



Shutterstock

FAIRE RÜCKMELDUNG GEBEN

Wie Kommunikation im Kita-Team gelingen kann

Wer kennt das nicht: Unzufriedenheit und Ärger stehen im Raum, und doch traut sich keiner, diese anzusprechen. Man will niemanden verletzen und hat Angst vor möglichen negativen Auswirkungen. Anhaltendes Schweigen entwickelt sich im Laufe der Zeit. Die negativen Folgen sind vielfältig: schlechte Stimmung und Resignation breiten sich aus, Energien sind blockiert, man sucht Unterstützung und Trost bei anderen, die nicht betroffen sind, oder nicht ausgesprochene unerfüllte Bedürfnisse entladen sich in einer Art Explosion, nach der man dann vor einem emotionalen Scherbenhaufen steht. Doch wie können Rückmeldungen gelingend gegeben werden, so dass sie zu einer Entwicklungschance werden können?

Sarah Metz

Wenn wir uns mit fairen Rückmeldungen befassen, ist es wichtig, sowohl die Art des Sprechens als auch des Zuhörens im Auge zu behalten. Beginnen wir die Gedanken zum Feedback-Geben mit einer Exkursion in eine Stilrichtung der Literatur, den Konstruktivismus.

Der Konstruktivismus besagt, dass jeder in seiner eigenen Welt lebt und infolgedessen auch jeder seine eigene Wirklichkeit kreiert. Anstatt zu sagen: „Das ist hässlich“ – eine vermeintliche Wirklichkeit, die impliziert, dass dies für alle so sei – führt eine konstruktivistische Sicht zu der Aussage: „Ich finde das hässlich.“ Die getroffene Ich-Botschaft wertschätzt andere Meinungen, die von der eigenen abweichen können. In dieser Haltung gibt es kein schlechtes Essen mehr, es gibt nur noch Essen, das **mir** nicht schmeckt.

Denkt man nun den Konstruktivismus weiter, wird klar, dass die Bedeutung und die Wirkung einer Botschaft nicht vom Sender der Botschaft, sondern vom Empfänger der Botschaft bestimmt werden. Dies hat zur Folge, dass es für den Sender notwendig ist, sich vom Empfänger ein Feedback geben zu lassen, um sicherzustellen, dass seine Botschaft beim Empfänger auch so angekommen ist, wie er sie übermitteln wollte.

Kultur der gegenseitigen Wertschätzung

Für eine faire und gelingende Kommunikation ist eine Teamkultur der gegenseitigen Wertschätzung eine bedeutende Grundlage. Fühlen sich die Mitglieder in einem Team gesehen und in ihrer Arbeit gegenseitig wertgeschätzt, wachsen dadurch Vertrauen und Sicherheit. Auf dieser Basis können kritische und unangenehme Themen leichter angesprochen werden.

Rituale der wechselseitigen Wertschätzung können z. B. *Erfolgsrunden* zu Beginn einer Teamsitzung sein. Hier wird darüber gesprochen, was gut gelaufen ist, bei sich selbst oder bei anderen. Auch *spontane positive Rückmeldungen* im Alltag unterstützen eine Kultur der gegenseitigen Wertschätzung.

Eine weitere hilfreiche Teamaufgabe für den Alltag, um die Aufmerksamkeit auf die vorhandenen jeweiligen Bedürfnisse zu richten, ist, gegenseitig zu äußern, *was jeder braucht*. Zuerst einmal geht es darum, die eigenen Bedürfnisse bewusst selbst wahrzunehmen. Dies kann jede Erzieherin in einem ersten Schritt im Alltag beobachten: welche Bedürfnisse tauchen in einer bestimmten Situation in mir auf? In einem nächsten Schritt wird im Team vereinbart, sich die vorhandenen Bedürfnisse gegenseitig mitzuteilen. Dies kann im Alltag wie auch in einer Teamsitzung stattfinden. Danach kann das Team gemeinsam reflektieren, wie die Einzelnen diese Übung erlebt haben.

Gesprächsregeln

Damit ein Gespräch gelingt, ist es hilfreich, folgende Gesprächsregeln zu beachten:

- Sprechen Sie ein Problem zeitnah an.
- Schaffen Sie für das Gespräch Zeit und Ruhe sowie eine angenehme Atmosphäre.
- Trennen Sie die Sach- und die Beziehungsebene. Auch wenn Sie das Verhalten kritisieren, respektieren und wertschätzen Sie die andere Person.
- Sprechen Sie in authentischen Ich-Botschaften.
- Bitten Sie Ihr Gegenüber um Wiedergabe dessen, was verstanden wurde.

Gewaltfreie Kommunikation

Die Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall B. Rosenberg ist ein hilfreiches Modell für eine gelingende und faire Kommunikation. Ziel einer solchen Kommunikation ist es, eine Beziehung herzustellen, die von Offenheit und Mitgefühl geprägt ist. Es geht darum, zu sprechen und zuzuhören, ohne zu urteilen oder die andere Person zu bewerten. Beim Zuhören ist es wichtig, sich von Urteilen und Bewertungen des Gesprächspartners nicht provozieren zu lassen. Sie ermöglicht es, in authentischen Ich-Botschaften kritische Themen konstruktiv anzusprechen, ohne den Gesprächspartner anzugreifen. Weiter befasst sie sich mit einer von Offenheit und Perspektivenübernahme geprägten Art des Zuhörens sowie der Rückmeldung dazu, was gehört wurde.

Diese Art der Kommunikation folgt einem Ablauf von vier Schritten, wobei im Folgenden sowohl das Senden der Botschaft als auch das Rückmelden des Gehörten eigens betrachtet werden.

Senden der Botschaft

Die eigene Sichtweise/ den eigenen Standpunkt ausdrücken:

Erster Schritt: Beobachtung/ Situation

In einem ersten Schritt benennen Sie die Situation konkret: Was wurde gesagt oder getan?

Was ich beobachtet habe/ wie ich eine konkrete Situation erlebt habe:

„Mir ist ... aufgefallen“, „Ich habe ... gesehen/ gehört“.

Zweiter Schritt: Wirkung auf mich hinsichtlich meiner Gefühle, meines Denkens und Handelns (Ich-Botschaft)

In einem zweiten Schritt sprechen Sie darüber, was die Situation in Ihnen auslöst.

„Ich fühle mich“, „... ärgert mich!“; „Ich bin unsicher, was ich davon halten soll“, „Die Situation löst in mir folgende Gedanken aus:“, „Die Situation führt bei mir zu folgendem Handeln:“.

Dritter Schritt: dahinterliegendes Bedürfnis

In einem dritten Schritt spüren Sie die eigenen Bedürfnisse und inneren Werte, die für Sie in der Situation hinter Ihrem Gefühl stehen, und sprechen diese aus:

„Ich brauche“, „Ich hätte ... gebraucht“, „Weil mir ... wichtig ist“.

Anstatt zu sagen: „Ich bin ärgerlich, weil Sie ...“ sagen Sie:

„Ich bin ärgerlich, weil ich ... brauche.“

Vierter Schritt: Bittel Wunsch

In einem vierten Schritt drücken Sie aus, was Sie sich in dieser Situation gewünscht hätten:

„Ich wünsche mir ... von Ihnen.“, „... und deshalb bitte ich Sie, ... zu tun“, „Wären Sie bereit, ...?“

Sie können Ihr Gegenüber auch fragen, wie man die Situation aus seiner Sicht für alle Beteiligten befriedigender gestalten kann.

Rückmelden des Gehörten

Dem anderen Menschen empathisch zuhören, ihn wahrnehmen und verstehen:

Eigene vorgefasste Meinungen und Urteile verhindern, einem anderen Menschen empathisch zuzuhören. Deshalb ist es notwendig, diese abzulegen, wenn Sie ganz für den anderen Menschen und seine Erfahrungen da sein und hören möchten, was er beobachtet, fühlt, braucht und erbittet. Geben Sie mit eigenen Worten wieder, was Sie verstanden haben. Hilfreich ist hierbei, die Rückmeldung in eine Frage zu kleiden, die Ihr Verständnis zeigt und gleichzeitig dem Gesprächspartner Raum lässt, die Rückmeldung zu korrigieren.

Erster Schritt: Beobachtung/ Situation

„Beziehen Sie sich auf...?“, „Als Sie ... gesehen/ gehört haben, ...?“

Zweiter Schritt: Gefühle

„Ich habe den Eindruck, dass Sie ärgerlich sind. Ist das richtig?“, „Fühlen Sie sich ...?“

Dritter Schritt: Bedürfnis

„..., weil Ihnen ... wichtig ist?“, „..., weil Sie ... brauchen?“

Vierter Schritt: Bittel Wunsch

„Und deshalb möchten Sie, dass ich ... tue?“

In einem Konflikt oder beim Äußern von Kritik ist es wichtig, dass die beteiligten Personen sowohl ihre Sicht der Dinge darstellen als auch benennen, was sie von ihrem Gesprächspartner verstanden haben. Die Perspektivenübernahme ermöglicht das Wachsen von gegenseitigem Verstehen und sich selbst verstanden fühlen, was eine Grundlage bietet, auf der eine gemeinsame Lösung gefunden werden kann. Die Bedürfnisse aller Beteiligten zu berücksichtigen und soweit als möglich zu erfüllen ist Teil der Lösungsfindung.

„Wir
entwickeln
uns
weiter!“

Eine Erzieherin erscheint drei Mal in Folge zu spät zur Teamsitzung. Die Leiterin ist verärgert darüber und spricht sie an.

Erster Schritt: Beobachtung/ Situation

„Die letzten drei Teamsitzungen kamen Sie zwischen zehn und zwanzig Minuten zu spät.“

Zu vermeiden ist hier die Verallgemeinerung: „Sie kommen immer zu spät zur Teamsitzung.“

Zweiter Schritt: Gefühle (Ich-Botschaft)

„Ich bin irritiert und ärgere mich.“

Zu vermeiden sind hier Interpretationen/ Schuldzuweisung/ Du-Botschaft: „Ich habe das Gefühl, die Teamsitzung ist Ihnen völlig egal.“

Dritter Schritt: Dahinterliegendes Bedürfnis

„Ich brauche bei der Zusammenarbeit Verlässlichkeit. Mir ist wichtig, dass jeder zur Teamsitzung pünktlich anwesend ist.“

Vierter Schritt: Bittel Wunsch

„Bitte kommen Sie zukünftig pünktlich oder geben Sie mir frühzeitig Bescheid, falls Sie in Ausnahmefällen später kommen, damit ich mich darauf einstellen kann. Sind Sie dazu bereit?“

Gewaltfreie Kommunikation ist eine Haltung

Die Gewaltfreie Kommunikation ist nicht nur eine Methode, sondern auch eine Haltung. Sie unterstützt eine einfühlbare Verbindung zu sich selbst und zu anderen. Es wird deutlich, dass das, was Menschen sagen oder tun, einem Ziel dient: dem Versuch, die eigenen Bedürfnisse zu befriedigen. Es ist ein Handeln für sich und nicht gegen andere. Damit treffen Menschen eine Aussage über sich selbst, über ihre Gefühle und ihre Bedürfnisse.

Gewaltfreie Kommunikation im Alltag

Es geht nun nicht darum, den eigenen Kommunikationsstil völlig zu verändern und die vier Schritte in jedem Gespräch einzuhalten. Sprechen Sie, wie Sie es gewohnt sind. Wichtig ist, dass Sie sich der vier Schritte bewusst sind und sie dann anwenden, wenn es gebraucht wird. Schon durch diese Bewusstheit bewirken Sie eine positive Veränderung in Ihrer Haltung und in der Folge auch in Ihrer Kommunikation.

Umgang mit Kritik

Übersetzen Sie geäußerte Kritik in einen Ausdruck von unerfüllten Bedürfnissen der Person, die die Kritik äußert. Dies führt innerlich zu einem gewissen hilfreichen Abstand zur Situation, denn es geht hierbei nicht um Sie, sondern um die andere Person mit ihren bisher unerfüllten Bedürfnissen.

Es kostet Mut, ein schwieriges Thema anzusprechen. Bedanken Sie sich dafür, zeigen Sie Wertschätzung für das kritische Feedback und äußern Sie Verständnis für die Gefühle und Bedürfnisse der Person.

Auch wenn Sie glauben, dass der Kommentar ungerecht ist, die andere Person hat aus ihrer Sicht einen guten Grund, den Konflikt anzusprechen.

Hören Sie die Erwartungen der anderen Person heraus. Überlegen Sie gemeinsam, wie Sie mit ähnlichen Problemen in Zukunft anders umgehen können.

Treffen Sie eine Übereinkunft mit der Person, wie der nächste Schritt zu einer Verbesserung aussehen könnte, und überprüfen Sie nach einer vereinbarten Zeit gemeinsam die Entwicklung (Baeijaert/ Stellamans 2013, S.122 f.).

Etablieren einer Fehlerkultur

Eine gelebte Fehlerkultur mit ihrer vorhandenen Fehlerfreundlichkeit erleichtert es den Teammitgliedern, unangenehme Rückmeldungen zu geben. Fehler werden in dieser Kultur als Lernchance behandelt. Mit Abweichungen von vorgegebenen Zielen wird achtungsvoll umgegangen im Sinne davon, dass diese als wertvolle Informationen für bisher noch nicht berücksichtigte Themen wahrgenommen werden (Schmidt 2012, S. 405).

Umgang mit bleibenden Unterschieden

In jedem guten Team gibt es bleibende Unterschiede, wie zum Beispiel verschiedene Meinungen und Vorgehensweisen. Werden diese wertgeschätzt und als Bereicherungschance gesehen, unterstützt dies ein Team, mit den bleibenden Unterschieden im Team konstruktiv umzugehen. Metaphorisch gesehen agiert es wie ein gutes Orchester mit verschiedenen Instrumenten, die miteinander den optimalen Klang finden.

In dieser Kultur werden Äußerungen von Ängsten, Bedürfnissen, Schwierigkeiten, Wünschen, Unlust, Ambivalenzen etc. übersetzt in Informationen über Bedürfnisse, die für ein optimiertes Arbeiten noch berücksichtigt werden müssen (Schmidt 2012, S.405f.).

Sarah Metz, Supervisorin M.A.(DGSv), Systemischer Coach (DBVC), Diplom Sozialpädagogin (FH), Freiburg. Sie bietet Supervision, Coaching, Teamentwicklung und Inhouse-Seminare zu diesem und weiteren Themen aus der Kita-Praxis an.

Kontakt

www.coaching-und-supervision-freiburg.de

www.erzieherin-fortbildung.de

Literatur

Baeijaert Liselotte/ Stellamans Anton: **Resilienz**. Ein Werkstattbuch zur Widerstandskraft. Solutions Academy, 2013

Schmidt, Gunther: **Liebesaffären zwischen Problem und Lösung**. Carl-Auer, 2012

Rosenberg, Marshall B.: **Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens**. Junfermann, 2016

Rosenberg, Marshall B.: **Die Sprache des Friedens sprechen – in einer konfliktreichen Welt**. Junfermann, 2012