

## Arbeitsmaterialien für Erzieherinnen und Erzieher

Kinder spielend fördern, Wissen spannend vermitteln! – Kreative Ideen und Materialien für Krippe, Kindergarten, Kita und Hort

## Praxishandbuch Elementarpädagogik – Ausgabe 7

Herausfordernde Leitungssituationen im Gespräch meistern

Anja Mannhard



### Produkthinweis

Dieser Beitrag ist Teil einer Printausgabe aus der „Kreativen Ideenbörse Kindergarten“ der Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage (Originalquelle siehe Fußzeile des Beitrags)

► Alle Beiträge dieser Ausgabe finden Sie hier.



### Piktogramme

In den Beiträgen werden – je nach Fachbereich und Thema – unterschiedliche Piktogramme verwendet.

► Eine Übersicht der verwendeten Piktogramme finden Sie hier.



### Haben Sie noch Fragen?

Unser Kundenservice hilft Ihnen gerne weiter:

Schreiben Sie an [info@edidact.de](mailto:info@edidact.de) oder per Telefon 09221 / 949-204.

Ihr Team von eDidact

## Herausfordernde Leitungssituationen im Gespräch meistern

Anja Mannhard

### Inhalt:

1. Einführung
2. Beispiele
  - 2.1 Anlassbezogenes Kritikgespräch
  - 2.2 Motivationsgespräch
  - 2.3 Auseinandersetzungen im Team
  - 2.4 Mitarbeiterentwicklungsgespräch
  - 2.5 Fehlende Anerkennung
  - 2.6 Kontroverse Diskussionen bei sensiblen Themen
  - 2.7 Vermutung einer Aufsichtspflichtverletzung
  - 2.8 Erwartungen von Vorgesetzten
  - 2.9 Reflexionsprozess
  - 2.10 Veränderungswunsch eines Mitarbeiters
3. Fazit
4. Literatur

### 1. Einführung

Kita-Leitungen werden im Berufsalltag mit einer Reihe von herausfordernden Situationen konfrontiert. Diese erfordern Empathie und Lösungsorientierung. Eine professionelle Gesprächsführung ist in heiklen Führungssituationen unerlässlich. Anspruchsvoll sind eskalierende Konflikte in Teams, Kritik an der eigenen Person oder Anliegen zur Personalführung.

### 2. Beispiele

In den folgenden Beispielen werden fiktive herausfordernde Leitungssituationen skizziert. Zu jedem Beispiel erhalten Sie eine Einschätzung der Situation und erfahren, was Sie in dem entsprechenden Fall tun können.

## 2.1 Anlassbezogenes Kritikgespräch

### Beispiel

*Verena Walter sollte im Rahmen eines Projekts die Leitung übernehmen. Sie sind mit ihren Leistungen unzufrieden. Die Aufgabe wurde nicht wie vereinbart von Frau Walter umgesetzt. Sie führen aus diesem Grund ein anlassbezogenes Kritikgespräch.*

### Einschätzung der Situation

Wenn Sie Frau Walter eine Aufgabe übertragen haben oder sie diese freiwillig übernommen hat und die Leistung eigentlich in den Zuständigkeitsbereich von Frau Walter fällt oder von ihren Kompetenzen her hätte erfolgreich umgesetzt werden müssen, sind Ihre Erwartungen gerechtfertigt. Offenbar haben Sie die Mitarbeiterin bislang so eingeschätzt, dass sie die Aufgabe erfüllen kann. Sie sind vermutlich verärgert oder zumindest enttäuscht und fragen sich, ob Frau Walter das Projekt nicht ernst genug genommen hat. Vielleicht hat sie ihre Prioritäten falsch gesetzt? Sie hätten erwartet, dass Frau Walter auf Sie zukommt und mit Ihnen spricht, wenn es Probleme gibt. Da sie das nicht tat, und Sie Anlass zur Kritik haben, möchten Sie Frau Walter zur Rechenschaft ziehen. Sie erwarten, dass sie ihr Fehlverhalten einsieht. Sie möchten auch deutlich machen, dass Sie eine Wiederholung schlechter Leistungen in einem Projekt nicht dulden.

Ein Kritikgespräch sollte zeitnah und unmittelbar zum Feststellen der mangelhaften Leistung stattfinden. Die Kritik sollte sich auf das Verhalten und niemals auf die Person beziehen. Sie sollte sachlich und anhand konkreter Beispiele vorgetragen werden. Vermeiden Sie eine Vorverurteilung. Bleiben Sie gelassen und lassen Sie die Mitarbeiterin den Sachverhalt erst einmal aus ihrer Sicht offen schildern. Welche Gründe bringt sie an? Stellen Sie offene Fragen. Versuchen Sie wirklich, sich in Frau Walter einzufühlen und hineinzudenken. Welche Argumente nennt sie zur Begründung ihres Verhaltens? Dazu gibt es zwei Möglichkeiten:

- Führt die Mitarbeiterin neue Aspekte an, die Ihnen bisher nicht bekannt waren oder die Sie nicht bedacht haben, müssen Sie diese prüfen und in Ihre Überlegungen einbeziehen. Unter solchen (für Sie neuen) Umständen hätte Frau Walter nachvollziehbar gehandelt. In dem Fall kann man ihr höchstens vorwerfen, dass sie nicht zeitnah mit Ihnen das Gespräch gesucht hat.
- Hat die Mitarbeiterin tatsächlich (gravierende) Fehler gemacht, müssen Sie sich selbst hinterfragen: Haben Sie ihr zu viel zugemutet? Haben Sie ihre Kompetenzen falsch eingeschätzt? Fehlten der Mitarbeiterin Informationen oder Instrumente und Mittel zum Erfüllen der Aufgabe?

**Was können Sie tun?**

Sehen Sie das Gespräch als Lernchance für beide. Was können Sie tun, damit in Zukunft solche Probleme vermieden werden? Stellen Sie heraus, dass die weitere vertrauensvolle Zusammenarbeit wichtig ist. Fragen Sie, wie Sie die Mitarbeiterin künftig unterstützen können, um eine Wiederholung von (größeren) Fehlern zu vermeiden. Vielleicht ist auch eine Sensibilisierung und zusätzliche Qualifikation für die Mitarbeiterin erforderlich. Oder sie benötigt künftig mehr Informationen, Instrumente und Mittel, um ein Projekt erfolgreich zu bewältigen. Womöglich muss auch die Kommunikation im Team verbessert werden. Projekte werden in der Regel nicht von einem Mitarbeiter alleine umgesetzt. Zeigen Sie der Mitarbeiterin Perspektiven auf, sodass diese mit neuer Motivation besser gerüstet zukünftige Projekte übernimmt.

**2.2 Motivationsgespräch****Beispiel**

*Hanne Clasens Leistungen haben über einen längeren Zeitraum deutlich nachgelassen. Sie spürt es vielleicht auch, denn sie wirkt auf Sie angespannt. Ihre Motivation scheint insgesamt stark gesunken. Sie möchten Frau Clasen in einem Gespräch dafür motivieren, dass sie sich künftig mehr engagiert.*

**Einschätzung der Situation**

Eigentlich hat die Mitarbeiterin bisher gute Leistungen erbracht. Sie nehmen seit längerer Zeit aber eine Veränderung wahr. Die Gründe dafür kennen Sie nicht. Es sind viele Kleinigkeiten, anhand derer Sie bemerken, dass etwas nicht stimmt. Frau Clasen kommt immer wieder zu spät und beteiligt sich nicht mehr engagiert wie früher in Teamsitzungen. Diese lebten bislang auch von ihren kreativen Einfällen. Wo Frau Clasen vorher gerne von sich aus Aufgaben übernahm, müssen Sie sie jetzt gezielt und direkt darauf ansprechen. Eigentlich macht sie ihren Job noch gut, aber ihre Leistungen entsprechen jetzt vielmehr dem „Dienst nach Vorschrift“. Im Prinzip können Sie Frau Clasen nichts Wesentliches vorwerfen. Dennoch wünschen Sie sich wieder mehr Eigeninitiative von ihr.

Bringen Sie die Ursachen für das veränderte Verhalten der Mitarbeiterin in einem einfühlsamen Gespräch in Erfahrung:

- Hat die Mitarbeiterin private oder persönliche Probleme?
- Spielen gesundheitliche Probleme eine Rolle?
- Ist die Mitarbeiterin mit ihren Aufgaben nicht mehr zufrieden? Wünscht sie sich mehr Herausforderung? Oder ist sie (derzeit) überfordert?
- Gibt es Unstimmigkeiten oder Konflikte im Team?
- Möchte sich die Mitarbeiterin beruflich verändern?
- Ist die Mitarbeiterin mit Ihrem Führungsstil unzufrieden?

**Was können Sie tun?**

Machen Sie sich im Gespräch ein vertieftes Bild. Für schlechtere Leistungen ist oft nicht nur ein Faktor verantwortlich, sondern ein Zusammenwirken mehrerer. Zunächst müssen Sie natürlich klären, ob die Mitarbeiterin mit Ihnen überhaupt sprechen möchte. Wie gesagt, bei „Dienst nach Vorschrift“ können Sie ihr nichts wirklich vorwerfen. Sie können lediglich daran interessiert sein, zu erfahren, was in ihr vorgeht, und was sie anders agieren lässt als bisher. Dies jedoch mehr auf zwischenmenschlicher als auf personalwirtschaftlicher Ebene. Gehen Sie dabei behutsam und sachlich vor. Schildern Sie, welche Wahrnehmungen Sie von den Veränderungen haben und was Ihnen fehlt. Signalisieren Sie Unterstützung. Ein erster Gedankenaustausch kann nur der Einstieg in einen vertieften Dialog sein. Es bleibt zunächst offen, in welche Richtung sich dieser bewegt. Vorschnelle Empfehlungen oder Ratschläge sind nicht sinnvoll. Vielmehr ist ein erstes Gespräch ein Auftakt zu weiteren, wenn die Mitarbeiterin dafür offen ist. Sollten sich bei Frau Clasen gravierendere persönliche oder gesundheitliche Probleme anzeigen, sollten Sie um Unterstützung vom Träger bitten.

**2.3 Auseinandersetzungen im Team****Beispiel**

*Clas Olsen sagt Ihnen, dass er sich mit seinen Kolleginnen und Kollegen nicht mehr gut versteht. Es gibt Auseinandersetzungen und die Zusammenarbeit leidet. Allen scheint aufgefallen, dass die Harmonie im Team gestört ist. Jeder geringste Anlass führt zu Streitigkeiten. Die Arbeitsatmosphäre ist angespannt. Offenbar kommt das Team schwer darüber ins Gespräch und Herr Olsen bittet Sie um Unterstützung.*

**Einschätzung der Situation**

Gelegentliche Meinungsverschiedenheiten im Team sind normal. Diese können auch mal zu Spannungen führen. In einem Team gibt es Mitarbeiter mit verschiedenen Persönlichkeiten, die nicht immer leicht miteinander auskommen. Hinzu kommt heutzutage eine Zusammensetzung meist multiprofessioneller Teams. Dabei benötigen alle eine gewisse Konflikttoleranz. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit gelingt, wenn trotz persönlich und fachlich unterschiedlicher Auffassungen eine gemeinsame Problemlösung erarbeitet werden kann. Eine konstruktive Streitkultur ist dafür die Voraussetzung. Wenn offen und fair über unterschiedliche Ansätze diskutiert wird, können verschiedene Erfahrungshorizonte, Kenntnisse und Haltungen zusammengeführt werden, sodass Synergien entstehen. Daraus lassen sich (neue) Handlungsweisen ableiten. Machen Sie sich also ein genaues Bild:

- Woran hat sich der Konflikt entzündet?
- In welchen Situationen tritt er zutage?
- Welche Positionen vertreten die Konfliktparteien?