





# C

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Qualitätsaufgaben der Weiterbildungsanbieter</b>	<b>108</b>
<b>2</b>	<b>Qualitätsanforderungen an Referentinnen und Referenten</b> Karin Esch und Tim Krüger	<b>110</b>
2.1	Einleitung	110
2.2	Arbeitsbegriffe zur systemisch-wertschätzenden Haltung	112
2.3	Ziele und Inhalte	117
2.4	Qualifikation und Haltung der Referentin und des Referenten	118
2.5	Methoden	120
2.6	Organisatorischer und strategischer Rahmen	121
2.7	Literatur	123
<b>3</b>	<b>Praxis der kompetenzorientierten Weiterbildung</b> Karin Esch und Tim Krüger	<b>124</b>
3.1	Einleitung	124
3.2	Kompetenzen zur Führung wertschätzender Elterngespräche	125
3.3	Gestaltung des Theorie-Praxis-Transfers	131
3.4	Organisationsstruktur der Weiterbildung	132
3.5	Ablaufplan	134
3.6	Literatur	146
3.7	Arbeitsblätter	147



# C

## Qualität kompetenzorientierter Weiterbildung

Die Qualität der Weiterbildungsangebote basiert auf dem Zusammenspiel unterschiedlicher Dimensionen. Dazu gehören fachwissenschaftliche und fachpolitische Erkenntnisse aus einschlägigen Diskursen und Forschungsergebnissen, wie sie in Teil A „Fachwissenschaftlicher Hintergrund“, und im Kompetenzprofil „Zusammenarbeit mit Eltern“ (Teil B, Kapitel 2) verdichtet dargestellt sind. Zusätzlich kommt es darauf an, Weiterbildungsangebote zu konzipieren, die den Anforderungen beruflich erfahrener Fachkräfte entsprechen. Das erfordert die Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen, die Entwicklung thematisch passender Formate und die professionelle Steuerung berufsbegleitender Bildungsprozesse in heterogen zusammengesetzten Gruppen.

Für diese Qualitätsanforderungen bei der konkreten Ausgestaltung des Weiterbildungsangebotes sind Weiterbildungsanbieter sowie Referentinnen und Referenten der Weiterbildung zuständig. *Weiterbildungsanbieter* orientieren ihre Planungen idealerweise an Bedarfserhebungen der Einrichtungsträger, mit denen sie im fachlichen Austausch über Themen und Zielgruppen stehen. Auf der Grundlage getroffener Absprachen verantworten die Anbieter die Qualität des Weiterbildungsangebotes und sind zuständig für Konzipierung, Sachausstattung, Dauer, Kosten und Teilnahmezulassung.

Die Durchführung der Weiterbildung obliegt *Referentinnen und Referenten*, die im Auftrag des Weiterbildungsanbieters tätig werden, der auch für die Sicherung von deren fachlicher Eignung zuständig ist. Je nach institutionellen Strukturen und regionalen Bedingungen können beide Funktionen auch in einer Zuständigkeit liegen, beispielsweise bei Weiterbildungsinstituten oder großen Verbänden, die sowohl für die Konzipierung als auch für die Durchführung verantwortlich sind; ebenso können privatgewerbliche Anbieter direkt im Auftrag von Einrichtungsträgern tätig werden.

Im folgenden Teil wird zunächst themenübergreifend auf Qualitätsaufgaben der Weiterbildungsanbieter (Kapitel 1) eingegangen. Karin Esch und Tim Krüger beschreiben davon ausgehend themenspezifische Qualitätsanforderungen an *Weiterbildnerinnen* und *Weiterbildner* (Kapitel 2). Sie konzipieren im Anschluss daran auf der Grundlage des Kompetenzprofils ein dreitägiges kompetenzorientiertes Weiterbildungsangebot zum Thema „Wertschätzende Elterngespräche führen“ (Kapitel 3). Karin Esch und Tim Krüger vertreten in diesen Kapiteln ihre spezifische Sichtweise auf die Weiterbildung zur Zusammenarbeit mit Eltern. Sie besagt, dass nachhaltige Weiterbildungen, die die Zusammenarbeit mit Eltern zum Gegenstand haben, an den Werten der Fachkräfte ansetzen müssen, um mit ihnen gemeinsam an einer wertschätzenden Haltung zu arbeiten. Aus dieser Argumentation heraus ist der bewusste Umgang mit eigenen Werten Grundlage für eine konstruktive Kommunikation sowohl mit Eltern als auch im Team und mit den Kindern.

# 1 Qualitätsaufgaben der Weiterbildungsanbieter

Die *Werkstatt Weiterbildung* hat in Kooperation mit WiFF ein Grundlagenpapier erarbeitet, das für die Qualität der Fort- und Weiterbildung für pädagogische Fachkräfte in Kindertageseinrichtungen Standards formuliert. Diese *Qualitätsstandards* sind unabhängig von Themen und Formaten der Weiterbildung verfasst und richten sich insbesondere an Fort- und Weiterbildungsanbieter, die für die Qualität des Angebots zuständig sind.

Aufgabe der Anbieter ist es, die daraus resultierenden Ansprüche als Standards für die Konzeptentwicklung, für die Umsetzung und für die Evaluation der Angebote in ihre Arbeit zu integrieren. Auch wenn an der Realisierung und damit am Erfolg von Bildungsprozessen alle Akteurinnen und Akteure im Feld einen großen Anteil haben, so sind es doch die Anbieter der Fort- und Weiterbildung, die für die Qualität ihrer Veranstaltungen maßgeblich verantwortlich sind.“ (Expertengruppe Berufsbegleitende Weiterbildung 2011, S. 10) <sup>16</sup>

Das dem Papier zugrunde gelegte Referenzmodell der Orientierungsqualität, Strukturqualität, Prozessqualität sowie Ergebnisqualität ermöglicht es, die Komplexität und Vielschichtigkeit von Qualitätsanforderungen in den Blick zu nehmen. Dieses Referenzmodell bezogen auf die Aufgaben der Anbieter von Fort- und Weiterbildungen wird im Folgenden kurz dargestellt.

## *Orientierungsqualität*

Orientierungsqualität beinhaltet, dass der Anbieter seine Werthaltungen und fachlichen Überzeugungen transparent macht und beispielsweise in einem Leitbild sein fachpolitisches und pädago-

gisches Selbstverständnis sowie seine ideellen bzw. religiösen Werthaltungen und auch sein Verständnis über die Gestaltung von Erwachsenenbildung ausweist und begründet. Die Dimensionen der Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität spezifizieren die Orientierungsqualität.

## *Strukturqualität*

Strukturqualität erfordert, dass die Anbieter aufgrund ihrer Angebotsstrukturen den Kompetenzerwerb der Fachkräfte unterstützen. Dazu müssen die fachlichen Anforderungen an Weiterbildungsangebote im Dialog mit dem Träger der Tageseinrichtung ermittelt und die erforderlichen Rahmenbedingungen für die Durchführung des Weiterbildungsangebotes bereitgestellt werden. Dies betrifft sowohl die thematische Auswahl als auch die Formate der Weiterbildung, für die es mittlerweile ein großes Spektrum gibt. Die Entscheidungen darüber sollten von der Personalsituation der jeweiligen Einrichtungen abhängig sein, beispielsweise von den im Team vorhandenen Kompetenzen, aber auch von dem Personalentwicklungskonzept.

Die Bereitstellung geeigneter Rahmenbedingungen durch die Anbieter beinhaltet die passende Raum- und Sachausstattung, Einsatz von Medien etc. Darüber hinaus ist der Weiterbildungsanbieter für die Auswahl der Referentinnen und Referenten und die Gewährleistung ihrer fachlichen Eignung zuständig.

## *Prozessqualität*

Prozessqualität meint die Gestaltung der Weiterbildungsprozesse in gemeinsamer Verantwortung aller Beteiligten. Handlungsleitend ist die basale Erkenntnis, dass Menschen sich selbst bilden – das gilt für Kinder, aber auch für Erwachsene.

„Lern- und Lehrarrangements sind deshalb so anzulegen, dass sich alle Beteiligten gemeinsam, interaktiv und im ernsthaften Dialog über Ziele und Wege, über angemessene Rahmenbedingungen und über ein das gemeinsame Lernen förderndes

<sup>16</sup> Ausführlich nachzulesen sind die Standards in den Empfehlungen der Expertengruppe: Expertengruppe Berufsbegleitende Weiterbildung (2011): Qualität in der Fort- und Weiterbildung von pädagogischen Fachkräften in Kindertageseinrichtungen. Standards für Anbieter. WiFF Kooperationen, Band 2. München

Klima verständigen.“ (Expertengruppe Berufsbegleitende Weiterbildung 2011, S.21)

Dies stellt – zusätzlich zum erforderlichen Fachwissen – hohe Anforderungen an die fachliche Qualität der Referentinnen und Referenten sowie an die der Anbieter mit der Aufgabe, eine hohe Prozessqualität sicherzustellen. Das Anknüpfen an berufsbiografische Erfahrungen, die Einbindung von Potenzialen und Ressourcen der Teilnehmenden sowie die Steuerung von Lernprozessen in heterogen zusammengesetzten Gruppen sind wichtige Qualitätskriterien.

### *Ergebnisqualität*

Ergebnisqualität bezieht sich auf eine Bilanzierung des abgelaufenen Weiterbildungsprozesses und beschreibt die fort- und weiterbildungsbezogenen Resultate und Wirkungen aufseiten der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die sich auf einer Ebene des Handelns auswirken.

„Das wesentliche Kriterium der Ergebnisqualität ist der Zugewinn an Kompetenzen, den die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in der Fort- und Weiterbildung erwerben sollen.“ (Expertengruppe Berufsbegleitende Weiterbildung 2011, S. 25)

Voraussetzung für die Überprüfung der Ergebnisqualität sind nachvollziehbare Weiterbildungsziele, die vom Anbieter verbindlich für das Handeln der Referentinnen und Referenten vorgegeben werden. Ergebnisqualität beinhaltet auch, dass sie ihr eigenes Handeln sowie die Möglichkeiten und Grenzen einer Realisierung der angestrebten Ziele reflektieren.

Aufgabe der Anbieter ist es, Ergebnisse von Evaluationen systematisch zu dokumentieren und Rückschlüsse für die Organisation und Gestaltung zukünftiger Weiterbildungsveranstaltungen zu ziehen.

Die Reflexion des Weiterbildungsprozesses am Ende der Veranstaltung ist ein erster Schritt, um solche Schlüsse ziehen zu können. So vermitteln die Teilnehmenden den Referentinnen und Referenten ihre subjektive Einschätzung. Da sich aber erst im pädagogischen Alltagshandeln Wirkungen zeigen, müssen Auswertungsprozesse am Ende der Weiterbildung durch geeignete Evaluationen im Praxisfeld ergänzt werden, die Anbieter in Absprache mit dem Einrichtungsträger entwickeln können.

## 2 Qualitätsanforderungen an Referentinnen und Referenten Karin Esch und Tim Krüger

### 2.1 Einleitung

Die „Zusammenarbeit mit Eltern“ in Kindertageseinrichtungen ist ein komplexes und vielfältiges Themenfeld, das ganze Bücher füllen kann. An die Konzeption und Durchführung einer Weiterbildung zu diesem Thema sind jedoch bestimmte Qualitätsanforderungen gebunden, die es von Weiterbildungsreferenten und Weiterbildungsreferentinnen zu berücksichtigen gilt. Diese werden im Folgenden näher beleuchtet und sollen als konkreter Orientierungsrahmen dienen.

Grundsätzlich ist es für die referierende Person wichtig, zunächst zu klären, was im Rahmen einer Weiterbildung sinnvoll zu bearbeiten ist. Im Vorfeld sollte deshalb genau erörtert werden, welche Kompetenzen die an der Weiterbildung teilnehmenden frühpädagogischen Fachkräfte benötigen. Auf Basis dieser Einschätzung können entsprechende Pfade für die Entwicklung einer gelungenen Zusammenarbeit mit Eltern aufgezeigt werden. Dabei ist zu bedenken, dass es nicht „den“ einen Weg für „die“ gelungene Zusammenarbeit mit Eltern geben kann:

Die Zusammenarbeit mit Eltern ist ein sozialer Beziehungsprozess, der durch höchst unterschiedliche Bedingungen geprägt wird und für den es keine Ursache-Wirkungsmechanismen geben kann.

Die Sozial- und Kommunikationswissenschaften versuchen mit ihren Methoden Zusammenhänge (sogenannte Korrelationen) von sozialen Gefügen abzubilden, die als Modelle durchaus Leitlinien und Hypothesen für die Gestaltung der Beziehung zwischen Eltern, Kindern und frühpädagogischen Fachkräften liefern können. Diese sollen entsprechende Berücksichtigung erfahren.

Gerade für die Praxis der Zusammenarbeit mit Eltern bedarf es dabei der wesentlichen Feststellung, dass Eltern zwei unverwechselbare, einzigartige Individuen sind, die durch die Elternschaft die Rolle einer Mutter und eines Vaters leben. Mit

einer Rolle werden entsprechend des jeweiligen sozialen Systems bestimmte Erwartungen, Werte und Handlungsmuster verbunden. Daraus ergibt sich beispielsweise, dass die Mutter oder der Vater ihre Rolle in der konkreten Interaktion mit dem Kind anders gestalten muss als im Elterngespräch mit einer pädagogischen Fachkraft oder in der Auseinandersetzung mit den Großeltern des Kindes.

Die an Eltern gestellten Erwartungen sind demnach unterschiedlich. Dabei wird deutlich, dass es immer die Möglichkeit von „abweichendem Verhalten“ geben kann und wird, weil die Erwartungen an die Beteiligten des sozialen Systems unterschiedlich ausgeprägt sein können. Abweichendes Verhalten kann somit – je nach Ausprägung – als neugierig machend, erhaltend oder zerstörend empfunden werden.

Vor diesem Hintergrund folgen wir bei der Konzeption einer Weiterbildung im Themenfeld „Zusammenarbeit mit Eltern“ einem systemisch-wertschätzendem Ansatz, der sensibel auf die Komplexität der sozialen Beziehungen im Zusammenhang mit der Erziehungspartnerschaft zwischen frühpädagogischen Fachkräften, Eltern und Kindern eingeht. Zugleich soll die Weiterbildung eindeutige Hinweise und Leitlinien vermitteln, wie sich dieser Erkenntnisprozess gestalten kann. Dieser Ansatz geht über die rein kognitive Informationsaufnahme der Teilnehmenden hinaus, indem in erster Linie auf die Entwicklung von Fähigkeiten durch *selbstreflexives Erkennen* der eigenen Rolle als frühpädagogische Fachkraft sowie der damit in Verbindung stehenden *Haltung* und ihrer situativen *Handlungsmöglichkeiten* gesetzt wird.

In der fachlichen Diskussion ist unbestritten, dass die *Haltung* der frühpädagogischen Fachkraft ein zentraler Einflussfaktor für das Gelingen der Zusammenarbeit mit Eltern darstellt. Was dabei konkret mit dem Begriff „Haltung“ gemeint ist und wie diese wirkt, wird aber meistens nicht ausreichend beschrieben (Friederich 2011).

In ersten weitergehenden Definitionen wird der Versuch unternommen, den Begriff zu differenzieren und damit verbundene Qualitäten zu formulieren (Roth 2010). Allerdings gestaltet sich die Konkretisierung als schwierig. So wird „Haltung“ immer häufiger im gleichen Atemzug mit der Eigenschaft „wertschätzend“ genannt – eine Eigenschaft, die scheinbar unreflektiert gegen jegliche Herausforderungen in der Alltagspraxis und insbesondere in der Zusammenarbeit mit Eltern verwendet wird.

Aus diesen Diskussionslinien geht jedoch weiterhin nicht hervor, was sich hinter diesen Begriffen verbirgt bzw. wie die konkrete Entwicklung einer solchen „wertschätzenden Haltung“ realistisch im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen umzusetzen ist. Dieser Versuch wird mit dem hier vorgestellten systemisch-wertschätzenden Ansatz unternommen. Damit soll keinesfalls der Anspruch auf den „einzig richtigen“ Lösungsweg erhoben werden. Vielmehr handelt es sich um einen möglichen, erfolgsversprechenden Ansatz, der von uns im Rahmen aktueller Forschungsprojekte und Weiterbildungen erprobt und kontinuierlich weiterentwickelt wird.<sup>17</sup>

Ziel des vorliegenden Kapitels ist es, die an diesen spezifischen Ansatz gekoppelten Qualitätsanforderungen aufzuzeigen, die sich an die Referentinnen und Referenten für die Organisation und Durchführung einer entsprechenden Weiterbildung stellen.

Die dargelegten Argumente zeigen, dass eine Weiterbildung zur Zusammenarbeit mit Eltern die Erarbeitung einer *wertschätzenden Haltung* in den Mittelpunkt stellen sollte. Dies stellt *die* zentrale Qualitätsanforderung an eine Weiterbildung in diesem Themenfeld dar.

Um als Referentin oder Referent ein transparentes Verständnis für den Begriff der wertschätzenden Haltung zu erlangen, wird im *Kapitel 2.2* die

entsprechende theoretische Basis mit der Definition der zentralen Arbeitsbegriffe gelegt sowie durch einen anschließenden Exkurs zum systemischen Spannungsfeld professioneller Wertschätzung illustriert, wobei die Kontextbedingungen für die Entwicklung einer wertschätzenden Haltung aufgezeigt werden.

Darauf aufbauend erfolgt im *Kapitel 2.3* die Bestimmung der Ziele und Inhalte einer entsprechenden Weiterbildung.

Das *Kapitel 2.4* kennzeichnet die Qualifikation und Haltung der Referentin und des Referenten.

Das *Kapitel 2.5* erläutert die Methoden und das *Kapitel 2.6* zeigt den organisatorischen und strategischen Rahmen für die ausschlaggebenden Qualitätskriterien von Weiterbildungen auf.

---

<sup>17</sup> Der Ansatz wurde maßgeblich in dem vom *Bundesministerium für Bildung und Forschung* BMBF geförderten Forschungsprojekt „LEA (Lernen-Erfahren-Austauschen): Benchmarking in Kindertageseinrichtungen“ an der Universität Duisburg-Essen entwickelt und erprobt. Der nachhaltige Praxistransfer der Projektergebnisse erfolgt über das *Trainer- und Beraternetzwerk best practice e. V.* Nähere Informationen unter: [www.l-e-a.de](http://www.l-e-a.de) und [www.bestpractice-online.de](http://www.bestpractice-online.de)

## 2.2 Arbeitsbegriffe zur systemisch-wertschätzenden Haltung

Dem systemisch-wertschätzenden Ansatz folgend, bildet die Arbeit mit Werten und Haltungen den Kern und Ausgangspunkt, um pädagogische Fachkräfte zur Entwicklung einer professionellen, wertschätzenden Haltung in der Zusammenarbeit mit Eltern zu befähigen. Dies erfordert zunächst eine begriffliche Definition der zentralen Arbeitsbegriffe *System*, *Werte*, *Haltung* und *Wertschätzung*:

### *Ein System ist nach innen betrachtet etwas Ganzes*

Ein System existiert im Zusammenwirken von einzelnen Teilen. Im Fokus stehen somit die Wechselbeziehungen zwischen den Elementen eines Systems, die den Zusammenhalt des Ganzen gewährleisten.

Diese Definition lässt sich unmittelbar auf die Organisation einer Kindertageseinrichtung mit ihren frühpädagogischen Fachkräften übertragen: Die Fachkräfte sind diejenigen, die die vorhandenen Strukturen und Arbeitsprozesse der Einrichtung mit ihren individuellen Fähigkeiten gestalten. Dieses Handeln wird allerdings nicht durch einzelne Faktoren erklärt, sondern stets im Rahmen des komplexen Gesamtgefüges eines Systems betrachtet (Königswieser/Hillebrandt 2009).

Auch nach außen betrachtet existieren Systeme wie Kindertageseinrichtungen daher nicht in Isolation, sondern zeichnen sich durch ihre Beziehungen zu anderen Systemen, wie dem Träger, den Kindern und deren Familien aus.

### *Werte sind Abstraktionen von unbewussten persönlichen Glaubenssätzen*

Glaubenssätze sind tief verwurzelte Grundannahmen, denen durch prägende Sozialisationserfahrungen im Lebensverlauf persönliche Bedeutungen zugeschrieben werden. Werte haben damit einen erheblichen Einfluss darauf, wie Personen ihre Umwelt wahrnehmen und sich darin orientieren.

Werte sind die grundlegende Triebkraft für unser Handeln. Sie werden damit zur Basis für die Entwick-

lung von individuellen Fähigkeiten und sind für die Ausprägung des Verhaltens und letztlich für die Gestaltung der Umwelt verantwortlich (Dilts 2010).

Dies macht gleichzeitig deutlich, dass Werte einen wesentlichen Faktor für die Gestaltung von Handlungsoptionen in bestimmten Situationen darstellen. Da die Weiterbildung auf der Ebene der individuellen Befähigung von Fachkräften ansetzt, steht der individuelle Bedeutungspol von Werten im Vordergrund – und somit in einem Wechselverhältnis zum kollektiven Bedeutungspol, der sich beispielsweise am verbindenden Charakter von Werten für soziale Gruppen zeigt (Schein 2010).

### *Haltung gibt einer Person die Sicherheit, sich in der Umwelt zu orientieren*

Haltung schließt auch immer eine Bewertung ein, was einer Person als „richtig“ und „falsch“ bzw. „gut“ und „böse“ erscheint. Die Haltung einer Person setzt sich somit aus der Gesamtheit ihrer einzelnen, individuellen Wertvorstellungen in gebündelter Form zusammen. Durch diese Positionierung entscheidet eine Person darüber, wie sich diese zu sich selbst und zu anderen Personen oder Objekten in Beziehung setzt.

Die Entwicklung einer Haltung ist also ein Prozess der Grenzziehung in der Auseinandersetzung mit der Umwelt, die im Selbstverständnis und der Identität mündet (Königswieser/Hillebrandt 2009).

Im Zusammenhang mit Werten und der Haltung spielt der Ausdruck von *Gefühlen* eine wichtige Rolle: Gefühle wie beispielsweise Wut, Angst oder Trauer entstehen, wenn sich andere relevante Personen gegen die eigene Haltung stellen bzw. bestimmte Werte in ihrer Ausprägung im Handeln nicht anerkennen. Denn damit wird neben den persönlichen Werten und der Haltung letztlich die eigene Identität in Frage gestellt.

Gefühle sind demnach wichtige Indikatoren für die Wirkungsweise von Werten und bilden damit gleichzeitig einen geeigneten Zugang, um professionell mit Werten in der Personal- und Organisationsentwicklung zu arbeiten. Negative Gefühle, die nicht aufgelöst werden, führen zweifelsohne zu Konflikten: entweder mit anderen Menschen oder aber mit sich selbst (Virani 2007; LeDoux 2001).

### *Wertschätzung ist die Voraussetzung für gelungenes systemisches Arbeiten*

„Wertschätzung“ kann wörtlich im Sinne des „Schätzens“ von „Werten“ verstanden werden. Dies bedeutet im ersten Schritt, Wertschätzung sich selbst gegenüber zu entwickeln und damit den eigenen „Selbst-Wert“ bewusst zu stärken. Hierzu ist es notwendig, sich der Priorität seiner Werte im Klaren zu sein, da wir als Menschen nicht gleichzeitig unsere Energie in alle Werte investieren können. Dies impliziert die Bewusstmachung, Bewertung und Akzeptanz der eigenen Werte und der sich daraus konstituierenden Haltung. Dadurch wird es erst möglich, kongruentes und damit authentisches Handeln zu leben (Mettler-von Meibom 2007).

In der Interaktion kann Wertschätzung damit einerseits bedeuten, klare Position zu beziehen und sich von den Werten und der Haltung des Gegenübers abzugrenzen und im Zweifel zu distanzieren. Andererseits ermöglicht das Bewusstwerden und die Transparenz über die eigenen Werte ebenso die Akzeptanz von anderen, unterschiedlichen Werten und Haltungen.

Von dieser Basis aus geht es um das „Loslassen-Können“ von fixen Vorstellungen und starren Urteilen und dem „Zulassen-Können“ von Neuem (Scharmer 2009). In diesem Sinne meint Wertschätzung, die subjektive Wahrnehmung der Umwelt zu hinterfragen und das eigene Handeln von einer anderen Perspektive aus zu betrachten, verbunden mit der ständigen Bewusstheit über die eigenen Werte.

Die unterschiedlichen Werte von Interaktionspartnern werden damit nicht weiter als Blockaden, sondern als zusätzliches Potenzial für alternative Handlungsoptionen verstanden, die den eigenen Blickwinkel erweitern und bewusst in das Handeln integriert werden können. Wertschätzung bedeutet dann, seine eigenen Werte und die der anderen relevanten Personen zu erkennen, um sie ergiebig in das jeweilige System einbringen zu können.

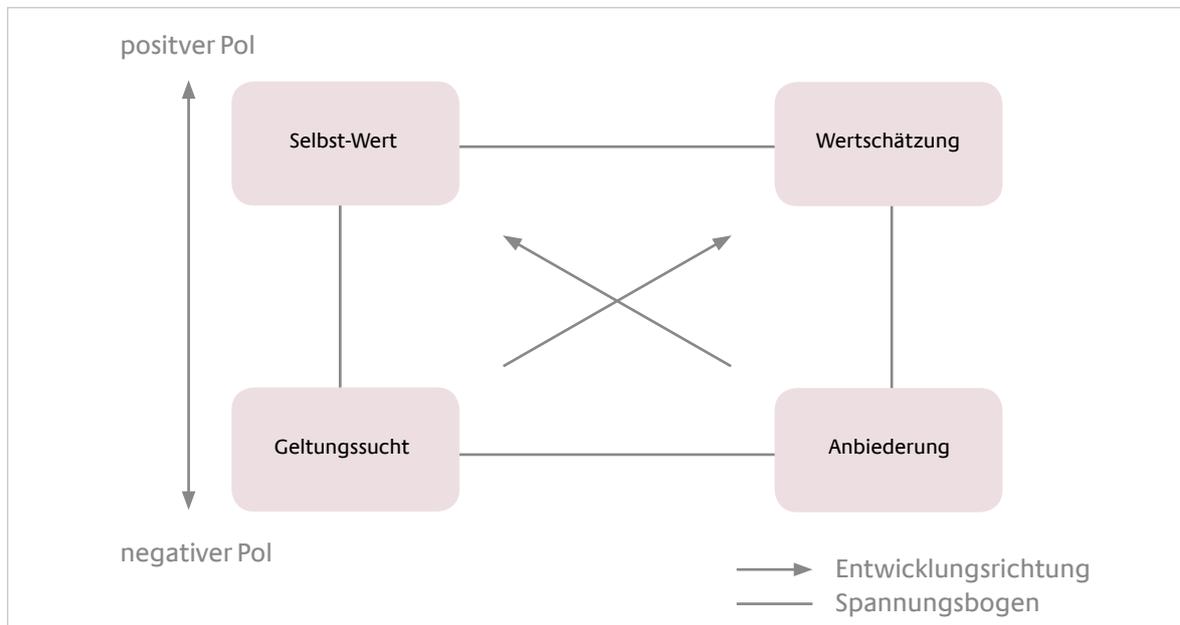
### **Exkurs: Das systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung**

Um eine systemisch-wertschätzende Arbeit zu ermöglichen ist es essenziell, die Entwicklung einer wertschätzenden Haltung gegenüber Eltern in einem systemischen Spannungsfeld zu betrachten.

In Anlehnung an das Modell des Werte-Quadrates nach Paul Helwig (1967) und Friedemann Schulz von Thun (2010) zeigt das *Systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung* (SSPW) diese Entwicklung zwischen den Extrempolen von Selbst-Wert, Geltungssucht, Wertschätzung und Anbiederung in einer dynamischen Balance.

Das Haltungsrepertoire von Fachkräften schlägt sich zwischen diesen Polen in unterschiedlichen Nuancen nieder, beispielsweise durch Selbstbehauptung, Überheblichkeit oder Unterordnung. Diese Ambivalenzen werden im folgenden Schaubild zusammengefasst (vgl. Abbildung: Das Systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung (SSPW)).

## Abbildung: Das Systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung (SSPW)



Quelle: Schulz von Thun 2010; Helwig 1967.

Für die Entwicklung einer systemisch-wertschätzenden Haltung ist somit zunächst die Fähigkeit notwendig, seinen *Selbst-Wert* durch die „Wert-Schätzung“ der eigenen Wertedynamik zu gewinnen, um hierdurch seinen individuellen professionellen Stil zu schärfen und diesen authentisch nach außen vertreten zu können. Der Selbst-Wert bestimmt die subjektive Einschätzung über die Fähigkeit, mit konfrontativen Anforderungen umgehen zu können.

Ein hoher Selbst-Wert drückt sich darin aus, wenn vorausschauend eingeschätzt werden kann, dass die Situation gut zu bewerkstelligen ist. Die eigene Leistungsfähigkeit wird insofern unabhängig von der bestätigenden Anerkennung des Gegenübers getroffen (Branden 2011; Bandura 1997), sodass die eigene Position selbstwirksam zum Ausdruck gebracht werden kann. Erst wenn das damit verbundene positive Selbstwertgefühl vorliegt, kann gegenüber anderen Personen Wertschätzung – im Sinne des „Schätzens von Werten“ anderer Menschen – erwiesen werden.

Durch die Transparenz gegenüber den eigenen Werten und den bewussten Umgang kann damit eine wahrhaftige, gegenseitige Anerkennung von möglicherweise unterschiedlichen Werten und daraus resultierenden Haltungen gelingen. Professionelle Wertschätzung ist insofern auch die gesunde Abgrenzung der eigenen Werte zu denen des Gegenübers, die sich im Kontext der Zusammenarbeit mit Eltern zwingend aus den unterschiedlichen Rollen heraus ergeben.

Die positiven Pole des Selbst-Wertes und der Wertschätzung entfalten sich im Spannungsbogen zu den negativen Polen der *Anbiederung* und der *Geltungssucht*. Gelingt es der Fachkraft nicht, ihren Selbst-Wert gegenüber Eltern zum Ausdruck zu bringen, so ist ein wertschätzend gemeintes Beziehungsangebot als schwächliche Anbiederung aufzufassen (Schulz von Thun 2010, S. 140).

Martina Schmidt-Tanger (2010, S. 85) fasst das Verhalten einer anbietenden Haltung anschaulich und treffend in dem sogenannten „B.R.A.V.-Reflex“ zusammen.

Das Akronym „B.R.A.V.“ steht dabei für folgende Verhaltensweisen:

- B** = bescheiden, bemüht, beschwichtigend
- R** = rechtfertigen, rausreden, reinwaschen
- A** = angepasst, aktionistisch, ängstlich
- V** = vermeiden von Verantwortung.

Andererseits kann das Verhalten auch in das entgegengesetzte Extrem umschlagen, nämlich in eine *fachliche Arroganz*, die letztlich einschüchternd, degradierend oder belehrend wirkt und in der Geltungssucht mündet. Im Gegensatz zur Anbiederung kommt es hier zu einer übertriebenen Einschätzung der eigenen Wichtigkeit und dem Wunsch nach Bewunderung.

Geltungssucht und Anbiederung sind insofern Haltungen, die zwei Seiten ein und derselben Medaille abbilden und deren Quelle der Angstentspringt, nicht genügend Aufmerksamkeit zu bekommen, wenn das eigene „Selbst“ zum Ausdruck gebracht wird. Eine anbiedernde und geltungssüchtige Haltung kostet ungemein viel Kraft und bindet psychische Energie, weil hier „Fassaden“ aufrechterhalten werden müssen, die dem eigenen Sein nicht entsprechen.

Häufig ist es so, dass insbesondere das Anhaften an diesen Extrempolen unbewusst geschieht und ohne entsprechende Reflexion und Begleitung durch Coaching, Supervision – hin und wieder auch durch Psychotherapie – nur schwer in eine positive Entwicklungsrichtung aufgelöst werden kann.

Der konkrete Ansatzpunkt für die Entwicklung einer systemisch-wertschätzenden Haltung ist die Fähigkeit der emotionalen Selbstregulation (Siegel 2009). Dies bedeutet, ein Selbst- und Fremdverständnis für Haltungen und damit verbundene negative und positive Gefühle zu entwickeln, um diese konstruktiv in die Zusammenarbeit mit Eltern zu integrieren. Um diesen Entwicklungsprozess zu realisieren, gilt es zunächst, eine grundsätzliche Sensibilität gegenüber eigenen Gefühlen in der Interaktion mit Eltern herzustellen.

Ist dieses Bewusstsein vorhanden, geht es im nächsten Schritt darum, die eigenen auftretenden Gefühle zu analysieren und ein individuelles Selbstverständnis für diese zu entwickeln. Dies bezieht sich insbesondere auf negative Gefühle, die aus der

Verletzung der eigenen Haltung resultieren und im Extremfall in ein arrogantes oder anbiederndes Verhalten münden. Der Kern liegt schließlich in der Anerkennung und Nutzung der negativen Gefühle als positive Ressource, um einen Entwicklungsprozess in Richtung Selbst-Wert anzustoßen. Dadurch gelingtes, die eigene professionelle Selbstwirksamkeit in der Zusammenarbeit mit Eltern zu erfahren und von dieser Basis aus wahrhaftige Wertschätzung zu realisieren.

*Arrogantes oder anbiederndes Verhalten* sind demnach menschliche Schutzmechanismen, die durch negative Erfahrungen entstanden sind und danach streben, aufgelöst bzw. transformiert zu werden.<sup>18</sup> In der Regel haben wir es in unserer eigenen Sozialisation jedoch nur unzureichend gelernt, mit – insbesondere negativen – Gefühlen konstruktiv umzugehen.

Wie Grundgefühle als Ressource genutzt werden können, wird in der folgenden Tabelle verdeutlicht und am Beispiel „Kindeswohlgefährdung“ illustriert:

<sup>18</sup> Die Neurobiologie spricht hier von der sogenannten Neuroplastizität. Darunter versteht man die Eigenschaft von Synapsen, Nervenzellen oder auch ganzen Hirnarealen, sich in Abhängigkeit von der Verwendung in ihren Eigenschaften zu verändern. Vergleiche vertiefend: Hüther 2010, 2009; Spitzer 2008.

Abbildung: Grundgefühle positiv nutzen

Grundgefühl	Wut	Angst	Trauer	Scham/Schuld
Interpretation der Situation	Das ist falsch!	Das ist furchtbar!	Das ist schade!	Ich bin schuld/falsch!
Situation	Ich bin überzeugt, Recht zu haben.	Ich bin überzeugt, dass eine Situation unveränderbar ist.	Ich nehme eine Situation als unveränderbar an.	Ich glaube, etwas falsch gemacht zu haben.
Positive Kraft	Klare Positionierung Abgrenzung	Kreativität entwickeln	Demut	Selbstreflexion Abgrenzung
Negative Kraft	Zerstörung	Lähmung	Starre	Selbstzerstörung Selbstschädigung
Funktion	Handlung Aktivität	Innovation Dynamik	Weisheit	Selbsterkenntnis
Positive Umsetzung von negativen Gefühlen (am Praxisbeispiel der Kindeswohlgefährdung)	Es erfolgt eine eindeutige Positionierung der Fachkraft zum Wohl des Kindes.	Obwohl Eltern der Meinung sind, dass keine Kindeswohlgefährdung vorliegt, wird die Gefährdung mittels Fachexperten nachgewiesen.	Obwohl in einem Kindeswohlverfahren alles sehr gut arrangiert wurde, hat das Kind Schädigungen erfahren.	Die Fachkraft erkennt sich selbst gegenüber an, dass sie dem Kind im Rahmen ihrer Möglichkeiten und Fähigkeiten Beistand geleistet hat.

Quelle: In Anlehnung an Virani 2007.

## 2.3 Ziele und Inhalte

Im Fokus einer Weiterbildung zum Thema „Zusammenarbeit mit Eltern“ steht die Entwicklung einer systemisch-wertschätzenden Haltung der frühpädagogischen Fachkraft. Gelebte Wertschätzung beinhaltet nach unserer Definition Dimensionen, die über die reine Anerkennung, Bestätigung und Belobigung des Gegenübers hinausgehen. Demnach ist Wertschätzung ein Prozess, der einen bestimmten Grad an persönlicher Reife erfordert.

Persönliche Reife ist dabei nicht zu verwechseln mit dem Lebensalter oder der reinen Berufserfahrung, sondern vielmehr mit der Bereitschaft, sich auf selbstreflexive Prozesse einzulassen. Es geht darum, seinen eigenen Anteil am Geschehen in der Zusammenarbeit mit Eltern zu erkennen und diesen bewusst für die Entwicklung und Steuerung einer produktiven Zusammenarbeit zum Wohl des Kindes einzusetzen. Hierzu ist die Kenntnis der eigenen – häufig unbewussten – Haltung wichtig, um auf dieser Grundlage das eigene Tun, Handeln und Lassen besser verstehen und vermitteln zu können.

Vor diesem Hintergrund setzt die systemisch-wertschätzende Zusammenarbeit mit Eltern bestimmte Kompetenzen voraus, die im Rahmen einer Weiterbildung zur Zusammenarbeit mit Eltern zu erarbeiten sind.

Die wesentlichen Inhalte einer solchen Weiterbildung bestehen in den folgenden aufgeführten Kompetenzen<sup>19</sup>:

- Die Herstellung von Transparenz und einer Hierarchie (Prioritäten) gegenüber den eigenen Werten sowie die bewusste Entscheidung zur eigenen Haltung mit Blick auf die Zusammenarbeit mit Eltern
- Die Entwicklung von Techniken zur emotionalen Selbst- und Fremdregulation, um konfligierende Haltungen „wertschätzend“ integrieren zu können
- Die Klärung der Motivation und des Zwecks zur Zusammenarbeit mit Eltern

- Das Erfassen von eigenen (Rollen-)Erwartungen an die Zusammenarbeit mit Eltern
- Das Erarbeiten und Trainieren von bestimmten (kommunikativen) Kompetenzen im Umgang mit Eltern
- Die bewusste Gestaltung von äußeren Settings/ Bedingungen und Formen zur Zusammenarbeit mit Eltern.

Bei diesen Zielformulierungen ist die Reihenfolge entscheidend: Der Prozess der intensiven Selbstreflexion über die eigenen Werte und die Haltung hinsichtlich der Zusammenarbeit mit Eltern bildet die Basis, auf der die grundsätzliche Qualität dieser Zusammenarbeit gestaltet wird. Demnach schließt sich daran die Klärung der eigenen Motivation und Erwartungen der Fachkraft an die Zusammenarbeit mit Eltern an, die sich aus der Kenntnis der Funktion von negativen und positiven Gefühlen herleitet. Daraus lassen sich dann entsprechende Kompetenzen und Fertigkeiten identifizieren und trainieren, die für das konkrete Handeln in der Zusammenarbeit mit Eltern notwendig sind, wie beispielsweise kommunikative Fertigkeiten. Schließlich mündet dies in der bewussten Gestaltung der äußeren Rahmenbedingungen und Strukturen für die Elternzusammenarbeit.

Die Weiterbildung folgt der Kernthese, dass der bewusste Umgang mit Werten, Haltungen und Gefühlen die Ausprägung von bestimmten Fertigkeiten und Fähigkeiten befördert. Dieser Logik folgend gehen wir mit Bezug auf das WIFF-Kompetenzprofil davon aus, dass die Förderung der *Personalen Kompetenzen* (Selbst- und Sozialkompetenz) zur zielgerichteten Ausprägung der *Fachkompetenzen* (Wissen und Fertigkeiten) bei den frühpädagogischen Fachkräften führt.

Gerade für die Zusammenarbeit mit Eltern trifft dies in erheblichem Maße zu, weil diese in starkem Umfang reflexive Beziehungsgestaltung bedeutet, die nur in geringem Ausmaß durch den Einsatz von technizistisch, kognitiv-diagnostischen Werkzeugen profitieren kann. Der Weiterbildungsbedarf liegt also in erster Linie in der Arbeit an der Haltung der Fachkräfte, um darauf aufbauend spezifische Fachkompetenzen zu erlernen und diese zielgerichtet einzusetzen.

<sup>19</sup> Die genannten Kompetenzen sind abgeleitet aus dem Modell der „Logischen Ebenen“ nach Dilts (2010). Vgl. dazu auch ergänzend die Referenzeninformationen zu Arbeitsblatt 1a im Kapitel 3.7.

Mit der Entwicklung von *Personalen Kompetenzen* bei den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eröffnen sich ebenso völlig neue Gestaltungsspielräume auf der Ebene der gesamten Organisation. So lassen sich auf der Grundlage der „Tiefendimension“ von Werten entsprechende Strukturen und Prozesse auf der sichtbaren „Oberfläche“ in der Praxis von Kindertageseinrichtungen strategisch und nachhaltig gestalten. Dies deutet auf das Verhältnis zwischen individuellem und organisationalem Lernen hin, das unmittelbar miteinander verknüpft ist:

Da in jeder Kindertageseinrichtung bereits mit Eltern zusammengearbeitet wird, besteht zumeist eine Identifikation mit dieser vorliegenden Struktur. Dies ist unabhängig davon, ob sich diese Struktur eher als zielförderlich oder problematisch darstellt. Diese, als natürlich empfundene Identifikation, stellt in der Regel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Träger vor die Herausforderung, effiziente Problemlösungen zu finden, da aus dieser Innenperspektive heraus das Wissen und somit auch die Problemlösekompetenz eingeschränkt sind. Daher sind Weiterentwicklungen oder etwaige Problemlösungen innerhalb dieses Rahmens nur begrenzt möglich.

Erst das Bewusstmachen und Hinterfragen der aktuellen Situation bzw. der vorherrschenden Praxis in der Zusammenarbeit mit Eltern bildet einen Ansatzpunkt, um nachhaltige Veränderungen in Organisationen anzustoßen. Werte fungieren dabei als strategisches Vehikel auf der Individualebene, um die Zusammenarbeit mit Eltern – ausgehend von der bewussten Gestaltung der Interaktionssituation zwischen Fachkräften und Eltern – auf die Ebene der gesamten Organisation zu übertragen und auszuweiten.

Diese Etablierung einer „wertschätzenden Organisationskultur“ verdeutlicht die unmittelbare Verknüpfung zwischen individueller Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Entwicklung der gesamten Organisation einer Kindertageseinrichtung. Die Weiterbildung hat demnach das Ziel, hierfür einen Erprobungsraum zu bieten, um die eigene Gestaltungskraft auf der Grundlage von Werten und Haltungen zu erfahren und sie passgenau „vor Ort“ in der Zusammenarbeit mit Eltern gewinnbringend einzusetzen.

## 2.4 Qualifikation und Haltung der Referentin und des Referenten

Die intensive Beschäftigung mit den Tiefendimensionen von Werten und Haltungen im Themenfeld der Zusammenarbeit mit Eltern erfordert vonseiten der Referentin und des Referenten einen professionellen Umgang mit der eigenen Haltung.

Die Basis für die Entwicklung dieser Fähigkeit ist sicherlich im ersten Schritt die formale Qualifikation in Form einer umfassenden Trainerausbildung mit systemischer Ausrichtung. Der in der Weiterbildung verfolgte systemisch-wertschätzende Ansatz zielt nicht auf die Vermittlung von statischem Wissen für universelle Problemlösungsstrategien, sondern vielmehr auf die Befähigung der Teilnehmenden, innere Blockaden in ihren Wahrnehmungsweisen und Orientierungsmustern in der Kooperation mit Eltern zu erkennen und selbstständig aufzulösen.

Letztlich geht es also darum, die eigene Haltung als Basis für die Gestaltung der Bedingungen in der Praxis strategisch einzusetzen. Daher ist das Bewusstsein der Referentin und des Referenten um die Subjektivität der eigenen inneren Glaubenssätze und Erfahrungen in Bezug auf die Zielgruppe und das Thema eine Grundvoraussetzung, um die Weiterbildung optimal zu gestalten und bei den Teilnehmenden Impulse für nachhaltige Veränderungen freizusetzen.

Konkret umfasst eine solche „wertschätzende Haltung“ vonseiten der Referentin und des Referenten die folgenden Punkte (Königswieser/Hillebrand 2006):

### *Berücksichtigung des Kontextes der Zielgruppe und bewusster Einsatz der fachlichen Expertise als frühpädagogische Fachkräfte*

Dies beinhaltet vor allem, mehrere Perspektiven auf das Thema der Weiterbildung zuzulassen (Mehrblickprinzip), da jede Sichtweise sinnvoll vor dem Hintergrund der individuellen Erfahrungen und der jeweiligen Situation der Teilnehmenden ist.

Dies bedeutet, während der Durchführung einer Weiterbildung stets offen für deren Bedürfnisse und Erwartungen zu sein und diese entsprechend in den Verlauf der Veranstaltung zu integrieren.

Um Verständnis für die Situation der Teilnehmenden zu entwickeln bzw. diese nachvollziehen zu können, bedarf es schließlich einer entsprechenden Kenntnis des Feldes sowie eines Zugangs zum Feld vonseiten der Referentin und des Referenten, was es ihnen dann ermöglichen kann, deren Belange besser nachzuvollziehen und diesen „auf fachlicher Augenhöhe“ zu begegnen.

### *Konflikte als Chance für einen dynamischen Verlauf der Weiterbildung verstehen*

Dies bedeutet, Widerstände zwischen Teilnehmenden oder gegenüber der eigenen Person als Energie zu nutzen, um sie in die richtige Richtung zu lenken. Dies erfordert das Aushalten von Widersprüchen und einen flexiblen Umgang mit gegensätzlichen Auffassungen in der Gruppe, die situativ aufgegriffen und in den Ablauf integriert werden müssen.

### *Ressourcenorientierung*

Referentin und Referent sollten grundsätzlich ressourcenorientiert trainieren, um mit diesen bereits vorhandenen und gut gelebten Ressourcen kraftvolle Visionen und Inspirationen mit den Teilnehmenden zu entwickeln.

Das Potenzial der Ressourcen ist je nach Weiterbildungsgruppe unterschiedlich – die Anwendung des ressourcenorientierten Trainings ist jedoch eine innere Einstellung der Referentin und des Referenten nach dem ganzheitlichen Prinzip: Wo auch immer angesetzt wird, wirkt sich dies auf andere Elemente bzw. Personen im System aus (Mobileffekt).

### *Bewusstsein über Zeitqualität*

Die Arbeit mit Werten und die Aneignung von Fähigkeiten braucht Zeit. Dies bedeutet nicht, dass es immer viel Zeit braucht, um nachhaltige Veränderungen zu bewirken. Allerdings muss der passende Zeitpunkt von der Referentin und vom Referenten erkannt werden, um die Teilnehmenden zu berüh-

ren und eine bewusste Haltung einzunehmen bzw. sie zu verändern.

Auf „Knopfdruck“ und mit der „Breachstange“ ist gerade in der Arbeit mit Werten und Haltungen – die eine tiefe mentale Ebene darstellen – nichts zu erreichen. Das bedeutet, die Weiterbildung gelassen und dennoch bestimmt zu gestalten. Allerdings ist eine Weiterbildung auf dem Werte-Niveau in einem bestimmten Umfang unvorhersehbar, weil Referentin und Referent passgenau auf die jeweilige Haltung und die Werte der Teilnehmenden eingehen müssen und sich hier die Gruppendynamik unterschiedlich darstellt. Das Gelingen einer Weiterbildung ist insbesondere davon abhängig, inwiefern es als referierende Person gelingt, Offenheit und Vertrauen der Teilnehmenden zu gewinnen.

### *Referentin und Referent sind Impulsgeber und „Begleiter auf dem Weg“*

Um eine höhere Problemlösungskompetenz bei den Teilnehmenden selbst zu entwickeln, geht es weniger darum, sich als konkreter Problemlöser in Situationen der Zusammenarbeit mit Eltern zu verstehen und Standardlösungen im Rezeptformat vorzugeben. Als „Begleiter“ trifft vielmehr das Bild „des Gärtners“ zu (Königswiesner/Hillebrand 2006):

Der Gärtner „kann Strukturen legen, pflanzen, schneiden, düngen, veredeln, pflegen. Aber er kann keine Ananas pflanzen, wenn das Klima und der Boden dafür nicht geeignet sind. Er muss die Wachstumsbedingungen der Pflanzen kennen und respektieren“.

### *Der Umgang mit Gefühlen – Voraussetzung und Übung*

Die Auseinandersetzung mit Werten und Haltungen löst bei den Teilnehmenden nicht selten heftige Gefühle aus, weil es hier um „das Eingemachte“ geht und tiefsitzende (manchmal auch sehr unbewusste) Glaubenssätze hochgespült werden. Hin und wieder ist es so, dass sich die Teilnehmenden selbst über die Heftigkeit der Gefühle wundern, was ein eindeutiger Indikator dafür ist, dass Grundbedürfnisse in unzureichendem Umfang befriedigt wurden und viel zu lange einfach

„still gehalten wurde“, statt klare und eindeutige Positionen zu beziehen.

Insgesamt ist eine hohe psychische Belastbarkeit der Referentin und des Referenten Voraussetzung, um mit einschränkenden Werten und Einstellungen der Teilnehmenden umzugehen. Idealerweise wurde diese Fähigkeit in einer profunden Ausbildung als Trainer oder Coach trainiert und durch kontinuierliche Supervisionen flankiert.

Zu erkennen, welche Werte und welche Haltung hinter Einschränkungen im Verhalten stecken, setzt voraus, dass die Referentin und der Referent sich selbst mit ihren persönlichen Werten und Haltungen auseinandergesetzt haben und sich dieser auch klar sind. Dadurch werden sie Verständnis für die Verletzungen und Einschränkungen der Teilnehmenden entwickeln und konstruktive Techniken einsetzen, um neue Wege in der Zusammenarbeit mit Eltern herzuleiten, die der individuellen und persönlichen Entwicklung von Fachkräften entsprechen. Dies stellt eine Grundvoraussetzung dar, um Eltern in der Zusammenarbeit authentisch begegnen zu können.

Grundsätzlich geht es nicht darum, Aussagen und Einstellungen von Teilnehmenden als unprofessionell abzuqualifizieren (wenn sie es vielleicht auch sind) – es geht vielmehr darum, alternative Perspektiven auf einschränkende Sichtweisen und Glaubenssätze zu liefern und die dahinter liegenden Bedürfnisse zu erkennen, um sie schließlich in konstruktive Bahnen lenken zu können.

Durch gezielte Angebote – sei es in Form von Übungen, sei es durch Diskussionen über alternative Sichtweisen zu gewonnenen Glaubenssätzen – gelingt es der Referentin und dem Referenten im Idealfall, die Teilnehmenden zu sensibilisieren, um diesen Werten durch konkrete, bewusste Handlungen im Alltag begegnen und damit Sorge und Eigenverantwortung für sich selbst tragen zu können.

## 2.5 Methoden

Die intensive Arbeit mit eigenen Werten und Haltungen setzt den methodischen Schwerpunkt auf Übungssequenzen zur intensiven Selbstreflexion der Teilnehmenden, um die zumeist unbewussten Glaubenssätze und Verhaltensmuster transparent zu machen. Das dadurch hergestellte Bewusstsein über die individuellen Werte und Haltungen darf aber nicht völlig isoliert und ohne Relevanz für die Praxis der Fachkräfte bleiben. Vielmehr geht es darum, anhand konkreter Beispiele aus der eigenen Praxis die Auswirkungen von Werten und Haltung zu erfahren sowie im Austausch mit den anderen Teilnehmenden konsequent zu reflektieren. Die Lehr- und Lernprozesse korrespondieren dabei mit dem Ansatz des *problemorientierten Lernens* (Ruberg 2011, S. 108 f. mit Verweis auf Gerstenmaier/Mandel 1995; Reinmann-Rothmeier/Mandel 2001), wodurch eine entsprechende Anwendungsorientierung und Praxisnähe gewährleistet wird.

Um den Teilnehmenden in diesem Rahmen erfolgreiches Lernen zu ermöglichen, hat sich bei professionell arbeitenden Trainern und Referenten das *4-Mat System* zur Gliederung von Seminaren angeboten. Dieses wurde vornehmlich von Bernice McCarthy (2007) entwickelt und hat zwischenzeitlich viele Adaptionen und Ausprägungen erfahren. Verbindend bei allen Ausprägungen ist, dass das *4-Mat System* mit seinen Methoden unterschiedliche Lerntypen bzw. Lernfelder abdeckt, die systematisch aufeinander aufbauen und sogenannten Quadranten zugeordnet werden können. Es ist somit eine strukturierte Methode, um die unterschiedlich ausgeprägten Lernbedürfnisse der Teilnehmenden breit abzudecken. Durch die Anwendung des *4-Mat Systems* werden zugleich unterschiedliche Perspektiven und Techniken auf das jeweilige Thema geworfen, was einen zusätzlichen Lerngewinn darstellt.

Das *4-Mat System* unterscheidet folgende Lern-Quadranten:

### *Der „Warum-Quadrant“*

Dieser Quadrant deckt plausible Erklärungen und Gründe ab, weshalb etwas gelernt wird. Im Rahmen der Weiterbildung geht es darum zu erklären, warum Werte wichtig sind und weshalb die Reflexion

und Transparenz von Werten vor dem Training von kognitiven Fähigkeiten und Techniken in der Zusammenarbeit mit Eltern Vorrang geschenkt wird.

Mit dem „Warum-Quadranten“ erarbeiten die Referentin und der Referent mit der Gruppe ein Einverständnis darüber, was Inhalte der Weiterbildung sind.

Ziel dieses Quadranten ist es, intrinsische Motivation bei den Teilnehmenden aufzubauen.

#### *Der „Was-Quadrant“*

Dieser Quadrant erklärt, welche Relevanz das neu Gelernte für den Lernenden hat. Im Kontext der Weiterbildung werden hier die relevanten Fragen der Bedeutung von Werten, Haltungen, Wertschätzung und systemischen Herangehensweisen in der Elternzusammenarbeit bearbeitet. Es wird herausgearbeitet und geklärt, welche Bedeutung Werte, Haltungen, Wertschätzung und systemische Perspektiven in der Zusammenarbeit haben.

#### *Der „Wie-Quadrant“*

Dieser Quadrant ist daran interessiert, Fähigkeiten und Übungssequenzen zu erfahren, d.h. selbst aktiv zu erleben, wie das Gelernte funktioniert. Es geht in diesem Lernquadranten darum, konkretes „Handwerkzeug“ zur systemisch-wertschätzenden Zusammenarbeit mit Eltern zu erfassen und anzuwenden.

#### *Der „Wozu-Quadrant“*

Dieser Quadrant setzt sich damit auseinander, wozu die neuen Informationen gelernt wurden und was damit konkret in der Praxis „bewegt“ werden kann. Es geht also darum, in die „Zukunft zu schauen“, wie sich die Zusammenarbeit mit Eltern durch die bewusste Anwendung einer systemisch-wertschätzenden Haltung in der Praxis auswirken und verändern wird. Vornehmlich geschieht dies in einer Abschlussrunde zum Thema, indem die vorangegangenen Quadranten reflektiert werden.

Das *4-Mat System* wird idealerweise als Meta-Struktur sowohl auf die ganze Weiterbildung angewendet als auch auf den jeweiligen Themenblock, den es in der jeweiligen Sequenz zu erarbeiten gilt (Mini 4-Mat). Dadurch wird ein konsistenter, systematischer Aufbau der Weiterbildung gewährleistet.

## 2.6 Organisatorischer und strategischer Rahmen

Neben dem systematisch-methodischen Aufbau und der entsprechenden Qualifizierung der Referentin und des Referenten sind bei der Planung und Entwicklung von Weiterbildungen weitere entscheidende Merkmale der Strukturqualität zu berücksichtigen. Idealerweise sind die mit dem Weiterbildungsanbieter abgestimmten Weiterbildungsmaßnahmen in den Rahmen einer Gesamtstrategie zur Personalentwicklung aufseiten des Trägers eingebettet. Diese Strategien bilden das Resultat systematischer Bedarfsanalysen und dienen der Zielerreichung von übergeordneten Prozessen der Organisationsentwicklung.

Nach dem Grundverständnis einer „lernenden Organisation“ handelt es sich bei Weiterbildungen um Investitionen zur Qualifizierung der eigenen Mitarbeiterschaft, um auf diese Weise umfassende Entwicklungs- und Optimierungsprozesse auf der Ebene der gesamten Organisation anzustoßen (Senge 2008). Auf dieses komplementäre Verhältnis zwischen Personal- und Organisationsentwicklung wurde bereits in Kapitel 2.3 aufmerksam gemacht.

#### *Weiterbildung ist eine Investition*

Zwar sind qualitativ hochwertige und auf den individuellen Bedarf der Organisation abgestimmte Weiterbildungsangebote mit entsprechenden Kosten verbunden, diese sind jedoch als langfristige und nachhaltige Investition anzusehen. Es ist offensichtlich, dass sich nachhaltige Effekte der Organisationsentwicklung weder mit punktuell und willkürlich durchgeführten, noch mit scheinbar „kostengünstigen“ Weiterbildungsmaßnahmen realisieren lassen.

Diese grundlegende Erkenntnis steht bedauerlicherweise noch häufig im Gegensatz zu den vielfach extrem niedrig angesetzten Weiterbildungsbudgets von Kindertageseinrichtungen. Ohne die Anbindung an eine passgenaue, systematische Strategie mit einer klaren Zielrichtung der Personalentwicklung werden solche vereinzelt Weiterbildungen von den Fachkräften nicht selten

als zusätzliche Belastung empfunden. Davon sollte der Weiterbildungsanbieter überzeugt werden.

### *Einbindung der Weiterbildung in den Alltag der Kindertageseinrichtung*

Ein weiterer struktureller Aspekt, der den Umgang mit Ressourcen adressiert, ist die Einbindung von Weiterbildungsmaßnahmen in das reguläre „Tagesgeschäft“ von Kindertageseinrichtungen. Weiterbildungen erfordern jedoch zusätzliche materielle, personelle und zeitliche Ressourcen.

In einem ersten Schritt ist es daher grundlegend, den Nutzen der Weiterbildung von der Trägerebene bis in die Teams der einzelnen Einrichtungen transparent zu kommunizieren. Dies ist Aufgabe des Trägers und kann logischerweise nicht von der Referentin oder dem Referenten bewerkstelligt werden.

Idealerweise wird die ausfallende Fachkraft, die an der Weiterbildung teilnimmt, durch andere Fachkräfte vertreten. Auch im Anschluss an Präsenztage der Weiterbildung müssen den Teilnehmenden ausreichend Freiräume zur Reflexion und zur Erprobung der Inhalte in der Berufspraxis zur Verfügung stehen. Hier ist vom Weiterbildungsanbieter zu überlegen, wie Weiterbildungen durch entsprechende E-Learning-Plattformen zum Austausch und Training sinnvoll ergänzt werden können.

### *Externe Weiterbildung oder Interne Weiterbildung*

Ein weiterer Aspekt betrifft das Abwägen von Vor- und Nachteilen zwischen externen und internen (Inhouse-)Weiterbildungen: Der Vorteil von Inhouse-Weiterbildungen liegt in erster Linie in der direkten Nähe und Passgenauigkeit zur Organisationsstruktur und der vorherrschenden Praxis und Arbeitskultur der jeweiligen Einrichtung bzw. des Trägers. Da bei Weiterbildungen mit einem systemisch-wertschätzenden Ansatz der Zugang über die intensive Reflexion von Werten und Haltungen sowie die Arbeit mit Gefühlen erfolgt, haben externe Veranstaltungen jedoch den Vorteil, einen „geschützten“ und diskreten Raum außerhalb der Teams der Einrichtungen anzubieten.

Andererseits kann gerade die Arbeit mit Werten und Gefühlen eine wertvolle Basis und Erweiterung für die interne Organisationskultur darstellen. Hier ist eine Abwägung von den personalverantwortlichen Akteuren unabdingbar, welche Form der Weiterbildung (inhouse/extern) die bessere Variante darstellt.

Um systemisch-wertschätzende Personal- und Organisationsentwicklung in der eigenen Einrichtung und Trägerorganisation zu fundieren, bietet sich ein mehrtägiger Block von Präsenztagen als Einstieg an. Um einen nachhaltig erfolgreichen Theorie-Praxis-Transfer zu realisieren, ist die anschließende Erprobung der erlernten Kompetenzen in der Praxis unbedingt erforderlich. Um ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Theorie- bzw. Reflexions- und Praxisphasen zu realisieren, sollten die Erprobungsphasen mit regelmäßigen Reflexionsmaßnahmen flankiert werden, beispielsweise durch individuelle Coachingsequenzen.

Weitere ausführliche Hinweise zur Strukturqualität und zum Theorie-Praxis-Transfer werden in Kapitel 3 beschrieben.

## 2.7 Literatur

- Bandura, Albert (1997): *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: W.H. Freeman
- Branden, Nathaniel (2011): *Die 6 Säulen des Selbstwertgefühls*. München
- Dilts, Robert B. (2010): *Die Veränderung von Glaubenssystemen: NLP-Glaubensarbeit*. Paderborn
- Friederich, Tina (2011): *Die Zusammenarbeit mit Eltern – Anforderungen an frühpädagogische Fachkräfte*. WiFF Expertisen, Band 26. München
- Gerstenmaier, Jochen/Mandl, Heinz (1995): *Wissenserwerb unter konstruktivistischer Perspektive*. In: *Zeitschrift für Pädagogik*, H. 41. S. 867–888
- Helwig, Paul (1967): *Charakterologie*. Freiburg im Breisgau
- Hüther, Gerald (2009): *Biologie der Angst. Wie aus Streß Gefühle werden*. Göttingen
- Hüther, Gerald (2010): *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen
- Königswieser, Roswita/Hillebrandt, Martin (2006): *Haltung in der systemischen Beratung*. In: Tomaschek, Nino (Hrsg.) (2006): *Systemische Organisationsentwicklung und Beratung bei Veränderungsprozessen in Organisationen*. Heidelberg, S. 74–82
- Königswieser, Roswita/Hillebrandt, Martin (2009): *Einführung in die systemische Organisationsberatung*. 5. Aufl. Heidelberg
- LeDoux, Joseph (2001): *Das Netz der Gefühle: Wie Emotionen entstehen*. München
- McCarthy, Bernice (2007): *Hold On, You Lost Me!: Use Learning Styles to Create Training That Sticks: Using Learning Styles to Create Training That Sticks*. Alexandria: ASTD Press
- Mettler-von Meibom, Barbara (2007): *Gelebte Wertschätzung. Eine Haltung wird lebendig*. München
- Reinmann-Rothmeier, Gabriele/Mandl, Heinz (2001): *Unterrichten und Lernumgebungen gestalten*. In: Weidenmann, Bernd/Krapp, Andreas (Hrsg.) (2001): *Pädagogische Psychologie*. Weinheim. S. 603–648
- Roth, Xenia (2010): *Handbuch Bildungs- und Erziehungspartnerschaft. Zusammenarbeit mit Eltern in der Kita*. Freiburg im Breisgau
- Ruberg, Tobias (2011): *Qualitätsanforderungen an Weiterbildnerinnen und Weiterbildner*. In: Deutsches Jugendinstitut e.V. (DJI) (2011): *Sprachliche Bildung. Grundlagen für die kompetenzorientierte Weiterbildung*. WiFF Wegweiser Weiterbildung. Band 1. München. S. 100–113
- Scharmer, Otto C. (2009): *Theory U. Leading from the Future as It Emerges. The Social Technology of Presencing*. San Francisco: Niall Mcshane
- Schein, Edgar H. (2010): *The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide*. Deutsche Ausgabe. Bergisch Gladbach
- Schmidt-Tanger, Martina (2010): *Charisma-Coaching. Von der Ausstrahlungskraft zur Anziehungskraft. Präsenz für Wesentliches*. Paderborn
- Schulz von Thun, Friedemann (2010): *Miteinander Reden. Differentielle Psychologie der Kommunikation*. Band 2: *Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. 31. Aufl. Reinbek bei Hamburg
- Senge, Peter (2008): *Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation*. Stuttgart
- Siegel, Daniel J./Fosha, Diana/Solomon, Marion F. (2009): *The Healing Power of Emotion: Affective Neuroscience, Development & Clinical Practice*. New York; W. W. Norton & Company
- Spitzer, Manfred (2008): *Selbstbestimmen. Gehirnforschung und die Frage: Was sollen wir tun?* Heidelberg
- Virani, Amana (2007): *Gefühle. Eine Gebrauchsanweisung*. München

## 3 Praxis der kompetenzorientierten Weiterbildung

Karin Esch und Tim Krüger

### Beispiel eines Weiterbildungsangebots: „Wertschätzende Elterngespräche führen“

#### 3.1 Einleitung

Für die Zusammenarbeit mit Eltern sind Gespräche mit Eltern ein selbstverständlicher Bestandteil und eine zentrale Kommunikationsform im Alltag von Kindertageseinrichtungen. Elterngespräche finden zu verschiedenen Anlässen und in unterschiedlichen Situationen statt – sei es auf Elternabenden, im Erstgespräch zur Aufnahme des Kindes oder im spontanen Tür-und-Angelgespräch.

In vielen Landesgesetzen sind regelmäßige Entwicklungsgespräche vorgesehen, aber nicht nur in diesem vorgegebenen Rahmen finden Elterngespräche statt. Auch schon zuvor waren Elterngespräche fester Bestandteil der Zusammenarbeit mit Eltern in vielen Kindertageseinrichtungen. Die Fachkräfte verfügen daher über mehr oder weniger gute Erfahrungen mit Elterngesprächen.

In Zeiten komplexer und gesteigerter Anforderungen an die Fachkräfte jedoch (Friederich 2011) sowie in einem Bereich, in dem die Ressourcen begrenzt sind und mit der Erziehung, Bildung und Betreuung von Kindern gleichzeitig „viel auf dem Spiel steht“, ist es unabdingbar, entsprechend geeignete Methoden und Möglichkeiten für eine gelungene Verständigung zwischen Fachkräften und Familien zu entwickeln. Wertschätzende und professionelle Elterngespräche bieten die Chance, um dies zu erreichen.

#### Ziel

der in diesem Kapitel vorgestellten Weiterbildung ist es, Elterngespräche als effektives Mittel der Vermittlung zwischen Familien und Fachkräften sowie als Führungsinstrument kennenzulernen und damit in optimierter und angemessener Weise den gesteigerten Anforderungen gerecht zu werden. Die inhaltliche Gestaltung der Weiterbildung orientiert sich am Kompetenzprofil „Zusammenarbeit mit Eltern“, das in Teil B vorgestellt wurde.

#### Zentrale thematische Aspekte

Für das Führen von Elterngesprächen ist eine Reihe von Aspekten zentral, die im Rahmen der Weiterbildung kompetenzorientiert vermittelt werden sollen:

- Elterngespräche sind vor dem Hintergrund einer systemisch-wertschätzenden Haltung zu führen (vgl. hierzu Kapitel 2.3).
- Elterngespräche haben unabhängig vom Anlass immer das Elternteil mit seiner ganz individuellen und persönlichen Sicht- und Lebensweise im Fokus (Bröder 2008; Schnabel 2008; Mienert/Vorholz 2007).
- Elterngespräche beziehen immer auch andere Akteure mit ein, die den Raum der Zusammenarbeit direkt oder indirekt mit gestalten, beispielsweise Kollegen, Trägervertreter oder andere Eltern.

Aus dieser Konstellation ergibt sich eine charakteristische Organisationskultur mit ihren Werten, Traditionen und Ritualen, die es im jeweiligen Gespräch zu berücksichtigen gilt. Diese Gratwanderung erfordert von frühpädagogischen Fachkräften überdurchschnittliche kommunikative Fähigkeiten und ein entsprechendes „Fingerspitzengefühl“.

Im Kapitel 3.2 werden die daran geknüpften Kompetenzen, die zur Führung von wertschätzenden Elterngesprächen erforderlich sind, aufgegriffen und vertieft erläutert.

Das *Kapitel 3.3* behandelt darauf aufbauend die Gestaltung des Theorie-Praxis-Transfers.

Das *Kapitel 3.4* zeigt die Aspekte der Organisationsstruktur auf.

Das *Kapitel 3.5* beschreibt den exemplarischen Aufbau einer Weiterbildung in einem Ablaufplan.

Das *Kapitel 3.6* enthält die verwendeten Arbeitsblätter mit detaillierten Referenteninformationen zu den einzelnen Sequenzen der Weiterbildung.

## 3.2 Kompetenzen zur Führung wertschätzender Elterngespräche

Ausgehend von der methodischen Basis des systemisch-wertschätzenden Ansatzes (vgl. Kap. 2) zielt die Weiterbildung darauf ab, den Teilnehmenden für ihre frühpädagogische Praxis einen Möglichkeitsraum zur Entwicklung ihrer Persönlichkeit und ihrer professionellen Rolle zu eröffnen, der hier im Themenfeld der Zusammenarbeit mit Eltern am Beispiel *Elterngespräche*, erfahrbar gemacht wird.

Aufgrund dieser Perspektive steht die *Sensibilisierung der Teilnehmenden* für die Entwicklung ihrer Selbstkompetenz und Selbstwirksamkeit thematisch im Mittelpunkt. Den Zugang dazu liefert die intensive Beschäftigung mit den Tiefendimensionen von Werten, Gefühlen und der eigenen Haltung, die als bislang ungenutztes Potenzial zur Entwicklung von entsprechenden Fachkompetenzen entdeckt und nutzbar gemacht werden soll.

Dieses *Ziel* erfordert die grundlegende Einführung in die *Arbeit mit der eigenen Haltung* und die *Erprobung* erster, darauf basierender *Handlungsstrategien* für die weitergehende Entwicklung entsprechender *Fertigkeiten für die Praxis*.

Die Weiterbildung thematisiert damit einen spezifischen, aber grundlegenden Aspekt im Themenfeld der Zusammenarbeit mit Eltern. Daher sollte die Veranstaltung als Basis für fortführende Weiterbildungen zur Förderung von weitergehenden Fachkompetenzen betrachtet werden, die sich optimal daran anknüpfen lassen.

Der hierbei verwendete *systemisch-wertschätzende Ansatz* unterscheidet sich grundsätzlich von einem einseitigen, linear ausgerichteten Qualifizierungsverständnis: vom akademisch gebildeten Fachreferenten zu den Teilnehmenden in die Praxis. Statt universelle und statische Lösungsansätze auf der rein kognitiven Ebene zu vermitteln, die den komplexen Sachverhalten in der Praxis „vor Ort“ wenig entsprechen, zielen die Inhalte vielmehr darauf ab, passgenaue und fundierte Lösungsprozesse bei den Teilnehmenden anzustoßen, die nachhaltig wirken. Das Weiterbildungskonzept folgt dabei der lei-

tenden Prämisse, dass der *bewusste Umgang mit Haltungen und Gefühlen* die Ausprägung von bestimmten Fertigkeiten und Fähigkeiten erleichtert. Aus diesem Grund werden Reflexionsübungen zur Förderung der Selbstkompetenz mit Übungen zum Training konkreter Kommunikationstechniken miteinander kombiniert. Im Rahmen dieser Übungssequenzen können die frühpädagogischen Fachkräfte somit unmittelbare Erfahrungen mit den Effekten von Werten und Gefühlen im praxisrelevanten Zusammenhang mit Elterngesprächen machen.

In diesem Sinne bietet die Weiterbildung den Teilnehmenden in erster Linie einen *Erprobungsraum*, um ihre Motivation für das eigene professionelle Handeln grundsätzlich zu hinterfragen und diese durch eine bewusste und proaktive „Wertschätzung“ neu auszuloten (vgl. Kap. 2.3). Dadurch wird ein umfassender Prozess angestoßen, der die Art und Weise der Umsetzung von Lösungen in der Praxis grundsätzlich und nachhaltig optimieren soll.

### *Inhaltliche Handlungsanforderungen*

Vor diesem Hintergrund stehen mit Blick auf das Thema „Elterngespräche“ folgende inhaltliche Handlungsanforderungen aus dem WiFF-Kompetenzprofil „Zusammenarbeit mit Eltern“ im Fokus der Weiterbildung (vgl. Teil B):

Die frühpädagogische Fachkraft ...

- entwickelt ihre professionelle Haltung kontinuierlich weiter (*Handlungsanforderung 10*).
- gestaltet alltägliche Kontakte mit den Eltern (*Handlungsanforderung 11*).
- gestaltet unterschiedliche Angebote mit Eltern (Hospitation, Elternabende, Elternkurse, Hausbesuche) (*Handlungsanforderung 12*).
- bearbeitet Konflikte und Krisen (*Handlungsanforderung 14*).

Diese ausgewählten Handlungsanforderungen sind nicht als geschlossenes Set von Kompetenzen zu betrachten, die allein für das Thema Elterngespräche gelten. Vielmehr gibt es Überlappungen und Verbindungen zu weiteren Handlungsanforderungen

aus dem Kompetenzprofil, die für pädagogische Fachkräfte ebenso relevant sind, um Elterngespräche erfolgreich zu führen. Allerdings ist es im zeitlichen Rahmen der Weiterbildung nicht möglich, sämtliche dieser Handlungsanforderungen zu berücksichtigen.

Dies gilt ebenso für die entsprechenden Teilkompetenzen innerhalb der ausgewählten Handlungsanforderungen, die nicht in vollem Umfang thematisiert werden können. Da in der hier konzipierten Weiterbildung insbesondere die Förderung *Personaler Kompetenzen* (Selbstkompetenz und Sozialkompetenz) als wesentlicher Treiber für die zielgerichtete Ausprägung der *Fachkompetenzen* (Wissen und Fertigkeiten) im Vordergrund steht, wird der thematische Fokus hier in erster Linie auf eine entsprechende Auswahl aus den Bereichen der „*Selbstkompetenzen*“ gelegt. Im Weiterbildungsverlauf werden dann in Kombination dazu ausgewählte „*Fertigkeiten*“ (beispielsweise Kommunikationstechniken) vermittelt, deren Erprobung und Weiterentwicklung jedoch vor allem für die anschließende Praxisphase vorgesehen sind.

Die nachfolgende Tabelle zeigt die ausgewählten Teilkompetenzen aus den jeweiligen Handlungsanforderungen 10, 11, 12 und 14, die aus dem Kompetenzprofil entnommen sind und in der Weiterbildung gezielt adressiert werden.

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<h3>10 Die frühpädagogische Fachkraft entwickelt ihre professionelle Haltung kontinuierlich weiter.</h3>			
<p>Die frühpädagogische Fachkraft ...</p> <p>... hat theoretifundierte Kenntnisse über systemische Wechselwirkungen.</p>	<p>... kennt, dokumentiert, analysiert und gestaltet Dilemma-Situationen im pädagogischen Alltag.</p> <p>... kann Leitbilder und Ziele für die wertschätzende und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Eltern formulieren.</p>	<p>... vermeidet Generalisierungen und Stereotypisierungen.</p>	<p>... reflektiert ihre eigenen positiven und negativen Gefühle gegenüber einzelnen Eltern und bestimmten Situationen.</p> <p>... reflektiert Gefühle von Irritation, Abwehr und Aggression und sucht konstruktive Lösungen für den Umgang damit.</p> <p>... reflektiert eigene Vorurteile und Ausgrenzungstendenzen.</p> <p>... reflektiert die persönlichen Stärken und Ressourcen im Umgang mit Eltern.</p> <p>... kann Konflikte und Ambiguität zulassen.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p><b>11 Die frühpädagogische Fachkraft gestaltet die alltäglichen Kontakte mit den Eltern.</b></p>			
<p>Die frühpädagogische Fachkraft ...</p>			
<p>... hat ein Konzept für die Gestaltung der Alltagskontakte.</p> <p>... kann Wertschätzung und Kritik in angemessener Weise zum Ausdruck bringen.</p> <p>... kann Eindrücke bei Bedarf angemessen thematisieren.</p>	<p>... hat ein Gespür für die aktuelle und situative Befindlichkeit des Gegenübers.</p>	<p>... reflektiert die eigene Haltung Eltern gegenüber.</p> <p>... reflektiert die eigenen Reaktionen auf Eltern und deren Informationsbedürfnis.</p> <p>... reflektiert die eigene Offenheit bzw. Verslossenheit für die spontane Begegnung mit Eltern, denen keine Sympathie entgegengebracht werden kann.</p>	

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p><b>12 Die frühpädagogische Fachkraft gestaltet unterschiedliche Angebote mit Eltern (z.B. Hospitation, Elternabende, Elternkurse, Hausbesuche).</b></p>			
<p>Die frühpädagogische Fachkraft ...</p>			
	<p>... kann mit heterogenen Elternschaften angemessen umgehen.</p> <p>... kann Gespräche zugeschnitten auf die spezifischen Elterngruppen führen.</p> <p>... kann kritische und konflikthafte Interaktion reflexiv und lösungsorientiert gestalten.</p> <p>... kann unterscheiden zwischen „Hol- und Bringschuld“ der Informationsgewinnung.</p>		<p>... reflektiert und versteht unterschiedliche Lebenslagen und Wertehorizonte.</p> <p>... reflektiert persönliche Grenzen in der Zusammenarbeit mit spezifischen Elterngruppen und findet Wege des Umgangs damit.</p>

Fachkompetenz		Personale Kompetenz	
Wissen	Fertigkeiten	Sozialkompetenz	Selbstkompetenz
<p><b>14 Die frühpädagogische Fachkraft bearbeitet Konflikte und Krisen.</b></p>			
<p>Die frühpädagogische Fachkraft ...</p>			
<p>... hat Kenntnisse über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprächsführung in Konfliktsituationen</li> <li>- mögliche Konflikt- bzw. Krisenthemen</li> <li>- Moderationstechniken.</li> </ul>			<p>... reflektiert den Konflikt und die eigene Haltung dazu.</p>

### 3.3 Gestaltung des Theorie-Praxis-Transfers

Mit Blick auf die Vielschichtigkeit des Themas „Elterngespräche“ einerseits und das zur Verfügung stehende Zeitkontingent einer dreitägigen Weiterbildung andererseits wird schnell deutlich, dass der Anspruch der Veranstaltung weder in der umfassenden Vermittlung des themenspezifischen Expertenwissens noch im intensiven Training der daran geknüpften personalen und fachlichen Kompetenzen liegen kann und soll.

#### *Bewusstsein für die eigene Haltung*

Um eine systemisch-wertschätzenden Haltung entwickeln zu können, ist ein langfristig angelegter und dynamischer Entwicklungsprozess notwendig, der durch kontinuierliche Reflexions- und Feedbackschleifen in Coachings und Supervisionen ergänzt wird. Im Rahmen der konzipierten Weiterbildung soll deshalb vor allem das grundlegende Bewusstsein für das Potenzial der eigenen Haltung für die Gestaltung der beruflichen Praxis hergestellt werden, die idealerweise in ein entsprechendes systemisch-wertschätzendes Personalentwicklungskonzept eingebunden ist (vgl. Kapitel 2.6).

Die kontinuierliche und regelmäßige Reflexion sowie die bewusste Arbeit mit eigenen Werten ist daher auch im Nachgang an die Weiterbildung wünschenswert und zielführend, um eine nachhaltig erfolgreiche Zusammenarbeit mit Eltern in der Praxis realisieren zu können. Fortlaufende und regelmäßige Reflexionsrunden der Fachkräfte untereinander – beispielsweise im Rahmen von kollegialer Beratung – sowie externe Supervisionen (beispielsweise auch im Rahmen fortsetzender, an diese Veranstaltung anschließende Weiterbildungsangebote) stellen hierfür gute Rahmenbedingungen dar.

#### *Die Bedeutung von Werten und Gefühlen*

In der Weiterbildung wird der Schwerpunkt auf umfangreiche Reflexionsphasen und auf entsprechende Übungssequenzen gelegt, mit denen die Bedeutung von Werten und Gefühlen für die

Teilnehmenden unmittelbar erfahrbar gemacht werden. Dadurch werden erste Impulse für die grundlegende Relevanz und die weitergehende Beschäftigung mit diesen Tiefendimensionen freigesetzt. Flankierend dazu garantiert die Verschriftlichung der Erfahrungen aus den Reflexionsphasen auf Arbeitsblättern bzw. in Form eines Journaling-Prozesses<sup>20</sup> eine direkte Dokumentation des eigenen Entwicklungsstandes, auf die nach Beendigung der Weiterbildung zurückgegriffen werden kann und an die sich im weiteren Entwicklungsprozess entsprechend anknüpfen lässt.

#### *Grundlage: die Selbstkompetenzen*

Die intensive Thematisierung der Selbstkompetenzen der Teilnehmenden bildet die Grundlage, auf der die Förderung von weiteren Fertigkeiten erfolgt. Für die Führung erfolgreicher Elterngespräche ist dabei die Entwicklung kommunikativer Fähigkeiten zentral. Es ist dabei offensichtlich, dass die zu vermittelten kommunikativen Fähigkeiten (beispielsweise Fragetechniken, Konfliktgespräche mit Eltern) im Anschluss an die Weiterbildung ebenso kontinuierlich in der Praxis trainiert werden müssen. Allerdings gelingt durch den Zugang über die individuellen Werte und Haltungen der Fachkräfte die Förderung der benötigten Fachkompetenzen wesentlich selbstverständlicher und authentischer. Denn die Erprobung der Techniken und Handlungsstrategien für Elterngespräche wird von den Teilnehmenden in der Weiterbildung nicht als isolierter inhaltlicher Bestandteil, sondern als auf ihrer inneren Haltung aufbauende und dazu kongruente Entwicklung von Fähigkeiten erlebt. Durch die Auseinandersetzung mit Werten und Haltungen wird in der Regel auch die intrinsische Motivation zur Aneignung von Fähigkeiten und dem Willen zum Training gestärkt, da den Teil-

<sup>20</sup> Der englische Begriff „Journaling“ lässt sich wörtlich am ehesten mit „Aufzeichnen“ übersetzen. Es handelt sich dabei um eine Methode zur Verschriftlichung von assoziativen Gedankensequenzen nach Otto Scharmer (2011), die zur Abbildung zumeist unbewusster persönlicher Entwicklungsprozesse dient (vgl. dazu ausführlich Kapitel 3.7, Referenzeninformation/Arbeitsblatt 9).

nehmenden im Rahmen der Weiterbildung sehr deutlich wird, dass das Training von spezifischen Fähigkeiten ziieldienlich ist, um eigenen Werten und Haltungen Ausdruck verleihen zu können.

Die dazu zu vermittelten grundlegenden Techniken ermöglichen es den Teilnehmenden auch im Anschluss an die Veranstaltung ihre eigenen Selbst- und Fachkompetenzen in dieser kombinierten Form weiter auszubauen. Darüber hinaus erleichtert die praxisnahe Gestaltung der Übungsformate den direkten Transfer der erlernten Techniken auf den konkreten Arbeitskontext im Nachgang an die Weiterbildung.

Ergänzend bietet die Einrichtung einer entsprechenden E-Learning-Plattform ein weiteres Hilfsmittel, um den Praxistransfer nachhaltig zu unterstützen. Eine solche web-basierte Infrastruktur kann den Teilnehmenden auch im Nachgang an die Weiterbildung einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch über die Wirkung der Weiterbildungsinhalte in der Praxis ermöglichen (beispielsweise in einem von der Referentin oder dem Referenten moderierten Diskussionsforum). Außerdem können auf diesem Weg weiterführende Trainingsinhalte online vermittelt werden.

## 3.4 Organisationsstruktur der Weiterbildung

Die *Zielgruppe* der Weiterbildung sind *frühpädagogische Fachkräfte*, die in der Alltagspraxis auf vielfältige Weise *mit Eltern interagieren* und zu unterschiedlichen Anlässen *Elterngespräche* führen. Dies umfasst sowohl Leitungskräfte als auch alle weiteren pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in entsprechenden Tätigkeitsbereichen, die bei den Anforderungen auf eigene Unsicherheiten stoßen, insbesondere bei konflikthaftern Elterngesprächen.

Unter der proaktiven Nutzung der persönlichen Werte und Haltung werden die kommunikativen Fähigkeiten der Teilnehmenden trainiert, um diese in ziieldienlicher Weise zur aktiven Gestaltung wertschätzender Elterngespräche in der Praxis zu nutzen.

### *Die Größe der Gruppen*

Die optimale Gruppengröße für die konzipierte Weiterbildung liegt bei zehn bis 15 Teilnehmenden, um ein intensives, ressourcenorientiertes Arbeiten zu garantieren, das auf deren individuelle Bedürfnisse und Lernprozesse abgestimmt ist.

Die Beschäftigung mit den Tiefendimensionen von persönlichen Werten und Gefühlen stößt intensive Reflexions- und Erfahrungsprozesse an, die möglichst intensiv und individuell begleitet werden sollten. Vor diesem Hintergrund ist ein vertrauliches Setting mit einer angemessenen Personenzahl unbedingt erforderlich.

Damit dies gewährleistet wird, ist es notwendig, dass sich die Teilnehmenden zu Beginn der Weiterbildung auf gemeinsame Vereinbarungen mit der Referentin bzw. dem Referenten einlassen, die für das Arbeiten und den Umgang miteinander im Rahmen der gesamten Veranstaltung gelten.

### *Die Beachtung von Regeln*

Folgende Regeln sind Grundvoraussetzung für die Schaffung einer diskreten und produktiven Arbeitsatmosphäre und dementsprechend auch zu beachten.

Die Teilnehmenden sollen ...

- alles im Laufe der Weiterbildung Gesagte und Getane vertraulich behandeln,
- Verantwortung für den eigenen Lernerfolg übernehmen,
- die Lernbedürfnisse anderer Teilnehmerinnen und Teilnehmer respektieren,
- zeitliche Absprachen einhalten,
- Änderungswünsche direkt der Referentin bzw. dem Referenten mitteilen,
- Gelegenheiten nutzen, um die eigene „Komfortzone“ zu verlassen.<sup>21</sup>

#### *Voraussetzung: Qualifizierte Referentinnen und Referenten*

Ein weiterer wichtiger Aspekt für den optimalen Verlauf der Weiterbildung ist die Qualifizierung der Referentin und Referenten. Dies umfasst zunächst eine einschlägige Trainerausbildung und mehrjährige Erfahrung in der Konzeption und Durchführung von Weiterbildungen, insbesondere in Verbindung zum Praxisfeld des Elementarbereichs, um eine umfassende Kenntnis des professionellen Kontexts frühpädagogischer Fachkräfte zu garantieren.

Des Weiteren sollten die Referentin und der Referent aus einer entsprechenden professionellen Haltung heraus agieren, um angemessen und effektiv mit den Teilnehmenden auf der Ebene von Werten, Haltungen und Gefühlen zu arbeiten. Was konkret unter einer solchen professionellen Haltung zu verstehen ist, wird ausführlich in Kapitel 2.4 beschrieben.

Darüber hinaus ist es gegebenenfalls sinnvoll, dass die Weiterbildung von zwei referierenden Personen durchgeführt wird, um eine optimale Begleitung der Gruppe und einen reibungslosen Verlauf der Weiterbildung zu garantieren. So können sich die beiden insbesondere bei der individuellen

Betreuung einzelner Weiterbildungssequenzen, wie Kurzinputs, Einzel- und Kleingruppenarbeiten gegenseitig ergänzen und entlasten.

#### *Dauer der Veranstaltung*

Die hier vorgestellte Weiterbildung ist idealerweise für drei aufeinanderfolgende Präsenztage konzipiert, da individuelle Lernprozesse auf der Ebene von Werten und Haltungen einen ausreichenden zeitlichen Umfang erfordern.

Ein *dreitägiger Block* bietet den Teilnehmenden daher den „Raum“, um den notwendigen Abstand zum Praxisgeschehen zu erlangen und sich auf intensive Reflexionsprozesse einzulassen.

Optional kann die Weiterbildung auch als *Zwei-plus-Ein-Angebot* durchgeführt werden: Hierzu wird zwischen dem zweiten und dritten Tag eine Praxisphase eingefügt, in der die Teilnehmenden die an den ersten beiden Weiterbildungstagen vermittelten Kommunikationstechniken unmittelbar in der Praxis erproben können.

Im Anschluss daran wird am dritten Weiterbildungstag dann der Akzent auf schwierige Situationen der Zusammenarbeit und Konfliktgespräche gesetzt. Dazu werden in Übungssequenzen gezielt die entsprechenden Selbstkompetenzen gestärkt.

Die Dauer eines Präsenztages umfasst circa sieben Stunden inklusive Pausen. Die umfangreichen Selbstreflexions- und Erfahrungsphasen verlangen einen intensiven Arbeitsprozess. Um die Belastung der Teilnehmenden dennoch möglichst gering zu halten, wird deshalb viel Wert auf eine ausbalancierte methodische und thematische Gestaltung der einzelnen Tage gelegt.

Unter Nutzung des *4-Mat Systems* (vgl. Kap. 2.5) wird dazu an jedem der drei Tage durchgängig zwischen methodischen Blöcken der Reflexion, Diskussion und Entspannung abgewechselt. Neben der Einbindung regelmäßiger Pausen werden die Übergänge zwischen diesen Sequenzen durch zusätzliche kurze Auflockerungsphasen angereichert.

#### *Weitergehende Begleitung*

Nach Beendigung der dreitägigen Weiterbildung ist eine weitergehende Begleitung der Teilnehmenden unbedingt erforderlich, um die erlernten

<sup>21</sup> Damit ist der Wille der einzelnen Teilnehmenden gemeint, sich proaktiv in den Verlauf der Veranstaltung einzubringen, anstatt diese lediglich passiv-rezeptiv zu verfolgen. Insbesondere wird damit die bewusste Überschreitung innerer Hemmschwellen zugunsten der eigenen positiven Entwicklung angesprochen.

Kompetenzen weiter zu trainieren und diese nachhaltig in der Praxis zu verankern (vgl. Kap. 3.3). Idealerweise könnte dies in einem einjährigen Reflexions-/Supervisionszyklus erfolgen (viermal eintägig innerhalb eines Jahres).

### *Räumliche Gestaltung*

Bei der räumlichen Gestaltung der Weiterbildung ist zu beachten, dass entsprechend der Anzahl der Teilnehmenden ein großer, ausreichend heller und gut zu belüftender Raum zur Verfügung steht.

Der Raum ist mit einem Stuhlkreis ohne Tische sowie mit den benötigten Moderationsmaterialien ausgestattet.

Darüber hinaus stehen mindestens zwei weitere Nebenräume (oder Lobby) zur Verfügung, in die sich Kleingruppen für die Durchführung der Übungen zurückziehen können.

Für die Vorbereitung der Räumlichkeiten sowie für den Aufbau der Moderationsmedien und der benötigten technischen Geräte sollte vonseiten der Referentin bzw. des Referenten im Vorfeld ausreichend Zeit eingeplant werden.

### *Materialien und Medien*

Für die Weiterbildung werden folgende Materialien und Medien benötigt:

- Flipchart
- 3 Metaplanwände
- Moderationsmaterial: Stifte, Klebeband, Metaplankarten, Moderationswolken, Nadeln
- Laptop, Beamer, Lautsprecher (gegebenenfalls zusätzliches ein Musikabspielgerät)
- Malmaterial: DIN A1 Plakate für jede teilnehmende Person, Pastellkreide, Pastellwachsmalcreide, Plaka-Farben, Pinsel.

## 3.5 Ablaufplan

Der nachfolgende Ablaufplan gibt einen Überblick über den *exemplarischen* Verlauf der hier konzipierten Weiterbildung zum Thema „Wertschätzende Elterngespräche führen“ im Themenfeld der Zusammenarbeit mit Eltern.

Dieser Plan gibt Auskunft über die *zentralen Themenblöcke* mit der entsprechend zeitlichen Aufteilung sowie den eingesetzten *Methoden* und *Materialien*.

*Vorlagen* zu den verwendeten *Arbeitsblättern* finden sich entsprechend der Nummerierung aus dem Ablaufplan im Kapitel 3.7.

Für jedes Arbeitsblatt ist eine ausführliche Referenteninformation zur Übungssequenz vorangestellt.

Sämtliche Vorgaben aus dem Ablaufplan dienen als *allgemeiner Orientierungsrahmen* und sollten bei der tatsächlichen Durchführung der Weiterbildung an den jeweiligen Kontext angepasst und entsprechend variiert werden, um ein optimales Ergebnis zu erzielen.

## Erster Tag

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf/Methode/Sozialform	Material/Medien	Zeit (in Min.)
<b>Ankommen und Begrüßung</b>			
	<i>Plenum</i> Vorstellung der Referentin, des Referenten (R)		15
<b>Warm-up</b>			
	<i>Plenum</i> Zum Kennenlernen: Ein Spiel aus der „Spielbar“ (vgl. Rachow 2009)  Vereinbarung über gemeinsames Lernen in der Weiterbildung. R erläutert die Vereinbarungen und klärt diese mit den Teilnehmenden (TN) ab.	Vorbereitete Flip-Chart über Vereinbarungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alles im Laufe der Weiterbildung Gesagte und Getane vertraulich behandeln</li> <li>- Verantwortung für den eigenen Lernerfolg übernehmen</li> <li>- Die Lernbedürfnisse anderer TN respektieren</li> <li>- Zeitliche Absprachen einhalten (Änderungswünsche direkt den Referenten mitteilen)</li> <li>- Gelegenheiten nutzen, um die eigene „Komfortzone“ zu verlassen</li> </ul>	30

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf /Methode/Sozialform	Material /Medien	Zeit (in Min.)
Lernanliegen klären	<p><i>Plenarer Arbeitsauftrag /Einzelarbeit</i> Die TN erhalten Moderationskarten und notieren darauf die Antworten auf die folgenden Leitfragen, die jeweils großformatig auf einer Metaplanwand geschrieben sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Welche Formen von Elterngesprächen kennen Sie?</li> <li>2) Was ist die größte Herausforderung für Sie im Rahmen von Elterngesprächen?</li> <li>3) Wenn Sie in drei Tagen nach Hause fahren, was möchten Sie dann gelernt haben?</li> </ol>	Drei vorbereitete Metaplanwände mit jeweils einer Leitfrage pro Wand	30
Ablauf der Weiterbildung	<p><i>Plenum</i> Es wird ein Grobüberblick über die Gestaltung der einzelnen Tage durch R gegeben. Die Inhalte werden mit den geäußerten Lernanliegen der TN abgeglichen und gegebenenfalls angepasst.</p>	Vorbereitete Flip-Chart zum Tagesablauf	10
Pause			15

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf/Methode/Sozialform	Material/Medien	Zeit (in Min.)
<b>Einstieg ins Thema: Rollen, Werte und Haltung in Elterngesprächen</b>			
<p>// <i>Wissen</i> // TN haben theoretisierte Kenntnisse über systemische Wechselwirkungen. (10)</p> <p>// <i>Sozialkompetenz</i> // TN haben ein Gespür für die aktuelle und situative Befindlichkeit des Gegenübers. (11)</p> <p>// <i>Fertigkeiten</i> // TN können mit heterogenen Elternschaften angemessen umgehen. (12)</p>	<p><i>Plenum</i> Kurzinput von R zum Thema „Rollen, Werte und Haltungen in Elterngesprächen: Die Logischen Ebenen“.</p> <p><i>Kleingruppenarbeit (2 Personen)</i> Ressourcenübung zu den einzelnen Logischen Ebenen.</p> <p><i>Plenum</i> Blitzlicht zu den Ergebnissen und Erfahrungen der TN aus den Arbeitsgruppen.</p>	<p>Vorbereitete Flip-Charts auf Basis der Referenteninformation zu Arbeitsblatt1</p> <p>Arbeitsblatt1</p>	60
Mittagspause			
<b>Reflexion der eigenen Werte</b>			
<p>// <i>Selbstkompetenz</i> // TN reflektieren die eigene Haltung Eltern gegenüber. (11)</p> <p>// <i>Selbstkompetenz</i> // TN reflektieren die persönlichen Stärken und Ressourcen im Umgang mit Eltern. (10)</p>	<p><i>Plenarer Arbeitsauftrag</i> Anmoderation der Übung „Das Inselfpiel“.</p> <p><i>Einzelarbeit</i> Zum Ende der Übung überlegen die TN, wie die eruierten Werte durch konkrete Handlungen gelebt werden können (insbesondere mit Blick auf Elterngespräche).</p> <p><i>Plenum</i> Blitzlicht zu den Ergebnissen und Erfahrungen der TN aus den Arbeitsgruppen.</p>	<p>Referenteninformation zu Arbeitsblatt2</p> <p>Arbeitsblatt2</p>	90

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf/Methode/Sozialform	Material/Medien	Zeit (in Min.)
Pause			15
<b>Das Systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung (SSPW)</b>			
<p><i>// Selbstkompetenz //</i> TN reflektieren ihre eigenen positiven und negativen Gefühle gegenüber einzelnen Eltern und bestimmten Situationen. (10)</p> <p><i>// Selbstkompetenz //</i> TN reflektieren die eigene Offenheit/Verschlossenheit für die spontane Begegnung mit Eltern, denen keine Sympathie entgegengebracht werden kann. (11)</p>	<p><i>Plenum</i> Input von R zum Thema „Das Systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung“ (SSPW).</p> <p><i>Einzelarbeit</i> Die TN stellen ihren individuellen Werte und Gefühle in das systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung.</p>	<p>Vorbereitete Flip-Charts auf Basis der Referenteninformation zu Arbeitsblatt 3</p> <p>Arbeitsblatt 3</p>	90
<b>Abschluss</b>			
	<p><i>Plenum</i> Abschlussrunde/Blitzlicht zur Reflexion des Tages.</p>		15

## Zweiter Tag

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf /Methode /Sozialform	Material /Medien	Zeit (in Min.)
<b>Ankommen und Begrüßung – Warm-up</b>			
	<i>Plenum</i> Auflockerung durch ein Spiel aus der „Spielbar“ (vgl. Rachow 2009).		15
<b>Das Modell der Welt</b>			
<i>// Selbstkompetenz //</i> TN reflektieren eigene Vorurteile und Ausgrenzungstendenzen. (10)	<i>Plenum</i> Kurzinput von R zum Thema „Subjektive Wahrnehmung von Gesprächssituationen: Das Modell der Welt“.	Vorbereitete Flip-Charts auf Basis der Referenzeninformation zu Arbeitsblatt 4	90
<i>// Selbstkompetenz //</i> TN reflektieren und verstehen unterschiedliche Lebenslagen und Wertehorizonte. (12)	<i>Kleingruppenarbeit (2 bis 3 Personen)</i> Diskussion der Grundannahmen des Modells der Welt.	Arbeitsblatt 4	
<i>// Sozialkompetenz //</i> TN vermeiden Generalisierung und Stereotypisierung. (10)	<i>Plenum</i> Diskussion der Ergebnisse und Erfahrungen der TN aus den Arbeitsgruppen.		
Pause			15

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf /Methode/ Sozialform	Material /Medien	Zeit (in Min.)
<b>Kommunikationstechniken in Elterngesprächen I</b>			
<p>// <i>Fertigkeiten</i> // TN können Gespräche zugschnitten auf die spezifischen Elterngruppen führen. (12)</p> <p>// <i>Fertigkeiten</i> // TN haben ein Konzept für die Gestaltung der Alltagskontakte. (11)</p> <p>// <i>Fertigkeiten</i> // TN können unterscheiden zwischen „Hol- und Bringschuld“ der Informationsgewinnung (12)</p>	<p><i>Plenum</i> Input von R zum Thema „Phasen von Elterngesprächen und Kommunikationstechniken I: Fragetechniken“.</p> <p><i>Einzel-/Gruppenarbeit</i> Fragetechniken trainieren.</p>	<p>Vorbereitete Flip-Charts auf Basis der Referenteninformation zu Arbeitsblatt 5</p> <p>Arbeitsblatt 5</p>	90
Mittagspause			
<b>Fresh-up</b>			
	<p><i>Plenum</i> Auflockerung durch ein Spiel aus der „Spielbar“ (vgl. Rachow 2009)</p>		15

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf/Methode/Sozialform	Material/Medien	Zeit (in Min.)
<b>Kommunikationstechniken in Elterngesprächen II</b>			
<p>// <i>Fertigkeiten</i> // TN können Wertschätzung und Kritik in angemessener Weise zum Ausdruck bringen. (11)</p> <p>// <i>Fertigkeiten</i> // TN können Eindrücke bei Bedarf angemessen thematisieren. (11)</p>	<p><i>Plenum</i> Kurzinput von R zum Thema „Kommunikationstechniken II: Feedback in Elterngesprächen anwenden“.</p> <p><i>Kleingruppenarbeit (2 Personen)</i> Feedback/Sharing trainieren.</p> <p><i>Plenum</i> Blitzlicht zu den Ergebnissen und Erfahrungen der TN aus den Arbeitsgruppen.</p>	<p>Vorbereitete Flip-Charts auf Basis der Referenteninformation zu Arbeitsblatt 6</p> <p>Arbeitsblatt 6</p>	90
Pause			
<b>Integration und Abschluss</b>			
	<p><i>Plenum</i> Mentale Übung zur Integration (Fantasiereise): R schafft eine angemessene Atmosphäre im Seminarraum (Entspannung, Licht aus) und lesen den Text zur Fantasiereise laut im Plenum vor.</p> <p><i>Plenum</i> Abschlussrunde und Blitzlicht zur Reflexion des Tages</p>	<p>Musik und Abspielgerät Text zur Fantasiereise für R (beispielsweise: aus Maaß/Ritschl 2008 oder Charisma-Reise von Schmidt-Tanger 2010)</p>	40

## Dritter Tag

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf /Methode /Sozialform	Material /Medien	Zeit (in Min.)
<b>Ankommen und Begrüßung – Warm-up</b>			
	<i>Plenum</i> Auflockerung durch ein Spiel aus der „Spielbar“ (vgl. Rachow 2009)		10
<b>Schwierige Elterngespräche führen</b>			
<p>// <i>Selbstkompetenz</i> // TN reflektieren den Konflikt und die eigene Haltung. (14)</p> <p>// <i>Selbstkompetenz</i> // TN können Konflikte und Ambiguität zulassen. (10)</p> <p>// <i>Wissen</i> // TN haben Kenntnisse über</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gesprächsführung in Konfliktsituationen,</li> <li>- mögliche Konflikt- bzw. Krisenthemen,</li> <li>- Moderationstechniken. (14)</li> </ul> <p>// <i>Fertigkeiten</i> // TN können kritische und konfliktvolle Interaktionen reflexiv und lösungsorientiert gestalten. (12)</p>	<p><i>Plenum</i> Kurzinput von R zum Thema „Das Phasenmodell – Umgang mit konfligierenden Haltungen in schwierigen Elterngesprächen“.</p> <p><i>Einzelarbeit:</i> Vorbereitung auf ein schwieriges Elterngespräch in fünf Schritten.</p> <p><i>Plenum</i> Blitzlicht zu den Ergebnissen und Erfahrungen der TN aus der Einzelarbeit.</p>	<p>Vorbereitete Flip-Charts auf Basis der Referenteninformation zu Arbeitsblatt 7</p> <p>Arbeitsblatt 7</p>	60

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf /Methode/ Sozialform	Material/Medien	Zeit (in Min.)
Pause			15
<p><b>Unbewusste Blockaden in schwierigen Elterngesprächen auflösen</b></p> <p>// <i>Selbstkompetenz</i> // TN reflektieren die eigenen Reaktionen auf Eltern und ihr Informationsbedürfnis. (11)</p> <p>// <i>Selbstkompetenz</i> // TN reflektieren persönliche Grenzen in der Zusammenarbeit mit spezifischen Elterngruppen und finden Wege des Umgangs. (12)</p> <p>// <i>Selbstkompetenz</i> // TN reflektieren Gefühle von Irritation, Abwehr und Aggression und suchen konstruktive Lösungen für den Umgang. (10)</p>	<p><i>Plenum</i> Anmoderation von R zum Triptychon.</p> <p><i>Einzelarbeit:</i> Erstellen des Triptychons.</p> <p><i>Kleingruppenarbeit (2 bis 3 Personen)</i> Gegenseitige Darstellung/Sharing/Feedback des fertig gestellten Triptychons.</p> <p><i>Plenum</i> Blitzlicht zu den Ergebnissen und Erfahrungen der TN mit der Übung.</p>	<p>Referenteninformation zu Arbeitsblatt 8</p> <p>Arbeitsblatt 8 Pro TN ein DIN A1 Plakat Pastellkreide, Pastellwachsmalkreide, Plaka-Farben Pinsel</p>	90
Mittagspause			60

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf/Methode/Sozialform	Material/Medien	Zeit (in Min.)
Fresh-Up	<p><i>Plenum</i>            Auflockerung durch ein Spiel aus der „Spielbar“ (vgl. Rachow 2009)</p>		10
Reflexion und Integration	<p><i>Plenarer Arbeitsauftrag / Einzelarbeit</i>            „Journaling“-Prozess zur Umsetzung von Visionen in der Zusammenarbeit mit Eltern in der Zukunft.             R liest die „Journaling“-Fragen laut im Plenum vor (Arbeitsblatt 9). Die TN beantworten diese Fragen schriftlich in Einzelarbeit.</p>	<p>Referenteninformation zu Arbeitsblatt 9             Arbeitsblatt 9 (zunächst nur für R, wird dann anschließend an die TN verteilt)</p>	60
Pause			15

Zu erwerbende Kompetenz	Ablauf /Methode/ Sozialform	Material/Medien	Zeit (in Min.)
<b>Praxistransfer</b>  <i>// Fertigkeiten //</i> TN können Leitbilder und Ziele für die wertschätzende und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den Eltern formulieren. (10)	<p><i>Plenum</i> Input von R: SMART – Ziele für die Zukunft wirksam formulieren.</p> <p><i>Einzelarbeit</i> Übung zum SMART Modell vor dem Hintergrund der Fortbildungsinhalte.</p> <p><i>Kleingruppe</i> Austausch über SMART und Ergebnisse.</p> <p><i>Plenum</i> Blitzlicht zu den Ergebnissen und Erfahrungen der TN mit der Übung.</p>	<p>Vorbereitete Flip-Charts auf Basis der Referenteninformation zu Arbeitsblatt 10</p> <p>Arbeitsblatt 10</p>	65
<b>Abschluss und Verabschiedung</b>			
	<p><i>Plenum</i> Feedback/Sharing – Runde</p> <p>TN bepunkten abschließend die Bewertungszielscheibe und geben so ihr visuelles Feedback zur Weiterbildung.</p> <p>Verabschiedung der TN durch R</p>	<p>Metaplan-Wand mit Bewertungszielscheibe Klebepunkte</p>	20

## 3.6 Literatur

- Baer, Udo (2008): Gefühlssterne, Angstfresser, Verwandlungsbilder. Neukirchen-Vluyn
- Birkenbihl, Vera F. (2010): Fragetechnik ... schnell trainiert. Das Trainingsprogramm für Ihre erfolgreiche Gesprächsführung. München
- Bröder, Monika (2008): Gesprächsführung in Kita und Kindergarten. Freiburg im Breisgau
- Cohn, Ruth C. (2009): Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Von der Behandlung einzelner zu einer Pädagogik für alle. 14. Aufl. Stuttgart
- Dilts, Robert B. (2010): Die Veränderung von Glaubenssystemen: NLP-Glaubensarbeit. Paderborn
- Doran, George T. (1981): There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. Management Review, 70. Jg. H. 11 (AMA FORUM). S. 35–36
- Glasl, Friedrich (2011): Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 9. Aufl. Bern/Stuttgart/Wien: Haupt
- Kindl-Beilfuß, Carmen (2010): Fragen können wie Küsse schmecken. Systemische Fragestellungen für Anfänger und Fortgeschrittene. Heidelberg
- Kluczny, Johann W. (2011): Der Wert und sein Schatten. Der Wert des Schattens. NLP Master Practitioner Manual. Institut für NLP Berlin. 2000–2011. Berlin
- Krause, Matthias P. (2009): Elterngespräche Schritt für Schritt. München
- Maaß, Evelyne/Ritschl, Karsten (2008): Phantasie-reisen leicht gemacht. Die Macht der Phantasie. Paderborn
- Mienert, Malte/Vorholz, Heidi (2007): Gespräche mit Eltern. Entwicklungs-, Konflikt- und Informationsgespräche. Troisdorf
- Motschnig, Renate/Nykl, Ladislav (2009): Konstruktive Kommunikation: Sich und andere verstehen durch personenzentrierte Interaktion. Stuttgart
- Münchhausen von, Marco/Trageser, Waltraud (2005): Die NLP-Kartei. Practitioner-Set. Paderborn
- O'Connor, Joseph/Seymour, John (2009): Neurolinguistisches Programmieren – gelungene Kommunikation und Entfaltung. Kirchzarten
- Rachow, Axel (Hrsg.) (2009): Spielbar III: 60 Trainer präsentieren 83 frische TOP-Spiele aus ihrer Seminar-Praxis. Bonn
- Schmidt-Tanger, Martina (2010): Charisma-Coaching. Von der Ausstrahlungskraft zur Anziehungskraft. Präsenz für Wesentliches. Paderborn
- Schnabel, Michael (2008): Das Elterngespräch im Kindergarten. Donauwörth
- Scharmer, Otto (2011): Presencing Institute Tool-book. Version 1.1. Cambridge. [presencing.com/tools/toolbook.shtml](http://presencing.com/tools/toolbook.shtml)
- Schulz von Thun, Friedemann (2010): Miteinander Reden. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Band 2: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. 31. Aufl. Reinbek bei Hamburg
- Simon, Fritz B./Rech-Simon, Christel (2007): Zirkuläres Fragen – Systemische Therapie in Fallbeispielen: Ein Lernbuch. Heidelberg

## 3.7 Arbeitsblätter

Im folgenden Anhang finden sich Arbeitsblätter, die jeweils aus *Referenzeninformationen* bestehen sowie aus Arbeitsblättern für die Teilnehmenden des Weiterbildungsangebots zu den einzelnen Sequenzen der Weiterbildung „Wertschätzende Elterngespräche führen“. Die *Referenzeninformationen* vermitteln Ziel und Hintergrundwissen (Metainformation) sowie die genauen Durchführungsschritte der jeweiligen Weiterbildungssequenz. Die Arbeitsblätter für die Teilnehmenden sind für den Einsatz im Rahmen der Weiterbildung bestimmt und entsprechend der Reihenfolge aus dem Ablaufplan geordnet (vgl. Kap. 3.5.).

- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 1:  
Rollen, Werte und Haltungen in Elterngesprächen: Die Logischen Ebenen
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 2:  
Das Inselspiel
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 3:  
Das Systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung (SSPW)
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 4:  
Die Subjektivität der Wahrnehmung: Das „Modell der Welt“
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 5:  
Fragetechniken
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 6:  
Feedback/Sharing
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 7:  
Vorbereitung eines schwierigen Elterngesprächs
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 8:  
Triptychon zum Thema „Schwierige Elterngespräche“
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 9:  
„Journaling“ zur Umsetzung von Visionen in der Zusammenarbeit mit Eltern
- Referenzeninformation/Arbeitsblatt 10:  
Das SMART-Modell – Ziele und Zukunftsvorstellungen wirksam formulieren

# Rollen, Werte und Haltungen in Elterngesprächen: Die Logischen Ebenen

## Ziel

Bewusstsein über die grundlegende Bedeutung von unterschiedlichen Rollen, Werten und Haltungen in der Zusammenarbeit mit Eltern schaffen.

Verständnis für die Zusammenhänge zwischen Werten, Fähigkeiten, Verhalten und der Umwelt herstellen, diese reflektieren und als Ressourcen für die optimale Gestaltung von Elterngesprächen erkennen.

## Metainformation

Die Weiterbildung folgt der Kernthese, dass der bewusste Umgang mit Haltungen und Gefühlen die zielgerichtete Ausprägung von bestimmten Fertigkeiten und Fähigkeiten erleichtert. Diese grundlegende Annahme leitet sich aus dem Modell der „Logischen Ebenen“ (nach Dilts 2010) ab, das die Wechselverhältnisse zwischen den unterschiedlichen logischen Ebenen Umwelt, Verhalten, Fähigkeiten und Werten (ergänzend: Identität) beschreibt.

Mit Blick auf die Zusammenarbeit mit Eltern bzw. auf die Elterngespräche stehen dabei folgende Aspekte im Vordergrund:

### **Identität: Wer?**

*Das grundlegende Selbstbild einer Person, seine tiefsten, zentralen Werte und die Aufgabe oder Mission in dessen Leben.*

Die Überzeugung und das Bewusstsein über die eigene professionelle Rolle als frühpädagogische Fachkraft. Das Vertrauen in die eigenen Überzeugungen und Fähigkeiten.

### **Werte: Warum?**

*Die zumeist unbewussten Glaubenssätze und Einstellungen, die wir als Grundlage unseres alltäglichen Handelns benutzen.*

Die Klärung der grundlegenden Motivation und des Zwecks der Zusammenarbeit mit Eltern. Die Herstellung von Transparenz und Hierarchie (Prioritäten) gegenüber den eigenen Werten sowie die bewusste Entscheidung zur eigenen Haltung. Das Erfassen von eigenen (Rollen-)Erwartungen an die Zusammenarbeit mit Eltern.

### **Fähigkeiten: Wie?**

*Kategorien von Verhaltensweisen, allgemeinen Fertigkeiten und Strategien, die wir in unserem Leben benutzen.*

Das Erarbeiten und Trainieren von bestimmten Fertigkeiten und Techniken auf Basis der persönlichen Werte (z.B. zur emotionalen Selbst- und Fremdreulation, kommunikative Kompetenzen für Elterngespräche).

### **Verhalten: Was?**

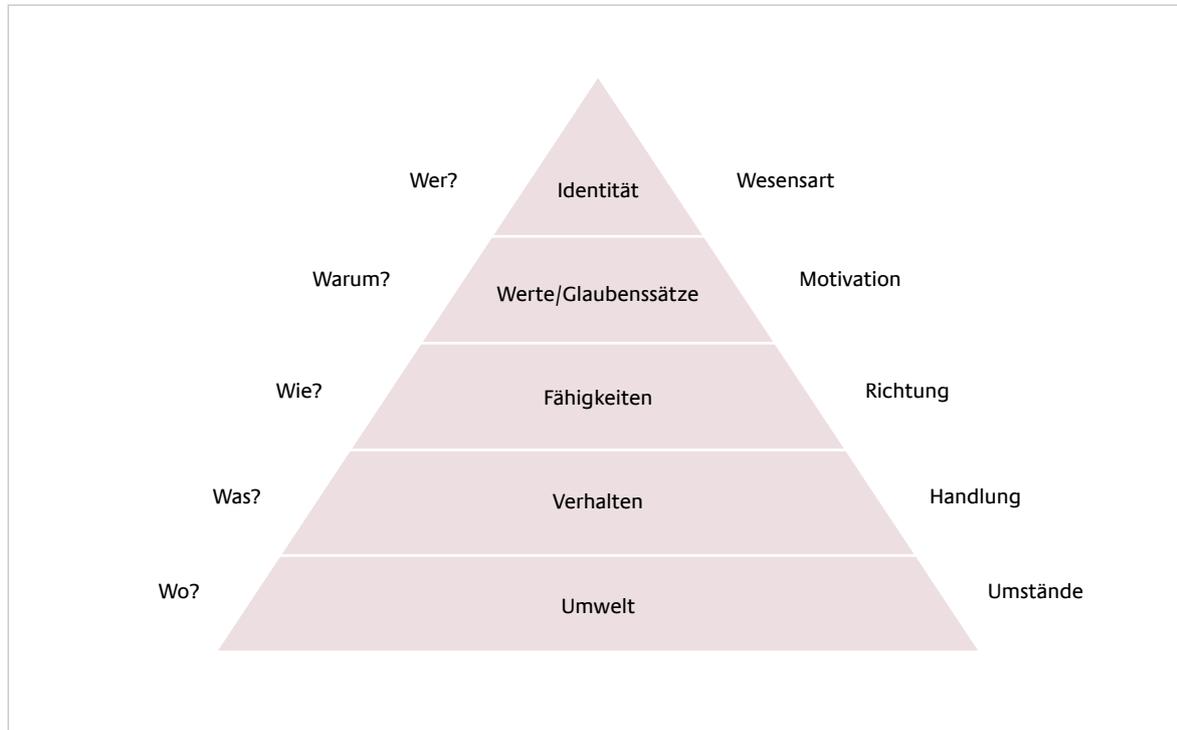
*Das Verhalten ist die Summe unserer konkreten Handlungen und Verhaltensweisen.*

Die Anwendung der entsprechenden Fähigkeiten durch konkrete Verhaltensweisen in der Interaktion mit Eltern.

**Umwelt: Wo?**

*Alles, worauf wir reagieren, unsere Umgebung und andere Menschen, denen wir begegnen.*

Die bewusste Gestaltung von äußeren Settings und Formen zur Zusammenarbeit mit Eltern, beispielsweise die Rahmenbedingungen für Elterngespräche (Struktur, Zeitumfang, Raumgestaltung).

**Abbildung: Das Dilts Modell der Logischen Ebenen (Dilts 2010)****Durchführung**

Nachdem die Referentin, der Referent im Plenum das *Modell der Logischen Ebenen* nach Dilts im Kontext von Elterngesprächen vorgestellt haben, bearbeiten die Teilnehmenden in Partnerarbeit die „Ressourcenübung“ zu den Logischen Ebenen.

Dazu werden zunächst Stifte und Moderationskarten verteilt, die von den Teilnehmenden jeweils mit den einzelnen Ebenen beschriftet werden und als Bodenanker dienen.

Die Ebenen werden dann schrittweise zur Reflexion der jeweils damit verbundenen Ressourcen abgegangen:

Nach der Klärung des Ist-Zustandes auf allen einzelnen Ebenen wird der Soll-Zustand beschrieben, um schließlich die persönlichen Entwicklungsbedürfnisse zu identifizieren.

Der Reflexionsprozess wird durch die Fragen der Begleitperson moderiert.

Die Teilnehmenden dokumentieren die Ergebnisse auf dem Arbeitsblatt. Nach der Hälfte der Zeit werden die Rollen in der Partnerarbeit gewechselt.

# Rollen, Werte und Haltungen in Elterngesprächen: Die Logischen Ebenen



## Zweiergruppe – Einzelarbeit

Zur Durchführung schreiben Sie die Namen der Ebenen jeweils auf einen Zettel.

Legen Sie diese im Raum aus und gehen Sie die Zettel dann Schritt für Schritt ab, während Sie sich die unten aufgeführten Fragen zu den einzelnen Ebenen stellen.

1. Überlegen Sie mit einem Partner zusammen, wie Ihre aktuelle Ausgangslage auf den einzelnen logischen Ebenen ist. Welche Ressourcen stehen Ihnen wo zur Verfügung, um Elterngespräche zu führen?
2. Tun Sie so, als ob Sie bereits alle Ressourcen haben, um erfolgreiche Elterngespräche zu führen. Welche Ressourcen liegen dann auf den einzelnen Ebenen vor?
3. Identifizieren Sie, welche Ressourcen Ihnen noch fehlen, um Elterngespräche optimal zu führen. Schreiben Sie diese Ressourcen auf und entwickeln Sie einen Plan, diese Ressourcen zu bekommen.

## Mögliche Fragen auf den verschiedenen Ebenen für die Begleitperson

Bleiben Sie dabei im „Als-ob“-Rahmen.

Fragen Sie sich beispielsweise Folgendes:

- Wie verhalte ich mich, wenn eine gelungene Zusammenarbeit mit Eltern vorherrscht und Elterngespräche optimal verlaufen?
- Welche Fähigkeiten von mir kommen dann ins Spiel?
- Was glaube ich über uns selbst?
- Welche Werte vertrete ich?
- Welches Selbstbild habe ich?

### Umwelt

Wo sind Sie hier? Mit wem sind Sie hier?

Was hören Sie? Was sehen Sie? Was schmecken Sie? Was riechen Sie?

### Verhalten

Was tun Sie hier?

### Fähigkeiten

Welche besonderen Fähigkeiten haben Sie?

## Glauben und Werte

Was ist Ihnen hier wichtig? Warum tun Sie das, was Sie tun?

An was glauben Sie hier?

Was motiviert Sie?

Was glauben Sie über sich, andere, Ihren Job usw.?

## Identität

Was für ein Selbstverständnis haben Sie hier?

Wie verstehen Sie sich selbst, wer sind Sie?

## Meine Erkenntnisse

In die erste Spalte tragen Sie bitte alle erkannten eigenen Ressourcen ein.

In die zweite Spalte tragen Sie bitte die Fähigkeiten, Verhaltensweisen und Werte ein, die notwendig sind, um Elterngespräche erfolgreich zu führen.

	Vorhanden	noch zu entwickeln
Umwelt		
Verhalten		
Fähigkeit		
Werte		
Identität		

# Das Inselspiel

## Ziel

Identifizieren von unbewusst wirksamen Werten.  
Benennen und Erfassen der eigenen Wertehierarchie.

## Metainformation

Das Inselspiel ist eine Übung, um die eigenen Werte zu identifizieren und transparent zu machen. Werte sind für das Funktionieren von sozialen Systemen unabdingbar – so spielen auch unsere favorisierten Werte eine wichtige Rolle in Elterngesprächen. Deshalb ist es wichtig, die Hierarchie der eigenen Werte zu kennen, um sie bewusst zur Steuerung unseres Verhaltens zu nutzen.

Nimmt z.B. der Wert „Dynamik“ einen hohen Stellenwert in der Wertehierarchie ein, so wird die frühpädagogische Fachkraft das Elterngespräch anders führen, als wenn der Wert „Harmonie“ an dieser Position stände. Dies bedeutet nicht, dass „Dynamik“ besser oder schlechter ist als „Harmonie“.

Werte bestimmen die Ausrichtung unserer Wahrnehmung und verleihen damit unserem Handeln und Tun einen dem Wert entsprechenden gefärbten Ausdruck. Sind wir uns unserer Werte und ihrer Auswirkungen bewusst, so können wir verstehen, weshalb uns manche Situationen so schwierig erscheinen.

Beispiel: Eine frühpädagogische Fachkraft, die „Dynamik“ als einen hohen Wert ansieht, wird sich gegen ein „zähes“ Elterngespräch sträuben und gegebenenfalls mit Ungeduld reagieren. Ohne das Wissen ihrer Wertehierarchie wird sie ihre Ungeduld nur schwer verstehen bzw. gar nicht erfassen können, was sich dann häufig in einem diffusen Unbehagen ausdrückt.

Ist einer Fachkraft klar, warum sie so reagiert, so kann sie ihren Umgang bewusst gestalten.

## Durchführung

Die Referentin, der Referent moderieren das Inselspiel im Plenum.

Die Teilnehmenden werden aufgefordert, sich vorzustellen, dass sie auf eine Insel fahren.

Von dieser Insel werden sie nie wieder zurückkönnen und sie dürfen genau 16 Dinge/Aspekte/Fähigkeiten mitnehmen (z.B. Infrastruktur) – und nicht mehr.

Sobald alle Teilnehmenden „ihre“ 16 Dinge/Aspekte/Fähigkeiten auf ein Arbeitsblatt eingetragen haben, sollen sie zwischen den jeweils aufeinander folgenden Dingen/Aspekte/Fähigkeiten das Gemeinsame benennen.

Beispiel: Trägt jemand unter Punkt 1 den Aspekt „Energieversorgung“ und unter Punkt 2 „Häuser“ ein – so könnte der verbindende Wert „Sicherheit“ oder aber auch „Geborgenheit“ sein. Um entsprechend den individuellen Wert zu erfassen folgt man der Leitfrage:

„Wenn Du das eine und das andere gleichzeitig hast, was hast Du dann?“

Schließlich stehen acht zentrale Werte da, die in einem dritten Schritt in vier weitere Werte subsumiert werden.<sup>1</sup>

Nachdem jeder seine vier zentralen Werte bestimmt hat, werden die Teilnehmenden aufgefordert, für sich zu überlegen, wie sie ihren Werten in der konkreten Gesprächsführung mit Eltern Ausdruck verleihen können (siehe Arbeitsblatt 2b)

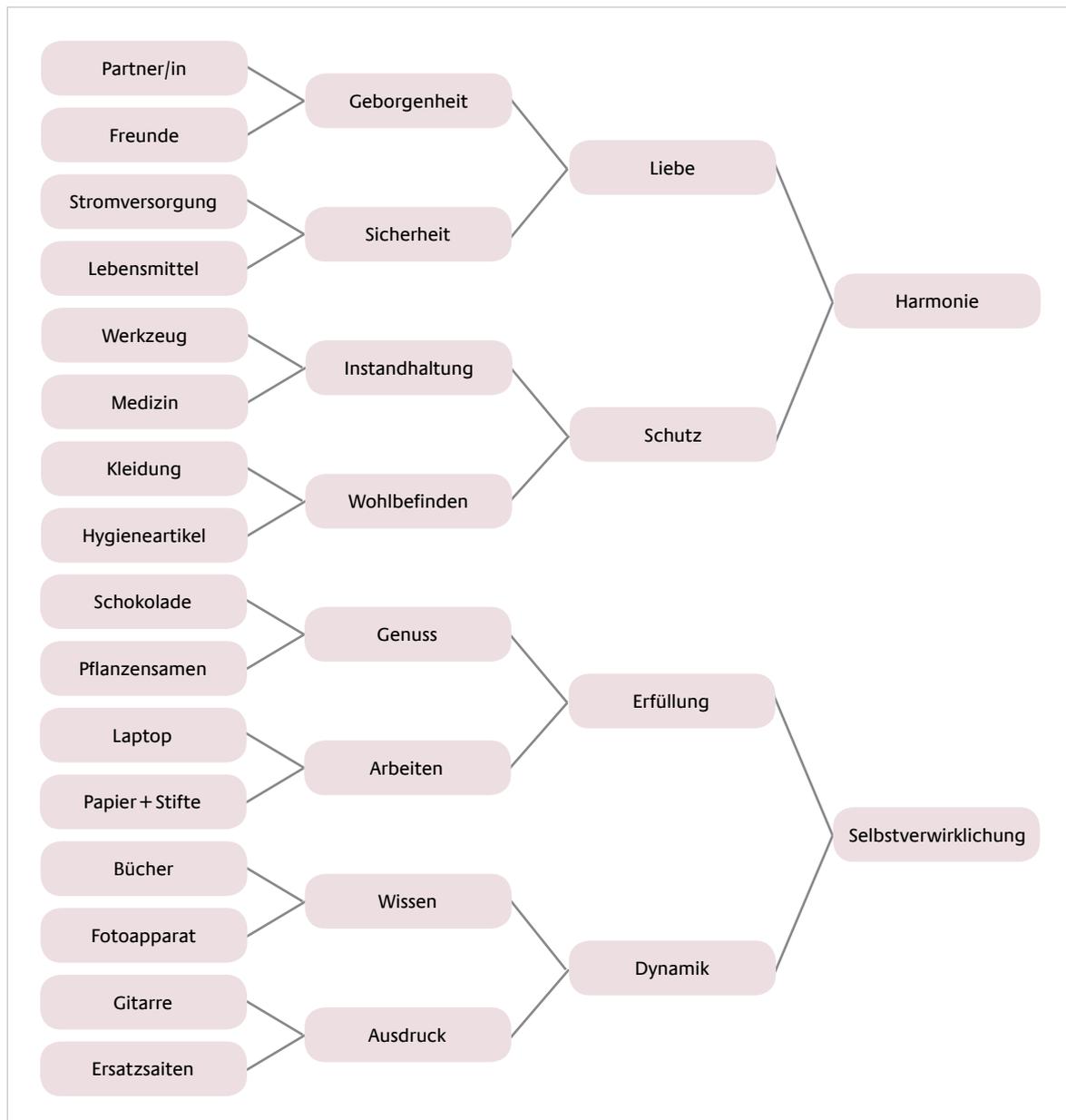
*Quelle: In Anlehnung an Kluczny (2011)*

<sup>1</sup> Ein Beispiel für eine ausgefüllte Werteliste nach dem Inselspiel finden sie auf Arbeitsblatt 2a.

## Das Inselspiel (ausgefülltes Beispiel)

### Aufgabe

Was nehmen Sie mit auf eine einsame Insel?



# Das Inselspiel

## Einzelarbeit/Zweiergruppe

Um im Leben und Beruf ausgeglichen zu sein, ist es wichtig, seinen wichtigsten Werten Bedeutung und Ausdruck zu verleihen.

Notieren Sie sich für ihr Berufs- und Privatleben mindestens drei möglichst konkrete Handlungen/Aktivitäten, die sie umsetzen werden, um ihren individuellen Werten Ausdruck zu verleihen.

Tauschen Sie sich anschließend mit Ihrer Arbeitspartnerin, Ihrem Arbeitspartner darüber aus.

Die Arbeitspartnerin, der Arbeitspartner haben die Aufgabe, aus Ihrer Perspektive konkrete Handlungen vorzuschlagen, die Sie mit den genannten Werten verbinden.

Natürlich ist es die eigene Entscheidung, ob man diese Vorschläge annehmen möchte.

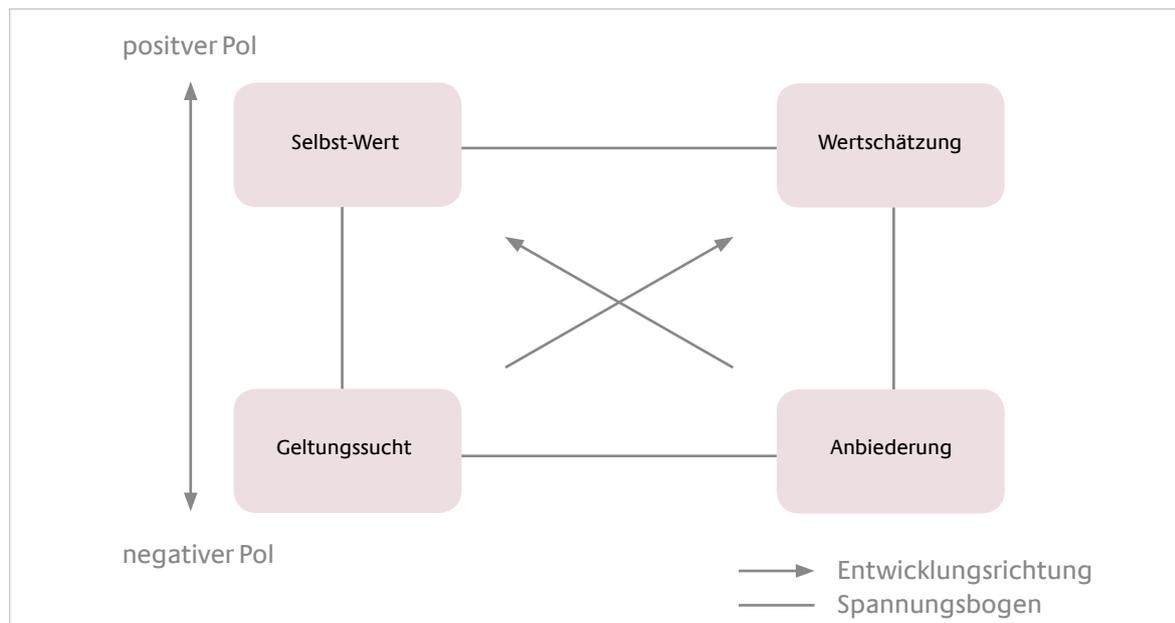
Ziel des Austauschs ist eher zu erfahren, wie sich die genannten Werte bei einer anderen Person ausprägen bzw. welche Assoziationen damit bei anderen Menschen ausgelöst werden.

# Das Systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung (SSPW)

## Ziel

Den Zusammenhang zwischen individuellen Werten, Gefühlen und Verhaltensweisen erfassen.

## Metainformation:



Zum Hintergrund des Systemischen Spannungsfeldes professioneller Wertschätzung (SSPW) vgl. Kap. 2.3.

## Durchführung

Die Referentin, der Referent stellen im Plenum das Modell des „Systemischen Spannungsfeldes professioneller Wertschätzung (SSPW)“ vor.

Im Anschluss erarbeiten die Teilnehmenden anhand des Arbeitsblattes in Einzelarbeit ihre individuelle Strategie auf Basis der in der Übung „Das Inselfield“ identifizierten Werte (vgl. Arbeitsblätter 2 a, 2 b).

## Das Systemische Spannungsfeld professioneller Wertschätzung (SSPW)



### Einzelarbeit

Versetzen Sie sich in eine konkrete Situation eines Elterngesprächs, das nicht ganz so optimal verlaufen oder gar gescheitert ist.

Vergleichen Sie diese Erfahrung mit Ihren aus dem „Inselspiel“ erfassten Werten: Worin besteht ein Zusammenhang zwischen den von Ihnen als wichtig erfassten Werten und der empfundenen Unzufriedenheit?

Welches Gefühl empfinden Sie bei dieser Unzufriedenheit (Wut, Angst, Trauer, Scham ...)?

Wozu dient das mit der als unangenehm empfundenen Situation verknüpfte Gefühl?

Tipp: Orientieren Sie sich an den oben genannten Grundgefühlen!

Was könnten Sie in der konkreten Situation zukünftig tun, um ihren Werten konkreten Ausdruck zu verleihen?

Welche Ressourcen/Fähigkeiten fehlen, um dies tun zu können?

Woher bzw. wie könnten Sie die Ressourcen/Fähigkeiten bekommen?

Wer könnte Sie hierbei unterstützen?

# Die Subjektivität der Wahrnehmung – Das „Modell der Welt“

## Ziel

Sensibilisierung, dass wir als Menschen nur „Ausschnitte“ der Realität wahrnehmen.

Die Teilnehmenden sollen erkennen, dass in Elterngesprächen die Perspektive der frühpädagogischen Fachkraft „nur“ eine Sicht auf das jeweilige Thema darstellt – auch oder vielleicht gerade, weil sie professionelle „frühpädagogische Fachkräfte“ sind.

## Metainformation

Die Wahrnehmung der Dinge wird von vielen Faktoren (z.B. Erziehung, Erfahrung) beeinflusst. Diese Faktoren bewirken, dass neue Erlebnisse anders gesehen werden, als jemand der darin bereits erfahren ist. Hierdurch gestaltet sich jeder Mensch sein eigenes „Modell von der Welt“: Jeder Mensch sieht und beurteilt die Welt jeweils ein Stück weit anders.

Im Wesentlichen sind es drei Gestaltungsprozesse, mit denen das Erleben verarbeitet wird:

- **Generalisieren** (Verallgemeinern)
- **Tilgen** (Reduzieren)
- **Verzerren** (Phantasieren).

Diese Prozesse erlauben einerseits zu überleben, zu wachsen und zu lernen.

Andererseits können eben diese Prozesse zu Problemen führen, da fälschlicherweise die eigene, selektive Wahrnehmung der Realität mit der äußeren Welt schlechthin gleichgesetzt bzw. verwechselt wird.

Durch *Generalisieren* wird gelernt in der Welt zu bestehen: Wenn man sich beispielsweise als Kind einmal an einem Bügeleisen verbrannt hat, wird diese Erfahrung auf alle Objekte verallgemeinert, die heiß sind und ähnlich aussehen. Wir müssen das gleiche Erlebnis nicht mit einem anderen Bügeleisen wiederholen, denn wir haben die Generalisierung dieser Erfahrung bereits gelernt.

Ein Beispiel für eine einschränkende Generalisierung könnte eine ablehnende Haltung gegenüber alleinerziehenden Vätern sein. Die schlimme Erfahrung, dass ein alleinerziehender Vater in einem Fall sein Kind vernachlässigt hat, ist auf alle existierenden alleinerziehenden Väter übertragen worden. Das Ergebnis ist, dass man diesen Personen skeptisch gegenübertritt und wieder das Schlimmste befürchtet.

Die Fähigkeit des *Tilgens* führt dazu, nur die für das Individuum wichtigen Informationen aufzunehmen. Ansonsten würden wir von einer Flut von Reizen überschwemmt werden, die das Bewusstsein gar nicht alle verarbeiten könnte. So kann jemand ein Buch lesen, während Leute um ihn herum reden oder der Fernseher läuft. Einschränkend wirken Tilgungen jedoch dann, wenn nützliche Erfahrungen gelöscht oder ignoriert werden, wie etwa bei der Klage „Ich bekomme keinerlei Anerkennung“. In dieser Aussage sind nicht nur die Erfahrungen, in denen derjenige anerkannt wurde, verschwunden, sondern auch die Akteure dieses Nicht-Anerkennens sowie das, was von diesen nicht anerkannt wird.

## Durchführung

Die Grundannahmen des „Modells der Welt“ werden in der Vorbereitung auf die Weiterbildung auf „Moderationswolken“ geschrieben.

Nachdem die Referentin, der Referent im Plenum das „Modell der Welt“ und die Gestaltungsprozesse vorgestellt haben, werden die Teilnehmenden in Gruppen aufgeteilt, sodass jede Gruppe zwei bis drei „Grundaussagen zum Modell der Welt“ mit in die Gruppenübung nimmt.

In der Gruppenübung werden die Grundaussagen in Bezug auf das Führen von Elterngesprächen diskutiert.

Mittels *Verzerren* und *Phantasieren* können Erfahrungen so umgestaltet bzw. neu gestaltet werden, wie es jeweils gewünscht wird. Auf der Grundlage dieser Fähigkeit ist der Mensch in der Lage, gesetzte Ziele in die Realität umzusetzen, Bilder zu malen oder Romane zu schreiben. Manchmal führt die verzerrte Wahrnehmung aber auch dazu, dass der Wald vor lauter Bäumen nicht gesehen wird.

# Die Subjektivität der Wahrnehmung – Das „Modell der Welt“



## Grundannahmen zum „Modell der Welt“

1. *Die Landkarte ist nicht das Gebiet.*  
Wir alle haben verschiedene Vorstellungen von der Welt. Keine dieser Vorstellungen stellt die Welt vollständig und akkurat dar. Menschen reagieren auf ihre Abbildung von der Realität, nicht auf die Realität selbst.
2. *Menschen treffen innerhalb ihres Modells der Welt grundsätzlich die beste ihnen subjektiv zur Verfügung stehende Wahl.*  
Wenn Menschen andere und angemessenere Möglichkeiten für die Erfüllung ihrer Bedürfnisse zur Verfügung hätten, würden sie vieles von dem nicht tun, was manchmal aus reiner Bosheit zu geschehen scheint.
3. *Hinter jedem auch noch so problematischen Verhalten steckt eine gute Absicht.*  
Jedes Verhalten bezweckt im Leben des Betreffenden eine positive Funktion, unabhängig von möglichen negativen Nebenwirkungen.
4. *Für jedes Verhalten gibt es einen Kontext, in dem es sinnvoll oder nützlich ist.*  
Gelernt ist gelernt, d.h. dieses Verhalten hat irgendwann zum gewünschten Erfolg geführt. Ziel ist es, zusätzlich zu diesem Verhalten mehr Wahlmöglichkeiten zu entwickeln.
5. *Menschen haben bereits alle notwendigen Ressourcen.*  
Es ist wichtig, seine Ressourcen im richtigen Moment zur Verfügung zu haben und in optimaler Weise einzusetzen.
6. *In der Kommunikation gibt es keine Fehler, sondern nur Feedback, aus dem wir lernen können.*  
Jede Reaktion und jedes Ergebnis kann als Feedback und als Möglichkeit zum Lernen genutzt werden. Als Feedback geben sie wichtige Hinweise darüber, ob ein Lösungsweg geeignet ist oder nicht, und laden dazu ein, neue Wege zu suchen.
7. *Die Bedeutung der Kommunikation liegt in der Reaktion, die man erhält.*  
Man kommuniziert, um von seinem Gegenüber eine erwünschte Reaktion zu erhalten. Bleibt diese aus, so ist die eigene Botschaft nicht angekommen.  
Anstatt darauf negativ zu reagieren, ist es sinnvoll, das eigene Verhalten zu ändern.
8. *Wenn etwas nicht funktioniert, tue etwas anderes.*  
Wenn wir flexibel sind, dann können wir jede Reaktion als Ergebnis und damit als wertvolle Information ansehen.
9. *Widerstand beim Gegenüber bedeutet mangelnde Flexibilität auf der eigenen Seite.*  
Widerstand resultiert nicht aus Bösartigkeit des Gegenübers, sondern ist ein Hinweis auf fehlenden Kontakt auf der Beziehungsebene, der durch (erneute) Bemühungen um die Beziehung ausgeräumt werden kann.
10. *Es gibt keine richtigen und falschen Modelle der Welt.*  
Jeder sieht die Welt durch eine andere Brille.

Quelle: O´Connor/Seymour (2009); von Münchhausen/Trageser (2005)

# Fragetechniken

## Ziel

Die Fähigkeit trainieren, zielfdienliche Frageformen in Elterngesprächen zu verwenden.

## Metainformation

Bei einem erfolgreichen Elterngespräch geht es in erster Linie darum, sich mit den Eltern auf eine bestimmte Wellenlänge „einzupendeln“. Dies erreicht man aber nur selten dadurch, dass man ohne Punkt und Komma auf sein Gegenüber „einredet“. Im Gegenteil: Nur wenn wir unserem Gesprächspartner das Gefühl geben, an seiner Meinung interessiert zu sein, wird es gelingen, ein erfolgreiches Gespräch auf Augenhöhe zu führen. Hierzu eignet sich das Trainieren von unterschiedlichen Frageformen.

## Durchführung

Die unterschiedlichen Fragetechniken mit Beispielen werden den Teilnehmenden im Plenum vorgestellt. Im Anschluss werden anhand konkreter Situationen in Zweiergruppen die Fragetechniken trainiert (siehe Arbeitsblatt 5):

## Offene Fragen

Diese Fragen werden auch W-Fragen oder Informationsfragen genannt, da sie immer mit einem Fragewort beginnen. Sie ermöglichen dem Gesprächspartner eine völlig offene Beantwortung der Frage und signalisieren Interesse.

## Geschlossene Fragen

Diese Fragen sind „geschlossen“, weil sie der Gesprächspartner nur mit „ja“ oder „nein“ beantworten kann. Der Einsatz von geschlossenen Fragen eignet sich insbesondere dann, wenn schnell Informationen benötigt werden.

## Alternativfragen

Alternativfragen geben dem Gesprächspartner zwei Alternativen zur Beantwortung. Alternativfragen stellen eine Mischform zwischen offenen und geschlossenen Fragen dar. Beispiel: Möchten Sie lieber zum Allgemeinarzt oder zum Kinderarzt gehen?

## Hypothetische Fragen

Hypothetische Fragen beziehen auf einen noch nicht eingetretenen Zustand und sind daher meistens in die Zukunft gerichtet. Dadurch können Konsequenzen für das eigene Handeln oder das des Gesprächspartners aufgezeigt werden.

## Zirkuläre Fragen

Mit Hilfe von zirkulären Fragen können mögliche Perspektiven von Dritten in das Gespräch hereingeholt werden, um so vielleicht etwas über das Fremdbild des Gesprächspartners erfahren zu können.

## Skalierende Fragen

Skalierende Fragen zielen auf die Rang- oder Reihenfolge einer Anzahl von Meinungen, Aussagen, Personen oder Eigenschaften.

*Quelle: Kindl-Beilfuß (2010); Birkenbihl (2010); Motschnig/Nykl (2009)*

## Fragetechniken



### Zweiergruppe

Formulieren Sie für jede der folgenden drei Aussagen eine entsprechende Frage zu den oben dargestellten Fragetypen.

Präsentieren Sie die Ergebnisse anschließend im Plenum.

Thema:	Sie möchten von den Eltern erfahren, wie hoch sie ihre Belastbarkeit einschätzen.
Offene Frage	
Geschlossene Frage	
Alternativ-Frage	
Hypothetische Frage	
Zirkuläre Frage	
Skalierende Frage	

<b>Thema:</b>	<b>Sie möchten von den Eltern erfahren, wie sie ihr Kind zum Essen motivieren.</b>
Offene Frage	
Geschlossene Frage	
Alternativ-Frage	
Hypothetische Frage	
Zirkuläre Frage	
Skalierende Frage	

<b>Thema:</b>	<b>Sie möchten von den Eltern erfahren, wie sie die Zufriedenheit mit den Angeboten der Einrichtung einschätzen.</b>
Offene Frage	
Geschlossene Frage	
Alternativ-Frage	
Hypothetische Frage	
Zirkuläre Frage	
Skalierende Frage	

# Feedback/Sharing

## Ziel

Den Unterschied zwischen Feedback und Sharing erfassen, um dies als konkrete Kommunikationstechnik in Elterngesprächen ziieldienlich einsetzen zu können.

## Metainformation

Frühpädagogische Fachkräfte sind – wenn sie professionelle Elterngespräche führen wollen – den Eltern gegenüber verpflichtet, wahrhaftig aufzutreten – das heißt, ihre Beobachtungen und Einschätzungen über das Kind, aber auch die Beobachtungen über das Verhalten von Eltern, authentisch mitzuteilen.

Die Fachkräfte übernehmen damit die Funktion eines „Spiegels“, um eine stringente Erziehung und förderliche Entwicklung des Kindes zu ermöglichen. Dabei müssen sie immer wieder entscheiden, „was“ und „wie“ sie „welche“ bestimmten Beobachtungen formulieren, um den Fokus auf das Ziel des Gesprächs zu wahren. Die Methode der *Themenzentrierten Interaktion* (TZI) fasst dies als „selektive Offenheit zur Gesprächsführung“ zusammen (Cohn 2009).

Dabei gilt es zwischen den wahrnehmenden „Du-Botschaften“ im Feedback und den in Resonanz gehenden „Ich-Botschaften“ im Sharing zu differenzieren (Baer 2008).

Das Feedback fasst mit den Sinnen (Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Schmecken) erfassbare Beobachtungen zusammen, die sich durch offene Fragen gut ergänzen lassen, um zusätzliche Informationen von den Eltern zu erfahren.

Beispiel: „Ich habe eben gesehen, dass sie gelächelt haben, als ich Ihnen das Foto Ihres Kindes vorgelegt haben (*Feedback*). Was genau hat Sie zum Lächeln bewogen? (*offene Frage*)“.

Im *Sharing* hingegen geht es um die Darstellung der eigenen Resonanz, die ausgelöst wird. Hier ist es notwendig, die subjektive Sicht zu unterstreichen, um Eltern zu signalisieren, dass die getroffene Aussage die eigene Interpretation und damit subjektive Sicht darstellt.

Beispiel: „Als ich Ihnen eben die Beobachtungen aus der Entwicklungsdokumentation darstellte, wirkten Sie auf mich sehr traurig und verzweifelt (*Sharing*).“

## Durchführung

Auf einem Flip-Chart werden anhand von zentralen Kriterien das wahrnehmungsbasierte „Feedback“ und das resonanzorientierte „Sharing“ vorgestellt.

Im Anschluss wird eine Übungssequenz zum Trainieren von „Feedback“ und „Sharing“ ermöglicht. Hierzu suchen die Referentin/der Referent unterschiedliche Bilder aus Zeitschriften/Werbebrochüren/Karten aus. Die Teilnehmenden suchen sich fünf Bilder aus und teilen sich in Zweiergruppen auf, um das *Feedback* und *Sharing* anhand dieser Bilder zu trainieren.

Quelle: Baer (2008)

## Feedback/Sharing



### Zweiergruppe

Sie haben sich fünf Bilder ausgesucht.

Bitte notieren Sie auf einem Zettel, was sie genau auf dem Bild sehen (Feedback) und was dieses Bild bei Ihnen auslöst (Sharing).

Tauschen Sie sich im Anschluss mit Ihrer Arbeitspartnerin, Ihrem Arbeitspartner über Ihre Notizen aus.

Achten Sie darauf, was Ihre Arbeitspartnerin, Ihr Arbeitspartner an Feedbacks und Sharings gesammelt hat und worin die Unterschiede zu ihren Feedbacks und Sharings bestehen.

# Vorbereitung eines schwierigen Elterngesprächs

## Ziel

Fähigkeit entwickeln, ein schwieriges Elterngespräch professionell zu strukturieren.

## Metainformation

Insbesondere bei schwierigen Elterngesprächen ist es wichtig, einen Leitfaden zu haben, um sich daran orientieren zu können.

Die hier skizzierten Phasen stellen eine Möglichkeit dar, ein Elterngespräch sinnvoll zu strukturieren.

## Durchführung

Die Referentin, der Referent stellen das Phasenmodell vor.

Das Phasenmodell soll anschließend von den Teilnehmenden in der Einzelarbeit trainiert werden (siehe Arbeitsblatt 7).

### Phase 1: Was ist zurzeit los?

In dieser Phase geht es darum, den Eltern darzustellen, was aufgefallen ist.

Ziel hierbei ist die Darstellung möglichst konkreter Beobachtungen.

Es geht nicht darum, Kritik zu üben, sondern vielmehr um eine authentische Darstellung dessen, was die Fachkraft „bewegt“ bzw. stört.

Dies ist die Basis, um miteinander ins Gespräch zu kommen.

### Phase 2: Was steht im Weg?

In dieser Phase geht es darum, zu erfahren, welche Hindernisse die Eltern wahrnehmen.

Was denken Sie, wie es zu den oben beschriebenen Einschränkungen oder Problemen kommt. Wie sehen überhaupt die Eltern selbst die Situation?

In dieser Phase gilt es wieder aktiv hinzuhören und nicht zu widerlegen.

Bei allzu abstrusen Erklärungsversuchen und „Theorien“ vonseiten der Eltern können Sie differenzierend nachfragen – appellieren Sie dabei nicht.

### **Phase 3: Wo sehen Sie Ansatzpunkte?**

Wo sieht die frühpädagogische Fachkraft Ansatzpunkte, damit es wieder besser wird?

Oder: Was müsste sich konkret ändern, damit es sich verändert?

Was kann jeder Beteiligte für die Lösung tun?

Prüfen Sie die Realisierbarkeit der Ideen.

Vermeiden Sie Bevormundung.

Versuchen Sie keine Ratschläge zu geben.

Legen Sie den Fokus auf Auswirkungen anstatt auf Gründe.

### **Phase 4: Was machen wir jetzt konkret?**

Fassen Sie das Ergebnis des Gesprächs zusammen und halten Sie die gemeinsamen Vereinbarungen fest.

## Vorbereitung eines schwierigen Elterngesprächs



### Einzelarbeit

Bereiten Sie sich in fünf Schritten (schriftlich) auf ein schwieriges Elterngespräch anhand folgender Punkte vor:

1. Beschreiben Sie das Problem aus der eigenen Sicht. Klären Sie dafür den Sachverhalt im Vorfeld soweit es geht. Ziehen Sie gegebenenfalls weitere Personen hinzu.
2. Versetzen Sie sich in die Lage der Eltern des Kindes. Wie stellt sich deren subjektive „Realität“ vermutlich dar?
3. Klären Sie für sich, welches Ziel Sie anstreben im Hinblick auf die Problemlösung bzw. auf mögliche kurz- und langfristige Veränderungen.
4. Wechseln Sie wieder die Perspektive: Welche Ziele vermuten Sie bei den Eltern mit Blick auf das von Ihnen angestrebte Ziel?
5. Entwickeln Sie Ideen für dieses Spannungsverhältnis.

# Triptychon zum Thema „Schwierige Elterngespräche“

## Ziel

Erkennen und Erfassen von unbewussten Blockaden in der Zusammenarbeit mit Eltern.

## Metainformation

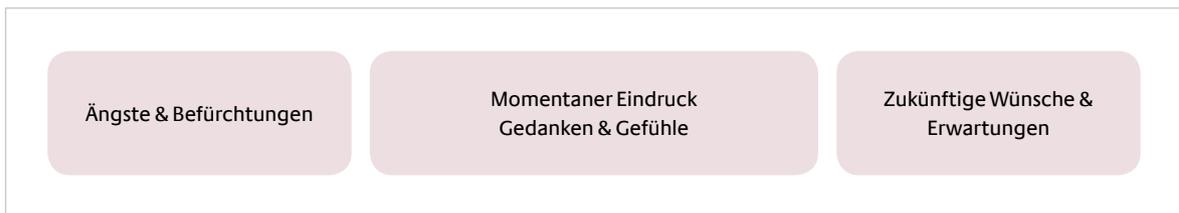
Die Methode des Triptychons stammt aus der Kunsttherapie und wurde von Udo Baer (2008) entwickelt. Triptychen sind drei geteilte Bilder, die durch sogenannte Flügelaltäre im 15. und 16. Jahrhundert bekannt wurden. In einem Triptychon stehen diese drei Bilder nebeneinander und erzählen eine thematisch verbundene Geschichte.

Es ist ein Werkzeug, das vor allem für die Personal- und Organisationsentwicklung adaptiert werden kann. Das Anfertigen eines Triptychons eignet sich insbesondere dann, „wenn Worte nicht ausreichen“. Die Erfahrungen in der Zusammenarbeit bzw. in der Gesprächsführung mit Eltern zeigen hin und wieder, dass pädagogische Fachkräfte bestimmte Gefühle sich selbst nicht erklären können. Dies muss auch nicht bei allen Aspekten der Zusammenarbeit mit Eltern oder bei allen Elterngesprächen der Fall sein. Zum Aufdecken von diffusen, negativen Gefühlen stellt die Arbeit mit Triptychen jedoch eine geeignete Methode dar.

## Durchführung

1. Für das Erstellen eines Triptychons zum Thema „Schwierige Elterngespräche“ bietet sich folgende Vorgehensweise an (in Anlehnung an Baer 2008):
2. Alle Teilnehmenden erhalten einen weißen Bogen Papier (optimal DIN A1), der in drei Teile untergliedert wird. Der mittlere Teil sollte den größten Teil darstellen. Zudem erhalten alle Teilnehmenden ausreichend Malutensilien (Pastellkreide, Plaka Farbe o.Ä.).
3. Der erste Arbeitsschritt besteht darin, dass die Teilnehmenden ihren momentanen Eindruck, ihre Gedanken und Gefühle zu Elterngesprächen intuitiv durch Farben, abstrakte Skizzen oder konkrete Bilder auf der Mitte des Papierbogens zum Ausdruck bringen.
4. Im Anschluss wird die linke Seite bemalt mit der Anleitung, hier die Befürchtungen und/oder Erfahrungen mit schwierigen Elterngesprächen abzubilden.
5. Auf den rechten Teil des Triptychons werden die Wünsche und die zukünftigen Erwartungen beim Führen von Elterngesprächen abgebildet. Das Bearbeiten in dieser Reihenfolge ist wichtig, da in der Regel die äußere Seite, die kraftvolle, positive, hoffnungsvolle Perspektive auf das Thema wirft.
6. In Zweier- und Dreiergruppen tauschen sich die Teilnehmenden anschließend über die angefertigten Triptychen aus. Durch die verbale Mitteilung und den Austausch über das persönliche Triptychon werden unbewusste Blockaden, Bedingungen, Wünsche und Erwartungen fassbar und benannt; d.h. es wird ihnen konkreter Sinn beigemessen. Hierdurch können konkrete, notwendige Maßnahmen erkannt werden, um schwierige Elterngespräche effizienter und effektiver zu gestalten.

## Abbildung: Triptychon zum Thema „schwierige Elterngespräche“



Quelle: Baer (2008)

# „Journaling“ zur Umsetzung von Visionen in der Zusammenarbeit mit Eltern

## Ziel

Den aktuellen persönlichen Entwicklungsstand dokumentieren und neue, unbewusste Ressourcen in der Zusammenarbeit mit Eltern erschließen.

Visionen finden und erste, konkrete Strategien zur Umsetzung entwickeln.

## Metainformation

Dem Unterbewusstsein stehen häufig unbekannte Ressourcen zur Verfügung.

Im „Journaling“-Prozess geht es darum, diese Ressourcen durch spontanes, assoziatives Schreiben nutzbar zu machen. Durch die Verschriftlichung von Gedankensequenzen werden unterbewusste Gefühle, Bilder und Ideen aus der „Innenperspektive“ an die Oberfläche gefördert und unmittelbar dokumentiert. Dadurch gelingt es, ein ganzheitliches Bildes des aktuellen persönlichen Zustandes gegenüber spezifischen Herausforderungen aus dem professionellen und/oder privaten Kontext aus der „Vogelperspektive“ abzubilden (beispielsweise zum Thema „Zusammenarbeit mit Eltern“).

Dieser Prozess wird systematisiert durch eine logische Abfolge von Fragen, die auf die Entwicklung erster, konkreter Handlungsstrategien und Lösungsansätze abzielen. Die schriftliche Dokumentation erlaubt es, die Erreichung der formulierten Ziele im Nachgang zu überprüfen und somit den weiteren persönlichen Entwicklungsstand zu bewerten.

## Durchführung

In der Anmoderation der Übung machen die Referentin, der Referent darauf aufmerksam, dass die Fragen in der „Du-Form“ vorgelesen werden, da das Unterbewusstsein dadurch unmittelbar angesprochen wird. Außerdem wird den Teilnehmenden vermittelt, dass das Geschriebene anschließend nicht im Plenum vorgestellt wird, sondern nur dem jeweiligen persönlichen Gebrauch dient.

Die Referentin, der Referent lesen dann die Fragen für den „Journaling“-Prozess laut und einzeln nacheinander im Plenum vor.

Die Teilnehmenden beantworten diese Fragen spontan und assoziativ, um ihre Gedankensequenzen direkt einzufangen und zu verschriftlichen. Dabei sollte darauf geachtet werden, den Teilnehmenden ausreichend Zeit für die Beantwortung jeder Frage zur Verfügung zu stellen. Andererseits gilt es, die Bearbeitungszeit strikt zu begrenzen, um zu garantieren, dass die Gedanken spontan erfasst und ohne weitere kognitive Vorgänge gefiltert werden.

Im Anschluss wird den Teilnehmenden das Arbeitsblatt ausgeteilt, um die Übung zu einem späteren Zeitpunkt selbstständig wiederholen zu können.

# „Journaling“ zur Umsetzung von Visionen in der Zusammenarbeit mit Eltern



## Einzelarbeit

### Fragestellungen für den „Journaling“-Prozess

1. Wenn eine außenstehende Person auf dein derzeitiges Berufsleben blicken würde: Aus dieser Perspektive, was wären die drei größten Herausforderungen in der Zusammenarbeit mit Eltern, die derzeit zu meistern sind?
2. Nenne die größten Erfolge, die du in der Zusammenarbeit mit Eltern gemeistert hast.
3. Nenne die Dinge und Möglichkeiten, die du unbedingt in der Zusammenarbeit mit Eltern umsetzen möchtest. Was liegt dir persönlich dabei am Herzen?
4. Nenne die Quellen deiner Frustration – was stört dich in der Zusammenarbeit mit Eltern?
5. Nenne die Quellen deiner Energie – was liebst du aus ganzem Herzen an Deinem Beruf (Dinge, Personen, Aktivitäten)?
6. Nenne die Quellen deines Widerstandes in der Zusammenarbeit mit Eltern – benenne konkret ein bis zwei Situationen. Welche Gefühle und welche Stimmen sprechen zu dir?
7. Wo könnte ein Ansatzpunkt zur Veränderung liegen? Wer könnte dir helfen? Wie du dir selbst?
8. Wenn du aus der Hubschrauber-Perspektive auf die derzeitige Situation der Zusammenarbeit mit Eltern schaust – was würdest du sagen, was du da machst?
9. Beantworte aus dieser Hubschrauber-Perspektive die Frage: „Was ist die gemeinsame Reise an der ich teilnehme?“
10. Was muss beendet werden und was gelernt werden?
11. Stelle dir vor, du könntest dich zeitlich zehn Jahre nach vorne „beamen“: In dieser Zeit hast Du das ideale Konzept zur Zusammenarbeit mit Eltern entwickelt: Was möchtest du sehen und fühlen in dieser Situation?
12. Was würdest du dir selbst aus dieser Zeit-Perspektive für einen Rat geben wollen oder dir selbst sagen?
13. Wie könnte ein Modell/Prototyp für deine Vision aussehen, den du in naher Zukunft testest?
14. Mit welchen Teammitgliedern und Eltern bist du am meisten verbunden und könntest diese Vision teilen?
15. Was sind deine nächsten praktischen Schritte, in den nächsten 24 Stunden, die du umsetzen wirst?

Quelle: Übersetzt aus dem Englischen in Anlehnung an Scharmer 2011.

# Das SMART-Modell – Ziele und Zukunftsvorstellungen wirksam formulieren

## Ziel:

Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert benennen können.

## Metainformation

Um ein Elterngespräch erfolgreich zu führen, ist es wichtig, sich im Vorfeld im Klaren zu sein, was genau mit dem Gespräch erzielt werden soll.

Hierzu kann das SMART-Modell zur Zielformulierung genutzt werden.

Das Akronym „SMART“ steht für folgendes:

- S-Spezifisch, konkret formuliert
- M-Messbar
- A-Attraktiv
- R-Realistisch
- T-Terminiert.

„S“ steht für selbstbestimmt und spezifisch. Das Ziel sollte möglichst so formuliert sein, dass sein Erreichen von niemand außer einem selbst abhängig ist. Dies muss klar formuliert sein.

„M“ steht für messbar – mit Etappenschritten. Die wichtigsten Etappenschritte sind dabei Wochen- und Monatsziele. Etappenschritte sind wichtig für die Erfolgskontrolle und für den regelmäßigen Erfolg! Leitfrage: Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

„A“ für attraktiv. Das formulierte Ziel sollte so attraktiv und persönlich bedeutsam sein, sodass es sich lohnt, etwas dafür zu tun.

„R“ bedeutet: Realistische Ziele definieren. Unsere Vision, also der Bereich, in dem es um das „Wozu“ hinter unseren Zielen geht, darf ruhig über uns hinausweisen. Das Ziel sollte uns fordern, aber es muss erreichbar sein. Sonst sind wir schon frustriert, bevor wir beginnen.

„T“: Ziele sind Wünsche mit Termin. Nicht: „Ich werde bald anfangen zu joggen“, sondern einen konkreten Termin festlegen und dann anfangen!

Im Rahmen der hier konzipierten Weiterbildung wird das SMART-Modell auf die Umsetzung der in der Weiterbildung erfassten Themenfelder „Wertschätzende Elterngespräche führen“ eingesetzt. Dies bedeutet, dass die Teilnehmenden am Schluss der Weiterbildung mit dem SMART Modell bekannt gemacht werden, um ihre Umsetzungsschritte beim Führen von Gesprächen strategisch zu planen.

Dieses Modell kann selbstverständlich auch dazu genutzt werden, um konkrete, messbare Ziele für Elterngespräche festzulegen.

## Durchführung

Die Referentin, der Referent stellen das SMART-Modell anhand eines Flip-Charts vor.

Im Anschluss erarbeiten die Teilnehmenden in Einzelarbeit ihre Ziele entlang des SMART-Modell vor dem Hintergrund der erfassten Inhalte der Weiterbildung.

Quelle: Doran 1981.

## Das SMART-Modell



### Einzelarbeit

Das SMART-Modell ermöglicht die Konkretisierung von Zielen.

Bitte formulieren Sie entlang des SMART-Modells ihre zukünftigen Ziele mit Bezug auf die wertschätzende Führung von Elterngesprächen.

Zur Erinnerung hier nochmals die Erklärung des Akronyms SMART:

#### **„S“ steht für selbstbestimmt und spezifisch.**

Das Ziel sollte möglichst so formuliert sein, dass sein Erreichen von niemand außer einem selbst abhängig ist. Dies muss klar formuliert sein.

#### **„M“ steht für messbar – mit Etappenschritten.**

Die wichtigsten Etappenschritte sind dabei Wochen- und Monatsziele.

Etappenschritte sind wichtig für die Erfolgskontrolle und für den regelmäßigen Erfolg.

Leitfrage: Woran erkennen Sie, dass Sie Ihr Ziel erreicht haben?

#### **„A“ für attraktiv.**

Das formulierte Ziel sollte so attraktiv und persönlich bedeutsam sein, sodass es sich lohnt, etwas dafür zu tun.

#### **„R“ bedeutet: realistische Ziele definieren.**

Unsere Vision, das heißt der Bereich, in dem es um das „Wozu“ hinter unseren Zielen geht, darf ruhig über uns hinausweisen. Das Ziel sollte uns fordern, aber es muss erreichbar sein. Sonst sind wir schon frustriert, bevor wir beginnen.

#### **„T“: Ziele sind Wünsche mit Termin.**

Nicht: „Ich werde bald anfangen zu joggen“, sondern einen konkreten Termin festlegen und dann anfangen!