

Die Gesprächskultur im Team

geschrieben von Redakteur | Juli 6, 2022



Gute Kommunikation ist ein zentrales und bedeutsames Qualitätsmerkmal in einem funktionierenden Team

Die Sprache ist unsere meist genutzte Kommunikationsform und so vielfältig wie „natürlich“ sie genutzt und eingesetzt wird, so prägend – förderlich oder hinderlich – wirkt sie sich auf alle Beziehungen und die gesamten Arbeitsabläufe aus. Jeder Mensch hat dabei sein ureigenes (gelerntes) Kommunikationsmuster und trägt durch sein Sprachhandeln bzw. Sprechverhalten dazu bei, wie die gegenwärtige und zukünftige Interaktion sowie die vielfältigen Arbeitsvorhaben verlaufen. Dabei sorgt die jeweilige Gesprächskultur in einem Team dafür, wie erfolgreich oder erfolglos alle Bemühungen sind, Beziehungen zu stabilisieren/ zu verbessern und notwendige Ziele zu erreichen.

Sprache ist mehr als nur eine

Weitergabe von Informationen

Die sprachliche Kommunikation geht – trotz mancher Kürze – stets einen sehr langen Weg. Denn: gedacht ist nicht gesagt/gesagt ist noch nicht gehört/gehört heißt nicht immer richtig verstanden/verstanden heißt nicht immer einverstanden/einverstanden heißt nicht immer angewendet/angewendet heißt noch nicht behalten/behalten heißt noch lange nicht beibehalten (in Anlehnung an Konrad Lorenz). Sprache kann berühren und Entwicklungsprozesse in Gang setzen – sie kann aber auch Beziehungen zerstören und Vorhaben zum Scheitern bringen. Sprache kann in eine gedankliche Tiefe führen oder zur oberflächlichen Betrachtung verleiten. Sprache kann Konflikte auflösen oder verschärfen. Hier kommt der Leitungskraft eine ganz besondere Bedeutung zu: sie ist Vorbild, Initiator/in für Innovationen, Begleiter:in in schwierigen Situationen, Moderator:in in Problemsituationen und Expert:in in fachlichen Fragen und Auseinandersetzungen.

Die fünf Primärbeteiligten an einem Gespräch

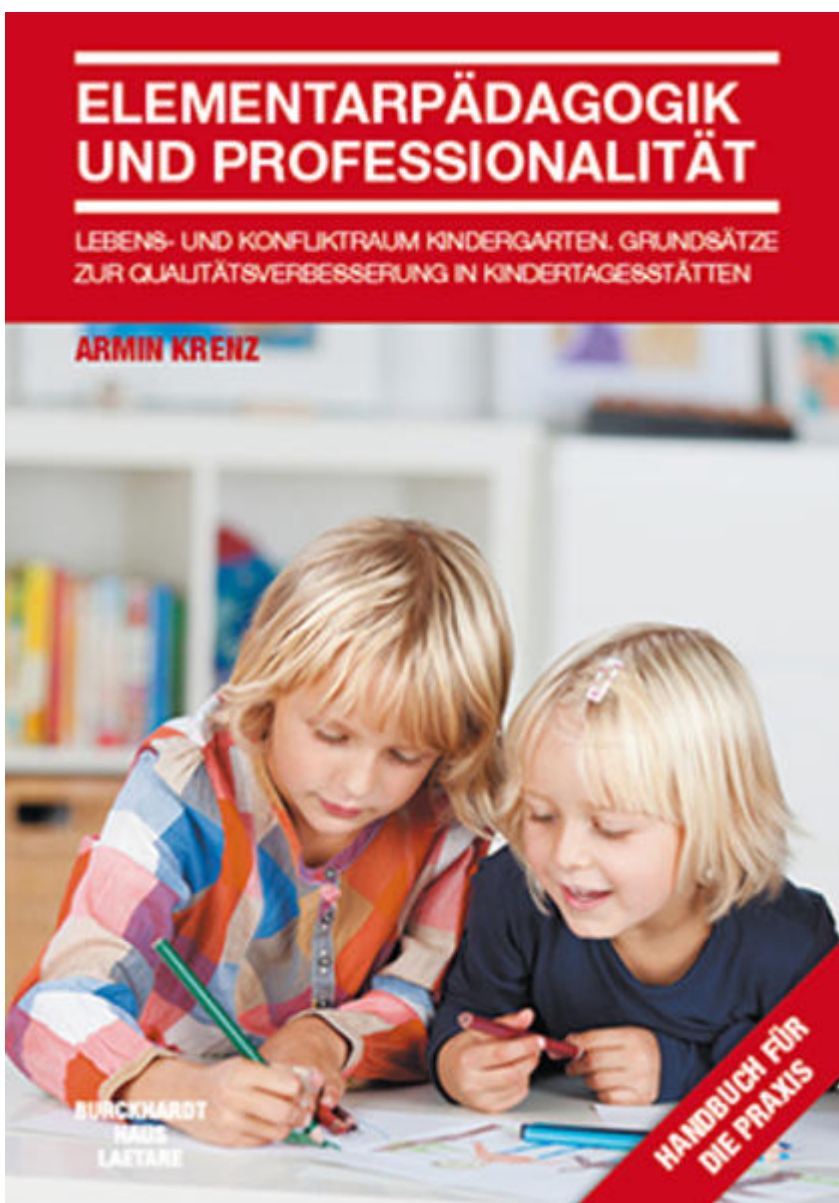
Jedes direkte Gespräch setzt sich aus fünf primärbeteiligten Größen zusammen: a) der eigenen Person (mit den „gelernten“, verinnerlichten Gesprächs(in)kompetenzen sowie den intraindividuellen Persönlichkeitsmerkmalen), b) der anderen Person (mit ihren „gelernten“, verinnerlichten Gesprächs(in)kompetenzen sowie deren intraindividuellen Persönlichkeitsmerkmalen), c) dem Thema/Inhalt/der Problemstellung; d) der aktuellen „Beziehungsgeschichte“/Beziehungsstärke/-schwäche (geprägt durch Sympathie/ Antipathie) zwischen den Gesprächsbeteiligten und e) den vorherrschenden Gesprächsbedingungen. Soweit wie möglich sollte zunächst für ein gesprächsförderliches Setting gesorgt werden: Ausblenden von möglichen Störungen, einer mit Distanz versehenen

Sitzgelegenheit (bei einem 2er Gespräch: in einem guten Abstand voneinander, ca. 1,50 m im zugewandten Sitzwinkel von etwa 140 Grad), einer für das Gesprächsziel ausreichenden Zeit und das Ganze ohne „Ablenkungspotenzial“ wie beispielsweise Plätzchen oder Getränken. Man selbst sollte sich vor dem Gespräch sowohl inhaltlich gut vorbereitet (Zielsetzung überprüft und strukturiert aufgebaut? Argumente zusammengestellt, Beispiele parat, mögliche Gegenargumente durch weitere Argumente erweitert?) als auch die Beziehungsebene für sich selbst geklärt haben! Damit sind wesentliche „Gesprächsförderer“ aktiviert: die Möglichkeit der Konzentration auf den Gesprächspartner und den Inhalt, die Fokussierung auf das Ziel sowie ein Gefühl der inneren Sicherheit als Garant für ein zumindest mittleres Maß an Ruhe und Entspannung.

Die Sprache umfasst unterschiedliche Dimensionen

Wenn davon ausgegangen werden kann, dass die Sprache sechs Dimensionen beinhaltet (Sprache als Weitergabe von Informationen, als Medium zum Herstellen und Aufrechterhalten von Beziehungen, als persönliche Meinungsäußerung, zur Beeinflussung des Verhaltens anderer, als Ausdruck von Gefühlen und zur Problemlösung), dann werden in einer Gesprächskultur vor allem drei Schwerpunkte in den Mittelpunkt gerückt: 1.) Gespräche dienen der Beziehungspflege und verlangen damit eine zugewandte, aufgeschlossene, freundliche Haltung zur Gesprächspartner:in! 2.) Gespräche dienen zur detaillierten Weitergabe von fachlich-sachlichen Informationen und verlangen daher ein hohes Maß an Sachorientierung. 3.) Gespräche dienen einer nachhaltigen Problemlösung, wodurch diese Zielrichtung vorgibt, ein sachlich abgewogenes Ziel vor Augen zu haben und fokussiert vorzugehen. In einer Gesprächskultur geht es also nicht in erster Linie darum, das Verhalten der Gesprächspartner:in zu beeinflussen/zu

manipulieren oder von etwas Bestimmtem zu überzeugen. Vielmehr schafft es sowohl das freundlich-sachliche Beziehungsverhältnis als auch das inhaltlich geführte Sachgespräch, überzeugend (!) zu sein. Die in einer Person provozierten Gefühle müssen an anderer Stelle (z.B. durch Supervision, Coaching oder Selbsterfahrungsseminare) analysiert und geklärt werden, weil hier unter einer systemischen Betrachtung zuvorderst aktualisierte Kindheitserfahrungen zum Ausbruch kommen.



[Elementarpädagogik und Professionalität](#)

Der Kindergarten als Lebensraum unterliegt immer der großen

Gefahr, sich durch verschiedene Programme/Ansätze bildungspolitischer Strömungen allzu schnell von einem Lebensraum zu entfernen. Dabei gibt das Wort LEBENSRAUM schon die Grundlage vor: L wie Lust und Lebendigkeit, E wie Eigenständigkeit und ernstnehmend, B wie bunt und begreifen, E wie einfühlend und erfrischend, N wie neugierig und normal, S wie spannend und sorgsam, R wie reich an Erfahrungen und raumnutzend, A wie ausdauernd und akzeptierend, U wie umfassend und ursachenorientiert, M wie menschenorientiert und marginal.

Armin Krenz

[Elementarpädagogik und Professionalität – Lebens- und Konfliktraum Kindergarten](#)

193 Seiten, Klappenbroschur

ISBN/EAN: 978-3-944548-00-5

24,95

Das übergeordnete Ziel eines professionell gestalteten Gesprächs

Wie oben erwähnt sind vor allem die drei Hauptfeinde einer angestrebten Gesprächskultur – (a) wenn Beziehungsstörungen auf einer pseudo-inhaltlichen Ebene ausgefochten, (b) Meinungen statt Sachargumente ins Diskussionsfeld geworfen und (c) dogmatisch geprägte/starre Überzeugungsversuche eingesetzt werden – dafür verantwortlich, dass tag-/täglich anberaumte Gespräche nicht nur erfolglos bleiben, sondern in der Regel noch eine konfliktverschärfende Auswirkung mit sich bringen. Daher muss das übergeordnete Ziel eines professionell gestalteten Gesprächs darin bestehen, dem Gegenüber dabei zu helfen, zunächst sich selbst sowie seine Sichtweise der Dinge wahrzunehmen und zu reflektieren, um sich dann auf die neuen,

angestrebten Betrachtungen einzulassen, diese wahrzunehmen und in ihnen konstruktive Gedanken-/Handlungsimpulse zu sehen, um sie annehmen und umsetzen zu können. Aus einem „du musst... bzw. du solltest ...“ kann auf diese Weise ein „ich kann mir durchaus vorstellen, dass... bzw. ich will...“ entstehen: diese Einstellung ist der Beginn/ die Fortsetzung eines Selbstbildungsprozesses. Fremdbestimmte Ziele führen – ebenso wie bei Kindern – zu einer „Bildung aus II. Hand“, die eher Abwehr und Widerstände aktiviert als selbstmotivierte Veränderungswünsche. Hier gilt es, den Kreislauf einer üblichen Gesprächsführung zu durchbrechen, um den selbstgesetzten Zielen tatsächlich näher zu kommen.

Eine Gesprächskultur verlangt nach Regeln und verlaufsförderlichen Einstellungen!

So vielfältig die unterschiedlichen Gesprächsanlässe im Kita-Alltag sind, so dringlich zeigt sich immer wieder, dass eine Gesprächskultur nicht von alleine entsteht. Vielmehr baut sich eine förderliche Gesprächskultur durch folgende Merkmale auf: es ist günstig, wenn a) die Gesprächspartner:in von Zeit zu Zeit direkt mit ihrem Namen angesprochen wird; b) die eigenen Argumente fachlich formuliert und immer wieder mit nachvollziehbaren Beispielen veranschaulicht werden; c) die Argumentationskette logisch aufgebaut und strukturiert vorgebracht wird; d) einer „Kampf-Dialektik“ aus dem Wege gegangen und eine engagierte, offene Argumentation angestrebt wird; e) immer wieder Fragen zurückgegeben werden, um einen Dialog aufrechtzuerhalten; f) besonders bedeutsame inhaltliche Zusammenhänge im Gespräch auf einem Blatt Papier visualisiert werden; g) emotionale, spontane Gegenreaktionen (ausgelöst durch Polemik oder Vorwürfe) zurückgehalten und in neue Sachargumente umgedeutet werden; h) das Gesprächsziel im Vordergrund steht, so dass Abschweifungen unterbrochen und

„Nebenkriegsschauplätze“ bzw. Randaspekte nicht vom eigentlichen Thema ablenken. Zudem wird eine Gesprächskultur dadurch förderlich beeinflusst, wenn i) der Blickkontakt gehalten wird (ohne die Gesprächspartner:in anzustarren), um die erwünschte Beziehung aufrecht zu erhalten; j) die Lautstärke durch leise Töne gekennzeichnet ist und diese in der Modulation wechselt; k) der Sprechgeschwindigkeit immer wieder das hektische Tempo rausgenommen und langsam gesprochen wird; l) die Stimmhöhe im tieferen Bereich liegt (was durch eine möglichst vorhandene Entspannung erreicht werden kann) und dem anderen die Chance eingeräumt wird, sich einzubringen und ausreden zu können. Bei allem steht der Aspekt im Vordergrund, der Gesprächspartner:in zuhören und ihn verstehen zu wollen, sie als eine gleichwertige Gesprächspartner:in zu akzeptieren und an einer nachhaltigen Lösung interessiert zu sein. Letztendlich ist darauf zu achten, dass persönliche Meinungen/Einschätzungen in sachorientierte Argumente umgewandelt werden. Immer wieder wird eine Gesprächskultur dadurch zerstört, dass persönliche Meinungen gegen entgegengesetzte Meinungen aufgefahren werden: ein professionell gestaltetes Gespräch verzichtet daher auf Meinungsäußerungen, weil sie in einer Fachdiskussion aufgrund ihrer individuell-subjektiven Prägung nicht zielführend sein können.

Gesprächskultur entsteht nur durch einen Verzicht auf typische Gesprächskiller:innen und Killer-Phrasen

In der Hektik des Alltags und durch unreflektierte Gesprächsmuster sorgen manche „Gesprächskiller“ in einem rasanten Tempo für angespannte Gesprächssituationen und führen damit jede Unterhaltung/Auseinandersetzung folgenotwendig und automatisch ins Abseits. Wenn beispielsweise eigene

Einschätzungen rechthaberisch (statt informierend) vertreten, dirigistische Anordnungen (statt einer gemeinsamen Lösungssuche) gegeben, dogmatisiert vorgetragene Überzeugungsversuche (statt einer wahrnehmungsoffenen Informationseingabe) der Gesprächspartner:in übergestülpt, ernst zu nehmende Anmerkungen bagatellisiert werden, bewertende/moralisierende Vorbehalte zum Sprachrepertoire gehören, monologisierende Sprachergüsse der Gesprächspartner:in regelrecht erdrücken, examinierende Fragen den Hauptbestandteil eines Gesprächs kennzeichnen oder stets korrigierende (Ja-aber-Sätze!) Gegendarstellungen zu den Hauptmerkmalen eines Gesprächs gehören, kann nicht mehr von einer „Sprachkultur“ die Rede sein. Zusätzlich genutzte, so genannte Killer-Phrasen (z.B. Früher haben wir.../das geht doch nicht, weil.../dafür ist keine Zeit.../Alles graue Theorie .../Die Arbeit ist nicht zu leisten.../Klingt ja gut, aber.../So einfach ist das nicht umzusetzen.../Das bringt zu viel Unruhe/Das übersteigt unsere Kompetenz.../) vertreiben schließlich den Rest einer vielleicht noch zu erahnenden Sprachkultur.

Die fünf Phasen eines förderlichen Gesprächs

Jedes Gespräch gleicht einem gut strukturierten Buch: Während eine Autor:in zunächst ihre Intention vorstellt, was sie mit ihren Buchausführungen beabsichtigt, folgt eine Einleitung für die Leser:innen sowie das Inhaltsverzeichnis. Dann erscheint der „eigentliche“, schwerpunktgesetzte Inhalt und letztendlich schließt sich ein Nachwort an (mit einem Rückblick und einer Perspektivsicht). In gleicher Weise sollte jedes Gespräch konzipiert sein: zunächst steht die gedankliche/inhaltliche Vorbereitung als Erstes an (1), dann folgt bei dem Gespräch selbst eine Einführung (Begründung des Schwerpunkts, Nennung der Aufgabenstellung, Anriss des Problems) (2), es schließt sich der Hauptteil des Gespräches an (3) und zum Schluss werden alle Gesprächsergebnisse/Handlungsabsichten

zusammengefasst (4). Eine Nachbereitung (5) wendet sich sowohl der zurückliegenden Gesprächsreflexion (Auswertung) als auch den Konsequenzen zu, die sich für das Folgegespräch ergeben.

Gespräche „der besonderen Art“

Problem-/Konfliktgespräche und Gespräche mit Kolleg:innen, die sich durch problematische Verhaltensweisen auszeichnen, sind eine ganz besondere Nummer. Selbstverständlich gelten hier dieselben Regeln und Hinweise wie zuvor beschrieben. Gleichwohl seien an dieser Stelle (und in der gebotenen Kürze) zwei Hinweise gegeben. Zum einen lassen sich schwierige Gespräche am besten nach einer festgelegten Aufbaustruktur führen: Zunächst wird die Problemstellung – mit dem gesamten Kollegium (!) und nicht nur mit den direkt Beteiligten – klar erfasst. Es folgt eine genaue Problemanalyse, um daraus eine klar definierte Zielsetzung abzuleiten (Richtziel, Teilziele, Nahziele) und darauf aufbauend konkrete Schritte zur Zielerreichung festzulegen (Fragestellung: wer macht was bis wann mit wem an welcher Stelle). Im Anschluss werden weitere Termine zur Auswertung abgesprochen, wo es zur Bewertung der Umsetzung(sversuche) kommt und um ggf. neue Lösungsalternativen abzusprechen. Zur konstruktiven (und zugleich wertschätzenden) Gesprächsführung mit Kolleg:innen, die problematische Verhaltensweisen an den Tag legen, sei insbesondere auf die Gesprächsgestaltung sowohl durch „Argumentationspläne“ (Der Aufsatzplan/Die Kette/Vom Allgemeinen zum Besonderen/Der Vergleich/Der Kompromiss/Die Ausklammerung) als auch auf rhetorische Formulierungshilfen hingewiesen (vgl.: Literatur Krenz, 2010, S. 326 ff.). Auch wenn „Rhetorik“ – gerade in der Pädagogik – als eine technisierte Gesprächsführung häufig mit Abstand (und sogar einer Abwehr) zur Kenntnis genommen wird, sollten gerade Leitungskräfte diesem effizienten Sprachhandeln offen gegenüberstehen.

Fazit:

Die realisierte Gesprächskultur ist einerseits ein sicherer Indikator dafür, ob (!) in der Einrichtung eine professionell gestaltete Alltagspädagogik realisiert wird und wie ausgeprägt (!) eine humanistisch orientierte Teamarbeit tatsächlich existiert. Beide Aspekte bilden die Grundlage für ein lebendiges, arbeitsmotiviertes, lernbereites, wahrnehmungsoffenes und innovativ ausgerichtetes Team. Es hat sich immer wieder gezeigt, dass die Gesprächskultur (wie sorgsam und zugleich klar, wertschätzend und zugleich zielorientiert, direkt und zugleich problemlösungsorientiert miteinander gesprochen/ umgegangen wird) sowohl ein Garant für eine Qualitätsoffensive darstellt als auch für eine entwicklungsförderliche Atmosphäre in der Kita sorgt. Wo immer Arbeits- bzw. Beziehungsstörungen vorherrschen, ist auch die Gesprächskultur eingeschränkt oder gar nicht vorhanden. So gilt es, sich immer wieder aufs Neue mit diesem kulturell höchst bedeutsamen Schwerpunkt zu beschäftigen, die gegenwärtige Gesprächskultur zu analysieren, bei Störungen zu verbessern und bei einer gut vorhandenen Ausprägung gezielt sowie regelmäßig zu stabilisieren. Getreu dem Motto: „Wer aufhört besser sein zu wollen als er ist, hört auf, gut zu sein“.

Literaturhinweise:

Allhoff, Dieter-W. + Allhoff, Waltraud (2010). Rhetorik & Kommunikation. Ein Lehr- und Übungsbuch. München: Ernst Reinhardt Verlag ,15. Aufl.

Brüggemeier, Beate (2010). Wertschätzende Kommunikation im Business. Wer sich öffnet, kommt weiter. Paderborn: Junfermann Verlag

Krenz, Armin (2017): Psychologie für Erzieherinnen und Erzieher. Grundlagen für die Praxis. Berlin: Cornelsen Verlag

(1. Nachdruck; Kapitel 8.2.2 Gesprächsführung an Zielen orientieren)

Miller, William R. + Rollnick, Stephen (2009): Motivierende Gesprächsführung. Freiburg: Lambertus Verlag, 3. Aufl.

Pawlowski, Klaus (2005). Konstruktiv Gespräche führen. Fähigkeiten aktivieren, Ziele verfolgen, Lösungen finden. München: Ernst Reinhardt Verlag (4. Aufl.)

Portner, Dieter (2000). Überzeugend diskutieren. Diskussionstechniken zum besseren Durchsetzen Ihrer Ziele. Weinheim: Beltz Verlag

Weisbach, Christian-Rainer + Sonne-Neubacher, Petra (2015): Professionelle Gesprächsführung. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. Beck Verlag im dtv, 9. Edition

Armin Krenz, Prof. h.c. et Dr. h.c., Honorarprofessor a.D., Wissenschaftsdozent für Elementar- und Entwicklungspädagogik/Entwicklungspsychologie; Email: armin.krenz@web.de