

Wenn Beschwerden zur Belastung werden...

Vom reflektierten und klaren Umgang mit Beschwerden im pädagogischen

Berufsalltag – Teil I

Autorin: Sybille Schmitz

„Was ist das eigentlich für ein Laden hier!!! Das verstehen Sie unter Planung oder was?!?!“ Herr Anspacher steht mitten im Gruppenraum, sein Gesicht hochrot, sein ganzer Körper angespannt, seine Stimme viel zu laut. Einige Kinder blicken von ihrem Spiel auf, manche lassen sich von dem laut protestierenden Vater nicht aus der Ruhe, nicht aus dem Spiel bringen. Inka Wahler, die Gruppenleiterin der Sonnen-Gruppe, steht Herrn Anspacher direkt gegenüber, unbeweglich, die Zähne fest zusammen gebissen. Sie wartet und hofft. Hofft das sein Wutausbruch bald vorbei ist. Ihre Praktikantin Christina drückt sich erschrocken an der Tür zum Materialraum herum. Für sie ist dieser Auftritt des Vaters neu und sehr beunruhigend. Das Team des Kindergartens Sonnenschein dagegen kennt diese Schreitiraden leider nur zu gut. Sobald sich eine Änderung im pädagogischen Ablauf des Kinderhauses ergibt, platzt Herrn Anspacher der Kragen. Mindestens einmal im Monat hallt seine Stimme lautstark durch die Räume der Einrichtung. Einmal fing sogar ein anderer Vater an zurückzubrüllen, wohl in der Absicht für mehr Ruhe zu sorgen. Herr Anspacher lief daraufhin wutschnaubend hinaus und drohte lautstark mit einer offiziellen, schriftlichen Beschwerde bei der Gemeinde. Herr Anspacher ist Oberarzt in der nahe gelegenen Kurklinik und angesehener Bürger der Kleinstadt, in der sich diese Szene abspielt. Nicht selten erscheint er auf den Nachrichtenseiten der örtlichen Lokalblätter im besten Licht seiner beruflichen Tätigkeit. Im Kindergarten zeigt er gelegentlich eine andere Seite von sich, eine Seite, die er lieber nicht in der Zeitung präsentieren würde. Herr Anspacher hat klare Vorstellungen davon, wie die Planung eines Kinderhauses in der Größe des Sonnenschein-Hauses (90 Kinder) auszusehen hat und wie sie eingehalten werden sollte. Das pädagogische Team besteht ausschließlich aus Frauen und diese haben alle den Eindruck, dass Herr Anspacher sich niemals etwas von ihnen sagen lassen würde. Deshalb wird sein Verhalten geduldet, ertragen, ausgehalten. Ein bis dreimal im Monat angebrüllt werden, das muss dann eben erträglich sein. So sind manche Eltern einfach, sagen sich die Pädagoginnen. In einem Team-Coaching stellt sich dann heraus, wie belastend diese unberechenbaren Beschimpfungen tatsächlich für die einzelnen Mitarbeiterinnen sind. Es fließen Tränen und es wird zugegeben, dass die ein oder andere schon über eine Kündigung nachgedacht hat. Bald steht fest: Mit solchen Situationen muss das Team in Zukunft anders umgehen. Pädagogisch gesehen ist das Verhalten des Vaters vor den Augen und Ohren der Kinder nicht duldbar, menschlich gesehen den Mitarbeiterinnen der Einrichtung dauerhaft nicht zumutbar.

Erkenntnisse aus der Kommunikationspsychologie

Die meisten Menschen, die sich über etwas beschwerten, befinden sich in einem emotional mittelgradig bis stark erregten Zustand. Warum eigentlich? Beschwerden sind Ausdruck eines persönlichen Empfindens: Menschen, die sich beschwerten, teilen mit: meine Erwartungen werden hier nicht erfüllt, ich kann meine Absichten oder Vorstellungen so nicht umsetzen, ich fühle mich eingeschränkt in meiner Handlungsfreiheit o. ä. Eine sozialverträgliche Form sich zu beschwerten bzw. etwas über sich selbst mitzuteilen oder einen Wunsch mitzuteilen ist die **konstruktive Ich-Botschaft**. Bezug nehmend auf das Beispiel von Herrn Anspacher würde eine voll ausformulierte Ich-Botschaft etwa so klingen: „Guten Morgen, Frau Wahler. Ich habe eben draußen gelesen, dass der Waldtag heute ausfällt. Jonas steht draußen an seinem Garderobenplatz und ist den Tränen nahe. Ehrlich gesagt bin ich sehr enttäuscht, dass der Waldtag so kurzfristig abgesagt wird. Wettertechnisch besteht kein Grund. Es ärgert mich sehr, dass der Waldtag ausfällt, denn letzten Monat ist er auch

schon mal ausgefallen und das ist jedesmal eine große Enttäuschung für meinen Sohn. Ich bin wütend, weil ich schon im Aufnahmegespräch betont habe, dass es mir sehr wichtig ist, dass die Kinder viel draußen machen. Ich bin nicht bereit, das einfach so hinzunehmen.“

Um sich auf diese Weise mitteilen zu können, muss der Betroffene sich in einem einigermaßen reflektionsfähigen Zustand befinden und die Erfahrung gemacht haben, in anderen ähnlichen Beschwerde-Situationen von seinen Mitmenschen gehört und ernstgenommen worden zu sein.

Davon ist Herr Anspacher weit entfernt. Er erlebt Planänderungen als persönliche Bedrohung und zwar nicht mit dem rationalen Teil seines Verstandes, sondern mit seinen emotionalen Verarbeitungszentren. In den Situationen, in denen er in der Einrichtung herumbrüllt, ist er innerlich überschüttet von Stresshormonen. Die Funktionsweisen seines Frontalhirns sind auf Stand by geschaltet. Hierzu zählen die Fähigkeit zum Perspektivenwechsel, die Fähigkeit eigene Impulse zu kontrollieren und zu hemmen, Problemlösefähigkeiten und soziale Kompetenzen. Stattdessen ist sein Stammhirn aktiv, dass immer dann einspringt, wenn Gefahr droht. Es steuert essenzielle Lebensfunktionen wie etwa die Herzfrequenz, den Blutdruck und die Atmung. Wenn ein Mensch sich bedroht fühlt (zum Beispiel, weil er übergangen wurde, sich nicht ausreichend ernst genommen oder informiert genug fühlt, stark enttäuscht ist etc.) und keine anderen Handlungsstrategien in solchen Situationen kennt, dann übernimmt sein Stammhirn die Führung. Vera Birkenbihl sprach in ihren Trainings und Fachbüchern vom **psychologischen Nebel**, der sich dann einstellt. (siehe Abb. I)

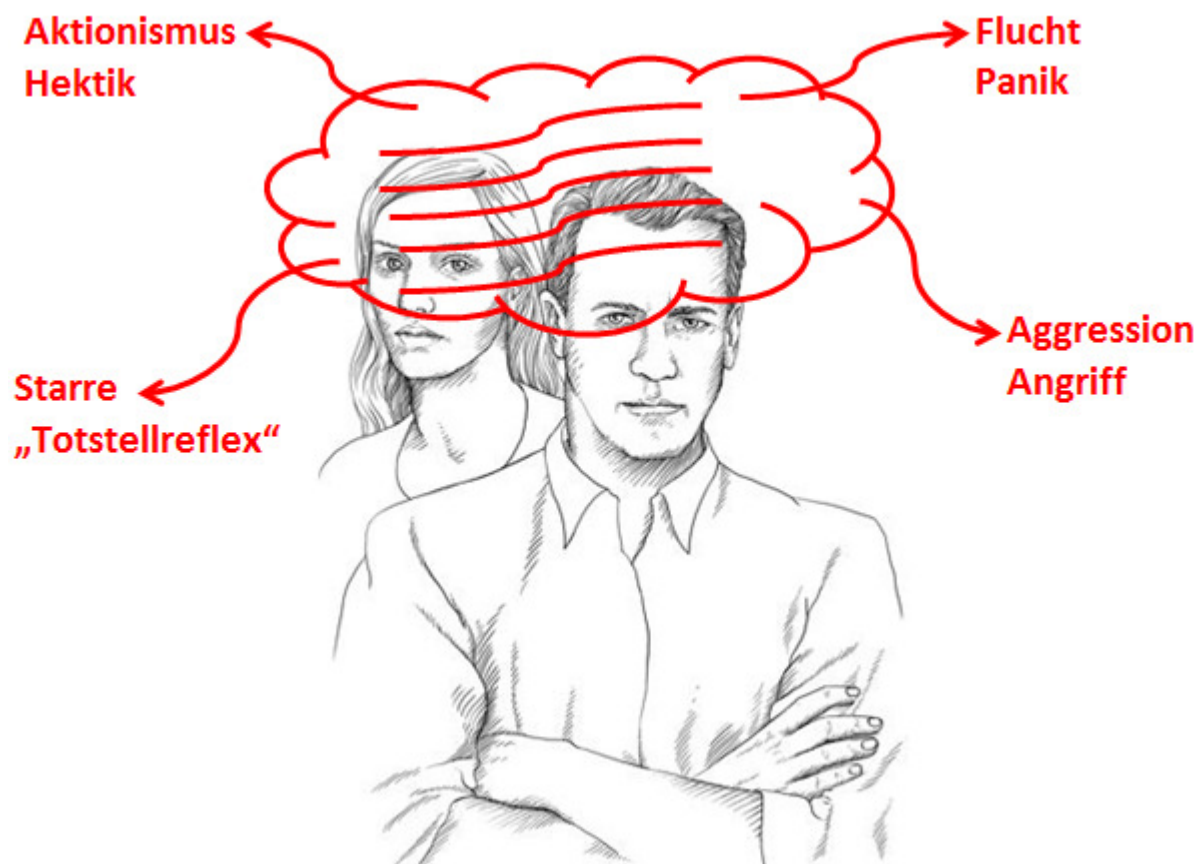


Abb. I: Im akuten Zustand des psychologischen Nebels (hier symbolisiert durch die rote Wolke) hat ein Mensch nur vier Handlungsmöglichkeiten zur Auswahl: Flucht, Aggression, Hektik/Aktionismus oder Starre (evolutionär gesehen: der Totstellreflex). Anders formuliert: er ist in diesem Zustand auf der rational-sachlichen Ebene nicht erreichbar. Erklärungen, Entschuldigungen, beruhigende Worte, Vorschläge, Gegenargumente, Beschreibung von Fakten o. ä. können in diesem Zustand nicht weiterverarbeitet werden, sondern werden verzerrt oder gar nicht wahrgenommen.

Mal angenommen der Pädagogin gelingt es in einem solchen Moment klar zu bleiben und nicht im eigenen psychologischen Nebel zu versinken. Sie erstarrt nicht als Reaktion auf die Wut des Vaters, sie entwickelt keine Gegen-Aggression, keine Panik, keinen hektischen Aktionismus und auch keine Fluchttendenzen. Sie bleibt präsent und im Kontakt mit sich selbst und mit der Situation. Der Dialog, der sich daraus ergibt, könnte vielleicht so ablaufen:

Herr Anspacher: „Das ist jetzt nicht wahr, oder? Ich lese da draußen gerade, dass der Waldtag heute ausfällt!“ *(sehr vorwurfsvoller Tonfall; Stimme sehr laut; direkter, bohrender Blick; geht mit forschenden Schritten in den Gruppenraum hinein)*

Frau Wahler: „Sie sind wütend, weil heute der Waldtag ausfällt.“ *(sachlicher Tonfall; erwidert den Blickkontakt; spricht nicht weiter, sondern wartet die Reaktion des Vaters ab; stellt sich seitlich neben Herrn Anspacher, nicht frontal vor ihn hin; achtet bei sich selbst auf einen guten Bodenkontakt und eine aufrechte Körperhaltung ohne anzuspannen)*

Herr Anspacher: „Ja, allerdings. Was soll das jetzt schon wieder? Letzten Monat ist der Waldtag auch ausgefallen! Das Wetter ist heute bestens. Das gibt ´s doch nicht! Was meinen Sie eigentlich, wie das bei den Kindern ankommt!“ *(immer noch sehr laute Stimme; macht große, ausladende Gesten; weiterhin bohrender Blick; steht breitbeinig und sehr angespannt da)*

Frau Wahler: „Es ärgert Sie, dass der Waldtag schon wieder ausfällt. Sie wollen nicht, dass die Kinder enttäuscht sind.“ *(bleibt körpersprachlich zugewandt und stimmlich klar und sachlich)*

Herr Anspacher: „Natürlich werden die Kinder sehr enttäuscht sein. Aber das ist doch nicht das einzige Problem. Was ist das eigentlich für eine pädagogische Planung, die Sie da machen? Kann man sich hier eigentlich auf gar nichts verlassen?“ *(Stimme war zwischenzeitlich etwas weniger laut, wird im letzten Satz dann wieder deutlich lauter und sehr vorwurfsvoll)*

Frau Wahler: „Nicht nur die Kinder sind enttäuscht. Sie sind enttäuscht, weil Sie den Eindruck haben, Sie können sich nicht auf uns verlassen.“ *(spricht klar und deutlich, bleibt in einem sachlichen Tonfall)*

Herr Anspacher: „Allerdings. Oder wie würde es Ihnen denn gehen, wenn Sie zu mir in die Klinik spazierten mit sehr starken Bauchschmerzen und auf dem OP-Plan für den Tag steht: Blinddarm-Operationen fallen heute leider aus.“ *(ironischer Tonfall, Stimme insgesamt weniger laut)*

Frau Wahler: „ Sie müssen sich an Ihrem Arbeitsplatz an ganz strikte Zeitfenster und Pläne halten. Da gibt ´s keine Möglichkeit abzuweichen.“ *(sachlicher Tonfall, bleibt im Blickkontakt)*

Herr Anspacher: „So ist es. Und davon kann ich hier im Kindergarten leider gar nichts erkennen. Hier wird fröhlich jeder Plan umgeschmissen. Mir kommt ´s hier manchmal so vor, als ob Sie machen was Sie gerade wollen. Wenn ich mir das erlauben würde...“ *(schüttelt den Kopf und macht eine wegwerfende Geste mit den Händen, seine Stimme ist fast auf normaler Zimmerlautstärke)*

Frau Wahler: „Herr Anspacher, Sie haben den Eindruck, dass wir hier im Team eine sehr lockere und wenig verlässliche Planung machen und davon sind Sie enttäuscht. Kommen Sie bitte mit mir in unser Büro, damit wir das Thema pädagogische Planung und Waldtag in Ruhe besprechen können. Meine Praktikantin übernimmt solange hier die Aufsicht.“ [...]

Herr Anspacher erlebt hier eine präsente, geistesgegenwärtige Pädagogin, die ihm seine eigenen Aussagen spiegelt, indem sie konsequent **aktives Zuhören** einsetzt. Sie hört heraus, worum es ihm geht bzw. was er empfindet und teilt ihm genau das auf sachliche und aufmerksame Weise mit, nicht auf emotionale oder beschwichtigende Weise. Erst als er im Gespräch einigermaßen emotional stabil

wirkt, schlägt sie ihm vor, das Gespräch in einem geschützteren Rahmen ohne die Geräuschkulisse der Kinder weiter fort zu führen.

Menschen, in denen sich gerade der psychologische Nebel ausbreitet, die also gerade Stresshormone in stärkeren Mengen produzieren, können in dieser Phase fast nichts anderes mehr wahrnehmen als die eigene Wut (oder Panik), deshalb wird im aktiven Zuhören genau auf diese Wut bzw. die anderen Gefühle, die deutlich werden (Enttäuschung o. ä.) eingegangen. **Die Pädagogin verzichtet konsequent auf jegliche Erklärungs- oder Beschwichtigungsversuche. Sie akzeptiert die emotionale Realität des Vaters als aktuelle Tatsache:** „Sie sind wütend, weil... oder „Es ärgert Sie, dass...“ oder auch „An Ihrem Arbeitsplatz müssen Sie absolut verlässlich handeln und sind an strikte Zeitpläne fest gebunden.“

Selbst wenn der Vater auf das weitere Gesprächsangebot der Pädagogin nicht eingeht und stattdessen wütend aus dem Gruppenraum rauscht, hat die Pädagogin die Situation angemessen beantwortet. Sie hat durch ihr Verhalten bewiesen, dass...

...sie sich nicht schuldig oder klein fühlt dem Vater gegenüber, sondern bereit ist, seine Sicht auf den Beschwerdegegenstand anzuhören und zu prüfen, ob es ihrerseits Handlungsbedarf gibt.

...sie in der Lage ist, den Vater auf der Erwachsenenenebene anzusprechen und ernst zu nehmen.

...sie sehr genau zugehört hat und dem Vater ihre volle Konzentration geschenkt hat.

...sie in der Lage ist, eine Beschwerde frühzeitig zu erkennen und damit angemessen umzugehen (zum Beispiel bewusst sachlich und aufmerksam zu bleiben, sich innerlich auf aktives oder auf aufnehmendes Zuhören (siehe unten) einzustellen und den eigenen Körper aufzurichten ohne dabei anzuspannen).

...sie gesprächsbereit ist und konkrete Gesprächs- und Klärungsangebote machen kann.

In Situationen, in denen der emotionale Erregungsgrad schon stärker eskaliert ist, als in der hier beschriebenen Situation mit Herrn Anspacher, ist **aufnehmendes Zuhören** die noch bessere Wahl. Die Pädagogin schweigt und hört aufnehmend zu, ihre Körpersprache zeigt dem sich beschwerenden Vater oder der sich beschwerenden Mutter: *Ich höre Ihnen zu! Ich bleibe im Kontakt mit mir selbst und gebe gleichzeitig Ihnen meine volle Aufmerksamkeit!* (Vgl. hierzu C.-R. Weisbach, 2004, S. 41 ff.)

Zu einem späteren Zeitpunkt und vor allem außerhalb des psychologischen Nebels muss dann mit den betreffenden Eltern sehr zeitnah ein Gespräch vereinbart werden, wenn nötig sogar mit schriftlicher Einladung, in dem nicht nur auf das Anliegen der Eltern eingegangen wird, sondern auch klar kommuniziert wird, welche Verhaltensregeln in der Einrichtung eingehalten werden müssen (zum Beispiel was die Gesprächslautstärke angeht) - auch in enttäuschenden Situationen - , damit eine weitere Zusammenarbeit gelingen kann. (s. Abb. II)

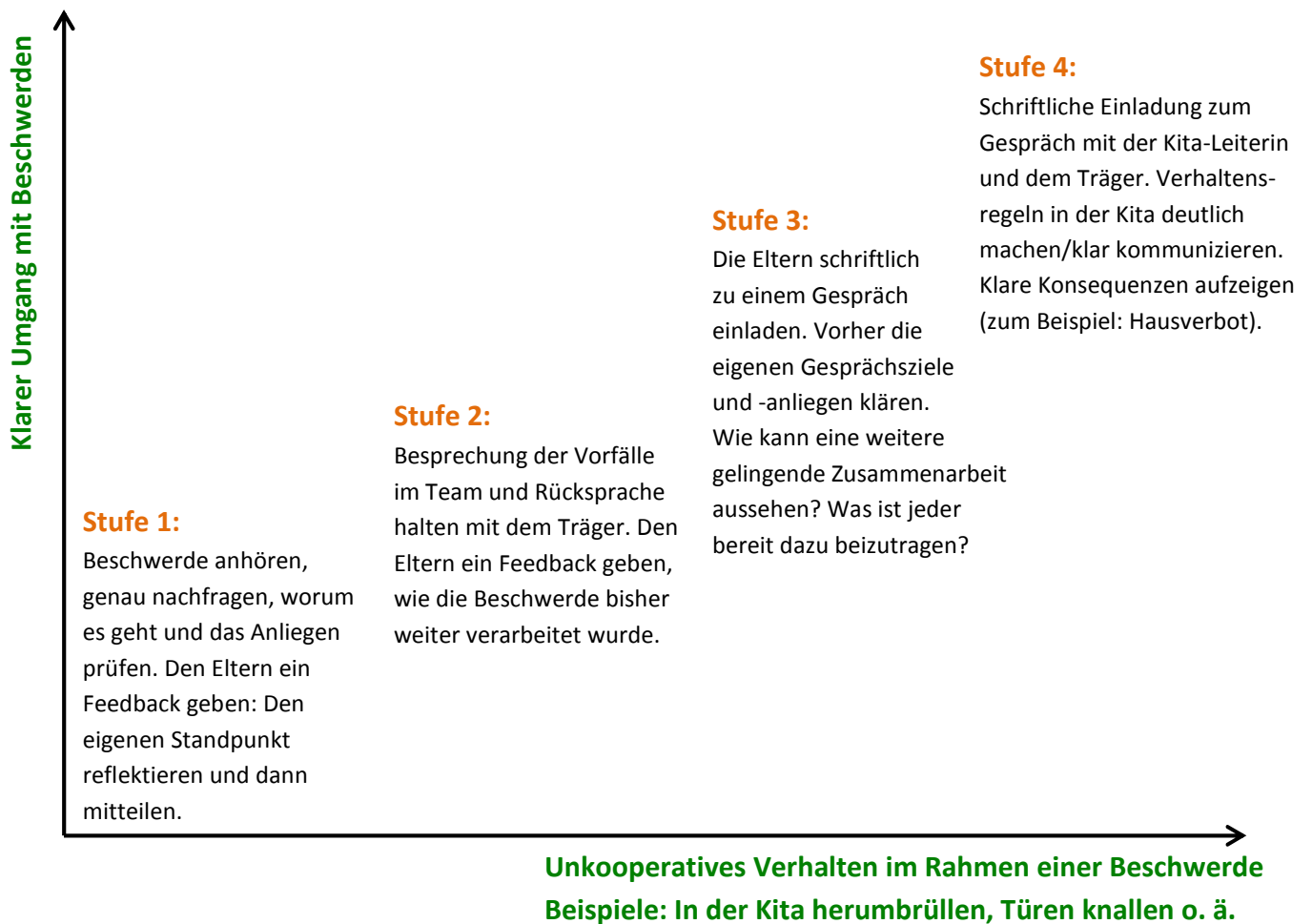


Abb. II: Fallbezogenes Stufenmodell zur Beschwerdebearbeitung

Glücklicherweise können die meisten Beschwerden (ca. 85 % bis 95 % aller Beschwerden) auf der 1. Stufe bearbeitet und geklärt werden. Bei nur ca. 1 bis 3 % aller Beschwerden muss der Bearbeitungsweg bis zu Stufe 4 gegangen werden. In jedem Fall ist es wichtig, gemeinsame Schritte im Umgang mit Beschwerden im Team zu vereinbaren und hier einen konstruktiven Rückhalt zu schaffen, der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärkt und einheitlich auftreten lässt. Der folgende **Leitfaden** kann eine **Orientierungshilfe** sein für Teams, die sich auf eine klare Umgangsweise mit Beschwerden einigen wollen:

Wenn ich eine Beschwerde von einem Vater oder einer Mutter erhalte, gehe ich wie folgt vor:

1. Zuhören

Ich höre mir genau an, worum es den Eltern geht und was sie verärgert, enttäuscht, irritiert, erschreckt oder zornig gemacht hat. Wenn ich merke, dass ihr Anliegen besonders dringlich oder komplex ist, biete ich den Eltern einen Gesprächstermin an, um das Anliegen zu klären.

2. Klären der Zuständigkeit

Ich kläre, wen im Team das Anliegen der Eltern genau betrifft und an wen ich es weiterleiten werde, falls es mich nicht direkt oder nicht allein betrifft. Vielleicht betrifft die Zuständigkeit auch das gesamte Team. **Ziel:** einen Ansprechpartner für die Eltern festlegen.

3. Präzises Nachfragen

Ich frage genau nach, was im Detail die Sorge, die Beobachtung oder der Wunsch der Eltern ist. Bei diesen Fragen tauchen erstaunlich oft neue Erkenntnisse auf oder zusätzliche Informationen, die für die Pädagog(inn)en und Eltern gleichermaßen wichtig sind.

Beispielfragen: Worum genau geht es Ihnen? Was ist Ihnen wann aufgefallen? Wie oft? Wo und wie genau? Was genau stört Sie daran? etc. Dann: Was ist Ihr konkreter Wunsch an uns bzw. an mich? Wie stellen Sie sich die Umsetzung vor?

4. Zusammenfassen

Ich fasse zusammen, was ich bisher von den Eltern verstanden habe und überprüfe, ob ich alle Informationen von den Eltern erhalten habe, um ihr Anliegen weiter verarbeiten zu können. Besonders wichtige Punkte oder Vereinbarungen halte ich mit den Eltern zusammen schriftlich fest. Dann erkläre ich den Eltern mein weiteres Vorgehen (z. B. Rücksprache im Team oder mit dem Träger; Bedenk- und Bearbeitungszeit; etc.)

5. Prüfung, was zu tun ist (im Team oder im Gruppen-Kleinteam)

Wir prüfen, inwieweit das Anliegen der Eltern **im Rahmen unseres pädagogischen Arbeitsalltages** berücksichtigt werden kann und was wir ändern können und ändern wollen.

Beispielfragen hierzu:

Was ist unsere/meine Sichtweise auf die (Beschwerde)Situation?

Was lernen wir aus dieser Beschwerde? Worauf macht sie uns als Team aufmerksam?

Was ist unser eigener mitverursachender Anteil daran, dass die Beschwerde entstanden ist?

Was sind wir bereit zu verändern? Wie genau? Wer übernimmt dabei konkret was?

Was sind wir nicht bereit zu verändern? Worauf haben wir Einfluss? Worauf haben wir keinen direkten Einfluss? Was können und wollen wir den Eltern zusichern? Was nicht?

6. Feedback

Die Eltern erhalten zu einem vereinbarten Zeitpunkt **eine konkrete Rückmeldung** darüber, wie ihr Anliegen weiterverarbeitet wurde und zu welchen Ergebnissen das Team gekommen ist. Die Pädagoginnen machen deutlich, in welchen Punkten sie mit den Eltern übereinstimmen und in welchen Punkten sich ihre Sichtweise von der Sichtweise der Eltern unterscheidet. Sie machen deutlich, worauf sie eingehen werden und worauf nicht.

7. Ausblick

Wie gehen wir (die Pädagoginnen und die Eltern) in Zukunft vor, wenn wieder eine ähnliche Situation entsteht, die die Eltern ärgern, irritieren oder in anderer Weise stören könnte? Was können beide Seiten zu einem gelingenden Miteinander in solchen Situationen beitragen? Welche Wünsche und Erwartungen haben wir an die Eltern?

Dieser Leitfaden (1. bis 7.) greift besonders gut dann, wenn auch die Eltern gesprächsbereit und prinzipiell kooperativ sind. Welche Klarheit aber braucht es, wenn die Eltern unkooperativ sind?

Beispiel für ein Gespräch auf der Stufe 4 der Beschwerdebearbeitung

Angenommen Herr Anspacher fällt immer wieder zurück in sein „Schreimuster“. Die Gespräche mit ihm auf den Stufen 1 bis 3 bewirken nur kurzzeitig eine Verhaltensverbesserung. Der Träger und die Kita-Leiterin entschließen sich deshalb zu einem Gespräch auf Stufe 4:

Trägervertreter (Gemeindemitarbeiter): „Herr Anspacher, wir haben dieses Gespräch einberufen, um mit Ihnen zu klären, wie eine gemeinsame Zusammenarbeit zwischen Ihnen und den Mitarbeiterinnen hier gelingen kann.“ (*sachlicher Tonfall*)

Herr Anspacher: „Aha. Schon wieder so ein Gespräch.“ (*leicht ironischer Tonfall*)

Trägervertreter: Da unser Anliegen an Sie die Kommunikation zwischen Ihnen und den Pädagoginnen betrifft, übergebe ich jetzt das Wort an Frau Drent.“

Der Vater schweigt, zieht die Augenbrauen nach oben und wendet den Blick zu Frau Drent, der Leiterin der Kita.

Frau Drent: „Herr Anspacher, für die Zukunft erwarte ich von Ihnen, dass Sie Ihre Beschwerden in Zimmerlautstärke mitteilen.“ (*sachlicher Tonfall, klarer Blickkontakt*)

Herr Anspacher hebt die Arme, lacht und sagt: „Ach, das schon wieder. Deshalb sitzen wir hier. Das glaub ich einfach nicht. Das war doch längst besprochen.“ (*genervter Tonfall*)

Frau Drent: „Am Montag haben Sie in voller Lautstärke in der Garderobe geschimpft, morgens während der Bringzeit.“ (*sachlicher Tonfall*)

Herr Anspacher verzieht das Gesicht, hebt die Schultern und sagt: „Ach wissen Sie, das ist mir jetzt wirklich zu doof hier. Wenn Sie keine Kritik vertragen können, dann ist das doch nicht meine Schuld! Am Montag konnte mir mal wieder keine Ihrer Mitarbeiterinnen sagen, wann das Sportfest nun tatsächlich stattfinden wird. Was sagen Sie eigentlich dazu? Sie haben behauptet, Sie würden meine Beschwerden weiter bearbeiten. Davon kann ich nichts erkennen!“ (*spricht mit sehr lauter Stimme*)

Frau Drent: „Wenn es noch einmal dazu kommt, dass Sie in dieser Lautstärke hier im Kindergarten auftreten, dann erteile ich Ihnen auf schriftlichem Wege ein Hausverbot.“ (*sachlicher Tonfall, direkter Blickkontakt*)

Herr Anspacher springt auf und sagt: „Das ist ja wohl die Höhe! Ich bin doch kein dummer Schuljunge, der einen Mülleimer angezündet hat. Was denken Sie sich eigentlich?!?!“

Frau Drent: „Wenn das noch einmal vorkommt, erhalten Sie hier ein Hausverbot, Herr Anspacher.“

Herr Anspacher: „Also ich gehe jetzt. Ich habe genug gehört. Das hier brauche ich wirklich nicht...“ (*murmelt Unverständliches, nimmt seine Jacke und geht. Die Tür schließt er allerdings leise.*)

Ein solches Gespräch auf Stufe 4 ist sicherlich anstrengend und will gut vorbereitet sein. Gleichzeitig sorgt es für unmissverständliche Klarheit: Der Trägervertreter und die Leiterin haben sich vor dem Gespräch in ihrer Vorgehensweise klar abgestimmt und sind einheitlich aufgetreten. Sie blieben während des Gespräches respektvoll zur Person (zum Vater), klar in der Sache (Brüllen nicht erlaubt!) und konkret in der Konsequenz (Hausverbot).

Literaturhinweise:

Bildungs- und Erziehungspartnerschaft zwischen Eltern und Kindertageseinrichtungen. Information für Elternbeiräte und Interessenten zu BayKiBiG, BayBEP und Elternmitwirkung. Handreichung des Staatsinstitutes für Frühpädagogik (IFP). (2009).

<http://www.stmas.bayern.de/kinderbetreuung/download/bep-elternbeirat.pdf>

Bröder, M. (2004). *Gesprächsführung in Kita und Kindergarten. Ein Praktischer Leitfaden.* Herder Verlag.

Klein, L. (2010). *Mit Eltern sprechen. Zusammenarbeit im Dialog – Beispiele aus Kita und Kindergarten.* Herder Verlag.

Mienert, M., Vorholz, H. (2007). *Gespräche mit Eltern. Entwicklungs-, Konflikt- und Informationsgespräche.* Bildungsverlag EINS.

Rosenberg, M., (2007). *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens.* Junfermann Verlag.

Rosenberg, M., (2007). *Das können wir klären. Wie man Konflikte friedlich und wirksam lösen kann*. Junfermann Verlag.

Schulz von Thun, F. (2008). *Miteinander reden*. Sonderausgabe (3 Bände). Rororo Verlag

Weisbach, C.-R., (2003). *Professionelle Gesprächsführung*. Ein praxisnahes Lese- und Übungsbuch. dtv.

Autorin:

Sybille Schmitz

Kommunikationstrainerin und Referentin. Die Schwerpunkte ihrer Fortbildungen: Teamentwicklung, Gesprächsführung, Konfliktbewältigung, Frühkindliche Entwicklung, Sprachentwicklung, Eltern beteiligen.

Dieser Artikel wurde veröffentlicht im **sozialpädagogischen Forum** der **Verbandszeitschrift der KEG** (Berufsverband für Pädagog(inn)en aller Art): Christ & Bildung Ausgabe 02/2015