

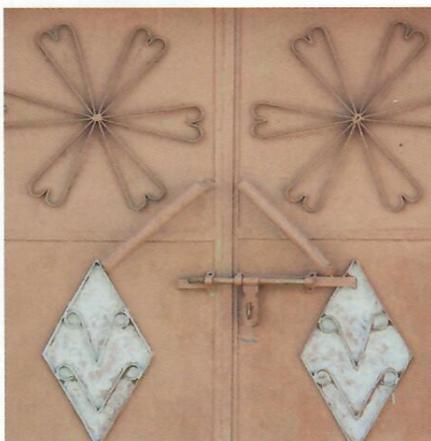
# Im Land der Fragen

## Von der Selbst-Führung zur Führung

Barbara Baedeker, systemische Therapeutin, erkundet im ersten Teil ihrer Reihe mit Kita-Leitungen das noch selten bereiste »Land der Fragen«. Stationen der Erkundungsreise sind: Mit selbstreflexiven Fragen über sich hinauswachsen, mit offenen Fragen die Erlebens-Welt anderer kennenlernen, mit einladenden Fragen andere ermutigen, ebenfalls über sich hinauszuwachsen.

Kaum zu glauben, aber wahr! Der allgegenwärtige Fachkräftemangel hatte uns schon fast den Mut geraubt – und nun dies: Auf der Suche nach einer stellvertretenden Leitung haben sich gleich mehrere pädagogische Fachkräfte gemeldet. Zwei Frauen kommen in die engere Wahl, die fachlichen Voraussetzungen scheinen in etwa vergleichbar, die Entscheidung fällt schwer. In dieser Situation ermöglichen offene Fragen, die nicht mit »Ja« oder »Nein« zu beantworten sind, einen Zugang zu der inneren Erlebens-Welt des Gegenübers. So bekommen wir einen Eindruck, wer vermutlich besser zu der Kultur unserer Einrichtung passt. Fragen wie:

- Was genau reizt Sie an einer Mitarbeit in unserer Kita?
- Wo, ganz konkret, sehen Sie hier Ihre Verantwortung?
- Was ist Ihr langfristiges Ziel?
- Welche Werte aus unserem Leitbild sprechen Sie direkt an und warum?
- Wann sind Sie zufrieden in Ihrem Leben? Auf was sind Sie in Ihrem bisherigen Arbeitsleben stolz?
- Aus welchen Erfahrungen haben Sie besonders viel gelernt?



Das echte Gespräch bedeutet: Aus dem Ich heraustreten und an die Tür des Du klopfen.

Albert Camus

- Wann ist Ihnen schon einmal gelungen, aus einer scheinbar ausweglosen Situation herauszukommen? Welche Ihrer Stärken hat Ihnen dabei geholfen?
- Was war im vergangenen Jahr Ihre beste Idee?
- Wenn Sie ein Jahr hier wären, was sollte auf jeden Fall passiert sein?
- Wenn wir jetzt Ihre KollegInnen aus der letzten Einrichtung fragen würden, was sie am meisten an Ihnen geschätzt haben – was würden sie sagen?
- Was muss passieren, damit Sie nicht (mehr) gerne bei uns arbeiten?
- Sie bekommen für eine Woche den Mut einer Löwin: Was werden Sie damit machen?

Haben Sie eine erste Idee davon, wie hilfreich offene Fragen sein können?



### Leitplanken von Entwicklung

Es gibt viele Möglichkeiten, eine Kita zu leiten. Ich lade Sie zu folgendem Prozess ein:

- **Erstens:** Selbstreflexion, d.h. das Hinterfragen der eigenen Welt des Erlebens und Handelns, um sich im Bedarfsfall zu verändern
- **Zweitens:** Behutsames Erfragen der Lebenswelt von Team-Mitgliedern, um diese besser zu verstehen
- **Drittens:** Einladung an Team-Mitglieder, ebenfalls ihre eigene Welt des Erlebens und Handelns zu hinterfragen, um sich im Bedarfsfall zu verändern

In dieser Art »Dreisprung« liegt die große Chance einer gelingenden Kommunikation und damit einer gelingenden Beziehungsgestaltung im Team. Einem solchen, auf die Zukunft ausgerichteten Prozess liegen zwei Erkenntnisse zugrunde:

- Ich kann mich jederzeit (ver-)ändern und
- Andere kann ich nie ändern – wohl aber zur Veränderung einladen.

Und gleich noch eine schlechte und noch eine gute Nachricht: Die Realität können wir häufig nicht ändern ... aber jederzeit den Umgang mit ihr! Der erste Schritt in Richtung Veränderung ist immer die Selbstreflexion. Aber was heißt das denn nun eigentlich?

### Warum oder wofür?

Selbstreflexion beschreibt eine Rückschau oder Sicht auf sich selbst, um sich bewusst zu machen, welche Gefühle, welche Denk- und Glaubenssätze unser Handeln bestimmen. Mit anderen Worten: Es geht darum, die eigene Haltung zu hinterfragen. Vertrauter als der Begriff »Selbstreflexion« ist vielen die Frage nach dem Warum, also danach, warum wir etwas tun – der Blick auf die Gründe unseres Handelns, die ja in der Vergangenheit liegen. Und da gibt es oft viel zu entdecken. So höre ich als Antwort auf die Frage, was Kollegin A denn bisher daran gehindert hat, sich mit Kollegin B direkt auseinanderzusetzen – statt sich bei der Leitung über B zu beklagen –, häufig den Satz: »Ich will A ja nicht verletzen.« Dieses Bedürfnis ist bestimmt ein Puzzelstein in dem Ursachenbündel, das zu dem bisherigen, vermeidenden Verhalten geführt hat. Doch wahrscheinlich kommt bei A aber auch noch die Angst dazu, was daraus entstehen könnte, wenn sie sich mit B auseinandersetzt. Und genau diese Angst ist uns als handlungsleitendes Gefühl – aus welchen Gründen auch immer – häufig nicht bewusst, blockiert aber in hohem Maße unsere Möglichkeiten.

Deutlich ungeklärt als die Gründe sind oft die Auswirkungen unseres Handelns. Da höre ich immer wieder den Satz: »Ach, so habe ich das gar nicht gemeint. Das wollte ich gar nicht.« Die Frage nach dem Wofür, also danach, was wir bezwecken, erreichen, bewirken wollten, stellen sich, meiner Erfahrung nach, nur wenige Menschen. Dabei fördern in die Zukunft gerichtete

Fragen das Verständnis für unser Gegenüber und damit auch unsere Kommunikation wesentlich mehr, als in die Vergangenheit gerichtete Fragen nach dem Warum. Ich bin immer wieder perplex, manchmal auch bedrückt, wie oft ich mit der Frage »Mit welchem Ziel haben Sie das jetzt gesagt bzw. getan?« auf irritierte Gesichter treffe. Und auf diffuse



Antworten, etwa diese: »Ach, das muss die jetzt endlich mal wissen. Das musste jetzt endlich mal gesagt werden.« Bei solchen, immer mal wieder eher trotzig wirkenden, Reaktionen bleibt das Wofür jedoch – noch – komplett unklar.

Selbstreflexive Fragen machen uns nicht nur bewusst, warum wir so oder so handeln, sondern auch, wofür wir so oder so handeln, und dass wir für unser Handeln und die Auswirkungen unseres Handelns verantwortlich sind. Das heißt: Bei der Selbstreflexion geht es darum, uns so lange beharrlich zu hinterfragen, bis wir angemessen sicher sind, nicht nur die Gründe unseres Tuns zu kennen, sondern auch die möglichen Auswirkungen absehen zu können.

### Vorbild sein

Als Leitung ist die Selbstreflexion unsere erste Aufgabe: ohne Selbst-Führung keine Führung von anderen. Wie gut haben Sie beispielsweise Ihre generelle Erwartungshaltung an sich selbst

hinterfragt? Machen Sie eine klare Trennung zwischen den drei weit verbreiteten, teils bewussten, teils unbewussten Zielen:

- die bestmögliche pädagogische Qualität – innerhalb der jeweiligen Rahmenbedingungen – weiterzuentwickeln,
- die Vision – intrinsisch definiert und motiviert –, als sinnstiftender Motor, an der Weiterentwicklung dranzubleiben und nicht aufzugeben,
- die Perfektion – extrinsisch definiert und motiviert –, sinnentleert, Druck und Burnout erzeugend.

Nachdem wir unsere Verantwortung für die Qualität der Einrichtung definiert haben, werden wir diese gegenüber Eltern und Träger in aller Ruhe und Klarheit vertreten können und sind damit auch Vorbild für Entwicklungsprozesse durch Selbstreflexion bei unseren Teammitgliedern.

### Konflikte durch Delegieren begleiten

Und wie sieht es mit der unendlichen Vielzahl an Versuchungen im pädagogischen Alltag aus? Menschen neigen dazu – und da sind auch pädagogische Fachkräfte und bzw. oder Eltern nicht ausgenommen –, aus subjektiv guten Gründen heraus, ihre Verantwortung nicht wahrzunehmen und sie stattdessen anderen zuzuschieben. Die meisten, denen es nicht gelingt, ihre Konflikte miteinander zu klären, landen letztlich bei der Leitung. Gut also, auch für solche Konflikte Fragen präsent zu haben, mit denen wir den Kontakt zu uns selbst und unserem Gegenüber herstellen und übergreifendem Verhalten keinen weiteren Raum geben. Glänzend bewährt haben sich in solchen Situationen zunächst harmlos erscheinende Fragen wie

- Was lässt dich denken, dass ...  
... das mein Job/meine Verantwortung ist? / xy unfähig ist? / dieses Projekt zum Scheitern verurteilt ist?
- Mit welchem Ziel ...

## Fragen als Türöffner

Andrea Schlüter, seit vielen Jahren Leitung einer Kita und eines Hortes in Basel, weiß, dass Fragen oft hilfreicher sind als Bewertungen oder gute Tipps – sei es als Schlichterin bei Streitigkeiten oder als Impulsgeberin für die pädagogische Arbeit mit Kindern.

**Worin liegt der Zugewinn, wenn Sie kollegialen Prozessen mit Fragen begegnen?**

In meiner Einrichtung betreuen 25 KollegInnen ca. 140 Kinder zwischen fünf bis 13 Jahren aus über 40 Nationen. Da zeigen sich im Team täglich unterschiedliche An- und Absichten. Die meisten lassen sich ohnehin nur mithilfe von Fragen klären.

**Was heißt das genau?**

Wenn ich bei einer Auseinandersetzung zwischen MitarbeiterInnen Fragen stelle, statt zu bewerten, führt das oft dazu, dass die Beteiligten sich von mir und dem Gegenüber ernst genommen fühlen und ihr eigenes Handeln und ihre Wahrnehmung noch einmal genauer betrachten. Wenn ich z.B. frage: »Was denkst du, mit welchem Ziel A. das gesagt hat und was sie deiner Meinung nach damit erreichen wollte?«, ist das eine Einladung, die Perspektive des Gegenübers zu übernehmen, um von der eigenen Betrachtungsweise Abstand nehmen zu können. Festgefahrene Glaubenssätze und Grundannahmen

lösen sich erstaunlich oft auf, wenn es gelingt, nicht an den eigenen Gefühlen festzuhalten, sondern zu spüren, was die andere Person vielleicht dachte und wollte.

**Mit welchen Fragen machten Sie bei Streitigkeiten im Team besonders gute Erfahrungen?**

Folgende Fragestellungen scheinen mir besonders einladend zu sein: »Darf ich euch für etwas Neues gewinnen?« Oder auch: »Ich möchte euch einladen, sich in die Schuhe des anderen zu stellen. Ich begleite euch dabei und versichere: Es gibt keine Tricks.« Wenn die KollegInnen dem zustimmen, frage ich weiter: »Welche Ziele verfolgt A., wenn sie sich so verhält, wie sie es tut. Kannst du das aus deiner Wahrnehmung beschreiben?« Und dann: »Hast du den Eindruck, sie tut das, um dir zu schaden?« Oder: »Welche guten Gründe und Absichten könnten stattdessen hinter ihrem Handeln stecken?« Und zuletzt: »Was kann dich unterstützen, das Handeln von A. anders zu interpretieren, als dass sie dir damit schaden oder zumindest »eins reindrücken« möchte?«

**Und wie ist das in wiederkehrenden Situationen? Erleben Sie Fragen auch dort als gewinnbringend?**

Für wiederkehrende Situationen ist unsere morgendliche Teambesprechung ein gutes Beispiel. Wenn KollegInnen

unsicher sind, wie sie mit einem Kind aus ihrer Gruppe oder der ganzen Gruppe umgehen sollen, stelle ich gern Impulsfragen wie etwa:

- Welche Interessen hast du in den letzten Tagen bei den Kindern beobachtet?
- Wie kannst du heute in Erfahrung bringen, was die Kinder gerne tun würden?
- Nach welchen Kriterien wirst du entscheiden, was du gleich heute und ohne Vorlaufzeit umsetzen kannst?
- Stell dir bitte kurz vor, du wärst ein Kind in deiner Gruppe: Woran würdest du merken, dass deine Betreuungsperson dich in deinen Themen und Wünschen wahrnimmt?
- Brauchst du bei der Umsetzung weitere Unterstützung?
- Wann wollen wir morgen kurz reflektieren, ob und wie es dir gelungen ist, die Bedürfnisse des Kindes bzw. der Kinder in deiner Gruppe gut zu beantworten?

Andrea Schlüter ist Pädagogische Leitung und Gesamtleitung der Tagesstruktur Wasgenring in Basel, was in Deutschland in etwa der Nachmittagsbetreuung der 5- und 6-jährigen Kinder in den beiden letzten Kindergartenjahren sowie der Hortbetreuung in der Grundschule entspricht.

**Kontakt**

andrea.schlueter@bs.ch

... sagst du das jetzt? / hast du das gemacht?

Diese beiden Fragen laden den anderen zum Nachdenken ein und verschaffen zunächst einen Zeitgewinn in dem so wichtigen Moment zwischen dem ersten (Handlungs-)Impuls – bei Konflikten meist Verteidigung, Rechtfertigung, Erklärung, Legitimierung, Vorwürfe etc. – und der effektiven Handlung. Diese Un-

terbrechung des Reiz-Reaktions-Schemas unterstützt uns dabei, unsere Impulsregulation zu stärken und zu analysieren, ob wir im jeweiligen Konflikt unser Ziel noch vor Augen haben. Weiter ist diese Pause hilfreich, um zu entscheiden, welcher Schritt geeignet ist, uns diesem Ziel näher zu bringen und zu spüren, ob sich in unserem Gefühl möglicherweise eine Abwertung des Gegenübers eingeschlichen hat, die eine

Erreichung unseres Ziels massiv erschwert und bzw. oder sogar verhindert. In einer zweiten Runde können wir an die Eigenverantwortung appellieren. Je nach Kontext beispielsweise mit folgenden Fragen:

- Was hast du schon versucht?
- Was kannst/musst du in dir entwickeln, damit ...
- Wie kann ich dich dabei unterstützen?
- An was werde ich merken, dass du ...

## Auch mit den Eltern

Eine besondere Form der Unterstützung für Situationen, die in der Zukunft liegen, sind die beiden folgenden Fragemöglichkeiten: **Assoziierte Fragen** führen in ein tieferes Wahrnehmen bzw.



Spüren der inneren Erlebenswelt. Alle Fragen sind in eine wünschenswerte Zukunft gerichtet. Aus der Hirnforschung wissen wir, dass durch ein solches »Priming« Veränderungen angebahnt werden. Einer pädagogischer Fachkraft aus unserem Team, der z.B. ein schwieriges Elterngespräch bevorsteht, können wir dafür folgende Fragen stellen:

- Wenn du an das schwierige Elterngespräch nächste Woche denkst, wie möchtest du dich dann in deinem Körper fühlen?
- Wie wirst du dich immer wieder neu auf deinem Stuhl einrichten, damit dein Nacken, deine Schultern entspannt bleiben?
- Wie wirst du es schaffen, während des ganzen Gespräches gut und tief zu atmen?

**Dissoziierte Fragen** wiederum unterstützen den Aufbau einer inneren Beobachterinstanz, aus der heraus wir unsere verschiedenen Anteile steuern und wünschenswerte Veränderungen in uns anbahnen können. Dieselbe Situation betrachtend, bewirken wir mit dieser Art Fragen eine Stärkung der pädagogischen Fachkraft:

- Wenn du an das schwierige Elterngespräch nächste Woche denkst, und schaust dir selbst zu: Was siehst du?
- Wenn du ein inneres Foto von dir und den Eltern machst, was ist darauf zu erkennen?
- Und wenn du eine Videokamera



- nimmst, wie hört sich deine Stimme an?
- Stell dir vor, du bist die Regisseurin: Wie wirst du den Schluss des Gespräches gestalten?

## Wahlmöglichkeiten schaffen

Neugierig geworden auf das »Land der Fragen«? Dann viel Glück bei Ihren Erkundungsreisen! Frei nach der Devise des österreichischen Philosophen Heinz von Foerster: »Handle stets so, dass die Anzahl der Wahlmöglichkeiten größer wird.«

## Lese- und Netztipps

**Besser eingewöhnen! Fortschritt und Entwicklung im Münchener Modell** von Petra Evanschitzky und Sylvia Zöller aus dem Jahr 2021 ist mit seinen vielen Arbeitshilfen (Orientierungsfragen, Biografiefragen, Haltungsfragen, Erkundungsfragen für das Erst- bzw. Aufnahme-Gespräch etc.) eine Fundgrube für alle, die schon immer gerne mit Fragen gearbeitet haben, und eine wunderbare

Unterstützung für diejenigen, die jetzt verstärkt damit beginnen. Ein originelles, überaus fantasievolles Werkstattbuch mit mehr als tausend oft ungewöhnlichen Beispiel-Fragen ist **Fragen können wie Küsse schmecken: Systemische Fragetechniken für Anfänger und**



**Fortgeschrittene** von Carmen Kindl-Beilfuß aus dem Jahr 2015. In **MiniMax-Interventionen** von 2020 hat Manfred Prior fünfzehn minimale Interventionen mit maximaler Wirkung zusammengestellt. Auf [https://frauke-niehues.net/files/img/methodenschatz/pdf/Flyer-Methodenschatz-Frauke-Niehues\\_Zusammenfassung-MiniMax-Interventionen.pdf](https://frauke-niehues.net/files/img/methodenschatz/pdf/Flyer-Methodenschatz-Frauke-Niehues_Zusammenfassung-MiniMax-Interventionen.pdf) (17.12.2021) steht eine kostenfreie dreiseitige Zusammenfassung dieses wunderbar knappen und klaren Werkzeugkastens mit verbalen Interventionen, die die Gesprächsführung in jeglicher Form der Beratung deutlich verbessern.

**Barbara Baedeker** ist systemische Therapeutin und Supervisorin. Sie lebt in Freiburg und arbeitet freiberuflich in Einzel- und Gruppensettings im pädagogischen Feld und der Wirtschaft (online und Präsenz). Die einladenden Türen fotografierte die (einstige) Reise-Journalistin und Berufsfotografin während ihres kürzlichen Aufenthaltes im Oman.

## Kontakt

[www.barbara-baedeker.de](http://www.barbara-baedeker.de)