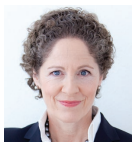
Verunsicherungen und innere Zweifel – ein Begleiter Ihres Führungsalltags?

Wie Sie als Kitaleitung Souveränität gewinnen ■ Sie kennen das auch? Eltern verunsichern Sie, weil sie Ihr pädagogisches Konzept mit Vehemenz oder geballter Kraft auf Elternabenden anzweifeln? Ihr Team verunsichert Sie, weil es Ihre Entscheidung nicht gutheißt und Sie das tagelang spüren lässt? Kinder bringen Sie zum Zweifeln, weil Sie bei manchen Verhaltensauswüchsen der heutigen Zeit das Gefühl haben, Sie hätten das Handwerk nicht gelernt? Ihnen ist alles oft zu viel und Sie fragen sich, wie Sie den Berg der vor Ihnen liegenden Herausforderungen überwinden sollen?



Maren Lehky
Leadership-Expertin, Autorin, Rednerin und Top Executive Coach, www.lehky-consulting.de

Man könnte sagen: Willkommen im Club! Auch wenn dies noch kein Trost ist: Sie befinden sich in bester Gesellschaft, denn immer dort, wo Menschen Verantwortung übernehmen und es richtig gut machen wollen, steht oft der Zweifel als kleiner Freund daneben und hebt den mahnenden Finger. In diesem Beitrag soll es um konkrete Praxistipps gehen, wie man die einzelnen Felder der Verunsicherung in den Griff bekommen kann.

Zweifel beginnen im eigenen Kopf

Beginnen wir zunächst bei Ihnen selbst. Sie kennen sicher auch Personen, die völlig ohne Zweifel durchs Leben stapfen und denen man neidvoll hinterher schaut, weil die sich offenbar keinen Kopf machen? Nun, es gilt anzuerkennen, dass Sie offenbar nicht dazugehören. Sich und sein Verhalten grundsätzlich in Frage zu stellen, ist erst einmal positiv, denn es verhindert, abzuheben und grobe Fehler zu machen und diese nicht zu bemerken. Es sorgt gleichzeitig dafür, dass wir unseren Wissens- und Erfahrungsstand weiter pflegen und ausbauen, damit wir in unserem Beruf immer up to date sind und Antworten auf veränderte Anforderungen entwickeln.

So kann man den Zweifler neben sich auch als kleinen Freund betrachten, der dafür sorgt, dass man auch weiterhin einen sehr guten Job macht. Und aus diesem Bild heraus könnten Sie ihn spielerisch betrachtet immer dann begrüßen, wenn er sich bemerkbar macht und ihn einladen, näher zu kommen, im Sinne von »Ach, da bist du wieder, danke für den Hinweis.« Je weniger wir versuchen, solche mahnenden oder zweifelnden oder manchmal auch lustlosen Stimmchen niederzukämpfen, umso weniger Energie verschwenden wir. Und innere Stimmen, denen wir zuhören, müssen gar nicht erst laut werden, sie lernen im Zusammenleben mit uns, dass wir sie schon beim ersten Hinweis ernst nehmen und sie gar kein Drama entwickeln müssen.

> *» In einem so verantwortungsvollen Beruf […] kann man es nicht gebrauchen, ständig über eigene innere Baustellen zu stolpern und sich damit selbst die Kraft zu rauben […].«*

Sollten Sie der Meinung sein, dass Sie ein grundsätzliches Problem damit haben, immer und an allem, was Sie tun oder entscheiden, zu zweifeln, dann könnte es sinnvoll sein, sich einen Weg zu suchen, am eigenen Selbstbewusstsein zu arbeiten und sich anzuschauen, aus welchem biografischen Teil Ihres Lebens dieser Mangel resultiert. Den gilt es aufzulösen und sich damit auseinanderzusetzen. Denn eines steht fest: In einem so verantwortungsvollen Beruf und einer gleichzeitigen Leitungsfunktion kann man es nicht gebrauchen, ständig über eigene innere Baustellen zu stolpern und sich damit selbst die Kraft zu rauben, dafür ist der Job zu anstrengend und zu fordernd. Es gibt gute Methoden, sich im Coaching oder in verschiedenen Formen der Psychotherapie mit alten Mustern und Angstquellen auseinanderzusetzen. Sie werden den zu Ihnen passenden Weg finden, wenn erforderlich. Sich aus alten Spinnweben zu befreien, die einen daran hindern, frei beweglich durchzustarten und sein Potenzial zu entfalten, das setzt auf jeden Fall Kräfte frei.

Schauen wir uns jenseits dieser persönlichen, psychischen Komponente verschiedene inhaltliche Ebenen der Besorgnisse an und werfen einen Blick auf die die dazu passenden Strategien.

Eltern bezweifeln ihre Fachkompetenz?

Bei fachlichen Zweifeln, wann immer beispielsweise Eltern Ihr Konzept in Frage stellen und viele Ideen haben, wie Sie Ihren Job viel besser machen könnten, empfiehlt sich eine mehrstufige Strategie.

Zunächst einmal ein Blick auf die Eltern: Sie geben den größten Schatz ihres Lebens, den Menschen, den sie am meisten auf der Welt lieben, in Ihre Hände. Das allein ist schon mal eine Mutprobe, die man anerkennen muss. Aus diesem Gefühl heraus wollen Eltern nur das Beste, und es ist erstmal lobenswert, dass sie sich überhaupt einen Kopf machen.

Nicht jeder kann einfach vertrauen, auf andere Menschen, auf deren Fachexpertise, auf das Leben an sich, dass schon alles gut gehen wird. Und diese Sorge treibt manche Eltern zu Verbesserungsvorschlägen aller Art oder zu Zweifeln, ob denn in Ihrer Kita alles

mit rechten Dingen zugeht. Das ist erst mal nicht persönlich gemeint, sondern vor allem ein Problem der Eltern. D.h. hier hilft es manchmal schon, sich die Vorschläge anzuhören, die Ebene dahinter aufzuspüren und den Eltern das gute Gefühl zu geben, ihre Kinder seien in besten Händen und ihr Beitrag werde wertgeschätzt. »Danke für Ihren Beitrag, wir nehmen das mal auf.« ist oft schon eine Antwort, die ausreicht. Jedes »Nein, geht nicht, weil …«, zieht den Dialog nur in die Länge und stachelt besorgte Eltern erst recht an. Vielleicht gelingt es Ihnen auch, etwas grundsätzlich Beruhigendes zu sagen, um den Druck von den Eltern zu nehmen: »Ich verstehe, dass Sie sich einen Kopf machen. Seien Sie versichert, wir haben ein richtig gutes Team hier und jeder versteht seinen Job. Wir reflektieren ständig unser Konzept, sind immer auf dem neuesten Stand und haben hohe Qualitätsstandards. Ihr Kind ist hier gut aufgehoben und es geht der Lara super. Sie hat sich toll eingelebt, ist ein beeindruckendes Kind.« Und wenn Sie den Abs. genau lesen, ist ein rhetorischer Trick versteckt: Es steckt kein ABER darin, denn jedes Aber löscht die erste Satzhälfte. Also nicht: »Ich verstehe, dass Sie sich einen Kopf machen, aber das ist völlig unnötig, weil …« So verhindern Sie ebenfalls Widerstand.

» Und diese Sorge treibt manche Eltern zu Verbesserungsvorschlägen aller Art oder zu Zweifeln, ob denn in Ihrer Kita alles mit rechten Dingen zugeht.«

Schauen wir auf eine andere Spezies von Eltern: die ewigen Alles-Besserwisser, die vielleicht Eltern sind, die eigentlich wenig Zeit für ihre Kinder haben, aber sonst im Leben auch immer »etwas zu melden« haben und auch hier nicht verhehlen wollen, dass sie die Weisheit mit großen Löffeln verputzt haben. Hier gilt es zunächst mal anzuerkennen, dass ein wahrer Held vor Ihnen steht, glauben Sie mir, das hilft: Also loben für den Beitrag, »Toll, dass Sie sich mit so wenig Zeit noch einen Kopf machen um unser Konzept, wunderbar, solche Eltern wünschen wir uns mehr.« Was auch geht, ist: »Interessanter Vorschlag, ich werde das mal im Team besprechen.« Und vielleicht ist es ein interessanter Vorschlag, dann ist es gut, ihn zu besprechen, weil ein Außenblick immer interessante Aspekte zum Vorschein bringen kann. Oder es ist eine Idee, die Sie gleich verwerfen können, dann schieben Sie diese *gedanklich* in den nächstbesten Schredder. Auch hier lohnt es sich aber keinesfalls, die Idee direkt dem Vorschlagenden austreiben zu wollen und sich in die Diskussion zu verstricken. Denn so jemand will oft nicht diskutieren und hat auch nicht unbedingt Interesse, dass alles 1:1 umgesetzt wird. Er wollte es vielleicht nur mal loswerden und so einen Haken auf seine Checkliste setzen und sich selbst das Gefühl geben, sich in die Erziehung seiner Kinder richtig eingebracht zu haben.

Loben und Bedanken für das Engagement helfen also zur Entspannung.

Überzeugende Körpersprache spricht für sich

Was trägt noch zur Klärung einer Situation bei? Eine Körpersprache, die im Elterngespräch deutlich macht, dass Sie das Sagen haben und Sie die Experten sind. Aufrechte Haltung, Raum einnehmend, deutlich zeigend, dass dies IHR Revier ist. Eine gute Show und ein kräftiger Auftritt überzeugen nicht nur im Tierreich durch aufgestellte Borsten im Nacken, durch eine breite Mähne, durch pure Größe, sondern auch im Menschenleben. Insbesondere für zarte Personen gilt also: Schulterpolster, etwas in der Hand um zu gestikulieren und den Raum, den man einnimmt, zu vergrößern, eine kräftige Stimme (hierein durch Sprechunterricht zu investieren lohnt sich), kurz: eine Haltung, die unmissverständlich klar macht, mich erschreckt keiner. Ein fester Händedruck und voller Augenkontakt, dazu noch das Elternteil mit Namen ansprechen, all das unterstreicht die Kompetenz und Hierarchie. Und die sollte rüberkommen. In Fragen der professionellen Kinderbetreuung stehen Sie ganz vorne. So unterstützen Sie auch das Vertrauen der Eltern, ihr Kind in professionelle und sehr versierte Hände zu geben. Jedes Signal der Unsicherheit Ihrerseits verstärkte das innere Alarmgefühl von Eltern, im Sinne von: »Hilfe, mein Kind wird von einer Horde Anfänger betreut, wenn das man gutgeht!«, und damit setzte sich eine Spirale in Gang, die Sie nicht wollen.

» Jedes Signal der Unsicherheit Ihrerseits verstärkte das innere Alarmgefühl von Eltern […].«

Grundsätzlich gehe ich hier davon aus, dass die fachlichen Zweifel, die aufgeworfen werden, inhaltlich keine Basis haben. Sollte das jedoch der Fall sein und Sie sich wirklich fragen müssen, ob Sie etwas übersehen haben oder nicht wissen, dann hilft der schlichte Austausch mit Kollegen aus dem Fach, mit Ihrem Netzwerk,

Abb. 1: Das Zweifeln an sich selbst kann kraftraubend sein. Die Arbeit am eigenen Selbstbewusstsein hilft, wieder mehr Energie zu bekommen.

im Rahmen einer Weiterbildung, die Sie stärker macht und die neuesten Trends vermittelt. Das Gespräch mit Kollegen auf gleicher Ebene oder der eigenen Führungskraft zum Austausch gibt Ihnen entweder Rückenstärkung oder die Idee, was Sie inhaltlich verändern könnten und wie Sie am besten vorgehen.

Wenn Mitarbeiter Ihre Führungsrolle hinterfragen

Ein weiterer Aspekt für Verunsicherungen ist häufig die Führungsrolle. Zum Chefsein gehört es leider dazu, dass wir uns immer wieder unbeliebt machen und Menschen uns einfach mal ein paar Tage »doof« finden. Wir treffen Entscheidungen, bei denen wir es nie allen Recht machen können. Wir haben nicht immer genug Zeit für die Bedürfnisse aller. Dieses Spannungsfeld ist leider etwas, das alle Führungskräfte in allen Branchen teilen. Die Wunschliste, die Mitarbeiter an ihre Chefs haben, ist so lang, dass man einen Heiligenschein bräuchte, um ihr gerecht zu werden.

Gehen wir einmal davon aus, dass Sie alles tun, was grundsätzlich zu guter Führung gehört.

Zweifeln Mitarbeiter dennoch an Ihrer Führungskompetenz, ist es meist die Minderheit im Team und dies aus den unterschiedlichsten Gründen. Der eine denkt, er hätte den Job haben müssen, die andere findet, Sie seien ungerecht. Die eine findet, Sie müssten mal härter durchgreifen, die andere, Sie seien viel zu streng und engstirnig. Wichtig ist, dass Sie Ihren Stil gefunden haben und ein roter Faden erkennbar ist und Sie berechenbar sind. Dass Sie oft begründen, aber sich nicht rechtfertigen. Das ist ein großer Unterschied. Um ernstgenommen zu werden, helfen auch hier grundsätzlich die eigene Positionierung in der Führungsrolle und ein paar Fragen, mit denen Sie sich auseinandersetzen sollten:

- Glauben Sie, dass Sie die richtige Person für den Job sind?
- Glauben Sie, dass Sie es richtig drauf haben und einen richtig guten Job machen?
- Hätten Sie sich gern als Führungskraft?
- Können Sie die Gründe nachvollziehen, warum man sich für Sie entschieden hat?

Wenn Sie diese Fragen alle mit einem deutlichen JA beantworten, sind Sie schon mal auf der sicheren Seite.

Techniken, um Mitarbeiter aus der Kritikspirale zu führen

In der konkreten Auseinandersetzung mit Mitarbeitern helfen zwei Techniken besonders:

Erstens die Nachfrage: »Wie meinen Sie das genau?« bei allen Frechheiten, Anmaßungen oder Themen, wo Siegerade auf dem Schlauch stehen und nicht weiterwissen. Diese Nachfrage gibt Ihnen Zeit, um über die Antwort nachzudenken und sie veranlasst den Kritiker, sinnbildlich die Hose runterzulassen und zu sagen, was er wirklich meint. Und je deutlicher dies dann formuliert wird, umso besser finden Sie zu Ihrer Antwort.

Die zweite Technik führt ebenfalls weg von einer Negativspirale und hin zu einer konkreten Antwort, zu einem Ziel und sie nimmt den Mitarbeiter in die Verantwortung. Das ist die Vermeidung des WARUM oder noch schlimmer, des »Warum nicht?«. Fragen Sie Mitarbeiter, warum sie Zweifel haben, warum sie die Zahlen nicht geliefert haben, warum sie den Rückruf nicht getätigt haben, warum sie glauben, dass Sie es nicht können, dann bekommen Sie eine Reihe von Begründungen, die alle das Negative verstärken und die Ihnen nicht weiterhelfen. Fragen Sie stattdessen immer in die Zukunft gerichtet: »Was werden Sie tun, damit …« und hängen dann Ihr jeweiliges Ziel dran: »… damit Sie Ihre Rückrufe taggleich erledigen, damit Sie sich damit abfinden, dass wir hier in der und der Weise vorgehen?« Mit dieser Technik schieben Sie gleichzeitig den schwarzen Peter zum Mitarbeiter und er muss liefern und nicht Sie müssen sich an der Lösung abarbeiten. Diese konstruktive, lösungsorientierte Fragetechnik spart viel Zeit und Energie im Führungsalltag und das Warum wird schnell überflüssig.

» Diese konstruktive, lösungsorientierte Fragetechnik spart viel Zeit und Energie im Führungsalltag und das Warum wird schnell überflüssig.«

Kombinieren Sie diese Fragetechnik mit der oben beschriebenen Körpersprache und einem klaren inneren roten Faden und der inneren Überzeugung, dass Sie die richtige Person in diesem Job sind, dann werden Führungszweifel Ihres Teams deutlich geringer ausfallen und Sie sparen eine Menge Energie.

Überforderungsgefühle und die eigene Energiebilanz

In verantwortungsvollen und menschennahen Berufen müssen wir grundsätzlich lernen, unseren Brunnen, aus dem wir täglich munter schöpfen, auch regelmäßig wieder aufzufüllen, damit er nicht austrocknet. Menschen, die es

Abb. 2: Die Eltern müssen das gute Gefühl haben, dass ihre Kinder in besten Händen sind und ihr Beitrag wertgeschätzt wird.

zu diesen Berufen zieht, haben meistens als Nebenwirkung all ihrer Stärken, dass das Neinsagen nicht zu ihrer Kernkompetenz gehört. So müssen sie lebenslang daran arbeiten, sich abzugrenzen und in den Vordergrund zu rücken. Dies hinzukriegen, ohne gleichzeitig die Durchlässigkeit zu verlieren, die man braucht, um gut mit Menschen zu arbeiten, Empathie zu entwickeln und zwischen den Zeilen zu lesen, ist eine Kunst. Es lohnt sich also, sich Techniken anzueignen, Wege zu finden, die einem dabei helfen und sich hier Unterstützung zu suchen, wenn es einem schwerfällt, sich abzugrenzen. Ein paar Aspekte, die einem weiterhelfen können, wenn die Überforderungsgefühle gerade wieder mal Oberhand gewinnen:

- Zeitmanagement und eins nach dem anderen erledigen, sich nicht immer wieder unterbrechen lassen, öfter mal die Tür schließen, wenn Sie sich konzentrieren müssen
- Einen Plan haben und diesen abarbeiten und immer wieder zwischen eilig und wichtig unterscheiden und: »wichtig UND eilig« kommt zuerst
- Am Ende eines Tages eine To Do-Liste für morgen erstellen und so den Tag abschließen und möglichst wenig in den Feierabend mitnehmen. Sie können als Übung bewusst zu dieser Liste sagen: »Wir sehen uns morgen früh wieder und bis dahin will ich nichts von dir hören.«
- Das dienstliche Handy abschalten am Abend, es sei denn man hat Bereitschaftsdienst
- Sich bei neuen Aufgaben fragen: Muss ich das selber machen oder könnte es ein anderer übernehmen?
- Delegieren und andere groß werden lassen, damit Sie sich entlasten können und keine Angst haben, sich selbst überflüssig zu machen
- Pausen in den Alltag einbauen und zwar auch mehrere kleine, es reichen fünf Minuten-Zeitfenster
- In den Pausen alles tun, um körperliche Stresssymptome zu minimieren und Stresshormone runterzufahren: Meditieren, Achtsamkeitsübungen, sich bewegen, zügig um den Block gehen, einfach aus dem Fenster schauen und nichts denken, die Augen schließen, tief ein- und ausatmen
- Da unser Körper nur gesund funktionieren kann, wenn er gut versorgt wird: Essen (so gesund und regelmäßig wie möglich) und Trinken (stilles Wasser) nicht vergessen und für genügend Vitamine und Nährstoffe fürs Hirn sorgen, wenn das auf Hochtouren laufen muss
- Ein Privatleben haben, in dem es um Sie geht und Sie im Mittelpunkt stehen dürfen: Zeitfenster für sich haben und alles tun, was den Brunnen wieder auffüllt
- Energievampire enttarnen und aus dem Privatleben entfernen: Wer tut Ihnen nicht mehr gut, nach welchen Verabredungen sind Sie müder als vorher, weil Sie leergesaugt wurden? Wozu haben Sie schon lange keine Lust mehr? Befreien Sie sich!

Fazit

Sie haben eine so wertvolle Aufgabe für die Gesellschaft, Ihnen werden Kinder anvertraut und damit kleine empfindsame Seelen. Damit Sie dem gerecht werden können, passen Sie gut auf sich auf und lassen sich nicht aus Ihrer Mitte schubsen. Wer etwas geben möchte, muss davon reichlich haben, sorgen Sie also gut für sich! Viel Erfolg und alles Gute!

»ALLES SUPER. UND SELBST?«:
Das elfte Buch von Maren Lehky mit dem Titel »Alles super. Und selbst?« widmet sich sieben Bereichen im Leben von eingespannten Führungskräften und hat viele praktische Tipps und Strategien zusammengestellt, die helfen, mehr Energie zu gewinnen und sich um sich selbst zu kümmern. Es regt ebenso dazu an, sich mit sich selbst und der Frage zu beschäftigen, wie man seinen Job noch 20 Jahre machen und trotzdem erfüllt leben kann.
Wir verlosen drei Exemplare von »Alles super. Und selbst?« Schreiben Sie einfach eine E-Mail an: redaktion@kita-aktuell.de und nennen Sie uns kurz Ihren Tipp für mehr Energie in Ihrer Führungsrolle.

DISKUSSIONSFORUM

Wie sieht Ihr Kita-Alltag aus? Beschäftigen Sie derzeit akute Probleme und schwierige Situationen? Möchten Sie mir von interessanten Projekten aus Ihrer Einrichtung berichten? Ich interessiere mich dafür!

Teilen Sie mir Ihre Erfahrungen mit:
… per E-Mail: redaktion@kita-aktuell.de
… auf unserer facebook-Seite: www.facebook.de/kitaaktuell

Gerne können Sie auch meine Redaktionssprechstunde für den persönlichen Austausch nutzen: Tel. 0221-94373-7906 (Mi 14–15 Uhr).

Ich freue mich auf Ihre Meinung!

Ihre Monika Kruse-Köhn