



DER KIM-UNTERNEHMENS-CHECK [U-CHECK]

Analyseinstrument zur Ermittlung von Qualifikationsbedarfen in Migrantenunternehmen

HEFT I: BENUTZERHINWEISE



EUROPÄISCHE UNION
EUROPÄISCHER SOZIALFONDS

ESF IN BAYERN
WIR INVESTIEREN IN MENSCHEN



Landeshauptstadt
München
**Referat für Arbeit
und Wirtschaft**



Ein Projekt der

Das Projekt KiM – Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen ist gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union und der Landeshauptstadt München, Referat für Arbeit und Wirtschaft (RAW)

ÜBERSICHT

Die Materialien zum KiM-Unternehmens-Check umfassen drei Hefte:

HEFT I: BENUTZERHINWEISE

HEFT II: DAS INSTRUMENT U-CHECK

HEFT III: HILFEN ZUR AUSWERTUNG UND ZUM FEEDBACK-GESPRÄCH

INHALT Heft I, Benutzerhinweise

1. Hintergrund und Ziele des U-Checks.....	4
2. Der Charakter des U-Checks	5
3. Zielgruppe(n).....	6
4. Aufbau des U-Checks und der Materialien, Hinweise zur Durchführung.....	6
(A) Die QUALIFIKATIONSBEDARFSANALYSE	7
Abschnitt 1: DAS OFFENE KENNENLERN-GESPRÄCH	7
Abschnitt 2: ANALYSE BETRIEBLICHER TÄTIGKEITSFELDER ZUR ERKUNDUNG VON PROBLEMLAGEN UND QUALIFIKATIONSBEDARFEN	8
Abschnitt 3: GESPRÄCHSABSCHLUSS UND WEITERE VEREINBARUNGEN	10
(B) Das FEEDBACK-GESPRÄCH.....	11
5. Gesprächskultur	12

1. Hintergrund und Ziele des U-Checks

In vielen einschlägigen Studien und Projekten wird darauf hingewiesen, dass gerade bei sog. „Unternehmen mit Migrationshintergrund“ oft „besondere Problemlagen“ und „spezifische Bedarfe“ anzutreffen seien, die eine „sensible und individuelle Bedarfsermittlung“ erforderlich machen (vgl. beMep 2009). Auch die Tatsache, dass gerade diese Unternehmen vorhandene Angebote zur Qualifizierung und Weiterbildung in nur sehr geringem Ausmaß wahrnehmen, wird damit in Verbindung gebracht, dass die Angebote zu wenig auf die spezifischen Situationen und Bedarfe dieser Unternehmen bezogen seien.

Der **KiM-Unternehmens-Check** (kurz: U-Check) ist ein Instrument zur Analyse des betrieblichen Qualifikationsbedarfs. Ein solches Instrument geht der Frage nach, ob und wo in einem Unternehmen Fragestellungen, Problemlagen, Verbesserungsbedarfe u. ä. aufzuspüren sind – mit dem Ziel, das Unternehmen bei der Beantwortung seiner Fragen, der Lösung vorhandener Probleme und/oder der Verbesserung seiner Geschäftstätigkeiten durch geeignete Qualifizierungsangebote zu unterstützen.

Dieser U-Check wurde unter der Maßgabe entwickelt,¹ dass eine passgenaue „Qualifizierung“ dann am wirksamsten ist, wenn am eigenen Problem, an der eigenen Fragestellung gelernt werden kann – denn hinter jedem betrieblichen Problem verbirgt sich ein Lernproblem (weswegen man statt von Qualifizierung genauso gut einfach auch von Lernen sprechen kann). Dem kommt aber eine standardisierte und allgemein angelegte Bedarfsanalyse nur bedingt auf die Spur. Vielmehr ist erforderlich, dass ein solches Instrument insbesondere die jeweiligen unternehmensspezifischen Situationen, Problemlagen und Bedarfe ausleuchten kann. Und hinzu kommt: Neben einer solchen betriebsspezifischen Orientierung sollte ein solches Instrument auch *sensibel* (genug) sein, damit umzugehen, dass bei Unternehmen, die von Eingewanderten geführt werden, besondere Problemlagen kulturspezifischer und/oder migrationsspezifischer Art vorhanden sein können, die es aufzuspüren und bezüglich der Entwicklung geeigneter (Weiter-)Bildungsangebote zu berücksichtigen gilt.

¹ Der U-Check wurde im Rahmen des Projekts „KiM – Kompetenzoffensive in Migrantenunternehmen“ entwickelt und erprobt.

2. Der Charakter des U-Checks

Der U-Check versteht sich zwar als analytisches Instrument, das systematisch die gesamte Palette der betriebswirtschaftlich relevanten Tätigkeitsfelder untersucht. Der Gesprächsteil zur Analyse betrieblicher Tätigkeitsfelder trägt diesem Anspruch Rechnung.

Der Charakter dieser gesamten Untersuchung sollte aber definitiv *nicht* von der Haltung einer akribisch-detailgenauen Abarbeitung (oder schlimmer noch: einer rein defizitorientierten Fehlersuche) geprägt sein, sondern vielmehr von der offenen und interessiert-verstehenden Haltung einer Betriebserkundung: Bei einer solchen geht es vor allem darum, einen Betrieb, seine/n Inhaber/in (und ggf. die Mitarbeiter/innen) näher kennenzulernen, seine Marktsituation, seine inneren Strukturen, Problem- und Fragestellungen, Schwächen wie aber auch seine Leistungen, seine Geschichte und besonderen Stärken (z. B. auch Lernbiografien), eben dessen spezifischen Phänomene und Situationen in Erfahrung zu bringen und verstehen zu lernen. Dem wird ganz besonders im *offenen Kennenlern-Gespräch* zu Beginn der Bedarfserhebung Raum gegeben.

Neben der durchaus betriebswirtschaftlichen Systematik sind es also vor allem die Erkundungs- und Lernaspekte, die diesem gesamten U-Check-Verfahren sein besonderes Profil verleihen. Insbesondere die beiden letzteren sollten von den Durchführenden immer als Orientierung im Hinterkopf behalten werden. Denn mit der Untersuchung der in jedem Unternehmen vorhandenen *Tätigkeits- bzw. Arbeitsfelder* verbindet sich der Gedanke und die Befragungshaltung, dass diese Tätigkeitsfelder eben auch die (potenziellen) *Lernfelder* darstellen, für die dann gemeinsame *Lernwege* gefunden und entwickelt werden sollen. Die Analyse bietet also eine Grundlage dafür, aus den erkannten Problemlagen und Fragestellungen heraus spezifische Angebote für ein (Weiter-)Lernen zu entwickeln, d.h. darauf zugeschnittene Qualifizierungsangebote. Dabei kommt man zwar um die Analyse von Defiziten nicht herum. Vor allem aber geht es um eine gemeinsame Identifizierung von lernbezogenen Entwicklungswegen.



Der U-Check ist daher nicht nur ein rein analytisches Verfahren. Seine Durchführung beinhaltet darüber hinaus bereits wichtige Elemente einer Qualifizierung: Die Analyseverfolgt auch den Zweck, die Wahrnehmungsfähigkeit der Unternehmerin / des Unternehmers über den Betrieb und die eigenen Arbeits- und Lernfragen zu schärfen. Die Reflexionsfähigkeit des/der Befragten wird auch durch die Anforderung verstärkt, für das Feedback-Gespräch eine Selbsteinschätzung zu den bearbeiteten Tätigkeitsfeldern anzufertigen. Es sind dies bereits auch Schritte, die der Steigerung des selbstorganisierten Lernens bzw. der Entwicklung einer lernenden Organisation dienen.

3. Zielgruppe(n)

Vor allem wegen seines Charakters als Erkundungsgespräch ist der U-Check in erster Linie als Gespräch mit dem/der Inhaber/in eines (kleineren) Unternehmens konzipiert. Es hat sich aber gezeigt, dass – selbstverständlich immer in Übereinkunft mit diesen – auch andere relevante Personen und Funktionsträger (z.B. Familienangehörige, (Mit-)Geschäftsführer, Teilhaber etc.)² entweder direkt (ganz oder teilweise) am Gespräch beteiligt werden können oder sich die (begrüßenswerte!) Möglichkeit zu weiteren Gesprächen entwickelt. Die Entscheidung über die Einbeziehung möglicher weiterer Beteiligter sollte jedoch erst am Ende des Interviews mit dem/der Unternehmer/in erfolgen.

4. Aufbau des U-Checks und der Materialien, Hinweise zur Durchführung

Das Gesamtverfahren U-Check umfasst zwei Gespräche:

(A) die **Qualifikationsbedarfsanalyse** selbst und

(B) das **Feedback-Gespräch**. Dieses ist *integraler* Bestandteil des U-Checks!

- Für die **Qualifikationsbedarfsanalyse** sind **ca. 2,5 Std.** zu veranschlagen (zu möglichen Varianten s. unter (A.1), für das **Feedback-Gespräch ca. 1,5 Std.**
- Beide Schritte sollten möglichst von **zwei Interviewern** durchgeführt werden. Neben dem wahrnehmungssteigernden 4-Augen-Prinzip spricht hierfür, dass sich ein Interviewer stärker auf den Gesprächsprozess, der/die andere auf die Protokollierung konzentrieren kann. (In den weiteren Beschreibungen wird daher immer von den Interviewern im Plural gesprochen). Natürlich ist auch eine Aufnahme des Gesprächs möglich, was den Aufwand seitens der Interviewer reduziert – allerdings eben auch die erweiterten Wahrnehmungsmöglichkeiten!
- Alle Gespräche sollten sofern irgend möglich **im Betrieb** durchgeführt (und möglichst mit einer Betriebsbegehung verbunden) werden.
- Der **zeitliche Abstand** zwischen Befragung und Feedback sollte **möglichst gering** sein, um den angestoßenen Prozess lebendig zu halten.

² Ggf. ist auch die Beteiligung von betrieblichen Interessenvertretern zu berücksichtigen.

(A) Die QUALIFIKATIONSBEDARFSANALYSE (s. Heft II „Instrument U-Check“)

Die Qualifikationsbedarfsanalyse gliedert sich in folgende Abschnitte:

Abschnitt 1: DAS OFFENE KENNENLERN-GESPRÄCH

Abschnitt 2: ANALYSE BETRIEBLICHER TÄTIGKEITSFELDER ZUR ERKUNDUNG VON PROBLEMLAGEN UND QUALIFIKATIONSBEDARFEN

Abschnitt 3: GESPRÄCHSABSCHLUSS UND WEITERE VEREINBARUNGEN

Zur Gesprächs- und Ergebnisdokumentation sind einige Anhänge beigefügt:

- Anhang 1: UNTERNEHMENS-DATENBLATT
- Anhang 2: DIE BETRIEBLICHEN TÄTIGKEITSFELDER – SELBSTEINSCHÄTZUNG DES BETRIEBS
- Anhang 3: EINSCHÄTZUNG HÄUFIG ANGEBOTENER QUALIFIZIERUNGSTHEMEN (optional)

Abschnitt 1: DAS OFFENE KENNENLERN-GESPRÄCH

Die beste Voraussetzung für eine solche Qualifikationsbedarfsanalyse, die mit ihrer Absicht der Erkundung und Analyse ja durchaus nahe an ein Unternehmen heranreicht, ist natürlich eine bereits bestehende, gute Vertrauensbasis. Gerade aber dann, wenn diese (noch) nicht gegeben ist, kommt es umso mehr darauf an, eine vertrauliche Beziehung anzubahnen und zu entwickeln. Dies ist eine wichtige Funktion dieses Kennenlern-Gesprächs, wozu auch sein offener Charakter beitragen soll. In ganz besonderem Maße gilt dies für Unternehmen mit einem sog. „migrationspezifischen Hintergrund“. Gerade in diesen Gesprächsabschnitt müssen solche migrationsbezogenen Erfahrungen und (informell erworbene) Kompetenzen Eingang finden können. Diesen wird sogar ein „eindeutiges, individuelles Potential“ zugeordnet, das – gerade in Bezug auf die Qualifizierungsangebote – als Ressource und im Sinne der Stärkenorientierung aufgenommen werden muss.³

³ Vgl. Ramboll (2007): Studie zu ethnischen Ökonomien in München. Endbericht: „Die vorliegende Studie zeigt eindeutiges, individuelles Potential, das Migranten/innen selbst mitbringen. Anstatt wie häufig Beratungs- und Qualifizierungsangebote auf die Behebung von Schwächen der Migranten/innen auszurichten, empfiehlt es sich, die Angebote auch bewusst auf Stärken auszurichten, um spezielle Potentiale zu nutzen (bspw. Mehrsprachigkeit, Multikulturalität, aber auch Gründungsmentalität und Leistungsbereitschaft).

So ist es zwar sinnvoll und hilfreich, zunächst die Ziele zu erläutern bzw. zu besprechen, die allgemein mit dieser Analyse und dem Gespräch verbunden sind. Dann aber sollte der Schwerpunkt dieses Einstiegs auf der Geschichte des Unternehmens, seiner Gründung, der Vorgeschichte dazu liegen, wie auch auf der Migrationsgeschichte der Person/en, und gerade bei Kleinbetrieben auch auf der familiären Situation: Was wurde alles schon geleistet, um den Betrieb aufzubauen, welche Schwierigkeiten mussten gemeistert werden (und wie gelang das?) etc. Zunächst also eher ein *Rückblick*.

Dann liegt es natürlich nahe, den *Blick auch auf heute und morgen* zu richten: Was sind die Ambitionen, Ziele, Entwicklungen, neue Vorhaben – aber eben auch: was steht im Weg, welche Unsicherheiten, Sorgen, Befürchtungen, Probleme, betrieblichen Fragen gibt es? Hier sollten zumindest ansatzweise Aspekte wie die „Umgebung“, Marktsituation, Konkurrenz, Interkulturelles, Vernetzungen etc. erkundet werden.

Folgende Gesprächsleitlinien können den Interviewern hier als Orientierungen dienen:

Ermuntern Sie den/die Interviewte/n zu folgender Überlegung:

- *Sie als Betriebsinhaber/in haben mit Ihrem Unternehmen bisher schon einige schwierige Situationen gemeistert! Wie sind Sie denn da auf Lösungen gekommen? (Also die Frage nach informellen Lernwegen).*

Sollte sich im Kennenlern-Gespräch schon etwas als Frage/Problem etc. abzeichnen:

- *Warum ist das jetzt schwierig? Was behindert, was fehlt zur Lösung?*

Und behalten Sie als Interviewer quasi im Hinterkopf:

- *Die eigentlichen Fragen liegen meist hinter den Phänomenen und Lösungsvermutungen.*

Abschnitt 2: ANALYSE BETRIEBLICHER TÄTIGKEITSFELDER ZUR ERKUNDUNG VON PROBLEMLAGEN UND QUALIFIKATIONSBEDARFEN

Angesichts des für diese Unternehmen so bestimmenden Faktors „Zeitknappheit“ schreckt der angegebene Zeitbedarf von ca. 2,5 Std. alleine für die Qualifikationsbedarfsanalyse oft zunächst einmal ab. Grundanliegen dieses Teils des U-Checks ist die

Unter dem Motto „Stärken ausbauen – Schwächen ausgleichen“ wird eine Wertschätzung der Personen deutlich, ohne die weitere Qualifizierung zu vernachlässigen. In diesem Zusammenhang ist eine wichtige Frage, wie die Berater/innen dieses Potential erkennen, darauf eingehen und gezielt fördern können.“ (S. 97).

Einladung des/der Interviewte(n) zu einem *systematischen* Gang durch das Unternehmen und all dessen Tätigkeitsfelder, die ein Unternehmen nach innen und außen konstituieren, also das Rückgrat des Unternehmens darstellen.

Es wäre natürlich *optimal*, diesen Gang komplett absolvieren zu können! Möglich sind aber auch einige Varianten, die der Konzentration und Verkürzung dienen – wozu es hilfreich ist, dem Gesprächsteilnehmer die Übersicht über die Tätigkeitsfelder vorzulegen. Die Erfahrung zeigt, dass der offene Gesprächsteil zu Beginn die Neugierde und die Bereitschaft weckt, auch tiefer einzusteigen.

- Je deutlicher sich bereits im ersten Gesprächsabschnitt bestimmte wichtige Situationen, Fragestellungen bzw. Problemlagen abzeichnen, umso mehr kann man diese nun gezielt vertiefen.
- Selbstverständlich können auf Basis des Eingangsgesprächs und dem Blick auf die Tätigkeitsfelder auch Vereinbarungen darüber getroffen werden, ob man deren Betrachtung von vornherein auf bestimmte Felder reduziert, oder sogar auf verschiedene Termine aufteilt (wenngleich sich damit die Problematik der Terminvereinbarungen erhöht).
- Auch wenn man die sieben Tätigkeitsfelder in einem Schritt bearbeitet, liegt es weitgehend in der Einschätzung der Interviewer, sowohl die *Reihenfolge* wie auch die *Interviewtiefe* zu bestimmen:
 - Soweit es die Reihenfolge angeht, ist es am sinnvollsten, sich dabei an den Eindrücken des Kennenlern-Gesprächs zu orientieren.
 - Es liegt ebenfalls im Ermessen der Interviewer, die Interviewtiefe bei jedem Tätigkeitsfeld dem individuellen Unternehmen anzupassen. Dazu stehen Hauptfragen und vertiefende Fragen zu Verfügung.
 - ◇ Die Hauptfragen sind mit ✓ gekennzeichnet. Sie sollten möglichst in jedem Fall gestellt werden.
 - ◇ Die vertiefenden Fragen, gekennzeichnet mit ○, stellen Anregungen dar, um dort ggf. tiefer einzusteigen. Sie *können* von den Interviewern eingesetzt werden.

Insgesamt empfiehlt es sich, diese Felder immer auch unter Lerngesichtspunkten zu erkunden, also nach den dort bestehenden Lernerfahrungen, Lernerfordernissen und Lernbedingungen zu fragen. Tenor: Welche Tätigkeitsfelder gibt es in Ihrem Unternehmen und welche sind besonders wichtig? Wie schaut das im Einzelnen aus? Wo gibt es Fragen, Problemlagen, Verbesserungsbedarf?

Abschnitt 3: GESPRÄCHSABSCHLUSS UND WEITERE VEREINBARUNGEN

Zum Abschluss der Qualifikationsbedarfsanalyse sollten die Gesprächspartner ein erstes Zwischenfazit ziehen. Es empfiehlt sich, mit dem/den Interviewte/n sowohl das gemeinsame Gespräch als auch die wichtigsten im Gesprächsverlauf gewonnenen Erkenntnisse kurz zu reflektieren. Das kann z.B. mit der Frage geschehen, wie es dem/der Befragten mit dieser doch intensiven Auseinandersetzung mit dem eigenen Unternehmen ergangen ist. Für die Interviewer interessant, aber insbesondere für die Selbstreflexions- und die Selbstlernfähigkeit des/der Unternehmers/-in hilfreich ist die Frage, was er oder sie durch das Gespräch nun Neues erfahren hat.

Spätestens an dieser Stelle sollte auch vereinbart werden, ob ggf. weitere (kürzere) Gespräche mit anderen Personen geführt werden sollten, um das Bild vom Unternehmen abzurunden.

Nicht zuletzt ist ein Termin für das Feedback-Gespräch zu vereinbaren.

Anhang 1: UNTERNEHMENS-DATENBLATT

Häufig werden (nur) betriebswirtschaftliche Daten herangezogen, um Auskunft über die Lage und Situation wie auch die Qualifikationsbedarfe eines Unternehmens zu erhalten. Sie sind fraglos wichtig – und zumindest einige sollten auch hier erhoben werden. Das in Anhang 1 des U-Checks enthaltene „Unternehmens-Datenblatt“ stellt einige *Vorschläge* zur Verfügung. Der Umgang damit ist in mehrfacher Hinsicht dem Ermessen des Interviewers überantwortet:

- Inhaltlich gesehen hat die Auswahl der abgefragten Daten mit der Abwägung zu tun, wie belastbar das Vertrauensverhältnis (bereits) ist.
- Organisatorisch kann das Unternehmens-Datenblatt auch beim Betrieb verbleiben mit der Maßgabe, es nach dem Gespräch auszufüllen oder darüber beim Feedback-Gespräch nochmals zu sprechen.
- In jedem Fall wird die Vertraulichkeit des Umgangs mit den Daten zugesichert.

Anhang 2: DIE BETRIEBLICHEN TÄTIGKEITSFELDER – SELBSTEINSCHÄTZUNG DES BETRIEBS

Die Bewertung des U-Checks, die im Feedback-Gespräch erfolgt, setzt sich aus der Fremdbeurteilung durch die Interviewer und der Selbsteinschätzung des/der Interviewten zusammen. Von daher ist dieser Anhang 2 zur Selbsteinschätzung des Be-

triebs hier als weiterer Anhang dem eigentlichen Analyse- und Gesprächsinstrument angefügt.

Die Erfahrung hat gezeigt, dass es meist sinnvoll ist, es dem/der Interviewten zu überlassen, ob sie diese Angaben den Interviewern noch vor dem Feedback-Gespräch zukommen lassen will, oder es erst beim Gespräch ausfüllt. Letztere Variante lässt das Feedback-Gespräch in der Regel noch lebendiger und dialoghafter werden!

Jedenfalls ist diese Selbsteinschätzung ein *unabdingbarer* Bestandteil des Verfahrens! Es sollte aber klargestellt werden, dass diese skalierte Form der Bewertung (von 1 „kein Handlungsbedarf“ bis 5 „viel zu tun“) nur als „quasi objektiv“ verstanden werden darf. Sie kann nur einer tendenziellen Einschätzung und einem möglichst offenen Austausch über diese Einschätzungen dienen und dem/der Unternehmer/in einen Überblick über den Gesamtqualifikationsbedarf im Unternehmen erleichtern.

Anhang 3: EINSCHÄTZUNG HÄUFIG ANGEBOTENER QUALIFIZIERUNGSTHEMEN (optional)

Die Bearbeitung dieser Einschätzung ist optional! Hier sind Themenfelder zusammengestellt, die häufig und in dieser Allgemeinheit als Qualifizierungsthemen angeboten werden. Mit ihr kann man nochmals überprüfen, ob man durch den U-Check zu konkreteren Bedarfsfeststellungen gekommen ist.

Alle diese Elemente sind in **Heft II** untergebracht, so dass dieses Heft von den Interviewern als eigenständiges Arbeitsmaterial genutzt werden kann. Zudem sollte ein Exemplar auch dem/der Interviewten als Dokument des Gesprächs und als Unterlage für das Feedback-Gespräch ausgehändigt werden!

(B) Das FEEDBACK-GESPRÄCH (s. Heft III: Auswertungen und Feedback-Gespräch)
--

Für das Feedback-Gespräch erstellen die Interviewer einen gemeinsamen Bericht, der durchaus abweichende Einschätzungen der Interviewer beinhalten kann – nach aller Erfahrung tragen solche Abweichungen, wenn sie nicht im Gegensatz zueinander stehen (was vorher bereinigt werden müsste), zu einem dialogischen Prozess beim Feedback-Gespräch bei.

Das Feedbackgespräch dient der Rückmeldung über die Ergebnisse des U-Checks. Es bezieht sich auf die Auswertung durch die Interviewer (Fremdeinschätzung) und bezieht auch die Selbstbewertung des/der Interviewten mit ein – was das Qualifizierungsmoment der Selbsteinschätzung und Reflexion des U-Checks betont.

Selbstverständlich ist die Auswertung des U-Checks dafür Voraussetzung. Ob man das Interview per Band oder über Mitschrift protokolliert: In jedem Fall erforderlich ist eine Protokollierung, die eine (möglichst einvernehmliche) Rückmeldung an das Unternehmen ermöglicht. Hierfür ist ausreichend Zeit zu veranschlagen – der intensive Austausch zwischen den Interviewern ist hierfür und auch für das Feedback-Gespräch höchst bedeutsam! Dieses interne Protokoll muss natürlich dem Gesprächsverlauf folgen – und aus diesem ggf. auch Schlüsse ziehen!

Heft III enthält daher die folgenden Vorlagen:

- **Die betrieblichen Tätigkeitsfelder – Auswertung durch die Interviewer** Diese Vorlage entspricht weitestgehend dem Formular zur Selbsteinschätzung des Betriebs (s. Heft 2, Anhang 2). Hier können die Interviewer ihre jeweiligen Bewertungen der Tätigkeitsfelder genauer beschreiben und vergleichen (im Feld: Ihre maßgeblichen Bewertungsaspekte). Diese Notizen verbleiben bei den Interviewern.
- Als **Kurzauswertung** bezeichnet ist die Vorlage, die die Auswertungen der Interviewer bündelt und dem/der Unternehmen/in vor dem Feedback-Gespräch zugesandt oder beim Gesprächstermin übergeben wird. Sie finden hier eine Vorlage für diese Rückmeldung.

5. Gesprächskultur

In allen diesen Gesprächen sollten die folgenden Gesprächstugenden zum Tragen kommen: Offenheit und Unbefangenheit, Zurückhaltung, unbedingte Wertschätzung des Gegenübers, fragende Haltung, Empathie und Freundlichkeit. Es darf niemals darum gehen, etwas „verkaufen“ oder „überstülpen“ zu wollen, und es sollte auch nicht der Eindruck entstehen, dass jemand das vorhat.