

Bitte mehr Feedback!

Download: Praxis-Leitfaden „Feedback geben und annehmen“

von Jessica Schuch

Von „WWW-Formel“ (Wahrnehmung-Wirkung-Wunsch) bis „Feedback-Burger“ finden Sie im Internet eine umfangreiche Ansammlung von Feedback-Modellen, die mit ihren Gestaltungskriterien dazu beitragen sollen, dass sich Feedback zum konstruktiven Gespräch entwickeln kann.

Für die Gestaltung von Feedback-Prozessen im Kita-Alltag möchte ich Ihnen einen resonanzorientierten Leitfaden ans Herz legen. Pädagogische Fachkräfte sind aufgrund der Komplexität ihres beruflichen Alltags emotional häufig sehr gefordert. Der Anspruch, eigene Gefühle zu regulieren, um sich auf die Bearbeitung eines Feedbacks einzulassen, kann daher sozusagen >zusätzlich gewaltig< sein. Dementsprechend bedeutsam ist es, bei der Strukturierung eines Feedback-Prozesses die menschliche Sensibilität und Verletzlichkeit zu respektieren und Perspektiven einer resonanzorientierten Interaktion zu berücksichtigen. Für alle Beteiligten gilt es, die Sachinhalte eines Feedbacks auf den Ebenen Beziehung und Selbstregulierung zugänglich zu machen. Denn schließlich soll emotionale Betroffenheit nicht dazu führen, dass sich Feedbackgeber*in (FG) und Feedbacknehmer*in (FN) voneinander distanzieren. Der Resonanzgedanke greift daher Überlegungen auf, wie zwei Menschen durch Feedback Verbindung zueinander herstellen können, um es kollektiv zu bearbeiten.

Grundlage des Leitfadens bildet das Feedback-Tool „Situation-Behavior-Impact-Intention“ (SBII-Modell)¹, das vom „Center for creative Leadership“ entwickelt wurde. Das SBII-Modell strukturiert Feedback um folgende vier Schlüsselbereiche herum: Situation, Verhalten, Wirkung und Absicht. In Ergänzung zum SBII-Modell sind in den Leitfaden weitere beziehungsstiftende Aspekte und Schritte der Feedback-Bearbeitung eingebettet. Der Leitfaden lässt sich sowohl für bestätigendes als auch kritisches Feedback anwenden.

Der >Leitfaden für eine resonanzorientierte Feedbackbearbeitung< wird im Folgenden ausführlich dargestellt. Am Ende finden Sie eine Kurzfassung zum Ausschneiden für die Hosentasche. Außerdem können Sie für die Weiterentwicklung von Feedback-Kompetenz in Ihrem Team die nachfolgenden Reflexionsbögen nutzen.

¹Quelle: Center for Creative Leadership. (o. D.). Use Situation-Behavior-Impact (SBI) to Understand Intent. <https://www.ccl.org>. Abgerufen am 15. August 2021, von <https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/closing-the-gap-between-intent-vs-impact-sbii>

Praxistipp

Besprechen Sie den Leitfaden im Team und überlegen Sie gemeinsam, welche seiner Schritte sinnvoll und machbar sind. Treffen Sie im Anschluss an Ihre Diskussion eine Teamentscheidung für einen eigenen Leitfaden, der der Situation am ehesten gerecht wird.



Leitfaden für eine resonanzorientierte Feedback-Bearbeitung

Aus Platzgründen werden die Abkürzungen FG für Feedbackgeber*in und FN für Feedbacknehmer*in verwendet.

1. Situation

Handlungsempfehlung: Die/der FG beschreibt aus eigener Perspektive, wann, wo und wie genau die Situation war, in der sie/er das Verhalten der/des Kolleg*in beobachtet hat.

Resonanzorientierte Perspektive: Die/der FG beteiligt die/den betroffene*n Kolleg*in am Feedback, indem dieser/diesem die Möglichkeit gegeben wird, zu verstehen, worum es geht. Dafür liefert die/der FG einen anschaulichen Kontext durch genaue Beschreibung der Situation. Das schafft Klarheit und die/der Kolleg*in hat mehr Zeit, sich die Situation in Erinnerung zu rufen. Sie/er kann sich als FN von Beginn an einfühlen und nachvollziehen.

Beispiele

„Heute Morgen in der Frühstückssituation saßest du mit sechs Kindern am blauen Tisch. Ich saß am roten Tisch. Unsere Praktikantin war nicht da, weshalb ein Tisch mit Erwachsenen unbesetzt war. Wir hatten den Morgenkreis zeitlich überzogen und waren spät dran.“

„Heute nach dem Frühstück warst du mit den Kindern im Waschraum beim Zähneputzen. Es waren acht Kinder im Waschraum, die von ihren Bedürfnissen her sehr unterschiedlich sind. Die Kinder haben viel gelacht und mit Wasser gespritzt. Ein Kind hat geschrien, weil es seine Zähne nicht putzen wollte. Es war Jonas. Er hat auch seine Zahnbürste weggeworfen.“

2. Verhalten

Handlungsempfehlung: Die/der FG beschreibt aus eigener Perspektive das Verhalten, das sie/er bei der/dem Kolleg*in beobachtet hat (ohne Interpretation oder Meinung dazu).

Resonanzorientierte Perspektive: Die/der FG zerlegt die Rückmeldung in einzelne Teilschritte: erst die Situation, dann die Verhaltensbeobachtung. Dadurch kann die/der FN eigene Gedanken besser strukturieren und sich auf die Rückmeldung konzentrieren.

Beispiele

„Mir ist aufgefallen, dass du allen Kindern, die bei dir am Tisch mit saßen, die Becher mit Wasser gefüllt hast. Am Ende der Frühstückszeit hast du den Kindern gesagt, dass sie die Becher austrinken müssen, bevor sie aufstehen.“

„Ich habe gesehen, wie du dich zu Jonas auf den Boden gesetzt hast. Du warst ganz ruhig. Dann hast du zu den anderen Kindern gesagt: ‚Wisst ihr was? Ich glaube, Jonas hat Angst, weil es hier laut ist und wir mit Wasser spritzen‘.“

3. Wirkung

Handlungsempfehlung: Die/der FG informiert den Kolleg*in über die Wirkung ihres/seines Verhaltens auf die Kinder und Erwachsenen, die an der Situation beteiligt waren. Sie/er beschreibt Gefühle, die bei sich selbst und anderen wahrgenommen wurden.

Resonanzorientierte Perspektive: Die/der FG bleibt der/dem Kolleg*in achtsam zugewandt, versucht wahrzunehmen, wie sich die Rückmeldung für die/den Kolleg*in anfühlt, und bekundet darüber Interesse ihr/ihm gegenüber.

Beispiele

„Die Kinder wollten ihre Becher nicht austrinken. Daraufhin hast du ihnen geantwortet, dass du das nicht schön findest. Sie sollten noch einmal überlegen, ob sie nicht doch noch etwas trinken könnten. Die Kinder wurden immer lauter, beschwerten sich und schlugen mit dem Geschirr laut auf den Tisch. Zwei Becher fielen dabei um. Das hat dich geärgert und du hast den Kindern gesagt, dass sie erst aufstehen dürfen, wenn alle anderen Kinder mit dem Tischabräumen fertig sind. Ich habe mich geärgert, weil wir im Team verabredet hatten, dass die Kinder ihre Becher nicht austrinken müssen. Auch waren wir im Team übereingekommen, dass die Kinder bei uns das Recht haben, sich ihre Getränke selbst einzuschenken.“



„Als du von Jonas Angst sprachst, hat er ziemlich rasch aufgehört zu weinen. Auch die Kinder schenken Jonas ihre Aufmerksamkeit. Ein Kind hat sich sogar bei ihm entschuldigt. Mich hat das total verblüfft. Erst dachte ich: „Au weia, wie kann meine Kollegin das einfach so in den Raum sagen?“ Aber es hat gut funktioniert und offensichtlich hast du genau ins Schwarze getroffen. Mich hat das gefreut und ich merkte, dass ich gelassener wurde und entspannt die Tische im Gruppenraum abwischen konnte.“

4. Absicht

Handlungsempfehlung: Die/der FG bleibt in der Beziehung mit der/dem Kolleg*in und bezieht nun auch innere Welt der/des FN mit ein. Sie/er zeigt Empathie und Verständnis, indem sie/er Annahmen darüber offen anspricht, welche Absichten die/der FN mit dem Verhalten verfolgt haben könnte. Hat die/der FG diesbezüglich keine Idee, kommuniziert sie/er der/dem Kolleg*in dies und befragt die/den FN direkt zu deren/dessen Handlungsmotiven. Darauf baut das Gespräch dann auf.

Resonanzorientierte Perspektive: Die/der FG lässt sich darauf ein, die Situation mit den Augen der/des FN zu sehen und nutzt so die Chance, sich besser in die/den Kolleg*in hineinversetzen zu können. Zudem räumt sie der/dem Kolleg*in das Recht auf zwischenmenschliche Beteiligung ein. Dadurch erfährt die/der FN, wie die/der FG über das Verhalten sonst noch denkt, und erhält so die Möglichkeit, die Feedback-Situation mit zu kontrollieren. Spricht nämlich die/der FG eine unzutreffende Annahme aus, kann die/der FN diese nun korrigieren. Über die Motive des Handelns zu sprechen, macht den Monolog zum Dialog. Die Diskussion kann helfen, die Gründe für das Verhalten der/des FN herauszufinden. Die/der FN bekommt Raum, sich zu erklären und eigene Probleme bzw. Glücksmomente in der betreffenden Situation anzusprechen. Dieses Vorgehen und diese Form von Transparenz können beim Aufbau von Vertrauen und Offenheit helfen. Gleichzeitig findet das Grundbedürfnis nach Selbstschutz und Selbstwertsteigerung Berücksichtigung.

Beispiele

„Ich kann mir vorstellen, dass dir die Frühstückssituation zu unübersichtlich war, weil ein Tisch nicht mit einem Erwachsenen besetzt war. Vielleicht hast du das Einschenken übernommen, weil es in dem Moment schneller ging. So konntest du dich besser auf die Gesamtsituation konzentrieren. Als die Kinder ihre Becher nicht austrinken wollten, war vermutlich dein spontaner Impuls, sie noch mal zum Trinken zu motivieren. Ich kann mir denken, dass du nicht mit der Reaktion der Kinder gerechnet hast. Um Ordnung in die Situation zu bringen, wolltest du die Kinder sitzend am Tisch behalten, bis alle fertig waren.“

„Ich glaube, du hattest dir vorgenommen, Jonas' emotionalen Ausbruch als Beziehungsangebot zu verstehen. Deine Idee war vermutlich, seine Emotionen anzuerkennen und ihm Worte für sein Befinden zu schenken. Dabei war es dir vielleicht gar nicht so wichtig, die Wahrheit zu finden und auszusprechen, sondern eher, ihm zu signalisieren, dass hier jemand ist, der ihn nicht im Stich lässt.“

5. Sharing

Handlungsempfehlung: Die/der FG schildert Situationen des eigenen Lebens, die der betreffenden Situation der/des FN ähneln. Sie/er erzählt von eigenem Erleben und was dadurch ausgelöst wurde bzw. durch das Mitteilen gerade ausgelöst wird.

Resonanzorientierte Perspektive: Die/der FG eröffnet einen mitfühlenden Raum. Darüber erfährt die/der FN, dass die/der FG selbst schon einmal solche Situationen erlebt hat. Das „Sharing“ schafft Verbindung zwischen beiden, was hinsichtlich der emotionalen Selbstregulierung sehr unterstützend wirken kann.

Beispiele

„Wenn die Kinder sehr laut sind und ich das Gefühl habe, dass sie gar nicht auf mich reagieren, habe ich manchmal Angst, dass alles aus dem Ruder läuft und die Kolleg*innen mich für unbrauchbar halten. Mit solchen Gefühlen bin ich nicht mehr empathisch, sondern den Kindern gegenüber sehr bestimmend.“

„Ich erinnere mich an meine Zeit als Praktikantin. Damals hatte ich dieselbe Ruhe, die ich bei Dir spüre. Es gab da ein Mädchen, das die Erwachsenen emotional sehr beanspruchte. Ich erinnere mich, dass ich häufig meine Vermutungen auch einfach äußerte und das Mädchen darin Trost fand. Das zu tun, fühlte sich für mich ganz natürlich an. Ich merke, dass ich diese Natürlichkeit gerade bei mir vermisse...“.



6. Feedback annehmen

Handlungsempfehlung: Die/der FN teilt der/dem FG mit, was sie/er durch die Rückmeldung über sich erfahren hat. Die/der FN beschreibt, welche Eindrücke/Gefühle sie/ihn gerade beschäftigen, d.h. sie/er nimmt auch körperliches Feedback wahr. Evtl. nutzt sie/er die Gelegenheit, weitere Fragen zu stellen.

Resonanzorientierte Perspektive: Die/der FN findet sich selbst in der Rückmeldung wieder, indem sie/er sich nun den offengelegten Themen stellt. Dabei artikuliert sie/er auch körperlichen Empfindungen und ggf. ungeliebte Emotionen.

Beispiele

„Ich empfinde gerade Scham, weil ich mich nicht an Teamabsprachen gehalten habe. Es tut mir auch weh zu erkennen, dass ich gegenüber den Kindern so bestimmend gehandelt habe. Partizipation ist eigentlich mein Herzsthema, aber jetzt scheine ich gerade gar nicht so partizipativ zu sein. Deine Rückmeldung hat mir gespiegelt, dass ich heute Morgen beim Frühstück wohl ziemlich im Stressmodus war und aus diesem heraus agiert habe. Ich habe gar nicht registriert, wie ich in diesen Modus geraten bin. Wenn ich jetzt darauf blicke, frage ich mich auch, ob ich nicht übertrieben habe. Erlebst du mich häufiger so?“

„Ich sollte jetzt wohl stolz sein, fällt mir aber schwer. Am liebsten würde ich sagen: „Hey, du machst aber auch tolle Dinge“. Diesen Impuls versuche ich gerade krampfhaft zu unterbinden, deshalb wirke ich wohl sehr konzentriert auf dich. Im Grunde beruhigt es mich, dass du mir dieses Feedback gegeben hast. Das gibt mir für die Zusammenarbeit mit dir mehr Sicherheit. Nun weiß ich, wie du über meine pädagogische Haltung denkst. Kennst du noch weitere Situationen, in denen ich so oder ähnlich gehandelt habe?“

7. Entwicklungsorientierter Blick

Handlungsempfehlung: FN und die FG fassen ihre Antworten auf folgende Fragen zusammen:

- Was lerne ich aus der Situation?
- Wann/wo kann ich das Gelernte anwenden?
- Welche Maßnahmen müssen dafür ggf. ergriffen werden?

Falls es sich um ein bestätigendes Feedback handelt, tauschen sich beide darüber aus, was sich daraus für die Zukunft entwickeln lässt. Beispielsweise wird gemeinsam überlegt, wie auch andere Kolleg*innen von dieser Kompetenz/Ressource profitieren könnten.

Resonanzorientierte Perspektive: Die Bearbeitung des Feedbacks bleibt Ereignis des Zusammenwirkens.

Beispiele

„Ich habe festgestellt, dass ich mich selbst stark begrenze, wenn ich dazu übergehe, die Kinder zu reglementieren. Dadurch lege ich mir selbst Steine in den Weg und kann nicht meiner eigentlichen Haltung entsprechend handeln. Denn wie schon gesagt: Partizipation ist im Grunde mein Thema. Ich nehme mir vor, den Kindern künftig in solchen oder ähnlichen Situationen meine Gedanken mitzuteilen, dass ich nämlich in Sorge bin, weil am dritten Tisch kein*e Erwachsene*r sitzt. Ich möchte im Dialog mit den Kindern bleiben.“

„Ich könnte mir vorstellen, dass ich die Situation nächste Woche in der Dienstbesprechung thematisiere, um auch mit den Kolleg*innen darüber ins Gespräch zu kommen. Eigentlich wünsche ich mir schon lange, dass die sozial-emotionale Entwicklungsbegleitung in unserer Einrichtung stärker fokussiert wird.“

8. Um Gefallen bitten

Handlungsempfehlung: Die/der FN bittet die/den FG abschließend um den Gefallen, ein bestimmtes Vorhaben zu unterstützen.

Resonanzorientierte Perspektive: FN und FG verständigen sich auf eine gemeinsame Aufgabe. Das ermöglicht gegenseitige Anerkennung und schafft Zugehörigkeit. Im Sinne von Selbstfürsorge behält die/der FN jedoch die Selbststeuerung bei und fordert daher von sich aus den Gefallen ein.

Beispiele

Ich möchte dich gern um einen Gefallen bitten, da ich nicht gemerkt habe, wie ich beim Frühstück in den Stressmodus geraten bin: Wäre es dir möglich, mich beim nächsten Mal darauf aufmerksam zu machen? ...“.

Ich möchte dich gerne um einen Gefallen bitten: Ich weiß noch nicht, wie ich es in der Dienstbesprechung ansprechen soll. Ich denke, ich sollte die Leitung vorher einbeziehen. Könntest du mir helfen und mich dabei begleiten? ...“.



9. Gegenseitiger Dank

Handlungsempfehlung: FG und FN sprechen sich gegenseitig Dank aus.

Resonanzorientierte Perspektive: Die Feedback-Bearbeitung wird in gegenseitigem Einvernehmen beendet.

Beispiele

FN: „Ich danke dir für den Mut, mich darauf aufmerksam zu machen, dass ich in der Frühstückssituation die Selbstbestimmungsrechte der Kinder missachtet habe, obwohl ich immer die Partizipation verfechte. Danke auch, dass du mir deine Gedanken offengelegt hast. Das ist für mich ein Vertrauensbeweis“. FG: „Ich danke dir, dass du mir für das Feedback Zeit und Raum gegeben hast und dass ich mit dir zusammen das Feedback so positiv bearbeiten konnte.“

FN: „Ich danke Dir für die Bestätigung und Anerkennung meiner Arbeit sowie für deine Unterstützung“. FG: „Ich danke dir, dass du mich an alte Zeiten erinnert hast. Du gibst mir gute Anregungen für mein eigenes pädagogisches Handeln.“

Feedback für die Hosentasche¹

¹Die Anregung, das Feedback-Modell in ein Format zu bringen, das sich in die Hosentasche stecken lässt, stammt aus einem Seminar mit den Supervisor*innen Karin Heming und Bodo Guse.

Praxistipp

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitenden zu Feedback und überreichen Sie ihnen den Leitfaden im Hosentaschenformat. So bleibt die Aufforderung zu Feedback präsent und die Mitarbeitenden haben den Leitfaden jederzeit zur Hand. Ergänzend dazu können Sie auch weitere Ausdrücke im Mitarbeiter*innenraum auslegen.



Unser Leitfaden für die Bearbeitung von Feedback

1. Situation

FG beschreibt die Situation aus eigener Perspektive

2. Verhalten

FG beschreibt das Verhalten von FN aus eigener Perspektive

3. Wirkung

FG beschreibt die Wirkung des FN-Verhaltens auf die Beteiligten in der Situation aus eigener Perspektive

4. Absicht

FG und FN untersuchen die Motive des Handelns von FN

5. Sharing

FG schildert Situationen des eigenen Lebens, die der betreffenden Situation von FN ähneln

6. Feedback annehmen

FN teilt FG mit, was sie durch ihre Rückmeldung für sich in Erfahrung gebracht hat

7. Entwicklungsorientierter Blick

FN und FG fassen einen Plan für die Zukunft

8. Um Gefallen bitten

FN bittet FG um einen Gefallen

9. Gegenseitiger Dank

FN und FG sprechen sich gegenseitig Dank aus

Reflexionsbögen für das Geben und Annehmen von Feedback

Praxistipp

Nutzen Sie die Reflexionsbögen zur Weiterentwicklung der Feedback-Kompetenz in Ihrem Team, denn Feedback in den Kita-Alltag zu integrieren, erfordert Übung und Reflexion.

Reflexionsbogen für die Vorbereitung des Gebens von Feedback

Bevor Sie in das Gespräch mit Ihrer/Ihrem Kolleg*in gehen, nehmen Sie sich für die folgenden Aspekte einen Moment Zeit und notieren Ihre Antworten stichwortartig.

Wie geht es Ihnen gerade? Was löst die Vorstellung in Ihnen aus, dass Sie gleich Ihrer/Ihrem Kolleg*in Feedback geben werden?

Was möchte Sie mit Ihrem Feedback erreichen?

Notieren Sie Ihre Beobachtungen und Gedanken in Bezug auf die vier Schlüsselbereiche:

Situation:

Verhalten:

Wirkung:

Absicht:



Reflexionsbogen für die Nachbereitung des Gebens von Feedback

Sie haben ein Feedback mit Ihrer/Ihrem Kolleg*in bearbeitet. Nehmen Sie sich nun einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken, wie diese Feedback-Bearbeitung gelaufen ist und wie Sie sich in der Rolle als FG gefühlt haben.

Können Sie sich noch erinnern, was Sie ursprünglich mit Ihrem Feedback erreichen wollten? Wie ist es Ihnen mit Ihren Erwartungen ergangen und was ist mit diesen dann passiert?

Was lief gut? Wie haben Sie es beispielsweise geschafft, während der Feedback-Bearbeitung mit Ihrer/Ihrem Kolleg*in in Verbindung zu bleiben?

Was lief nicht so gut?

Wie denken Sie nun über Ihre*n Kolleg*in?

Gibt es etwas, wofür Sie sich im Nachhinein noch gern bei Ihrer/Ihrem Kolleg*in bedanken möchten? Und wenn ja, werden Sie diesen Dank auch tatsächlich aussprechen?

Gibt es etwas, was Sie beim nächsten Mal anders machen möchten? Oder haben Sie eine Idee, wie Sie auf Ihre jetzigen Erfahrungen aufbauen können?



Reflexionsbogen für das Annehmen von Feedback

Sie haben soeben ein Feedback von Ihrer/Ihrem Kolleg*in erhalten und es gemeinsam mit ihr/ihm bearbeitet. Nehmen Sie sich nun einen Moment Zeit, um darüber nachzudenken, wie die Feedback-Bearbeitung gelaufen ist und wie Sie sich in der Rolle als FN gefühlt haben. Notieren Sie Ihre Antworten stichwortartig.

Wie haben Sie sich gefühlt, als Sie die Rückmeldung von Ihrer/Ihrem Kolleg*in erhielten?

Was lief für Sie bei der Bearbeitung des Feedbacks gut?

Was lief in der Feedback-Bearbeitung nicht gut für Sie, was wünschen Sie sich beim nächsten Mal anders?

Wie sorgen Sie ggf. selbst dafür, dass es beim nächsten Mal anders läuft? Welche Ideen haben Sie dazu?

Konnten Sie mit der/dem Kolleg*in in Beziehung bleiben und wenn ja, wie haben Sie das geschafft?

Wie denken Sie nun über die/den Kolleg*in?

Was haben Sie durch die Rückmeldung Ihrer/Ihres Kolleg*in über sich erfahren?



Welche Impulse nehmen Sie mit und wie werden Sie diese zukünftig umsetzen?

Gibt es etwas, wofür Sie sich im Nachhinein bei der/dem Kolleg*in bedanken möchten? Und wenn ja, werden Sie diesen Dank auch tatsächlich aussprechen?

Persönliche Ergänzungen



Kindergarten heute

Damit Sie haben, was Sie brauchen!

DAS FACHMAGAZIN



10 Ausgaben für nur 81 € inkl. Versand

Das Fachmagazin für Frühpädagogik bietet Ihnen:

- ✓ Fundiertes Fachwissen und Methoden zu aktuellen Themen
- ✓ Anschauliche und authentische Praxisbeiträge aus dem Kita-Alltag
- ✓ Mit 50 Jahren Erfahrung steht Kindergarten heute Ihnen unterstützend zur Seite
- ✓ Preis für Printausgabe und Digitalzugang

Kein Risiko!

Das Abo ist jederzeit mit sofortiger Wirkung kündbar!

(Das Geld für nicht gelieferte Ausgaben wird Ihnen natürlich zurückerstattet.)

DAS LEITUNG SHEFT



4 Ausgaben: 51,80 € inkl. Versand

- ✓ Fundiertes Fachwissen und Arbeitsmethoden für alle Leitungsaufgaben
- ✓ Unterstützt Sie bei Prozessen und in der Zusammenarbeit mit Eltern und Trägern
- ✓ Stärkung Ihrer Position und Profilierung des Teams

DIE SONDERHEFTE



- ✓ **praxis kompakt: je 13,00 €**
Handlungsimpulse und Fachwissen für den pädagogische Alltag
- ✓ **leiten kompakt: je 13,00 €**
Methoden, Recht und Organisation für Leitungstätigkeiten
- ✓ **wissen kompakt: je 15,00 €**
Grundlagenwissen aus Pädagogik und Psychologie

WENN ELTERN RAT SUCHEN



4 Ausgaben: 25,40 € inkl. Versand

- ✓ Grundlegendes Fach- und Methodenwissen für professionelle Elternberatung
- ✓ Fokus auf Erziehungsfragen, Alltagsprobleme und Sorgen von Eltern
- ✓ Eine Erziehungsfrage – auf 8 Seiten kompetent beantwortet
- ✓ Beratungsimpulse um Schritt für Schritt gemeinsam Lösungen finden

Bestellen Sie einfach unter www.kindergarten-heute.de
Mail: kundenservice@herder.de, Telefon: 0761-2717-474