

Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

ProfiS: Baustein 3

Dozenten:

Hero Boomgaarden

Ernst Jünke

Christa Watermann



Ziele

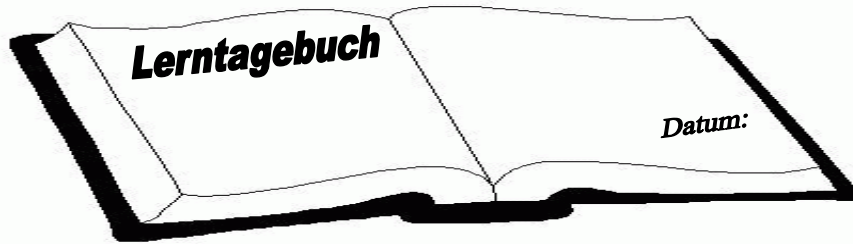
- Die TeilnehmerInnen kennen die **Grundsätze, Methoden und Instrumente** einer professionellen Informations- und Kommunikationsgestaltung an Schulen und reflektieren die eigene Praxis.
- Sie reflektieren ihre Einstellungen und Verhaltensweisen in **Kommunikationssituationen** und entwickeln diese weiter.
- Sie lernen Grundzüge des **Konfliktmanagements** kennen und erwerben Sicherheit in der Wahrnehmung ihrer Führungsrolle.
- Sie kennen die Anforderungen an eine professionelle Gestaltung von **Konferenzen und Sitzungen** und erweitern ihr Methodenrepertoire für eine effiziente Konferenzgestaltung.
- Sie entwickeln eine professionelle Kommunikationskompetenz als Führungskraft und gewinnen Sicherheit im Führen von **Kritikgesprächen** und im Umgang mit Beschwerden.

Ablauf: Freitag, 11.03.2011

09:00	Begrüßung, Verständigung über Ziele und Inhalte, Organisatorisches	Buchberger
09:05	Reflexion der eigenen Ziele (Lerntagebuch)	Boomgaarden
09:15	Grundsätze, Instrumente und Methoden der Informations- und Kommunikationsgestaltung	Jünke
10.00	Reflexion der eigenen Schulsituation	Jünke
10.35	<i>Pause</i>	
11:00	Bedingungen gelingender Kommunikation	Watermann
11.45	Arbeit am Fallbeispiel (Gruppenarbeit)	Watermann/Boomgaarden
12.45	<i>Mittagspause</i>	
13.45	Das Modell des „Inneren Teams“ – Klärungshilfe für Führungskräfte	Watermann
14.10	Fallbeispiele, Selbstreflexion des „Inneren Teams“	Watermann
15:15	<i>Pause</i>	
15:35	Konferenzen professionell und effizient gestalten	Boomgaarden
16.55	Tagesauswertung und Abschluss	LIS
17.00	Beratung zu den Studienarbeiten (bis 18.00 Uhr)	Boomgaarden, Jünke, Watermann

Ablauf: Samstag, 12.03.2011

09:00	Begrüßung, Tagesreste	Boomgaarden
09:10	Konfliktmanagement – Rolle der Schulleitung	Jünke
09.45	Arbeit am Fallbeispiel (Gruppenarbeit, Plenum)	Jünke
10.40	<i>Pause</i>	
11.10	Kritikgespräche (Input)	Watermann
	Kritikgespräche sicher führen (in Gruppen)	Watermann
12:30	<i>Mittagspause</i>	
13:30	Beschwerdemanagement	Watermann, Jünke, Boomgaarden
14:10	Tombola	Jünke
14.55	Evaluation	LIS
15:00	<i>Schluss</i>	



1. Welche sind meine **wichtigsten Ziele** für diese beiden Tage?

2. **Welche Seminarinhalte** will ich dafür besonders nutzen?

3. Welche Erkenntnisse habe ich gewonnen, was ist mir **aufgefallen**?
 - in Bezug auf mich als Person
 - in Bezug auf meine Arbeit
 - in Bezug auf mich und die anderen

4. Was will ich im Rahmen dieser zwei Tage noch **ansprechen** oder klären?

5. Was werde ich in den nächsten Monaten **ausprobieren**?

Grundsätze, Instrumente und Methoden der Informations- und Kommunikationsgestaltung an Schulen



Grundsätze der Kommunikationsprozesse

- Prozesse der Kommunikation dienen der Entwicklung und Pflege tragfähiger Beziehungen zu den **internen Anspruchsgruppen** (Kollegium, Schüler) sowie zu den **externen Anspruchsgruppen** (Eltern, Betriebe, Behörden).
- Zu diesen Beziehungen zählen nicht nur die unmittelbaren Informationen, sondern weitere Maßnahmen, die geeignet sind, die **Identität der Schule nach innen und außen zu stärken (CI)**
- Ebenso gehört die kommunikative Bewältigung von **kritischen Ereignissen und Krisensituationen dazu.**

(Dubs, R. Zürich 2005)

Entwicklungen und Tendenzen

- Die **Informationsgesellschaft** produziert eine immer **größere Informationsflut**
- Die **Anspruchshaltung**, umfassend informiert zu sein, **wächst**.
- Beschleunigte Schulentwicklung bringt größere **Umschlaggeschwindigkeit** der Informationen.
- Die **Rechenschaftspflicht** (PISA) der Schulen gegenüber Schulaufsicht und Schul-**Öffentlichkeit** (Wettbewerb, Profilschulen) wächst.

daraus folgt:

- Sie müssen **mehr** informieren - und deswegen (relativ) **weniger** → Sie müssen **auswählen** und **Prioritäten setzen**.

Drei Leitziele



- **Informationsfülle reduzieren**
- **Effizienz steigern**
- **Weniger Information - mehr Kommunikation**

„Alle müssen nicht alles wissen.“

Sie müssen entscheiden, wer welche Informationen wann erhält, um

- allgemeines Überblickswissen oder
 - strategisches Wissen (Konsens, Beschlüsse) oder
 - aufgabenbezogenes **Handlungswissen** zu bekommen.
- Je nach Aufgabe - Kompetenz - Verantwortung
„**Diversifizierte** Informationsgestaltung“.
 - Keine Optimierung des gesamten I&K-Systems, sondern gezielte **aufgaben-** und „**problem**“orientierte **Optimierung**.

Informieren um zu steuern – kommunizieren, um zu gestalten

- Informations- u. Kommunikations-Management ist **Führungsaufgabe**.
- Information → Einbeziehung → Wertschätzung
→ Motivation → „**Wir**“-Gefühl.
- Kommunikationsgestaltung ↔ **Unternehmenskultur**.

Informieren, um zu steuern – Kommunizieren, um zu gestalten

- Konferenzen sind grundsätzlich **keine Informationsveranstaltungen**.
- Systematische Kommunikation nach innen und außen → **Kommunikationskonzept**
- Kommunikation als interne und externe **Öffentlichkeitsarbeit**
- Die kommunizierende Schule als **lernende Organisation**.

Dimensionen des Informations- u. Kommunikationsmanagement



- innen und außen
- vertikal und horizontal
- formell und informell
- Sachorientiert –
pädagogisch orientiert

Methoden und Instrumente



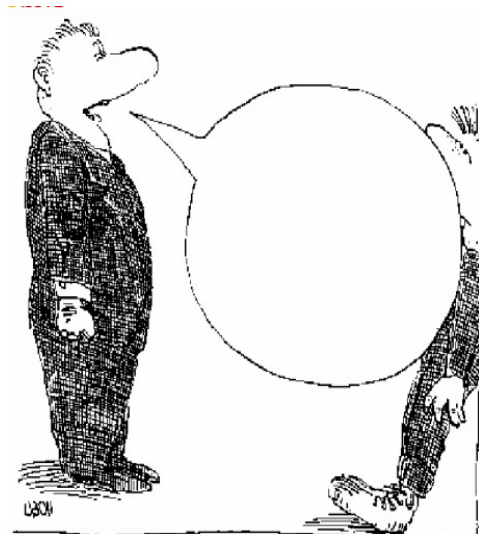
•informieren und/oder kommunizieren?

•mündlich oder schriftlich?

•analog oder digital?

Typische Situationen für mündliche Informationen

- Einzel-, Gruppengespräche
- Tür-und Angel- /Pausengespräche, Stehkonvent
- Telefonate
- Besprechungen (regelmäßig oder ad-hoc)
- Jour Fix
- Inputs auf Konferenzen, Sitzungen, Projekt- /Arbeitsgruppen
- Vorträge/Fachgespräche, Feedback-Kultur



Typische schriftliche Informationsmittel

- **Mitteilungen, Infos, Rundbriefe, Newsletter**
- **Einladungen und Protokolle**
- **Unterlagen für Sitzungen und Konferenzen**
- **Berichte (der Leitung); Projektberichte**
- **Schulzeitung, Jahrbuch**
- **(Post-)Fächer, Umläufe/Umlaufmappe**
- **Info-/Protokollordner, Beschluss-/Mitteilungsbuch**
- **Organisations-/Qualitätshandbuch**
- **Stundenplan/Vertretungsplan**
- **Formulare, (Check-)Listen**
- **Fragebogen, Abfragen**
- **Inputs auf Konferenzen**

Informations- und Kommunikationsorte

- **Brief-/„Kummer“kasten**
- **Schwarze/ Anschlagbretter, Info-Tafeln/-Wände**
- **Info-Zentrum**
- **Kommunikationszonen (Pausenhalle, Lehrerzimmer,**
- **Kopierraum, Mediothek)**
- **Eltern- /Ausbildersprechtage**
- **Veranstaltungen, Tag der offenen Tür**

Digitale Informations- und Kommunikationssysteme

- **Schul-/verwaltungsinterne EDV-Programme**
- **Mailkommunikation**
- **Website**
- **Intranet**
- **Schulinformationssysteme, elektronische Klassenbücher**
- **Wissensdatenbank/Wissensmanagementsysteme**

Elektronische Schulinformationssysteme

- **Schülerinformationssysteme (SISYS oder SIS, student information system) bzw. elektronische Informationsplattformen (passwortgeschützt); Integration in Wissens-Datenbank, Schulmanagementsoftware**
- **Kommunikationsebenen: schulintern (vertikal, horizontal); schulextern (Eltern, Betriebe, kooperierende Schulen, Behörden, Kammern usw.)**
- **Inhalte: Wochenpläne, Lernaufgaben, Beurteilungen, Absenzen, Prüfungsergebnisse, Protokolle, Evaluationsergebnisse u.a.m**
- **Funktionen: Kommunikation, Information, Steuerung, Organisation (administrative Entlastung), Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung, Transparenz**
- **Ambivalenz: administrative Entlastung, pädagogische Qualitätssteigerung, Ausbau der Kommunikation und mehr Transparenz versus erhöhtem Leistungsdruck, Kontrolle/"Hineinreden" und digitaler Abhängigkeit**
- **Wichtig: pädagogisches und edv-technisches Konzept (Technik, Qualifizierung, Support).**

Orientierende Überlegungen zum Einsatz von Elektronischen Schulinformationssystemen

- **Wirklicher Bedarf?**
- **Mehr Ent- oder Belastung?**
- **Veränderte Kommunikationsweise!**
- **Wer hat welche Mitteilungskompetenzen?**
- **Pilotprojekte**
- **Ressourcen**
- **Schnittstellen**
- **Einführung: Projektmanagement, professionell**
- **Datenschutz**
- **Kompetenzen: Support, Personalentwicklung**

Orientierende Überlegungen zum Einsatz der Methoden und Instrumente

- **mündlich oder schriftlich?**
- **analog oder digital?**
- **Wichtiges schriftlich**
- **Unterlagen: kurz, übersichtlich, ziel- und lösungsorientiert.**
- **Profi oder Hobbyhandwerker?**
- **„... vor lauter Bäume den Wald nicht mehr“**
- **„Weniger ist mehr“**
- **Was wäre, wenn ich nicht oder kürzer informieren würde?**
- **Was habe ich bewegt?**

Informations- u. Kommunikationskonzept

- **Corporate Identity, Leitbild, Corporate Design**
- **Kommunikative Ziele**
- **Kernbotschaften (was?)**
- **Zielgruppen (Teilöffentlichkeiten) (mit wem/wen?)**
- **Methoden und Instrumente (wie?)**
- **Verantwortlichkeiten (wer?)**
- **Maßnahmen (wann?)**
- **Ressourcen / Budget**
- **Risiken**
- **Evaluation**

Informations- u. Kommunikationskonzept der Schule Spiegel in Bern, Schweiz

Leitbild, Grundsätze der Kommunikation

- Wir stärken das gegenseitige Vertrauen, indem wir offen informieren und durch Gesprächsbereitschaft Missverständnissen vorbeugen.
- Bei unserer Information und Kommunikation halten wir uns an gesetzliche Vorgaben, Reglemente und Weisungen und berücksichtigen die Persönlichkeitsrechte von anderen sowie die Anforderungen aus Datenschutz und Amtsgeheimnis.
- Schulkommission, Schulleitung und Elternrat machen keine Alleingänge sondern informieren sich gegenseitig, sowohl auf Gremien- als auch auf Klassenebene.
- Unsere Information und Kommunikation orientiert sich immer an der Sachlage und dem angesprochenen Zielpublikum.
- Kontakte mit den Medien im Hinblick auf eine Veröffentlichung finden nur in Absprache mit der Schulleitung und dem Präsidium der Schulkommission statt.

Informations- u. Kommunikationskonzept der Schule Spiegel in Bern, Schweiz

2. Informations- und Kommunikationsmittel gegen aussen

Mittel	Inhalt	Frequenz	Absender	Zielpublikum
Info-Broschüre	Die Info-Broschüre enthält die wichtigsten Grundinformationen der Schule Spiegel, wie - Adressen, Tel.nummern - Zuständigkeiten - Organisatorische Hinweise, Regeln - Stundenplan - u.v.a.m.	Die Info-Broschüre erscheint jährlich, jeweils zu Beginn des Schuljahres	Die Broschüre wird von der Schulleitung verfasst. Informationslieferanten sind alle drei Gremien.	Die Broschüre richtet sich in erster Linie an die Eltern von Schulkindern der Schule Spiegel. Sie richtet sich aber auch an alle anderen Personen und Gremien, welche offiziell mit der Schule Spiegel zu tun haben.
Mitteilungsblatt der Kindergärten und der Schule Spiegel / Blin-zen	Das Mitteilungsblatt enthält aktuelle und verbindliche Informationen der Schule, wie z.B. - Terminkalender - Hinweise auf Veranstaltungen und Anlässe - Stellvertretungen und Mutationen im Lehrkörper - Mitteilungen aus Schulkommission und Elternrat - etc.	Das Mitteilungsblatt erscheint vierteljährlich, jeweils am Anfang des Schulquartals	Das Mitteilungsblatt wird von einem Redaktionsteam mit Mitgliedern aus Lehrkörper, Schulkommission und Elternrat verfasst. Die Redaktionsleitung liegt bei dem/der Vertreterin des Lehrkörpers.	Das Mitteilungsblatt richtet sich in erster Linie an die Eltern, an welche es über die SchülerInnen abgegeben wird. Daneben wird das Mitteilungsblatt verteilt an Mitglieder der Schulkommission, Lehrkörper, andere Schulen in der Gemeinde Köniz und Gemeindebehörden von Köniz.
Internet	Der Internet-Auftritt der Schule Spiegel unter der Adresse www.schule-spiegel.ch enthält die wichtigsten Informationen aus Info-Broschüre und Mitteilungsblatt sowie aktuelle Informationen nach Bedarf. Aus Datenschutzgründen werden auf dem Internet keine Namen und Adressen von Schulkindern veröffentlicht.	Die Internet-Seiten werden regelmässig bei Vorliegen neuer Informationen aktualisiert.	Informationslieferanten für den Internet-Auftritt sind alle Angehörigen der Schule Spiegel, d.h. Schulleitung und Lehrkörper, SchülerInnen, Schulkommission und Elternrat. Verantwortlich für den Inhalt der Seiten ist die Schulleitung. Aktualisiert werden die Seiten durch ein Redaktionsteam mit VertreterInnen aus allen Gremien.	Primärer Zweck des Internet-Auftritts ist eine schulinterne Informationsplattform, d.h. der Auftritt richtet sich in erster Linie an die gleichen Gruppen und Personen, welche auch Inhalte dafür liefern. Daneben bietet das Internet auch ein Schaufenster zur Welt und stellt Informationen über die Schule für alle Interessierten zur Verfügung.

Informations- u. Kommunikationskonzept der Schule Spiegel in Bern, Schweiz

3. Informations- und Kommunikationsmittel innerhalb der Schule

Mittel	Inhalt	Frequenz	Absender	Zielpublikum
Anschlagbretter	Die Anschlagbretter enthalten aktuelle und verbindliche Informationen der Schulleitung.	Die Informationen erfolgen bei Bedarf. Die Anschlagbretter werden regelmässig aktualisiert.	Die Anschlagbretter dienen primär der Schulleitung. Sie können in Absprache mit der Schulleitung auch von Vereinen und nicht kommerziellen Veranstaltern benutzt werden.	Die Informationen richten sich an den Lehrkörper und an die SchülerInnen.
Sitzungen	An Sitzungen werden Informationen vermittelt, Diskussionen geführt, Beschlüsse der einzelnen Gremien gefasst, oder in Arbeitsgruppen themenspezifische Inhalte vorbereitet.	Die Sitzungen werden regelmässig geplant. Bei Bedarf können ausserordentliche Sitzungen einberufen werden.	Die leitenden Personen der Gremien und Arbeitsgruppen laden die weiteren Mitglieder ein.	An der Sitzung nehmen die Mitglieder des jeweiligen Gremiums teil. Die anderen Gremien sind von Amtes wegen vertreten oder werden eingeladen oder über die Inhalte der Sitzungen informiert.
3-Gremien-Anlässe	Der 3-Gremien-Anlass im Frühjahr hat geselligen Charakter, derjenige im Herbst dient der Vertiefung von schulspezifischen Themen.	Die 3-Gremien-Anlässe finden zweimal pro Jahr statt.	Die 3-Gremien-Anlässe werden im Tumus durch die Schulkommission, die Lehrerschaft und den Elternrat organisiert.	Bei der Gestaltung der 3-Gremien-Anlässe werden die Interessen der Schulleitung, der LehrerInnen, der Schulkommission und des Elternrats berücksichtigt.
3-Gremien-Treffen auf Klassenebene	Die für eine Klasse oder einen Jahrgang zuständigen Mitglieder der 3 Gremien lernen sich kennen und tauschen Informationen aus.	Die Treffen finden in der Regel einmal pro Semester, mindestens aber einmal pro Schuljahr statt.	Das erste Treffen organisiert die Klassengotte/der Klassengötti. Die Lehrperson(en) oder das Mitglied/die Mitglieder des Elternrats können bei Bedarf ebenfalls zu einem Treffen einladen.	Am Treffen nehmen die Klassenlehrkraft und allenfalls weitere Lehrpersonen, die Klassengotte/der Klassengötti sowie der oder die ElternvertreterInnen teil.

Informations- u. Kommunikationskonzept der Schule Spiegel in Bern, Schweiz

4. Spezialfälle der Kommunikation

4.1. Umgang mit Konflikten

Die im ersten Teil formulierten Grundsätze sind auch für die Kommunikation im Konfliktfall gültig. Darüber hinaus müssen jedoch im Einzelfall die genauen Zuständigkeiten und Kompetenzen abgeklärt werden.

Ausführliche Unterlagen für verschiedene Konfliktsituationen finden sich im Handbuch für Schulkommissionen (Register St) und im Handbuch für Elternmitwirkung (Register V).

4.2. Kommunikation in Krisenfällen

Detaillierte Informationen zu Vorgehen und Kommunikation im Krisenfall finden sich im Papier "Verhalten im Krisenfall an der Schule Spiegel" vom 30.11.2001.

Reflexion der eigenen Schulsituation:

- Setzen Sie sich bitte zuerst in **Einzelarbeit** mit folgender Frage auseinander und machen Sie sich zu den Ergebnissen Stichworte (**10 Min.**):

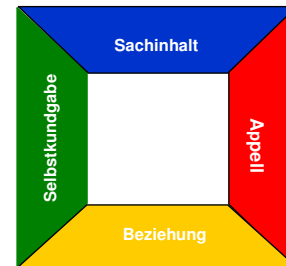
„Worin sehen Sie nach diesem Input die größten Stärken bzw. Schwächen im Informations- und Kommunikationssystem Ihrer Schule?“

- Tauschen Sie sich anschließend in Ihrer **4er-Gruppe** am Tisch zu den Ergebnissen aus (**25 Min.**).
- Machen Sie am Ende Ihrer Diskussion eine Abschlussrunde zu folgender Frage: „Meine **wichtigste Konsequenz** aus diesem 1. Teil der Fortbildung ist?“
- Anschließend besteht kurz die Möglichkeit, **Rückmeldungen in das Plenum** zu geben („Blitzlichter“, **5 Min.**). Vielen Dank.

Kommunikation in der Führungsrolle

Bedingungen gelingender Kommunikation

Eine Einführung



Kommunikation vom **Sprecher/Sender** aus gesehen



Innerung

Anliegen des Senders

- was **in** mir ist,
- **was** ich denke, fühle



Äußerung

Verschlüsselung

- **wie** ich es sage,
- **wie** es aus mir herausplatzt



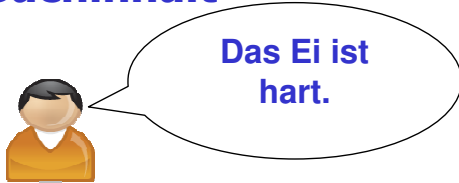
Wirkung

Entschlüsselung

- Wie es beim Empfänger **ankommt**,
- Was er daraus **macht**

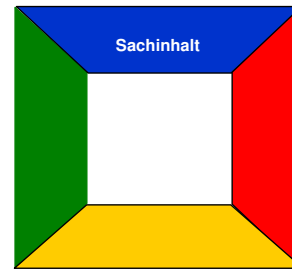
Die **Sach-Seite** im Kommunikationsquadrat (vom Sender aus gesehen)

Sachinhalt



Das Ei ist hart.

Worüber ich informieren will:
Situation, Tatbestände usw.



Die **Beziehungs-Seite** im Kommunikationsquadrat (vom Sender aus gesehen)



Beziehungsbotschaft

Was ich von dir/ Ihnen halte
(Ich-Botschaft)

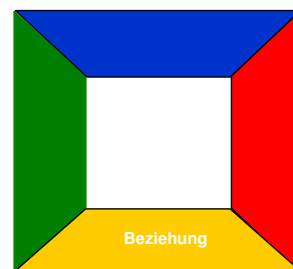


Es ist dir egal, was du
mir vorsetzt.

Wie wir zueinander stehen
(Du-Botschaft)



Du kümmerst dich nicht
um meine Bedürfnisse.



Die **Appell-Seite** im Kommunikationsquadrat (vom Sender aus gesehen)

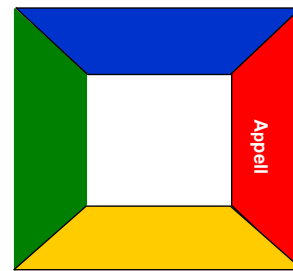
Appell



Wozu ich dich veranlassen möchte.

Kaum etwas wird nur so gesagt, sondern

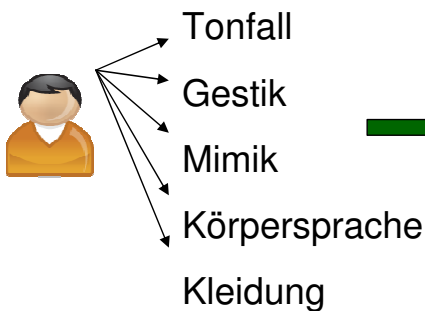
- ... man will Einfluss nehmen auf das Denken, Fühlen, Handeln
- ... manchmal als Aufforderung oder Wunsch, oft zwischen den Zeilen versteckt



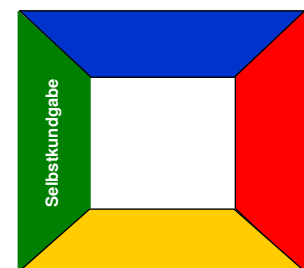
Sorg für ein weiches Ei!

Die **Selbstkundgabe-Seite** im Kommunikationsquadrat (vom Sender aus gesehen)

Selbstkundgabe

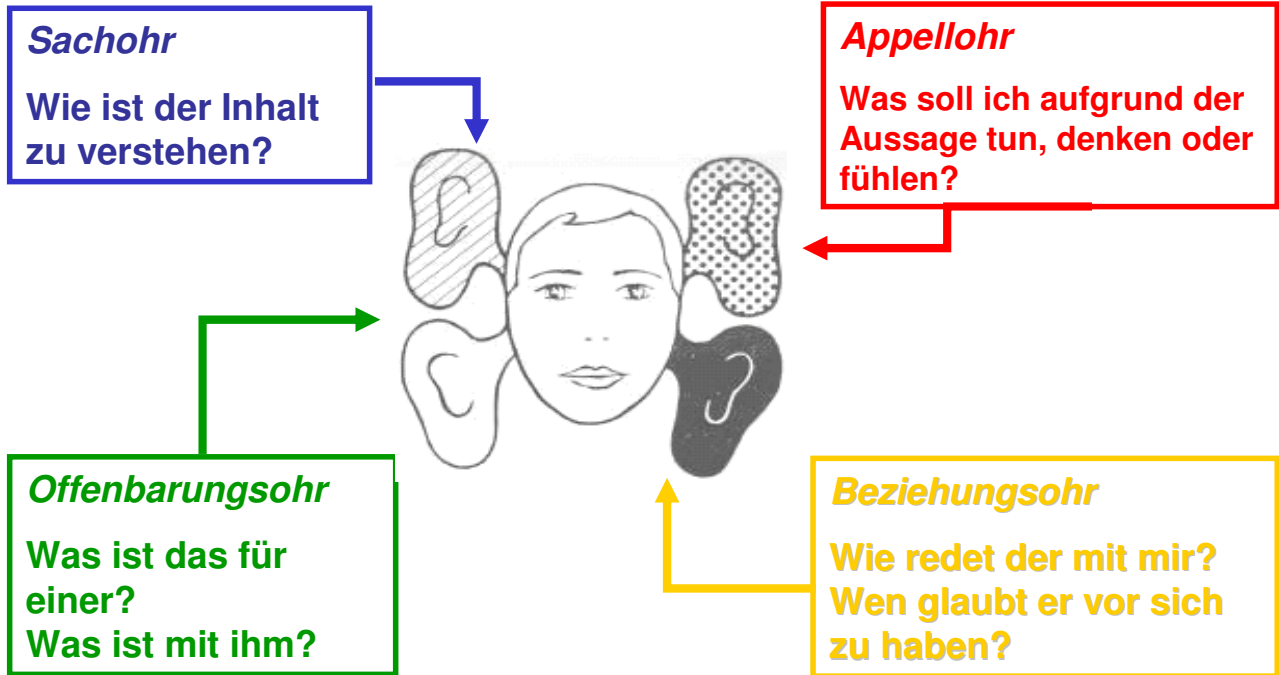


Ich bin verärgert, dass mein Wunsch nicht erfüllt wird.



Jeder, der das Wort ergreift, sagt auch etwas über sich selbst aus (bewusst oder unbewusst)

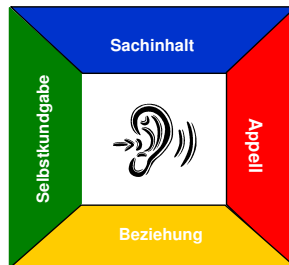
Der **Empfänger** hat die freie Auswahl , **mit welchem Ohr** er hört



Was beim **Empfänger/Hörer** angekommen sein könnte:

Das Ei ist hart

Er ist ärgerlich, weil er seinen Willen nicht bekommt.







Ich soll ihm ein weiches Ei kochen.

Was denkt der sich, mir wegen eines lächerlichen Frühstückseis so eine Szene zu machen?

Empfangsgewohnheiten (Übung)

Mit **welchem Ohr** hat jemand vornehmlich gehört,
wenn die **Antwort** auf den Satz „Das Ei ist hart“ lautet:



-  „Das habe ich auch gerade gemerkt.“
-  „Irgendwas hast du ja immer zu meckern.
Heute ist es eben das Ei.“
-  „Ich koche schnell ein neues.“
-  „Ich ertrage das Nörgeln nicht mehr.“

(Einzelarbeit, dann Murmelrunden am Tisch)

Deshalb lieber schweigen?

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ (Watzlawick)

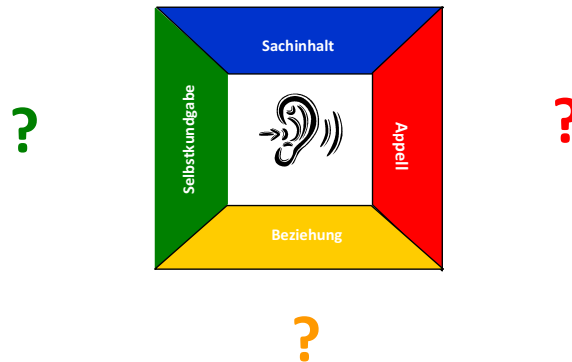
Der Blick auf die Uhr,
die hochgezogene Augenbraue,
das beredte Schweigen nach einer Frage

... ist eine Mitteilung und hat eine Wirkung,
ob beabsichtigt oder nicht,

..... es ist Teil der Kommunikation.

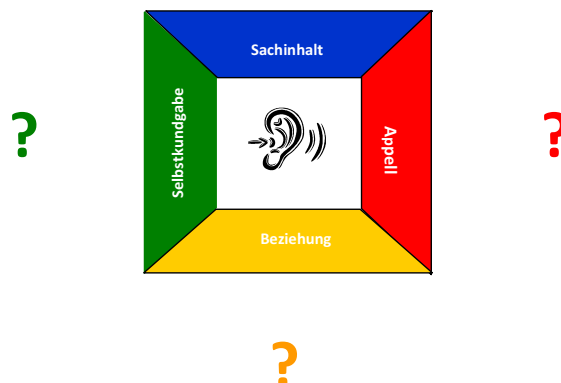
Stellen Sie sich vor, Sie kommen morgens ins Lehrerzimmer.
Es hat bereits zum Unterricht geklingelt und Sie wenden sich an die Lehrkräfte im Lehrerzimmer mit dem Satz: „**Es ist acht Uhr.**“
Welche möglichen weiteren Botschaften **senden** Sie als **Sprecher** neben der Sachbotschaft?

Es ist acht Uhr.



Erinnern Sie sich an Ihre Zeit als Lehrkraft.
Mit welchem Ohr hätten Sie den Satz Ihres damaligen Schulleiters/ Ihrer Schulleiterin zuerst gehört?
Was kommt auf den anderen Ohren bei Ihnen an?

Es ist acht Uhr.



Gelungene Kommunikation

- unterstützt Veränderungsprozesse
- fördert Innovationen
- steigert Zufriedenheit der Mitarbeiter
- spart Ressourcen
- verhindert bzw. vermindert Fehler
- fördert Vertrauen der Mitarbeiter

Soziale und psychologische Fähigkeiten

- Wahrnehmungsfähigkeit
- Empathie
- Offenheit
- Selbstreflexion
- Stimmigkeit
- Konfliktfähigkeit

Nutzen des Modells Nachrichtenquadrat

- Es ist ein **Störungsmodell**,
es bietet Hilfe zur Analyse von schwierigen Kommunikationssituationen
- Es kann der **Selbstklärung** dienen
Bin ich z. B. selbst an einem „Ohr“ überempfindlich?
(Wollen mich die anderen ständig kritisieren oder
liegt es an meinem empfindlichen Beziehungs-Ohr,
dass ich Bemerkungen schnell als Kritik auffasse?)
- Es kann der Verbesserung der Kommunikation dienen
Kennt man die „**Empfangsgewohnheiten**“ seines Gegenüber, kann
man sich darauf einstellen

Kompetenzen der Gesprächsführung

Sich für die Menschen interessieren

vollständig kommunizieren

aktiv zuhören als Haltung

innere Klarheit

Aktiv zuhören als Gesprächshaltung - bedeutet

auf der Beziehungsebene - „*Ich bin ganz Ohr*“

rückmelden, was ich **atmosphärisch** wahrgenommen habe
innerlich präsent sein und verstehen wollen, was gesagt und
gemeint ist (zugewandte Haltung)

auf der Sachebene - *Kernaussagen auf den Punkt bringen*

- aufnehmen, was der andere gesagt hat
- **Zusammenfassen** (Essenz heraus Schälen)
- **Paraphrasieren** (mit eigenen Worten sinngemäß wiedergeben,
was ich gehört habe - spiegeln)

Fallbeispiel

Kommunikationsverhalten

Frau Schneider leitet ein Schulzentrum. Sie hat die Leitung erst vor kurzem übernommen, noch dazu in einer Zeit, in der der äußere Druck auf die Schule stieg und die Unterrichtsversorgung durch plötzliche Ausfälle von Kollegen auf 92 % gesunken ist.

In der Großen Pause spricht sie Herr Groß im Lehrerzimmer an:

„Frau Schneider, ich fahre ja am folgenden Wochenende (Freitagmittag bis zum Sonnabend Nachmittag) als einziger zu dieser Fortbildung in Mathematik. Wie Sie wissen, war sonst niemand bereit. Da müsste es doch möglich sein, dass ich am darauf folgenden Montag zu Hause bleiben kann. Sonst komme ich zeitlich mit meinen anderen Aufgaben nicht mehr zurecht.“

Frau Schneider begrüßt die Fortbildung, Herr Groß hatte ihr kurz davon berichtet. Sie weiß vom Konrektor, dass er sein jährliches Fortbildungskontingent ohne Probleme erfüllt. In der Sache geht es bei der Tagung um methodische Anregungen für die Gestaltung des Mathematikunterrichts. Auch sie verspricht sich davon Anregungen für die Arbeit in der Fachkonferenz. Von seinen zeitlichen Vorstellungen hatte Herr Groß bei Ihrem kurzen Gespräch auf dem Flur allerdings kein Wort gesagt.

Sie schüttelt energisch den Kopf: „Ein Freizeitausgleich für Wochenendweiterbildungen ist meines Wissens nicht vorgesehen, so schön und wünschenswert das

natürlich auch wäre. Wenn das jeder so machen würde, könnten wir unseren Unterricht überhaupt nicht mehr erteilen.“

Herr Groß (aufgebracht): „Also, das finde ich jetzt ein bisschen... Ich meine, wer arbeitet täglich mit den Schülern? Ich mache die Weiterbildung doch nicht zu meinem Privatvergnügen! Die anderen Lehrkräfte profitieren doch auch von meinen Anregungen. Und gerade in Mathematik stehen wir doch in schlechten Schuhen, was Methodenvielfalt angeht. Aber wenn Ihnen das egal ist“

Frau Schneider: „Herr Groß, wir können hier nicht mit irgendwelchen Emotionen an die Sache herangehen! Ich kann Ihren Wunsch ja verstehen. Aber es gibt übergeordnete Erlasse und Interessen und ich muss erwarten können, dass Sie diese auch im Auge behalten. Wenn ich am Wochenende an einer Tagung teilnehmen, mache ich montags auch nicht blau!“ Sie macht Anzeichen zu gehen ...

Herr Groß: Also das verschlägt mir die Sprache! Dann werde ich ab jetzt keine Weiterbildung am Wochenende mehr besuchen, auch wenn das Thema für uns wichtig ist.

Da wende ich mich an den Personalrat – ich meine, das muss ich mir nicht bieten lassen, hier vor allen als Drückeberger hingestellt zu werden. Das hat für mich Konsequenzen“

Fallbeispiel Kommunikation

Aufgabenstellung

Bitte betrachten Sie den Dialog unter kommunikationspsychologischen Gesichtspunkten.

Welche Kommunikationsstörungen nehmen Sie wahr?
Wie hätte sich dieser Dialog erfolgreicher gestalten lassen?

(Tischgruppen – 30 Min.)

Rückmeldungen ins Plenum



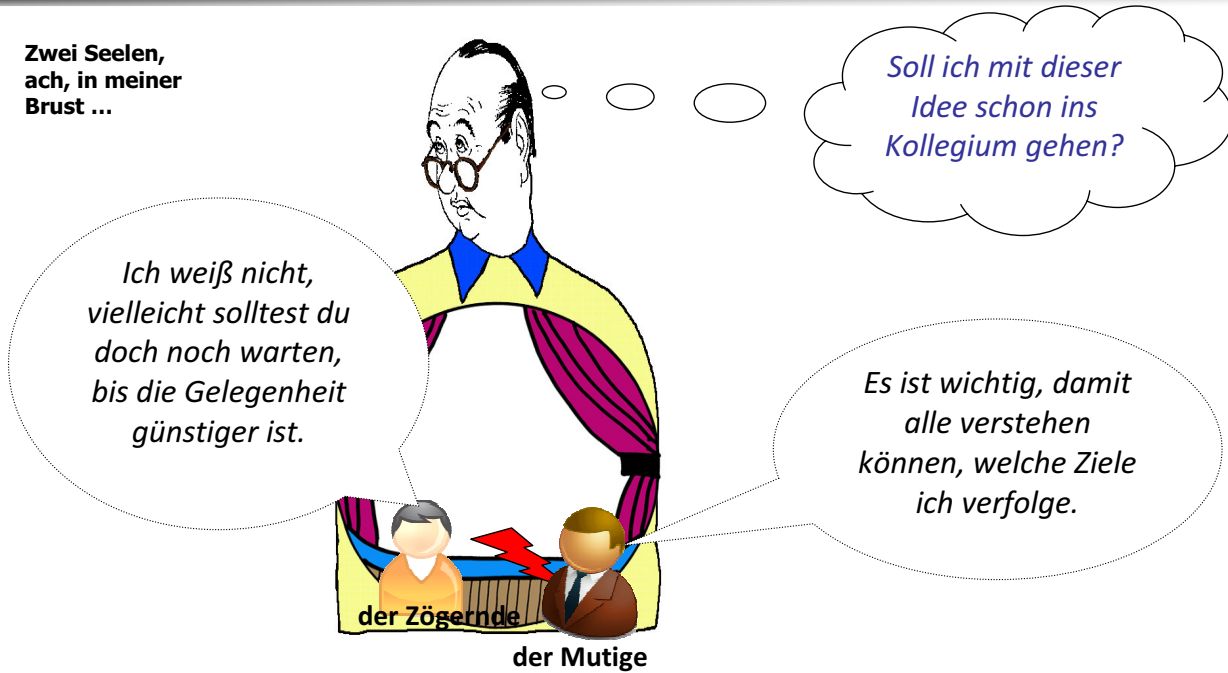
... im Meer der Worte

Das „Innere Team“ - Klärungshilfe für Führungskräfte

„Es wohnen zwei Seelen,
ach, in meiner Brust.“ (Goethe)



Zwei Seelen,
ach, in meiner
Brust ...



Bildidee nach: Karl Benien

Das Modell des „Inneren Teams“

Es betrachtet die **"Innenseite"** der Kommunikation ein Miteinander und Gegeneinander findet nicht nur zwischen Menschen, sondern auch **innerhalb** des Menschen statt
meistens haben wir mehrere Seelen in unserer Brust und diese **innere Pluralität** ist normal

Für **(Gesprächs-) Situationen** bedeutet das:
Wer nach außen **klar** und **authentisch** agieren will, muss auch seine **innere Teammannschaft geklärt** haben

Ambivalenz

In der Regel gibt es viele Stimmen

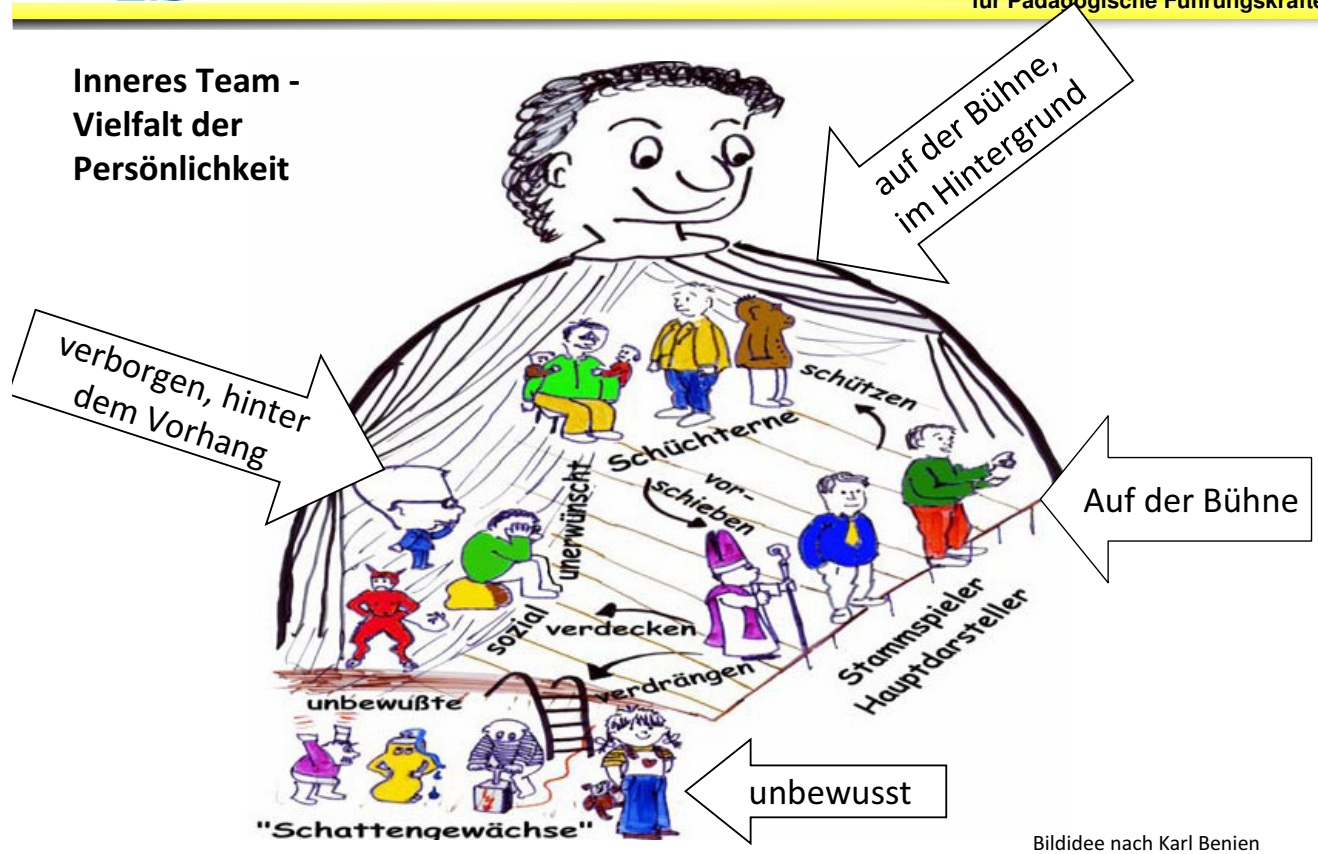
Na, klar, wenn ich dir damit helfen kann.

„Könnte ich mal deine Aufzeichnungen von der Fortbildung kopieren?“



Bildidee nach: Karl Benien

Inneres Team - Vielfalt der Persönlichkeit



Bildidee nach Karl Benien

Arbeit am Fallbeispiel

Lesen Sie das Fallbeispiel:

Welche inneren Stimmen nehmen Sie in dieser Situation bei sich wahr?
(Einzelarbeit 5 Min.)

Austausch in der Tischgruppe.

Welche Stimmen dominieren in der Gruppe? (15 Min.)

Einigen Sie sich auf eine mögliche Aufstellung der inneren Teammitglieder

Wer sollte im Vordergrund stehen?

Wen verbannen Sie eher in den Hintergrund?

Visualisieren Sie Ihre Mannschaft (Plakat oder Standbild)
(10 Min)

Auswertung im Plenum

„Inneres Team“ – Selbstreflektion

1. Überlegen Sie, welche idealen Teammitglieder Ihnen zum jetzigen Zeitpunkt

fehlen

unterentwickelt oder

manchmal zu dominant sind?

2. Welche möchten Sie für sich persönlich entwickeln?

Konferenzen professionell und effektiv gestalten

Konferenzen sind ...



der Schritt vom „Ich“ zum „Wir“

Spiegelbild der Schule

Steuerungsinstrument der
Schulentwicklung

Konferenzleitung ist

Führungskunst

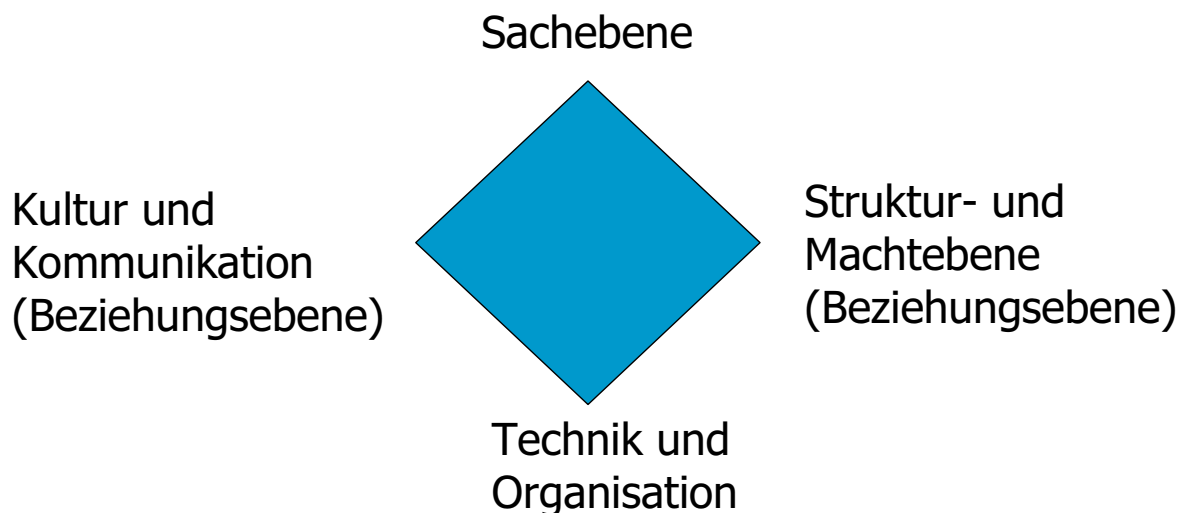
Blitzlicht-Bilanz (5 Min.)



Welches sind für **Sie** die drei „Todsünden“ einer **Konferenz**?
(spontan beschreiben)

Bitte notieren Sie das Ergebnis und tauschen sich an Ihren Tischen kurz dazu aus.

Analysefelder für Konferenzen



Konferenzvorbereitung (1)

- Auf den Inhalt kommt es an -

Leitung klärt: (mit Vorbereitungsteam)

1. Ziel (Was soll erreicht werden)
2. Inhalte (Was soll bearbeitet und beschlossen werden, regelmäßige Tagesordnungspunkte)
 - ✓ Themen sammeln und auswählen unter Einbeziehung von innerschulischen Gruppen (auch EV und SV)
 - ✓ Entscheidungen durch Gespräche mit Betroffenen und Beteiligten vorbereiten
 - ✓ „Verbündete“ und „Gegner“ kennen und mögliche Widerstände antizipieren

Formblatt „Vorschlag zur Tagesordnung“

Name: _____ Datum: _____

1. Wie heißt der Tagesordnungspunkt? Bitte so genau wie möglich angeben.

2. Welches Problem liegt dem Thema zugrunde? Welche Fragen hängen damit zusammen?

3. Wie soll das Thema behandelt werden?

nur Information

Sachstandsbericht

Diskussion ohne Beschluss

Beschlussfassung (Entscheidung)

Genehmigung eines (anderswo) gefassten Beschlusses

sonstiges, und zwar: _____

4. Wie viel Zeit veranschlagen Sie für die Behandlung des Themas? _____ Minuten

5. Welche Priorität hat das Thema?

hoch, sollte in der nächsten Sitzung behandelt werden

mittel, sollte in einer der drei nächsten Sitzungen behandelt werden

niedrig, sobald es die Zeit erlaubt

6. Wollen Sie selbst einen Antrag stellen / in das Thema einführen?

ja

nein

7. Welche Materialien, Unterlagen, Geräte werden für die Behandlung des Themas erforderlich sein?

8. Bemerkungen

Quelle: in Anlehnung an SERGIOVANNI 1977, S. 120

Konferenzvorbereitung (2)

Formalia - streng beachten! -

3. Ort und Zeit (Regelmäßige Konferenztermine?)
4. Tagesordnung (Reihenfolge der TOP und Verantwortliche festlegen)
5. Unterlagen (Tischvorlagen, schriftliche Abstimmungsvorlagen formulieren, ggf. Alternativanträge bereithalten)
6. Einladung (Termin langfristig, Einladungsfristen beachten)
7. Rollen und Funktionen klären (Leitung, Moderation, Protokoll)

Konferenzvorbereitung (3)

- Woran Sie sonst noch denken müssen -

- ✓ Sitzordnung vorbereiten (lassen)
- ✓ Technik prüfen
- ✓ Anwesenheitsliste
- ✓ ggf. Stimmkarten vorbereiten (lassen)
- ✓ Sekundärmaterial bereithalten
- ✓ Geschäftsordnung ggf. vorhalten
- ✓ Gäste bzw. neue LK, EV, SV berücksichtigen / begrüßen
- ✓ kleine Aufmerksamkeit (Dankeschön für ...) vorbereiten

Konferenzdurchführung (1)

Stichworte für die Konferenzleitung

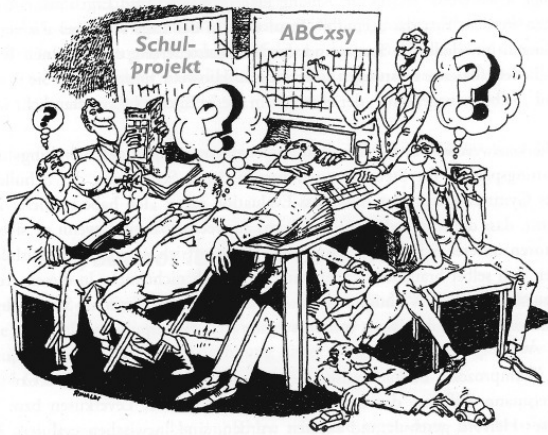
- ✓ Pünktlicher Beginn und pünktliches Ende (Zeitwächter)
- ✓ Atmosphäre schaffen und Teilnehmer/Innen Wertschätzung zeigen
- ✓ Sachinhalt zusammenfassend darstellen (evtl. durch Antragsteller) und Erläuterungen geben
- ✓ Zwischenergebnisse zusammenfassen –
- ✓ visualisieren, wann immer möglich - Versin**n**bildlichung z. B. als Einstieg

Konferenzdurchführung (2)

Stichworte für die Konferenzleitung

- ✓ Verabredete Spielregeln einhalten
- ✓ dafür sorgen, dass Teilnehmer gleichberechtigt zu Wort kommen (Viel-Redner bremsen)
- ✓ Teilnehmer ernst nehmen
- ✓ beim Thema bleiben, sachlich bleiben
- ✓ eine fragende Position einnehmen (offene Fragen)
- ✓ Neutralität üben den Gruppen gegenüber
- ✓ Störungen und Konflikte bearbeiten, ohne moralische Appelle auszusprechen
- ✓ Trennung von Moderationsaufgaben in großen Konferenzen
- ✓ Abschlussrituale (Feedback-Runde, Ausklang)

Gemeinsame Regeln



- Wir sind gemeinsam für das Gelingen verantwortlich
- Wir bereiten uns vor
- Wir hören einander zu
- Wir lassen uns ausreden
- Wir formulieren respektvoll
- Wir fassen uns kurz
- Wir bleiben beim Thema
- Wir halten vereinbarte Zeiten ein
- Wir setzen Beschlüsse um.
- Abstimmungsregularien (GO)

Konferenznachbereitung (1)

- ✓ **Sachlich:** Bilanz der Ziele, Umsetzung der Beschlüsse (Verbindlichkeit) Rolle der Leitung, Konsequenzen
- ✓ **Sozial:** Einzel- bzw. Gruppengespräche, Unterstützung bei der Umsetzung der Beschlüsse anbieten, Umgang mit Widerstand
- ✓ **Feedback** zur Konferenzgestaltung

1. Zur letzten Gesamtkonferenz interessiert mich Ihre Meinung

	++	+	-	--
Wie wurde die Sitzordnung empfunden?				
Konnte die Aufmerksamkeit während der Konferenz gehalten werden?				
Wie war der Umgang mit der Zeit?				
Wurden wichtige Themen behandelt?				
Wie wurde mit Störungen umgegangen?				

Anmerkungen:

Wir werden dafür sorgen, dass die Ergebnisse umgesetzt werden.

2. Meinungen, Verbesserungsvorschläge zur Konferenz (Reflection journal)

1. Block

3. Rückblende zur Konferenz

Was war förderlich?

Was wollen wir beim nächsten Mal anders/besser machen?

Konferenznachbereitung (2)

Nacharbeiten:

- ✓ Bei unentschuldigtem Fehlen von LK:
in angemessener Weise um Stellungnahme bitten /zur Stellungnahme auffordern
- ✓ für zeitnahes Protokoll sorgen – evtl. Rücksprache mit dem Protokollanten
- ✓ Protokoll versenden (lassen)
- ✓ Arbeitsaufträge aus der Konferenz erledigen
- ✓ Auswertung der Konferenz in der Schulleitungsrunde
- ✓ Ggf. Umgang mit problematischen Beschlüssen klären, z. B. Veto-Recht
- ✓ Kontrolle der Ausführung /Umsetzung der Beschlüsse
- ✓ Weiterführen der GK-Beschlusskartei

Kreative Konferenzmethoden

Austausch in Tischgruppen

Stimmungsbild

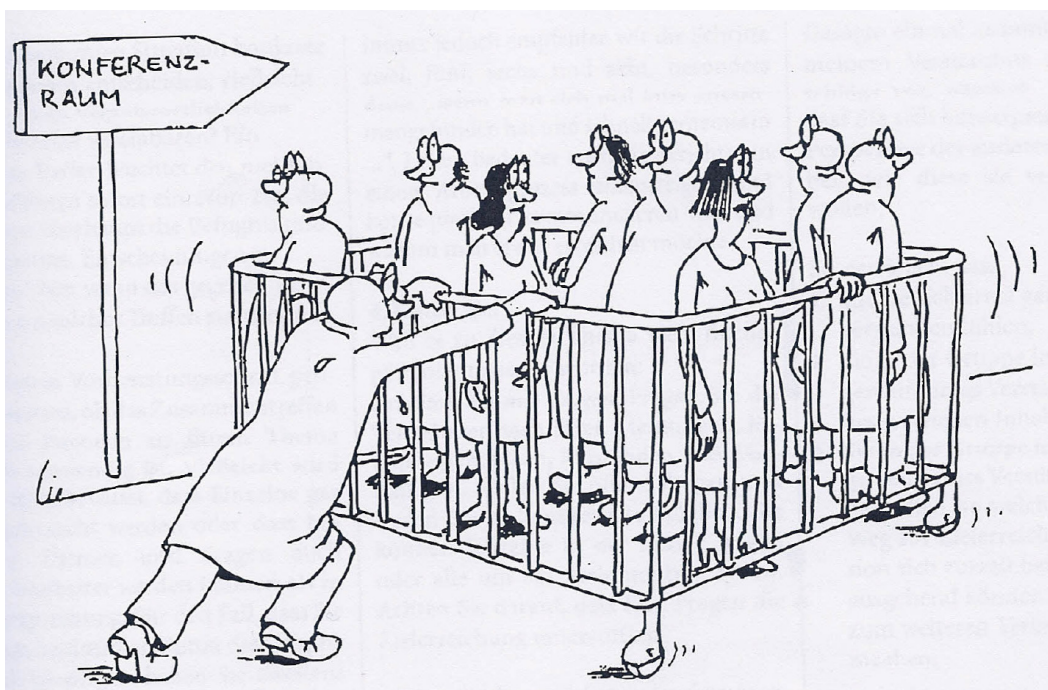
Schreibgitter

World – Cafe

Akzeptanzbildungsmethode

*Fazit: Konferenzen können effektiv sein **und** Spaß machen!*

So sollte es nicht sein ...



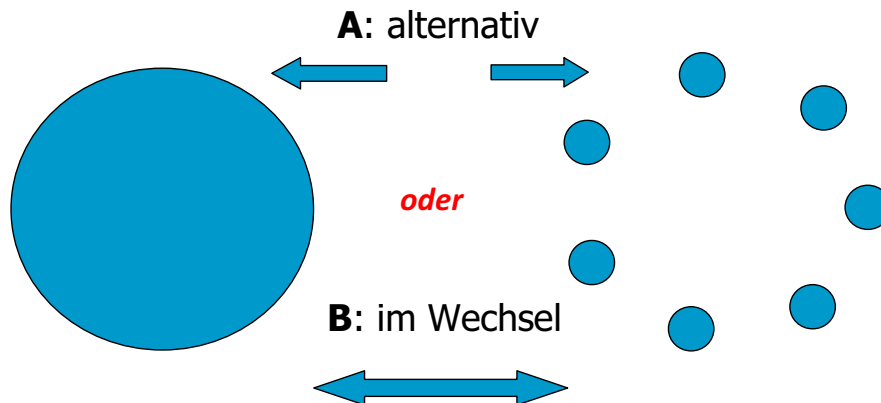
Austausch in Tischgruppen

Konkrete Aufgabenstellung

Arbeit in Gruppen, Rückmeldung ins Plenum

(Karten oder Plakat, Präsentation in Form einer Vernissage, Ergänzungen durch das Plenum, Bepunkten evtl. Kopfstandmethode)

Einzusetzen bei: Vorbereitung von Beschlüssen, Meinungsbild, Erfahrungen und Meinungen aus dem ganzen Kollegium



Konferenzthemen:

Inklusion – Wie sehen unsere nächsten Schritte zur Umsetzung aus?

Einführung von verbindlichen Arbeitszeiten in der Schule (in der unterrichtsfreien Zeit).

Der Haushaltsplan 2011 – Vorbereitung der Mittelverteilung auf die Fachbereiche und Jahrgänge.

Führungskräftefeedback: 3 Verbesserungsbereiche wurden identifiziert; der Schulleiter wünscht weitergehende Informationen aus dem Kollegium, um Maßnahmen planen zu können.

Stimmungsbild einholen

Konferenzteilnehmer zeigen „zwischen durch“
Zustimmung oder Ablehnung durch

Rote Karte

Grüne Karte

1

Schreibgitter

2

4

-
-
-
-

3

1. Es wird von 1- 4 durchgezählt; Personen zuordnen
2. Einzelarbeit (Welches sind die 4 wichtigsten...?)
3. Jeder liest sein Ergebnis vor, die anderen tragen das Ergebnis in das Entsprechende Kästchen ein
4. Diskussion und Einigung auf drei Gemeinsamkeiten
5. Notieren der Gemeinsamkeiten in der Mitte

World Café

Kaffeehaus-Atmosphäre

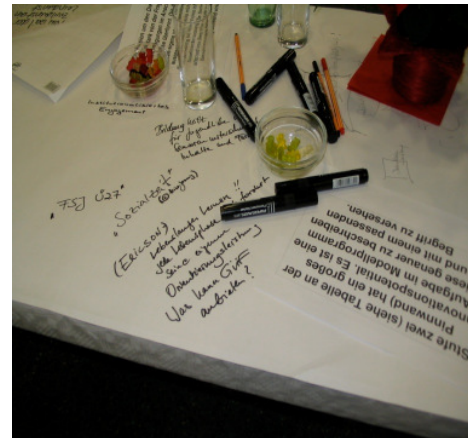
Papiertischdecken

5-7 Personen an einem Tisch

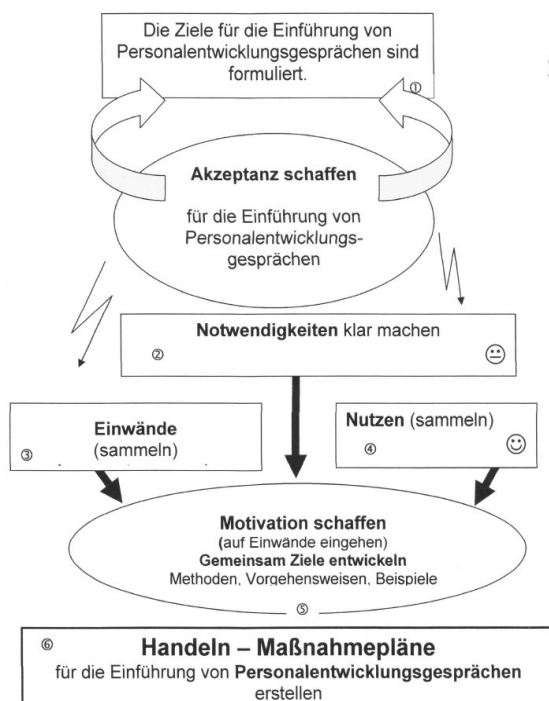
2-3 Gesprächsrunden à 20-30 Minuten (oder mehr), dann Wechsel

Gastgeber bleibt

Präsentation der Ergebnisse ins Plenum



Wie kann ich den Prozess der Einführung von Personalentwicklungsgesprächen erfolgreich gestalten?



Beachten Sie für den Akzeptanzbildungsprozess:

1. Umfassende Strategieüberlegungen sind wichtig (1) (Wo will ich hin? Wen nehme ich mit? Was will ich erreichen? Widerstände bedenken!)
2. Getrennte Bearbeitung des Themenbereiches „**Einwände (3)**“ und des Themenbereiches „**Nutzen (4)**“. Diese Bereiche sollten schriftlich fixiert werden; es dient der Versachlichung.

Akzeptanzbildungsprozess

Welche Konferenzmethoden eignen sich für welches Thema?

Ausgangssituation:

Im Rahmen Ihres Schulentwicklungsprozesses bereiten Sie als Schulleitungsteam (Tischgruppe) die nächste Lehrerkonferenz inhaltlich und methodisch vor. Es sollen 4 zentrale Themen bearbeitet werden (siehe Anlage).

Aufgabe: Treffen Sie begründete methodische Entscheidungen für die Bearbeitung der vier Themen. Skizzieren Sie auf einem Flipchartpapier die Verknüpfung von Inhalt und Methode und legen Sie die Reihenfolge für die Bearbeitung fest.

Sie haben für die Erarbeitung **10 Minuten** Zeit. Danach werden die Ergebnisse in das Plenum rückgemeldet.

Viel Erfolg und viel Spaß!

Ablauf: Samstag, 12.03.2011

09:00	Begrüßung, Tagesreste	Boomgaarden
09:10	Konfliktmanagement – Rolle der Schulleitung	Jünke
09.45	Arbeit am Fallbeispiel (Gruppenarbeit, Plenum)	Jünke
10.40	Pause	
11.10	Kritikgespräche (Input)	Watermann
	Kritikgespräche sicher führen (in Gruppen)	Watermann
12:30	Mittagspause	
13:30	Beschwerdemanagement	Watermann, Jünke, Boomgaarden
14:10	Tombola	Jünke
14.55	Evaluation	LIS
15:00	<i>Schluss</i>	

Konfliktmanagement

„Nicht alles gefallen lassen“ (Zwerenz)
oder Konflikte managen?

Übersicht

1. Konfliktprophylaxe
2. Dynamik von Konflikten
3. Wege zur Konfliktlösung
und Konfliktbearbeitung
4. Konfliktmoderation
Ablauf
Anforderungen an d. Moderator/in
5. Arbeit am Fallbeispiel

1. Konfliktprophylaxe

Kann man als Schulleiter/in Konflikten vorbeugen?

- **„quadratische Klarheit“**,
vollständig kommunizieren –
Bewusstsein für Missverständnisse entwickeln und
Nachfragen
- **Klarheit im „Inneren Team“**,
Voraussetzung für innere und äußere Klarheit
- **Metakommunikation** (auch im SL-Team,)
Inhalte **und** Situation in Teams thematisieren
Systematische Feedback-Kultur aufbauen

aber: „Allen Menschen recht getan, ist eine Kunst,
die niemand kann.“ (Goethe)

- Konflikte sind normal –
wir haben nicht gelernt, damit umzugehen
- beste Intervention: offenes Ansprechen,
aber Konfliktfähigkeit häufig unterentwickelt

Konfliktträchtige Führungsfehler:

- „Schonverhalten“
- unklare Strukturen

2. Dynamik unkontrollierter Konflikte

(4 Phasen nach Doppler)

1. Diskussion

- **Sachfrage** als Ausgangspunkt für unterschiedliche Standpunkte
- Streitgegenstand ist oft alltäglich (kein Grund für einen schweren Konflikt)
- eigentliche Sachfrage kann schnell aus dem Blick geraten

Dynamik unkontrollierter Konflikte

2. Überlagerung

Entstehen einer kritischen Situation

- Argumente werden nicht mehr akzeptiert, alles wird in Frage gestellt
- der Konflikt wird auf eine moralische Ebene gehoben
- die Sachfrage wird von Emotionen, Wertediskussionen, Beziehungsfragen, Statusansprüchen ... **überlagert**

Dynamik unkontrollierter Konflikte

3. Eskalation

ein Konfliktpartner fühlt sich
nicht ernst genommen, abgewertet, in seiner Integrität verletzt



Empörung und Wut → die andere Seite geht zum Gegenangriff über
(**heiße Phase** des Konflikts)



Selektive Wahrnehmung beider Seiten - keine rationale Kontrolle mehr
es geht nur noch um das aktuelle Verhalten der anderen Seite
(**Konflikt nährt sich selbst**)

Dynamik unkontrollierter Konflikte

4. Verhärtung

- Einer gewinnt oder Patt-Situation („kalter Krieg“)
- Gefühle werden in den Keller verfrachtet
- Gefühls Unrecht wird nicht vergessen und bleibt Konfliktpotenzial für die Zukunft („Rabattmarken“)

.... so sollte es nicht sein!

3. Wege zur Konfliktlösung

Konfliktlösung durch Interessenausgleich

- Effektiver Lösungsweg – auch für versteckte Konflikte
- In der Regel hohe Zufriedenheit und verbesserte Beziehungen
- Chance, den Konflikt dauerhaft beizulegen
- Konfliktlösungs-Kompetenz der Beteiligten steigt

zeitaufwändig

Konfliktlösung durch Rechtspositionen

- leichter zu akzeptieren - ermöglicht Gesichtswahrung
- notwendig bei weit auseinander liegenden Interessen
- größere Verbindlichkeit für ähnliche Fälle
- Nachteile akzeptiert, wenn sie auch für andere gelten

Verlierer

Konfliktlösung durch Machtposition

- hilft, Grenzen abzustecken
- Notwendig bei Gefahr im Verzug

Neue Verletzungen,
Wut, Misstrauen

Grundsätzlicher Dreischritt zur Konfliktbearbeitung - (bei Konfliktbearbeitung generell anwendbar)

1. Beobachtung

„Mir ist aufgefallen, dass ...“

Wahrnehmung beschreiben,
keine Vorwürfe

2. Wirkung

Das hinterlässt bei mir den Eindruck, ..

was in mir vorgeht, Gefühle
wie Unzufriedenheit, Ärger,
Kränkung

3. Stellungnahme

„Wie sieht das aus Ihrer Sicht aus?“

Wahrnehmung des anderen
evt. ganz anders, Wirkung
möglicherweise nicht bedacht
oder nicht einschätzbar

konkret bleiben,
„kein Gang durchs Museum“,
keine Absichten unterstellen,
keine abwertenden Begriffe

4. Konfliktmoderation

notwendig, wenn

- Kommunikation ins Stocken geraten ist
- Konfliktpartner nicht selbst handlungsfähig sind

Externe Moderation

sinnvoll, wenn

- Schulleitung selbst Konfliktpartner ist
(und die oberen beiden Punkte zutreffen)

Ablauf der Konfliktmoderation (1)

1. Basis für gemeinsame Konfliktklärung schaffen

- Vorklärungen mit Beiden auf gleichem Stand
- ggf. Sachinformationen von anderer Seite einholen
- nicht den Ball der Lösungsfindung zuschieben lassen

2. Problem auf den Tisch legen

- Rolle als Moderator und
Interesse an Konfliktlösung deutlich machen
- bisherigen Ablauf rekapitulieren und Ziel formulieren

Ablauf der Konflikt**moderation** (2)

3. Lösungsalternativen suchen – Entscheidungen treffen

- Zugeständnisse von beiden Seiten /Kompromisse
- sich gegenseitig unterstützen
- Prioritäten setzen
- Brücken bauen
- keine Winner-Loser-Lösungen!

4. konkrete Umsetzungsplanung

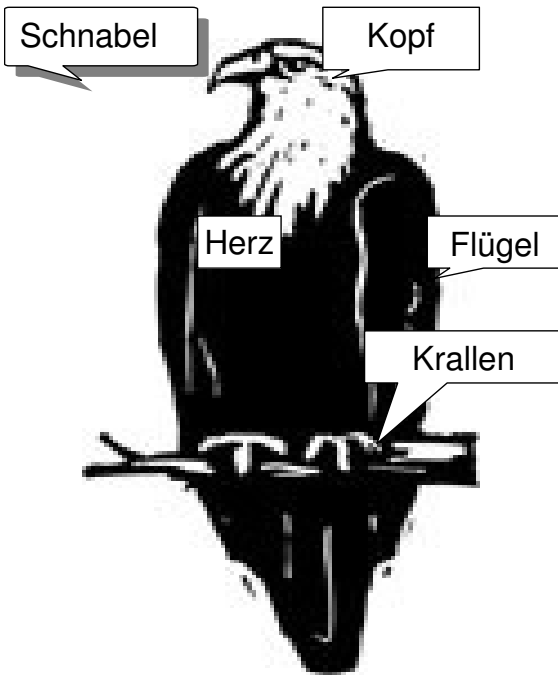
- Wann?
- Welche Unterstützung? Flankierende Maßnahmen
- Wie und wann wird Erfolg überprüft?

Anforderung an den Moderator

- **Distanz gegenüber der Situation**
mit einem geklärten „Inneren Team“
- **Allparteilichkeit** - beide Sichtweisen anhören,
„durch beide Brillen schauen“ und ernst nehmen
- **Verantwortung für das „Wie“** der Lösung,
nicht für das Ergebnis

Anforderungen an den Moderator

„wie ein Adler“



Kopf hellwach, Kommunikations- und Konfliktmuster beherrschen

Herz nicht moralisch werten:
„Es ist erst einmal so.“

Flügel Freiheit - Moderator/in muss allparteilich und konfliktfähig sein

Krallen den roten Faden in den Händen (Krallen) behalten

Schnabel
sprechen, wie der Schnabel gewachsen ist, verständnisvoll, wohlwollend – die Kunst des Nicht-Widerstand-erzeugenden Sprechens anwenden

Anforderungen an den Moderator

Gesprächskompetenzen

- **aktiv zuhören** und **paraphrasieren**
- **Ich-Botschaften** (Selbstkundgabeseite) bevorzugen statt „Du hast ..“ (Beziehungsbotschaft)
- **strukturieren:**
Orientierung geben (Thema, Ziel, Weg)
zusammenfassen, sich rückversichern
- **Sprachliche Fouls unterbinden**

Fallbeispiel Konfliktmanagement

Arbeit in Tischgruppen (Zeit 30 Min)

Aufgabenstellung:

- **Wie bewerten Sie den Dialog der Beiden unter kommunikationspsychologischen Gesichtspunkten?**
- **Wo sehen Sie als Außenstehende Ansatzpunkte für eine Konfliktbearbeitung?**
(Notieren Sie diese auf einer Flipchart)

Konfliktmanagement - Kritikgespräch

„Menschen, die miteinander zu schaffen haben,
machen einander zu schaffen.“ (Schulz von Thun)

Kritikgespräch - Grundsätze

- **Kritik ist Pflicht** und gehört zu den Führungsaufgaben, Kritik ist eine dienstliche Stellungnahme zu Leistung oder Verhalten (z. B. Regelverletzungen)
- **Ziel** ist die Änderung eines (Fehl-) Verhaltens
- **Eindeutige Rollenwahrnehmung** der Führungskraft

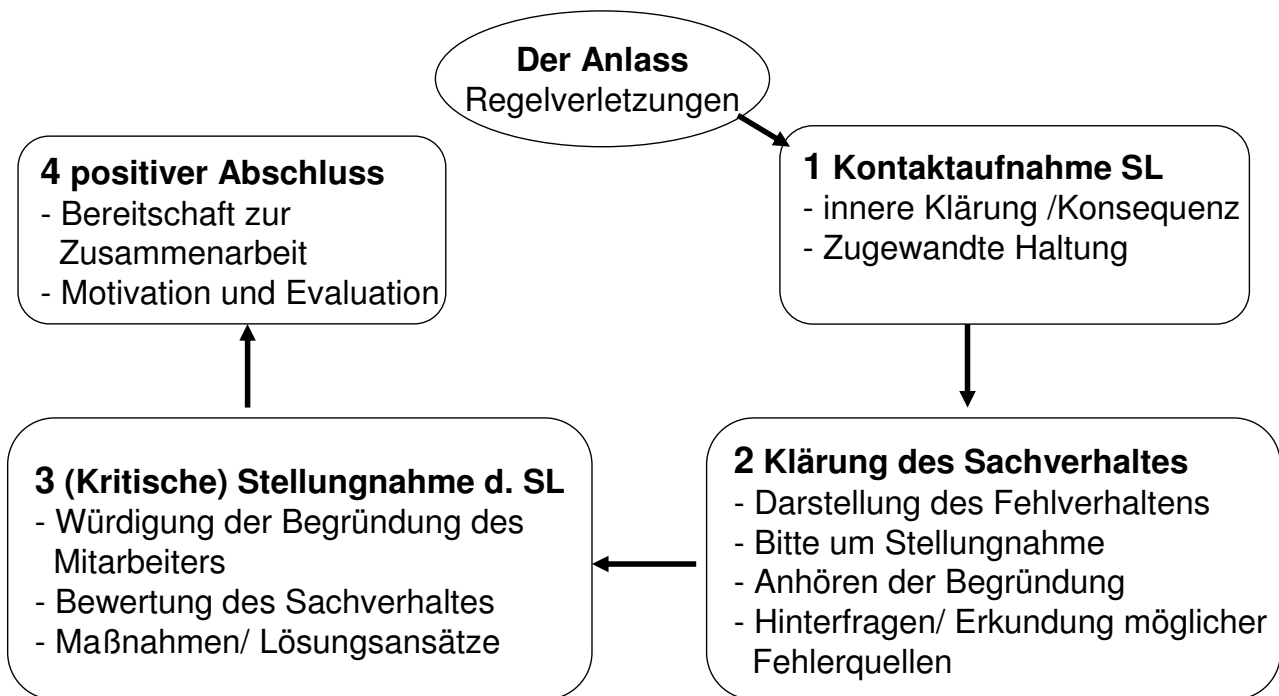
Vorgehen d. SL

- **Selbstklärung**: Muss/Soll das Verhalten angesprochen werden?
- In der Regel mündliche **Einladung** zum Gespräch mit **Termin**nennung
- Angabe des **Themas** (aber keine inhaltliche Diskussion)

Kritikgespräch – Grundsätze

- **unter vier Augen**
sonst Angst, Widerstand und Abwehr
- **anlassbezogen** und **zeitnah** (nicht aufsummen lassen)
- Kritik **konkret und direkt** unter Achtung des Gegenüber
Keine indirekte Kritik,
keine ironischen Bemerkungen oder Verallgemeinerungen

Ablauf - Kritikgespräch



Erläuterungen zur Ablaufstruktur Kritikgespräch (Material zur Vorbereitung der Gespräche)

Kritikgespräche zu führen ist eine **Führungsaufgabe**. Die Initiative zum Kritikgespräch liegt bei der Schulleiterin/dem Schulleiter oder der Person im Schulleitungsteam, die qua Amt und Aufgabenbeschreibung damit beauftragt ist.

Voraussetzung:

gründliche Vorbereitung auf das Gespräch, die Rolle, die Ziele und die vorherige Klärung der inneren Teammitglieder, denn innere Unklarheit führt zu einer unklaren Haltung im Gespräch und der Gesprächspartner wird verwirrt.

Während des Gesprächs muss die Führungskraft den Verlauf strukturieren.

Der Anlass

Es ist zu prüfen, ob der Anlass überhaupt ein Kritikgespräch erfordert (z.B. dürftige Fakten, einmalige Verfehlung, Unterstützung bei Erziehungs- und Unterrichtsproblemen evtl. besser Beratungsgespräch).

1. Kontaktaufnahme

Eröffnung und Schaffung einer emotionalen Vertrauensbasis, es geht um Kritik des Verhaltens, nicht der Person. Ziel ist die Verbesserung der klar benannten Situation.

Das Gespräch verlangt von der Führungskraft Rollenklarheit und sie muss klar und vollständig kommunizieren.

2. Klärung des Sachverhalts

Konkrete Darstellung des Fehlverhaltens evtl. mit Angabe von Belegen durch SL oder Mitarbeiter stellt das Verhalten aus seiner Sicht dar
SL hört zu (nicht als aktives Zuhören, das als Verstärkung missverstanden werden könnte).
Klärung von Widersprüchen, Unklarheiten, fehlenden Informationen.
Mit der Stellungnahme zum Sachverhalt wird in der Regel auch das Verhalten begründet
Ziel ist die Aufdeckung von Fehlerquellen, um sie für die Zukunft zu vermeiden.

3. Kritische Stellungnahme d. Leiter/in

SL würdigt die Begründung des Mitarbeiters
SL ordnet festgestellten Sachverhalt ein und bewertet diesen (Verstoß gegen Rechtsvorschriften, Regelverletzung, Nicht-Einhaltung von Vereinbarungen...) und formuliert Änderungsanspruch.
SL fordert Mitarbeiter auf, Vorschläge zur Lösung der unbefriedigenden Situation zu unterbreiten. „Was werden Sie nun konkret tun, um...“
Die Verantwortung für die Einstellungs- und Verhaltensänderung bleibt beim Mitarbeiter, sie ist Teil der Personalentwicklung.

4. Der positive Abschluss

Die Kritik ist ausgesprochen und das Verlangen nach Änderung formuliert. Die weitere Zusammenarbeit ist auf der Basis der entwickelten Maßnahmen möglich (Motivation). Eine Vereinbarung zur Evaluation der Maßnahmen bzw. Rückmeldung ist hilfreich.

Rollenspiel zum Kritikgespräch

3er-Gruppen

Arbeitsauftrag:

- Rollenverteilung in der Gruppe:
Schulleiter/in, Lehrkraft, Beobachter/in
- Einlesen in die jeweilige Rolle (5')
- Führen des Kritikgesprächs (10 -15')
- Auswertung des Gesprächs in der Gruppe (15')
- *Rückmeldung ins Plenum*

Konfliktmanagement

Zum konstruktiven Umgang mit Beschwerden in der Schule



Ein unerwarteter Anruf am
Schreibtisch des SL...

Hilfe!
Nicht jetzt! –
Muss das sein?

Selbstreflektion

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der Sie sich beschwert haben:

Haben Sie eine **positive** oder **negative** Erinnerung
an diese Situation?

- Welche Faktoren haben zur **positiven Wendung** beigetragen bzw.
- welche haben zur **Negativerinnerung** geführt?



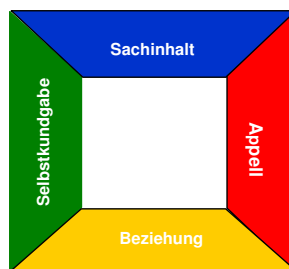
„Worum geht es denn?“

„Der Mathelehrer der 8a, Herr Müller, ist nicht in der Lage, die Klassenarbeit meiner Tochter richtig zu bewerten.“

Was kommt beim Schulleiter an?

Es gibt ein **Bewertungsproblem bei der Mathearbeit der 8a.**

Der Vater ist verärgert, weil die LK ...



SL sorg dafür, dass Herr Müller richtig benotet!

Ich vertraue auf Ihre Hilfe, Sie sind der Chef.

Wie gehen Sie als Schulleiter mit Beschwerden um?



Jetzt einen klaren
Kopf bewahren ...

Wichtig

- eine angemessene Bearbeitungsstrategie entwickeln
- ein Beschwerdemanagement eingeführt zu haben

Was sollten Sie als Schulleiter beachten? (1)

- Beschwerden direkt an die Schulleitung haben einen „Überrumpelungseffekt“
- Schulleitung in der Regel nicht Verursacher des vorgetragenen Problems, wird aber dafür verantwortlich gemacht
- „Inneres Team“ rebelliert, wenn die Beschwerde emotional und anklagend vorgetragen wird
- Professionelle Reaktion:
dem Beschwerdeführer zurück melden,
dass Sie **seine Befindlichkeit** und
sein Anliegen wahrgenommen haben

Was sollten Sie als Schulleiter beachten? (2)

- **prüfen:**
Um welches **Problem** geht es?
Gegen wen richtet sich die Beschwerde?
- **deutlich machen:**
 - dass sie zur Sache als Nicht-Beteiligter nicht Stellung nehmen werden
 - verweisen auf das in der Schule verabredete Verfahren zur Bearbeitung von Beschwerden
- und bei gravierenden **sprachlichen Fouls?**
klares Zurückweisen **des Stils**,
aber verbindlich in der Sache

Geregelter Umgang mit Beschwerden

Instanzenweg

- **Konflikte werden dort bearbeitet, wo sie entstanden sind**
- Erst wenn auf der entsprechenden Ebene **keine** Lösung gefunden wird, wird die nächst höhere Ebenen einbezogen
- **Direkte Interventionen nur bei Problemen großer Tragweite**
(z. B. Verdacht auf schwerwiegende Dienstpflichtverletzungen,
die unmittelbares Eingreifen der Schulleitung erfordern)

Schritte zur Bearbeitung der Beschwerde (in Regie der Konfliktbeteiligten)

1. Anlass der Beschwerde - Beobachtung

„Mich stört, dass ...“

*Wahrnehmung beschreiben, keine
Vorwürfe*

2. Wirkung

„Das hinterlässt bei mir den Eindruck, ...“

*was in den Beteiligten
vorgeht, Gefühle wie Wut,
Ärger, Kränkung*

3. Stellungnahme

„Wie sieht das aus Ihrer/deiner/ meiner
Sicht aus?“

*Wahrnehmung des anderen evt.
ganz anders, Wirkung
möglicherweise nicht bedacht
oder nicht einschätzbar*

Weitere Schritte

4. Klärung und Vereinbarung

- nächste Schritte
- evt. flankierende Maßnahmen/ Unterstützung von dritter Seite
- Überprüfung der Vereinbarung

5. Dokumentation der Vereinbarungen

(z. B. Protokoll, Aktennotiz, ..)

6. Abschluss

Nachbereitung

(aus möglichen Fehlern lernen)

- Handelt es sich bei der Beschwerde um einen **Einzelfall**?
- Gibt es Hinweise auf **Fehler im System**, z. B.
 - ein Informations- /Kommunikationsdefizit?
 - ein Organisationsproblem?

Stolpersteine im Informations- und Kommunikationsmanagement

Eine kreative Suche nach Lösungen

1. Finden Sie sich bitte in Ihrer „Stolperstein-Gruppe“ zusammen (kräftig rufen!).
2. Erarbeiten Sie in **20 Minuten 3 Vorschläge**, um Ihren „Stolperstein“ zu vermeiden oder rasch zu beseitigen.
3. Halten Sie Ihre Gruppenergebnisse auf Flip-Chart-Papier fest. **3 Gruppen präsentieren exemplarisch das Ergebnis in je 2 Minuten im Plenum**.

Literatur

(Die hier verwendeten Abkürzungen finden Sie am Ende der Literaturliste.)

Allgemein:

- A. Bartz: Das Informations- und Kommunikationssystem unterstützt die pädagogische Arbeit, in: PWSL 63.11 (5 Seiten+Arbeitshilfen)
- R. Dubs: Die Führung einer Schule, Kapitel 9: Unterstützungsprozesse II Kommunikation, Zürich 2005
- R. Capaul: Kommunikation - eine primäre Führungsaufgabe, in: SL/SE, D 2.7 (14 Seiten)
- D. Herrmann: Kommunikationsgestaltung, Arbeitsorganisation und Zeitmanagement, Soest 2004 (100 Seiten)
- Buchen/Rolff: Professionswissen Schulleitung
Kapitel Leitungskommunikation S. 870 ff , Konflikte managen S. 1048 ff, Konferenzen S. 1088 ff.

Zum Thema Kommunikation und „Inneres Team“:

- F. Schulz von Thun/ J. Ruppel/ R. Stratmann: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Reinbek 2000
- F. Schulz von Thun: Miteinander reden: Fragen und Antworten, Reinbek 2007
- F. Schulz von Thun: Miteinander reden. Das Innere Team und situationsgerechte Kommunikation, Reinbek 1998

Zum Thema Konfliktmanagement:

- K. Benien: Miteinander Reden. Schwierige Gespräche führen, Modelle für Beratungs-, Kritik- und Konfliktgespräche im Berufsalltag, Reinbek 2003

Literatur

- K. Doppler/C. Lauterburg: Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, Frankfurt a. M. 2002, Kap. Kommunikation und Konfliktmanagement
- A. Redlich, Konflikt-Moderation, Handlungsstrategien für alle, die mit Gruppen arbeiten, Hamburg 1997
- C. Thomann: Klärungshilfe, Konflikte im Beruf, überarbeitete Neuauflage, Reinbek 2004

Zum Thema Konferenzen:

- H. Altrichter: Pädagogische Konferenzen, in: SL/SE D.4.1 (16 Seiten+Arbeitshilfen)
- A. Bartz: Das Konferenzsystem, die Konferenzleitung und die Konferenzmethoden effektiv gestalten, in: PWSL 82.11 (5 Seiten+Arbeitshilfen)
- A. Bartz: Effektive Schulleitungssitzungen steigern die Zufriedenheit und stärken das Team, in: PWSL 83.12 (4 Seiten+Arbeitshilfen)
- A. Bartz: Die Schulkonferenz, in: PWSL 82.12 (5 Seiten+Arbeitshilfen)
- B. Grawe: Lehrerkonferenzen sind große Gruppen, in: PWSL 80.16 (5 Seiten+Arbeitshilfen)
- A. Wierwille: Intensivere Kommunikation durch die Moderationsmethode, in: SL/SE D.2.3 (13 Seiten)

Zum Thema Website:

- M. Reichmann: Dem Rauschen auf der Spur - die schuleigene Website gestalten, in: PWSL 95.13 (5 Seiten+Arbeitshilfen)

Literatur

Zum Thema Großgruppenmethoden:

M. Schratz: Das World Café - eine wirksame Methode zur Vernetzung von Wissen in großen Gruppen, in: Journal *s.e* 1/2006

Erläuterung der Abkürzungen

Auf den Vorseiten wurden Artikel aus zwei Loseblattsammlungen für Schulleitungen zitiert:

PraxisWissen Schulleitung (abgekürzt **PWSL**) aus dem Luchterhand-Verlag. Dieses Werk ist in Themenbereiche unterteilt, die einzelnen Artikel werden jeweils mit einer vierstelligen Nummer versehen, die mit einem Punkt getrennt sind. Entsprechend strukturiert sind die Angaben bei den folgenden Literaturhinweisen (z.B. PWSL 63.11). Arbeitshilfen werden teilweise im Artikel wiedergegeben oder sind - für Abonnenten - alle über die Website dieses Handbuches herunterzuladen.

Schulleitung und Schulentwicklung (abgekürzt **SL/SE**) aus dem Raabe-Verlag, Mitherausgeber: H.-G. Rolff. Dieses Werk ist ebenfalls in Themenbereiche unterteilt, die einzelnen Artikel werden jeweils mit einem Buchstaben und einer Nummer versehen. (z.B. SL/SE D 2.7).