

# Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

## Profis: Baustein 3

Dozent/in:

Christa Watermann

und

Albert Scherer



BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 1

## Ziele

- Die TeilnehmerInnen kennen die **Grundsätze** einer professionellen Informations- und Kommunikationsgestaltung an Schulen und reflektieren die eigene Praxis.
- Sie gewinnen einen Überblick über **Methoden und Instrumente** der Informations- und Kommunikationsgestaltung und setzen sich mit einzelnen vertieft auseinander.
- Sie kennen die Anforderungen an eine professionelle Gestaltung von **Konferenzen und Sitzungen** und erweitern ihr Methodenrepertoire um alternative Möglichkeiten der Konferenzgestaltung.
- 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 entwickeln eine professionelle Kommunikationskompetenz als Führungskraft und gewinnen Sicherheit im Führen von **Kritikgesprächen** und im Umgang mit Beschwerden.

## Ablauf: Freitag, 24.04.09

09:00	Begrüßung, Verständigung über Ziele und Inhalte, Organisatorisches	Watermann, Scherer
09:15	Reflexion der eigenen Ziele (Lerntagebuch)	Scherer
09:30	Grundsätze und Gesamtsystem der Informations- und Kommunikationsgestaltung	Scherer
10.15	Reflexion der eigenen Schulsituation	Scherer
11:00	<i>Pause</i>	
11:30	Bedingungen gelingender Kommunikation – das Nachrichtenuadrat	Watermann
12.15	Arbeit an einem Fallbeispiel zum Bereich Kommunikation	Watermann
13:00	<i>Mittagspause</i>	
14:00	Methoden und Instrumente der Informations- und Kommunikationsgestaltung	Scherer
14.30	Auseinandersetzung mit ausgewählten Methoden und Instrumenten	Scherer
15:15	<i>Pause</i>	
15:35	Das Modell des „Inneren Teams“ – Klärungshilfe für Führungskräfte	Watermann
16.00	Arbeit mit dem Modell, Selbstreflexion des „Inneren Teams“	Watermann
16.50	Tagesauswertung und Abschluss	Scherer
17.00	Beratung zu den Studienarbeiten (bis 18.00 Uhr)	Scherer, Watermann

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

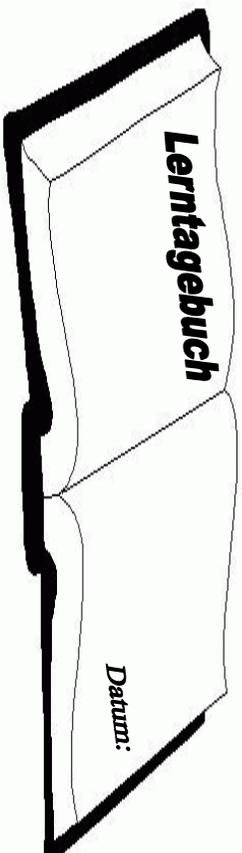
24./25.04.2009 S. 3

## Ablauf: Samstag, 25.04.09

09:00	Begrüßung, Tagesreste und Lerntagebuch	Scherer
09:30	Konfliktmanagement – Rolle der Schulleitung – Arbeit am Fallbeispiel	Watermann
10.15	Kritikgespräche führen	Watermann
10.50	<i>Pause</i>	
11:10	Beschwerdemanagement - Professioneller Umgang mit Beschwerden	Watermann
11.30	Konferenzen professionell gestalten	Scherer
12:20	Reflexion der Konferenzpraxis in der eigenen Schule	Scherer
13.00	<i>Mittagspause</i>	
14:00	Konferenzen anders gestalten	Scherer
14:20	Exemplarische Erarbeitung eines Konferenzdesigns	Scherer
15:15	Evaluation	LIS
15:30	<i>Schluss</i>	

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

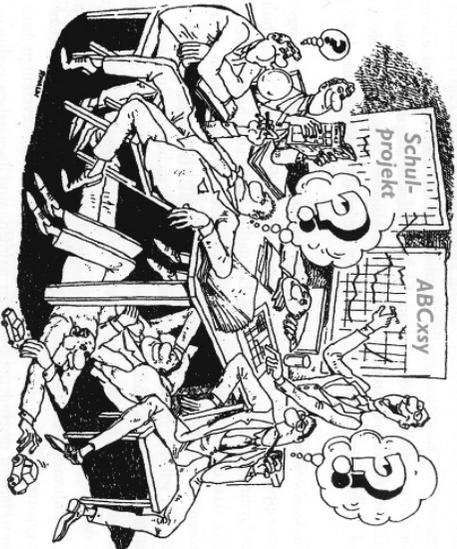
24./25.04.2009 S. 4



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 und Gesamtsystem der Informations- und Kommunikationsgestaltung an Schulen

## Geht es an Ihrer Schule auch so zu?



Bleiben Sie gelassen -  
Sie sind in bester Gesellschaft.

61% der Meetings in der Privat-  
wirtschaft sind unproduktiv ...

... und es geht der deutschen  
Wirtschaft (noch) gut!

## 3 Leitziele:

**Informationsfülle reduzieren**

**Effizienz steigern**

**Weniger Information - mehr Kommunikation**

# Die Lösung:

**33% Einstellungen**

**33% Verhalten**

**33% Methoden und Techniken**

**1% Glück**

## Überblick:

**I. Einstellungen und Verhalten**

**II. Die Steuerung des Gesamtsystems**

# I. Einstellungen und Verhalten

1. Nicht informieren, um zu informieren, sondern um zu **gestatten**.  
Input → **Output**orientierung (Wirkungen, Verhalten).
2. I&K-Management ist **Führungsaufgabe**.
3. Beschleunigte Schulentwicklung →  
größere **Umschlaggeschwindigkeit** der Informationen.
4. Wachsende **Rechenschaftspflicht** (PISA)
5. Verstärkte **Öffentlichkeitsarbeit** (Wettbewerb, Profilschulen)
6. Sie müssen **mehr** informieren - und deswegen (relativ) **weniger** →  
Auswahl, **Prioritäten**.

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 11

7. „Alle müssen nicht alles wissen.“
  - allgemeines Überblickswissen
  - strategisches Wissen → Konsens, Beschlüsse
  - aufgabenbezogenes **Handlungswissen**50 - 70 - 90 Regel  
AKV-Prinzip (Aufgabe - Kompetenz - Verantwortung)  
„**Diversifizierte** Informationsgestaltung“.
8. Keine Optimierung des gesamten I&K-Systems, sondern gezielte **aufgaben-** und „**problem**“orientierte **Optimierung**.
9. **Bring-** (→ Handlung) und **Holpflicht** („Infos“).

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 12

10. Konferenzen sind grundsätzlich **keine Informationsveranstaltungen**.
11. Information → Einbeziehung → Wertschätzung → Motivation → „Wir“-Gefühl.
12. Kommunikationsgestaltung ↔ **Unternehmens“kultur“**.
13. Systematische Kommunikation nach innen und außen → **Kommunikationskonzept**
14. Kommunikation als interne und externe **Öffentlichkeitsarbeit**
15. Die kommunizierende Schule als **lernende Organisation**.

## II. Die Steuerung des Gesamtsystems

### Steuerung und Hierarchie

### Steuerung als kommunikativer Prozess

## Steuerung und Hierarchie



- Steuerung qua Amt
- Hierarchie der Gremien und Konferenzen
- Macht und Kontrolle
- Auftragserteilung, Delegation und Rechenschaftspflicht
- Beschlüsse und Anweisungen

## Steuerung als kommunikativer Prozess



- Die Vogelperspektive der Leitung (Überblick)
- LeiterIn als GeneralistIn
- ProjektmanagerIn
- Kontakt, PenderIn, Informationsflüsse, Motivation und Vermittlung
- Partizipation und Konsens

## Wie steuern Sie das Informations-/ Kommunikations- und Entscheidungssystem an Ihrer Schule

...zwischen den Polen „hierarchisch“ und „kommunikativ“?

Verorten Sie sich bitte auf der folgenden Linie durch ein Kreuzchen „x“

hierarchisch ..... kommunikativ

Tauschen Sie sich anschließend an Ihrem Tisch in der 4er-Gruppe zu den **Ergebnissen** aus (8 Minuten).

- Welche **Vor- oder Nachteile** haben die jeweiligen Führungsstile?
- In welcher Situation ist u. U. das eine oder das andere Verhalten **effektiver**?

# „... einfach, praktisch, gut ...“



Kommunikation ist eine **Kunst** ...

...die man erlernen kann.

## Reflexion der eigenen Schulsituation:

Setzen Sie sich bitte zuerst in **Einzelarbeit** zu folgenden Fragen auseinander und machen sich zu den Ergebnissen Stichworte (**10 Min.**):

1. Welchen der „15 Grundsätze“ **stimmen Sie zu** - wo **widersprechen Sie**?
2. Worin sehen Sie die größte **Stärke** bzw. **Schwäche** 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.

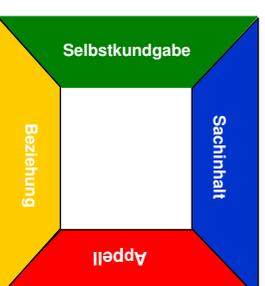
## Kommunikation in der Führungsrolle

### Bedingungen gelingender Kommunikation

#### Das Kommunikationsquadrat -

(nach Schulz von Thun)

#### Eine Einführung



## Kommunikation in der Führungsrolle

### Was braucht die ideale Führungspersönlichkeit?

*„Die Würde eines Erzbischofs, die Selbstlosigkeit eines Missionars, die Beharrlichkeit eines Steuerbeamten, die Erfahrung eines Wirtschaftsprüfers, die Arbeitskraft eines Kulis, den Takt eines Botschafters, die Genialität eines Nobelpreisträgers, den Optimismus eines Schiffbrüchigen, die Findigkeit eines Rechtsanwalts, die Gesundheit eines Olympiakämpfers, die Geduld eines Kindermädchens, das Lächeln eines Filmstars und das dicke Fell eines Nilpferds.“*

*(Politiker Ingo Kleist angesichts der Amtseinführung eines Polizeipräsidenten)*

## Kommunikation in der Führungsrolle

Übermenschlichkeit ist **kein** realistisches Ziel

- Anzustreben ist die Verbindung von **Professionalität und Menschlichkeit in der Auseinandersetzung mit der Führungsrolle**
- Die Führungskraft muss **die Rolle innerlich annehmen**, nur dann kann sie **entsprechend kommunizieren**

*wenn das „Was“ nicht klar ist,  
kann das „Wie“ nichts wettmachen*

## Wie funktioniert Kommunikation?

### 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.

## Kommunikation vom Sprecher 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

?

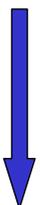
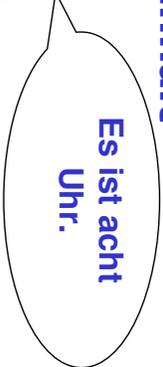
Wirkung

Entschlüsselung

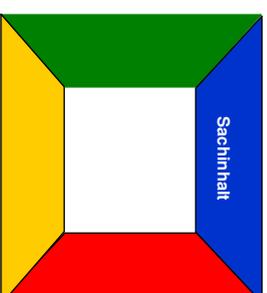
- Wie es beim  
Empfänger **ankommt**,
- Was er daraus **macht**

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

**Sachinhalt**



Es ist acht Uhr.



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)

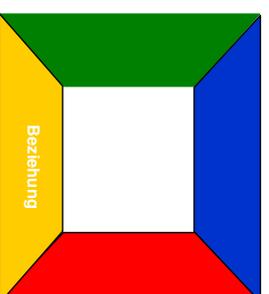


Ich muss Ihnen das  
sagen.

Wie wir zueinander stehen  
(Du-Botschaft)

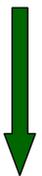
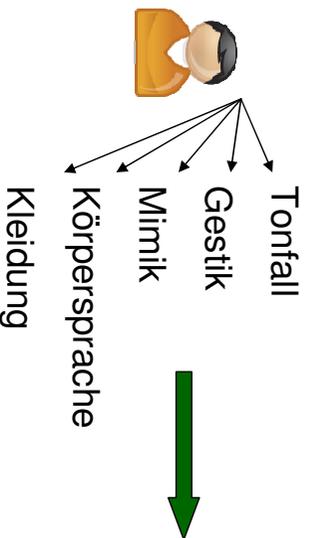


Allein merken Sie  
das nicht.

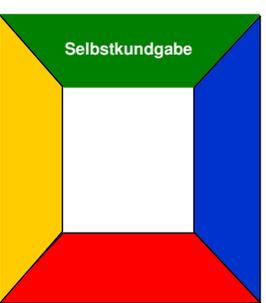


## Die Selbstkundgabe-Seite im Kommunikationsquadrat (vom Sender aus gesehen)

### Selbstkundgabe



Ich bin  
verärgert, dass  
ich mich nicht  
auf Pünktlich-  
keit verlassen  
kann.



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

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

### Appell

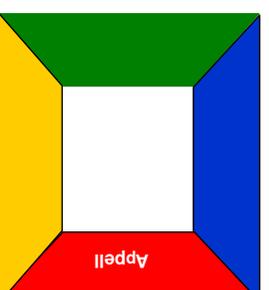


**Wozu ich dich veranlassen möchte.**

**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

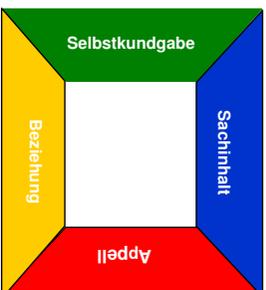


**Gehen Sie  
rechtzeitig  
in den  
Unterricht!**

## Zusammengefasst aus der Sicht des Senders

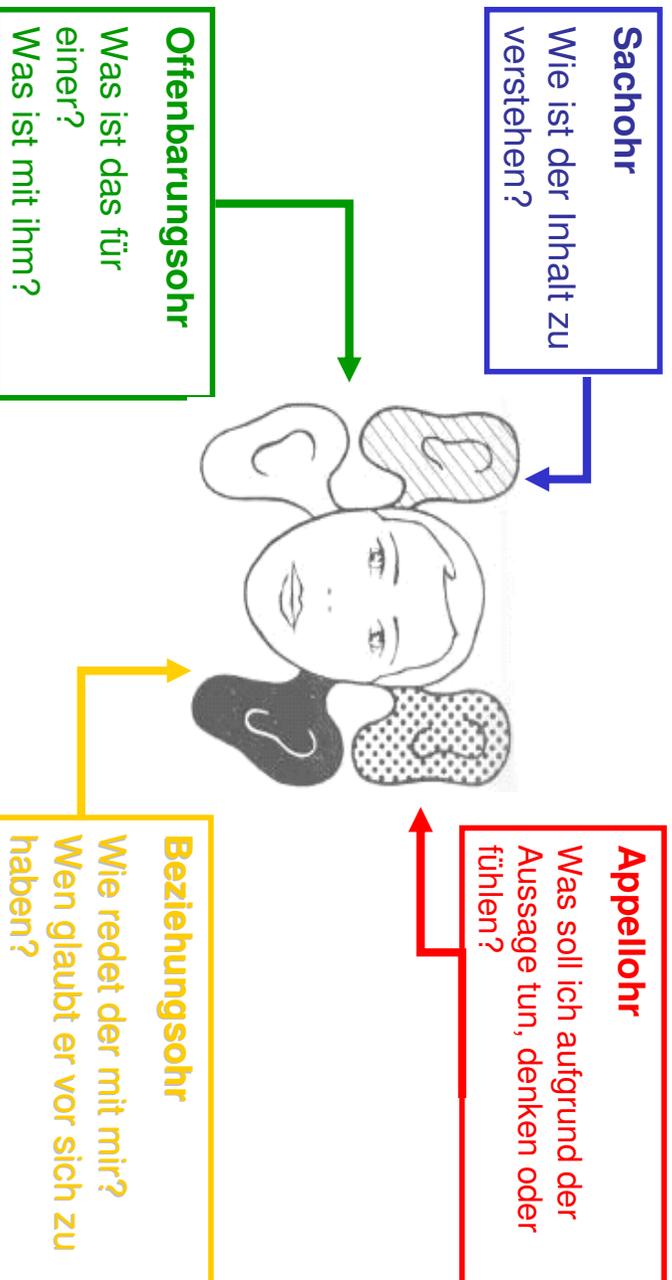
**Es ist acht Uhr.**

**Ich bin ver-  
ärgert, dass ich  
mich nicht auf  
Pünktlichkeit  
verlassen kann.**



**Gehen Sie  
rechtzeitig  
in den  
Unterricht!**

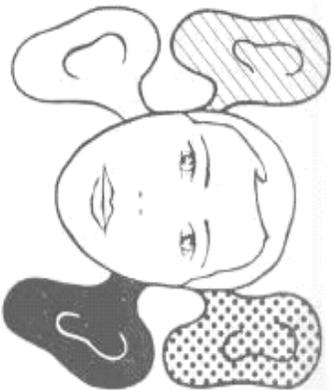
**Ich muss Ihnen das  
sagen. Allein merken  
Sie das nicht.**



Der Empfänger hat viel zu tun, er hat die freie Auswahl ...

### Sachohr

Wie ist der Inhalt zu verstehen?  
Was sind die Fakten?  
Worum geht es wirklich?



### Offenbarungsohr

Was ist das für einer?  
Was ist mit ihm los?  
Wie fühlt er sich?  
Was zeigt er von sich als Person?

### Appellohr

Was soll ich seiner Meinung nach tun, denken?  
Was soll ich unterlassen?  
Wo will er mich hinhaben?

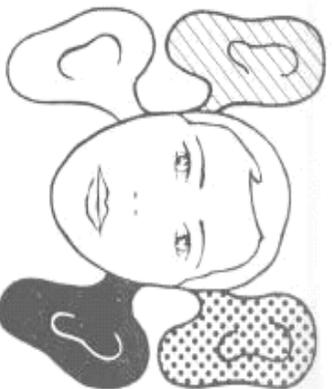
### Beziehungsohr

Wie redet der mit mir?  
Wie behandelt der mich?  
Wie findet er mich?  
Wen glaubt er vor sich zu haben?

Was beim **Empfänger ankommen** könnte ...

### Sachohr

Der Unterricht hat begonnen.



### Offenbarungsohr

Er ist unzufrieden, weil ich noch nicht in der Klasse bin.

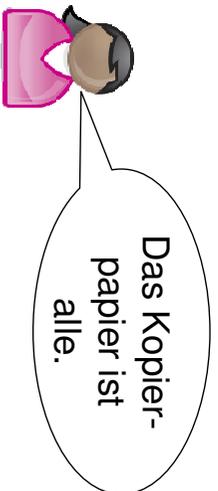
### Appellohr

Geh' los, es ist schon acht Uhr.

### Beziehungsohr

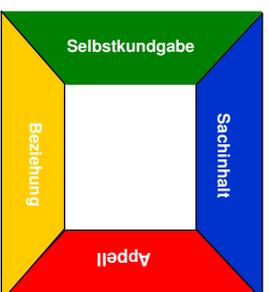
Das müssen Sie mir gerade sagen, so oft wie Ihre Schüler am Stundenanfang auf Sie warten.

## Ein weiteres Beispiel aus der Sicht des Senders



Das Kopierpapier ist alle.

Ich denke mit.

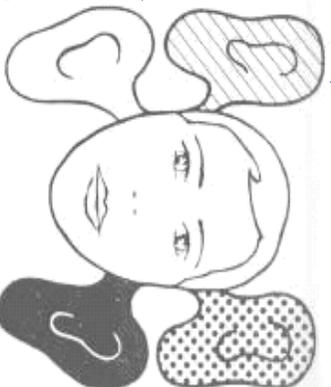


Bleiben Sie hier!

Ich möchte vermeiden, dass Sie sich umsonst auf den Weg machen.

## Was beim Empfänger ankommen könnte ...

Sachohr  
Es ist kein Kopierpapier mehr da.



Appellohr  
Besorgen Sie Neues!

Offenbarungsohr  
Er ist verärgert, weil er nicht kopieren kann.

Beziehungsohr  
Was bildet der sich ein? Glaubst du, dass ich sein Laufbursche bin?

Ich weiß erst,  
was ich gesagt habe,

... wenn ich gehört habe,

... was du verstanden hast.

## Empfangsgewohnheiten

Mit welchem Ohr hat die Mitarbeiterin  
wahrscheinlich vornehmlich gehört,  
wenn ihre Antwort lautet:

(*Murmeln am Tisch*)

 „Ja, ich weiß ... .“

 „Ich besorge schnell welches.“

 „Danke, für den Hinweis.“

 „Sie haben mir überhaupt nichts zu  
sagen.“



## 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 herausschälen)
- **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.

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

(Tischgruppen – 30 Min.)

3. Rückmeldungen ins Plenum

# Methoden und Instrumente

## der Informations- und Kommunikationsgestaltung (I&K)

## Überblick:

1. Dimensionen des I&K-Managements
2. Methoden und Instrumente (M&I) im Überblick
3. Orientierende Überlegungen zum Einsatz der M&I
4. Mein persönlicher Arbeitsstil
5. Die digitalen Fallen
6. Elektronische Schulinformationssysteme
7. Kommunikationskonzept

# 1. Dimensionen des I&K-Management



- innen und außen
- vertikal und horizontal
- formell und informell
- betrieblich - pädagogisch

# 2. Methoden und Instrumente



... im Überblick:

## 2.1 Schriftlich

1. Mitteilungen, Infos, Rundbriefe, Newsletter
2. Einladungen und Protokolle
3. Unterlagen für Sitzungen und Konferenzen
4. Berichte (der Leitung); Projektberichte
5. Schulzeitung, Jahrbuch
6. (Post-)Fächer, Umläufe/Umlaufmappe
7. Info-/Protokollordner, Beschluss-/Mittelungsbuch
8. Organisations-/Qualitätshandbuch
9. Vertretungsplan
10. Formulare, (Check-)Listen
11. Fragebogen, Abfragen
12. Brief-/"Kummer"kasten
13. Schwarze/ Anschlagbretter, Info-Tafeln/-Wände
14. Info-Zentrum, Kommunikationszonen
15. Flyer, Imagebroschüre

## 2.2 Digital

1. Schul-/verwaltungsinterne EDV-Programme
2. Mailkommunikation
3. Website
4. Intranet
5. Schulinformationssysteme, elektronische Klassenbücher
6. Wissensdatenbank/Wissensmanagementsysteme

## 2.3 Mündlich

1. Einzel\*, Gruppengespräche
2. Tür-und Angel-/Pausengespräche, Stehkonvent
3. Telefonate
4. Sprechstunden
5. Besprechungen (regelmäßig oder ad-hoc)
6. Konferenzen, Sitzungen, Projekt-/Arbeitsgruppen
7. Inputs auf Konferenzen
8. Veranstaltungen, Vorträge/Fachgespräche, Tag der offenen Tür
9. Feedback-Kultur

\* „One-legged-Interview“

## 3. Orientierende Überlegungen zum Einsatz der Methoden und Instrumente

1. „... vor lauter Bäume den Wald nicht mehr“
2. Profi oder Hobbyhandwerker?
3. „Weniger ist mehr“ (1 Seite)
4. Was wäre, wenn ich nicht oder kürzer informieren würde? Bedarf?
5. Was habe ich bewegt?
6. Wichtiges schriftlich
7. Unterlagen: kurz, übersichtlich, ziel- und lösungsorientiert.

## 4. Mein persönlicher Arbeitsstil



- Welchen Preis zahle ich?
- Kompromisse?
- Was passt zu mir?
- Was ist mir wichtig(er)?
- Alles hat seine Vor- und Nachteile.

## 5. Die digitalen Fallen

1. Wirklicher Bedarf?
2. Mehr Ent- oder Belastung?
3. Pilotprojekte
4. Ressourcen
5. Schnittstellen
6. Einführung: Projektmanagement, professionell
7. Datenschutz
8. Kompetenzen: Support, Personalentwicklung
9. Veränderte Kommunikationsweise

## 6. Elektronische Schulinformationssysteme

1. Schülerinformationssysteme (SISYS oder SIS, student information system) bzw. elektronische Informationsplattformen (passwortgeschützt); Integration in (Wissens-)Datenbank, Schulmanagementsoftware
2. Kommunikationsebenen: Klasse-Lehrer, schulintern, Schule-Eltern, Schule-Behörde/Schulinspektion
3. Inhalte: Wochenpläne, Lernaufgaben, Beurteilungen, Absenzen, Prüfungsergebnisse, Protokolle, Evaluationsergebnisse u.a.m.
4. Funktionen: Kommunikation, Organisation (administrative Entlastung), Effizienzsteigerung und Qualitätsverbesserung, Transparenz
5. Ambivalenz: administrative Entlastung, pädagogische Qualitätssteigerung, Ausbau der Kommunikation und mehr Transparenz versus erhöhtem Leistungsdruck, Kontrolle/"Hineinreden" und digitaler Abhängigkeit
6. Wichtig: pädagogisches und edv-technisches Konzept (Technik, Qualifizierung, Support).

## 7.1 Kommunikationskonzept gesamt

1. Corporate Identity, Leitbild, Corporate Design
2. Kommunikative Ziele
3. Kernbotschaften (was?)
4. Zielgruppen (Teilöffentlichkeiten) (mit wem/wen?)
5. Methoden und Instrumente (wie?)
6. Verantwortlichkeiten (wer?)
7. Maßnahmen (wann?)
8. Ressourcen / Budget
9. Risiken
10. Evaluation

## 7.2 Kommunikationskonzept projektbezogen

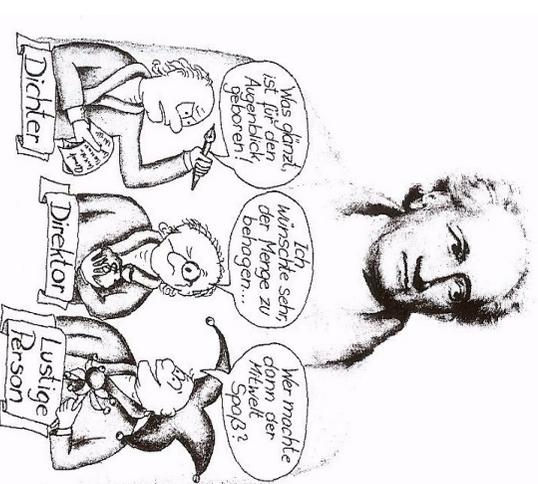
1. Ziel (← „**Problem**“)
2. Wahrscheinliche Sehweise und Reaktion der Zielgruppe(n);  
**Perspektivenwechsel**
3. Vorgeschichte, Fettäpfchen und „Leichen im Keller“; **Widerstand**
4. Toleranzen und Kompromisse: „**muss**“, „**soll**“, „**kann**“
5. Risikoanalyse
6. **Wer** informiert/kommuniziert **wann was** und **wie** mit **wem** (=> Aktions-/Maßnahmenplan)
7. Erfolge feiern - **Wertschätzung**.

## Stationen (Freitag, 14.30 -15.15 Uhr)

- |  |   |
|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"><li>1. „Elektronische Klassenbücher“<br/>(Schulinformationssysteme)</li><li>2. Schul-/Verwaltunginterne EDV-<br/>Programme</li><li>3. Website</li><li>4. Kommunikationskonzept</li><li>5. Mein persönlicher Arbeitsstil</li><li>6. „Orientierende Überlegungen“</li><li>7. Schriftliche Mitteilungen</li><li>8. Tür- und Angel-/ Pausen-<br/>gespräche, Stehkonvent</li><li>9. Feedback-Kultur</li><li>10. Offenes Thema</li></ol> | <p><b>Arbeitsweise:</b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. <b>Funktionen</b> verteilen:<br/>Moderation, Protokoll,<br/>Zeitwächter/In</li><li>2. <b>Erwartungen</b> und <b>Ziele</b><br/>klären</li><li>3. <b>Erfahrungsaustausch</b><br/>realisieren</li><li>4. <b>Material</b> nutzen</li><li>5. <b>Protokoll</b> schreiben und<br/>veröffentlichen (DIN A 3,<br/>Pinnwände, vor der Pause)</li></ol> |
|--|---|

## Das „Innere Team“ - Klärungshilfe für Führungskräfte

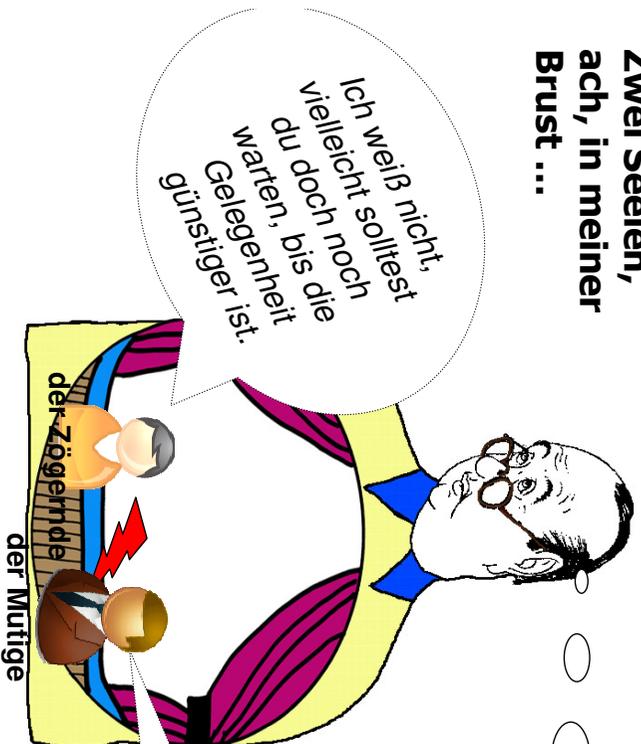
„Es wohnen zwei Seelen,  
ach, in meiner Brust.“ (Goethe)



## 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

**Zwei Seelen,  
ach, in meiner  
Brust ...**



Ich weiß nicht,  
vielleicht solltest  
du doch noch  
warten, bis die  
Gelegenheit  
günstiger ist.

der Zögernde  
der Mutige

Soll ich mit dieser  
Idee schon ins  
Kollegium  
gehen?

Es ist wichtig, damit  
alle verstehen  
können, welche  
Ziele ich verfolge.

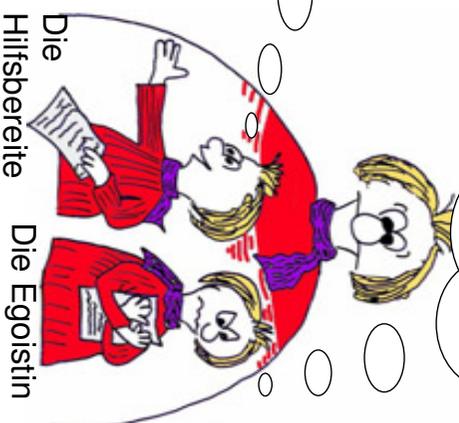
Bildidee nach: Karl Benien

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 59

## Ambivalenz

In der Regel gibt es viele Stimmen



Die  
Hilfsbereite  
Die Egoistin

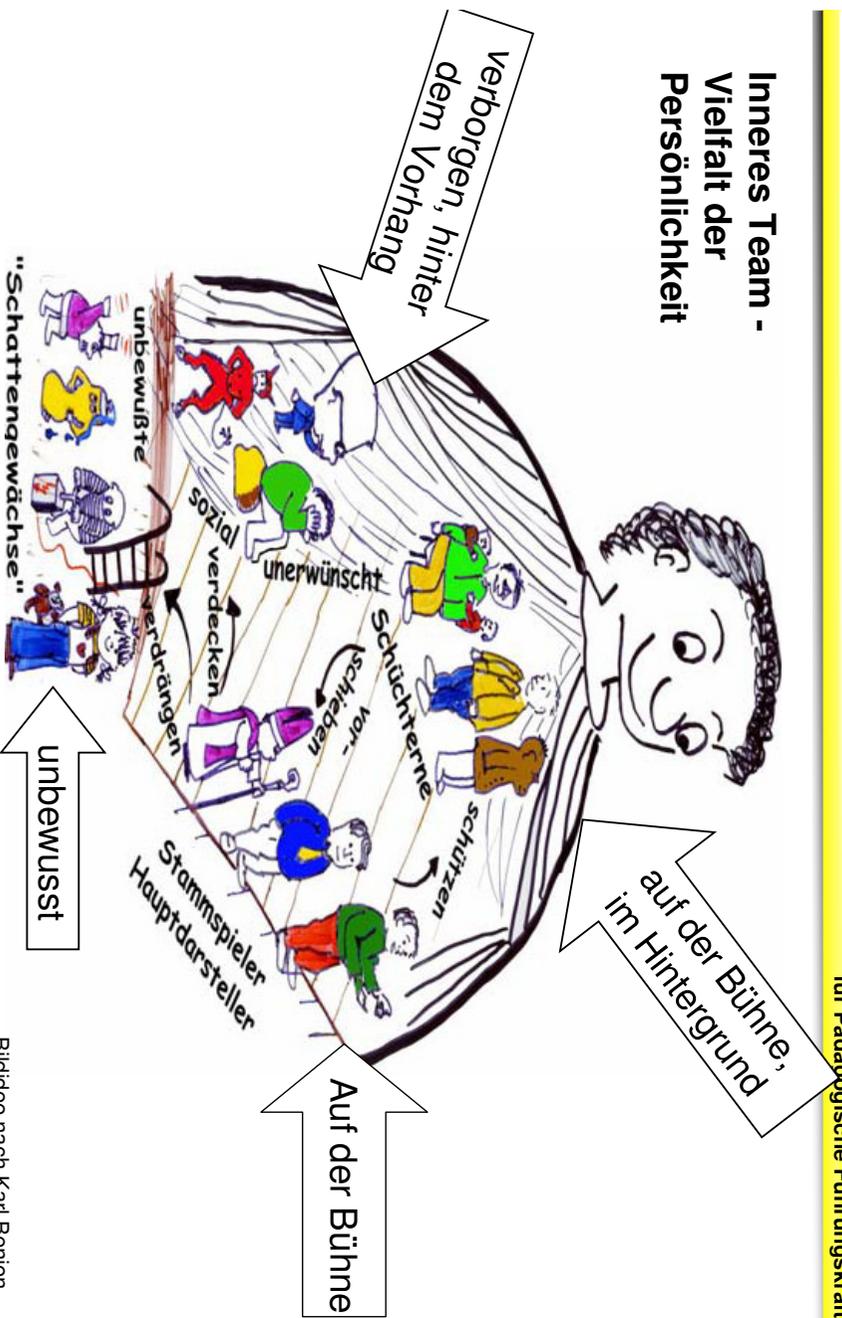
„Könnte ich mal deine  
Aufzeichnungen von  
der Fortbildung  
kopieren?“

Bildidee nach: Karl Benien

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 60

**Inneres Team -  
Vielfalt der  
Persönlichkeit**



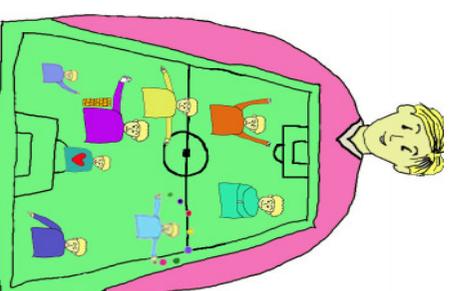
Bildidee nach Karl Benien

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 61

## Die ideale Mannschaft einer Schulleiterin, ...

- Welche Teammitglieder werden gebraucht?  
Überlegen Sie dabei, auf welche Sie keinesfalls verzichten wollen.
- Welche stehen auf der Vorderbühne,  
welche stehen weiter hinten?



## Arbeit am „Inneren Team“

1. Stellen Sie für sich die ideale innere Teammannschaft eines idealen Schulleiters/ Schulleiterin/ Stellvertreters/ Koordinators zusammen  
(Einzelarbeit 5 Min.)
2. Einigen Sie sich gemeinsam auf 8 Teammitglieder eines idealen SL, StV, KO  
(Gruppenarbeit 4er- Gruppen - 15 Min) und visualisieren Sie Ihre ideale Mannschaft (Plakat)
3. Auswertung im Plenum

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 63

## „Inneres Team“ – Selbstreflexion

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?  
(Einzelarbeit 10 Min.)  
  
(danach Austausch mit einem Sitznachbarn vom Nebentisch)

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 64

# Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

## Profis: Baustein 3

Dozent/in:

Christa Watermann

und

Albert Scherer



BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

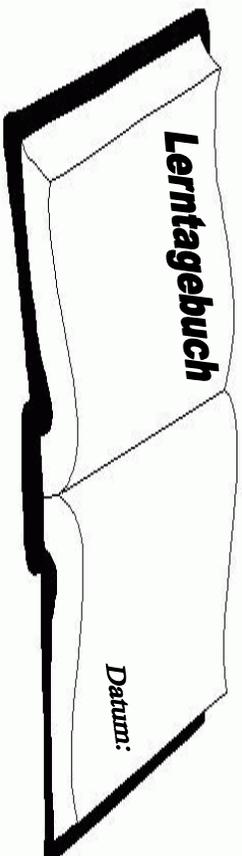
24./25.04.2009 S. 65

## Ablauf: Samstag, 25.04.09

09:00	Begrüßung, Tagesreste und Lerntagebuch	Scherer
09:30	Konfliktmanagement – Rolle der Schulleitung – Arbeit am Fallbeispiel	Watermann
10.15	Kritikgespräche führen	Watermann
10.50	<i>Pause</i>	
11:10	Beschwerdemanagement - Professioneller Umgang mit Beschwerden	Watermann
11.30	Konferenzen professionell gestalten	Scherer
12:20	Reflexion der Konferenzpraxis in der eigenen Schule	Scherer
13.00	<i>Mittagspause</i>	
14:00	Konferenzen anders gestalten	Scherer
14:20	Exemplarische Erarbeitung eines Konferenzdesigns	Scherer
15:15	Evaluation	LIS
15:30	<i>Schluss</i>	

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 66



1. Welche sind meine **wichtigsten Ziele** für diese beiden Tage?
2. Welche **Seminarinhalte** will ich dafür besonders nutzen?
3. Welche **Erkenntnisse** habe ich bisher insbesondere gewonnen?
  - in Bezug auf mich als Person:
  - in Bezug auf meine Arbeit:
  - in Bezug auf mich und die anderen:
4. Was will ich heute noch **ansprechen** oder klären?
5. Was werde ich in den nächsten Monaten **ausprobieren**?

## Konfliktmanagement

„Nicht alles gefallen lassen“ (Zworenz)  
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)



Selective 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
- Gefühlt es 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?“

konkret bleiben,

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

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

## 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 Konfliktmoderation (2)

### 3. Lösungsalternativen suchen – Entscheidungen treffen

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

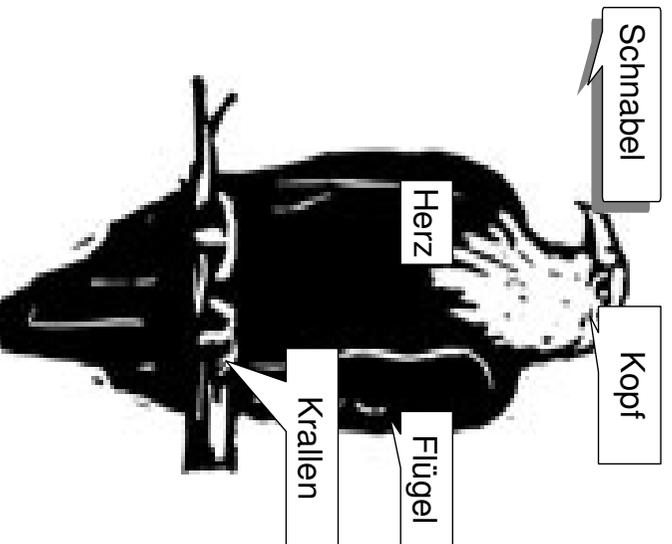
### 4. konkrete Umsetzungsplanung

- 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 (4er-Gruppen - Zeit 25 Min)**

**Aufgabenstellung:**

**Wo hätten Sie als Führungskraft Ansatzpunkte für eine Konfliktbearbeitung gesehen?**  
(Notieren Sie Ihre Ansatzpunkte auf einer Flipchart)

### Konfliktfall – Rauchen im Lehrerzimmer

Eine junge Kollegin spricht die Konrektorin beim Spargelessen des Kollegiums an:

„Frau Kahl, warum nimmt Kollege Jansen eigentlich nie an unseren Kollegiumsfesten teil? Hier beim Spargelessen, aber auch beim Grünkohlessen im Februar oder bei unserer Weihnachtsfeier war er nicht dabei. Auch bei der Verabschiedung von Herrn Wagner vor den Sommerferien ist er sofort nach dem offiziellen Teil gegangen. Irgendwie finde ich das merkwürdig, mag ihn aber nicht darauf ansprechen... Ich bin ja in seiner Klasse eingesetzt, da läuft die Zusammenarbeit ganz prima. Wir tauschen Material aus und er ist jederzeit ansprechbar, wenn ich bei meinen Unterrichtsvorbereitungen in Englisch eine gute Idee gebrauchen kann. Ich arbeite wirklich gern mit ihm zusammen. Aber das andere verstehe ich nicht ...“

Die Konrektorin, selbst noch nicht lange an der Schule, wirkt nachdenklich, zögert und beginnt dann doch zu erklären:

Als das Rauchen im Lehrerzimmer noch gestattet war, hat es an dieser Schule einen Zusammenstoß von Rauchern und Nichtraucher gegeben. Das hat mir die ehemalige Konrektorin auf meine Nachfrage erzählt.

Die 30 Lehrkräfte der Schule, Raucher und Nichtraucher, sind wohl ganz gut miteinander ausgekommen. Manchmal wurden frozelige Bemerkungen gemacht, aber offiziell war das Rauchen nie Thema. Die Bemerkungen führten dazu, dass die wenigen Raucher darauf achteten, dass regelmäßig gelüftet wurde. Das klappte nicht immer, dann herrschte sprichwörtlich „dicke Luft“. An einem Vormittag hat sich ein Kollege in der 1. Pause über die schlechte Luft beschwert und die Fenster aufgerissen.

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 85

Vor der 2. großen Pause befestigte er dann an der Außenseite der Lehrerzimmertür ein Plakat mit einer Karikatur zum Thema Rauchen. Darin wurde das Lehrerzimmer zur „rauchfreien Zone“ erklärt und alle Raucher wurden aufgefordert, diese Zone strikt zu meiden. Einige haben über das Plakat gelästert, sind dann aber wieder zur Tagesordnung übergegangen. Kollege Jansen soll sich aber sehr aufgeregt haben. Er war sehr empört und hat seinen Kollegen, mit dem er seit vielen Jahren befreundet war, zur Rede gestellt, denn er fühlte sich diskriminiert und vor allen, besonders den Schülern, lächerlich gemacht. Sein Kollege jedoch fand das Plakat witzig. Er forderte seinen Freund kumpelhaft auf, nicht so mimosenhaft zu sein. Schließlich handele es sich um eine Karikatur, da werde nun mal übertrieben.

Dann ist die Auseinandersetzung nach Aussage der Konrektorin sehr heftig geworden. Schließlich soll Kollege Jansen wutentbrannt das Lehrerzimmer verlassen und den Rest der Pause demonstrativ in einem Klassenraum verbracht haben (ohne zu rauchen).

Am nächsten Morgen legte er seinem Schulleiter einen schriftlichen Antrag vor, in dem er um einen separaten Raum bat, in dem in den Pausen geraucht werden könne.

Auf Nachfrage erklärte er dem Schulleiter, dass er das stillschweigende Aufhängen des Plakats, ohne Intervention des übrigen Kollegiums, als Zustimmung zu dem Vorgehen betrachtete.

Insgesamt hat er das Vorgehen als Affront gegen seine Person betrachtet. Anschließend Beschwichtigungsversuche seines Schulleiters, das alles doch nicht so „hoch zu hängen“, man habe sich doch bisher immer gut verstanden, soll Herr Jansen empört zurückgewiesen haben. Das Vorgehen sei stilllos und persönlich diskriminierend, dabei bleibe er.

Das Lehrerzimmer betrat er nur noch, um den Vertretungsplan einzusehen, Aushänge zur Kenntnis zu nehmen oder sein Postfach zu leeren.

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 86

Diese Tätigkeiten erledigte er nach Möglichkeit dann, wenn niemand sich im LZ aufhielt. Seine Pausen und Freistunden verbrachte er in einem Klassenraum oder er zog sich in den Sammlungs- oder Medienraum zurück. Mit dem Kollegium sprach er nur noch das dienstlich Notwendige. Seine Ehefrau, die ebenfalls Kollegin und Raucherin ist, schloss sich seinem Vorgehen an. Die Kollegen fanden sein Vorgehen übertrieben. Natürlich hätte man das Rauchproblem auch anders angehen können. Aber man müsse doch mal einen Spaß vertragen können. Kollege Jansen sei einfach in dieser Angelegenheit zu empfindlich. Das versicherten sich die Kolleginnen und Kollegen gegenseitig. Der Schulleiter hatte ein paar Tage nach dem Vorfall nochmals versucht, Herrn Jansen beiläufig auf der Kumpelzebene anzusprechen, dass er das alles doch nicht dramatisieren solle. Es sei doch nicht bös' gemeint gewesen und schließlich habe man es doch mit Erwachsenen zu tun. Herr Jansen soll sehr verärgert gewesen sein über diese Ansprache und hat den Schulleiter nachdrücklich darauf hingewiesen, dass er nicht der Verursacher des Konfliktes gewesen sei. Andere Kollegen haben mir auch erzählt, dass sie Herrn Jansen in der Folgezeit mehrfach angesprochen hätten, das alles nicht über zu bewerten, aber in diesem Punkt sei der Kollege nicht ansprechbar gewesen. Auch seine Frau hielt den Rückzug aufrecht. Sämtliche privaten Kontakte innerhalb des Kollegiums, einschließlich der langjährigen Freundschaft zu seinem Kollegen und dessen Familie, wurden eingestellt. Seit der Zeit nimmt Kollege Jansen nur noch an allen offiziellen Dienstveranstaltungen teil. Wenn es aber um den geselligen Teil geht, verlässt er die Schule.

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 87

*Ich habe ihn vor einiger Zeit mal darauf angesprochen, habe ihm gesagt, dass ich mich freuen würde, wenn er bliebe, weil ich mich auch außerhalb des offiziellen Rahmens gern mit ihm unterhalten würde. Er hat mich freundlich und vielsagend angelächelt und mir gesagt, dass es dafür Gründe gäbe. Aber die habe nicht er geschaffen. Die Schule hatte auf Antrag der Schule ein zweites Lehrerzimmer für Raucher bekommen, Herr Jansen und einige Gelegenheitsraucher haben sich dann in diesem Lehrerzimmer aufgehalten. Nach meinem Wissen hat es dann keine weiteren Versuche mehr gegeben, das Problem zu lösen, alle haben geglaubt, das werde sich mit der Zeit schon wieder einrenken. Auch der ehemalige Schulleiter dieser Schule, der die Schule im letzten Jahr verlassen hat, war immer davon ausgegangen, dass der Kollege über seinen Schatten springen und ins Kollegium zurückkehren werde. – Das ist die Geschichte, so weit ich sie kenne.“*

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 88

## 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

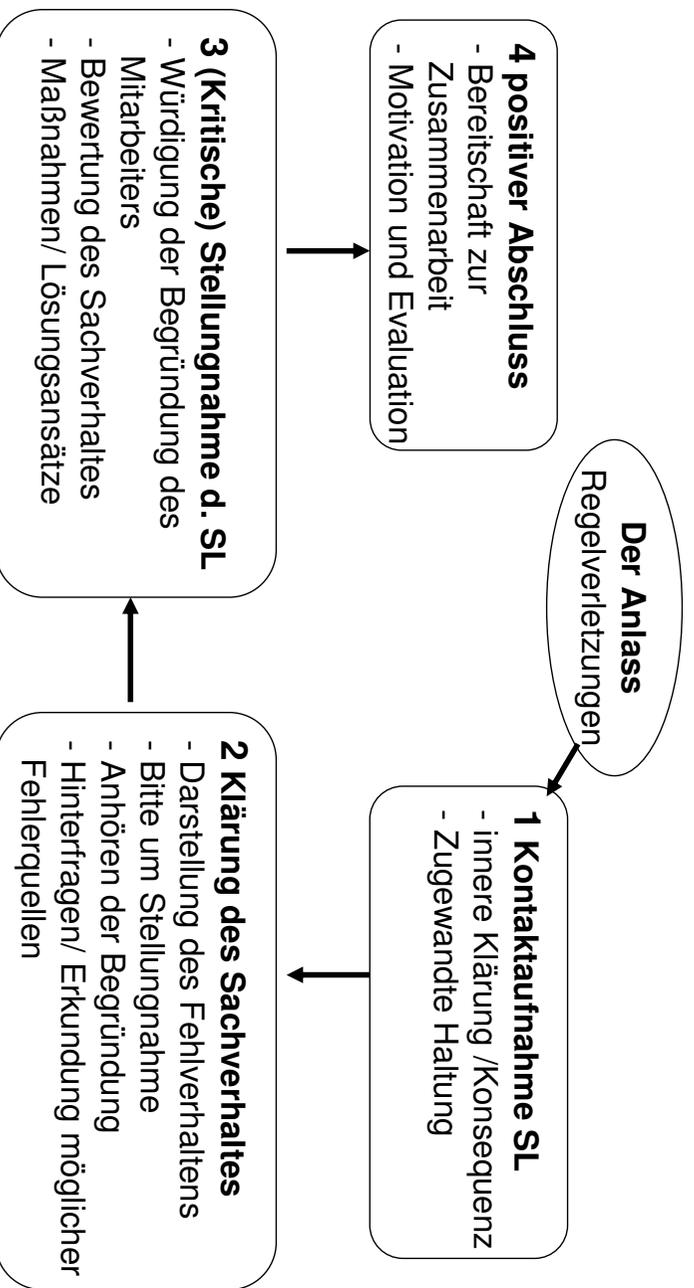
### Vorgehen d. SL

- **Selbstklärung:** Muss/Soll das Verhalten angesprochen werden?
- In der Regel mündliche **Einladung** zum Gespräch mit **Terminnennung**
- 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.

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 93

### **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 zu 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.

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 94

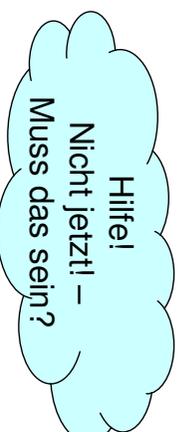
## Rollenspiel zum Kritikgespräch 3er-Gruppen

### Arbeitsauftrag:

- Entscheiden Sie in der Gruppe:
  - wer von Ihnen die SL-Rolle wahrnimmt und
  - wer die Rolle der LK wahrnimmt
  - wer die Beobachterrolle einnimmt.
- Führen Sie das Gespräch in dieser Konstellation (nach dem vorgegebenen Ablaufplan).
- Sie haben 15 Minuten Zeit für das Gespräch und 10 Minuten für die Auswertung.

## Konfliktmanagement

Zum konstruktiven Umgang  
mit Beschwerden in der Schule



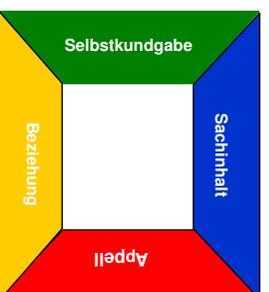


„Der Mathelehrer der 8a, Herr Müller, ist nicht in der Lage, die Klassenarbeit meiner Tochter richtig zu bewerten.“

## Was kommt beim Schulleiter an?

Es gibt ein  
Bewertungsproblem bei  
der Mathearbeit der 8a.

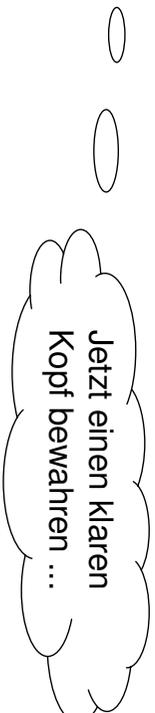
Der Vater  
ist  
verärgert,  
weil die LK  
...



**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?



### Wichtig ist es

- eine angemessene Bearbeitungsstrategie zu entwickeln
- ein Beschwerdemanagement eingeführt zu haben

## Was sollten Sie als Schulleiter beachten? (1)

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

## Was sollten Sie als Schulleiter beachten? (2)

- Sie **prüfen:**  
**Um welches Problem geht es?**  
**Gegen wen richtet sich die Beschwerde?**
- und **machen deutlich:**
  - dass sie zur Sache als Nicht-Beteiligter nicht Stellung nehmen werden und
  - 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)

## Drei-Schritt zur Bearbeitung der Beschwerde (in Regie der Konfliktbeteiligten)

### 1. Anlass der Beschwerde - Beobachtung

„Mich stört, dass ... “  
„Mir fällt auf, 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

### 6. Abschluss

## Nachbereitung

(aus möglichen Fehlern lernen)

- Handelt es sich bei der Beschwerde um einen Einzelfall?
- Gibt es Hinweise auf ein
  - Informations- oder
  - Kommunikationsdefizit oder
  - ein Organisationsproblem im System?
- Welche weiteren Maßnahmen sind denkbar?

# Konferenzen professionell gestalten

# Überblick:

1. Die Bedeutung von Konferenzen
2. Konferenzkultur
3. Konferenztypen
4. Konferenzdimensionen
5. Vorbereitung
6. Durchführung
7. Nachbereitung
8. Umgang mit „Störungen“ und Widerstand
9. Gemeinsame Regeln

# 1. Konferenzen sind ...



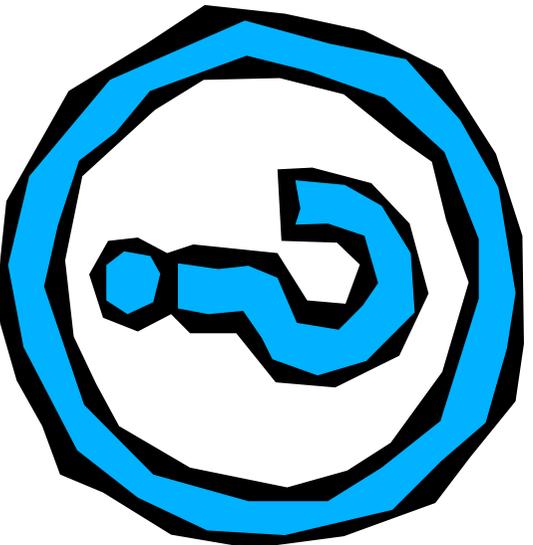
- der Schritt vom „Ich“ zum „Wir“
- Spiegelbild der Schule
- Steuerungsinstrument der Schulentwicklung
- Konferenzleitung ist **Führungskunst**

## 2. Konferenzkultur



- Veranstaltungdesign
- Klima + Atmosphäre
- Umgang + Streitkultur
- Regeln + Rituale
- Werte + Normen
- Grundüberzeugungen

### Blitzlicht-Bilanz (5 Min.)



1. Mit welcher **Metapher**, mit welchem **Symbol** oder mit welchem **Satz** würden **Sie** die **Konferenzkultur** an Ihrer Schule spontan beschreiben?
  2. Mit welcher **Metapher**, mit welchem **Symbol** oder mit welchem **Satz** würden Ihre **KollegInnen** die **Konferenzkultur** an Ihrer Schule spontan beschreiben?
- **Bitte notieren Sie das Ergebnis und tauschen sich an Ihren Tischen kurz dazu aus.**

## 3. Konferenztypen

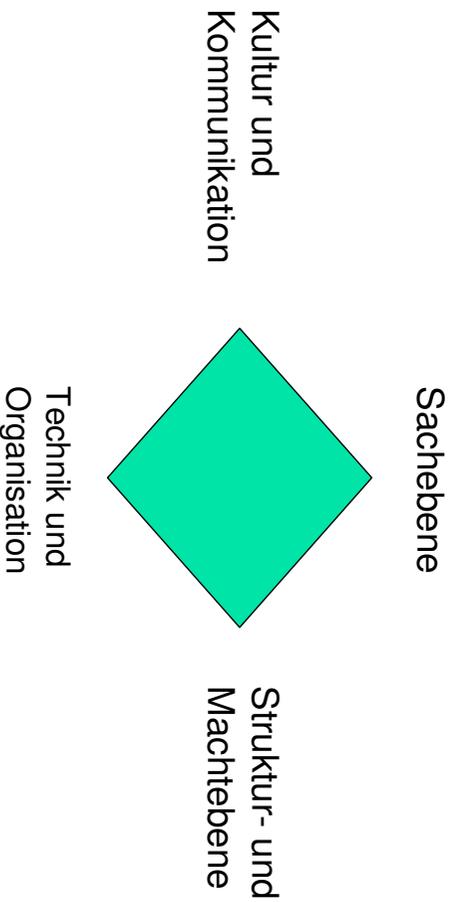
Gremien	↔	Beschlüsse und Interessenausgleich
Arbeitsgruppen	↔	Erarbeitung und Effizienz
Initiativgruppen	↔	Innovation und Kreativität

„Spezialfall“: Pädagogische Jahreskonferenzen

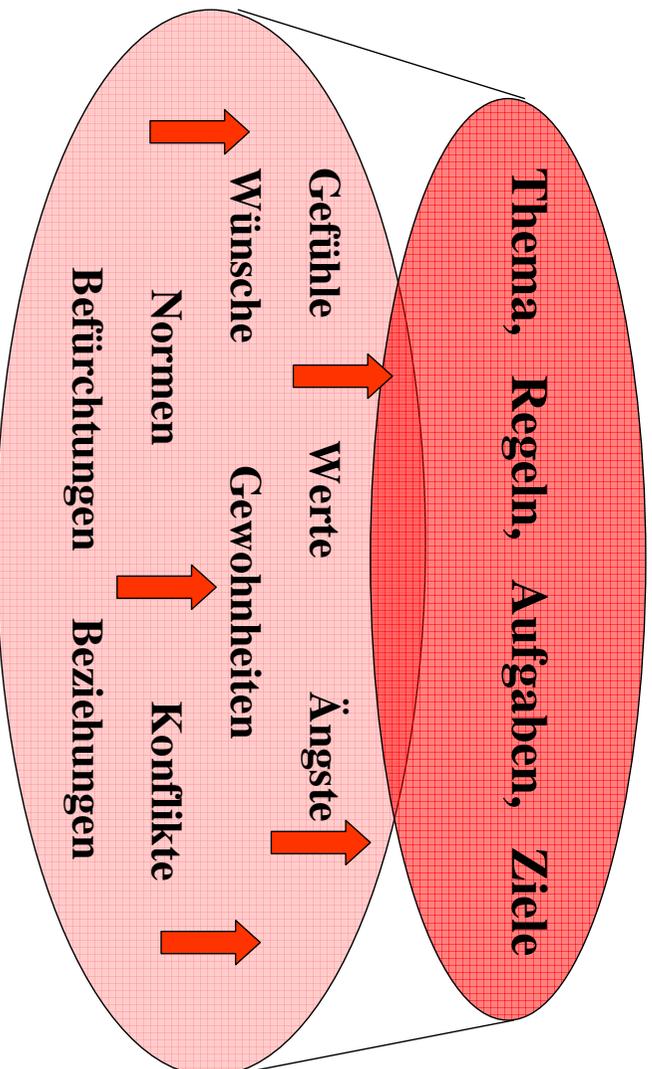
### Fragen:

- Inhalte ↔ Konferenztyp?
- Quantitatives Verhältnis zueinander?
- Aufeinander bezogen im Gesamtsystem?

## 4.1 Verschiedene Analysefelder



## 4.2 Sach- und Beziehungsebene



## 5. Vorbereitung

Leitung klärt (mit Vorbereitungsteam):

1. **Ziel** (Was soll erreicht werden?)
2. **Inhalte** (Was soll bearbeitet bzw. beschlossen werden?)
3. **TeilnehmerInnen** (Wer nimmt teil: Mitglieder, ExpertInnen, Gäste)
4. **Ort und Zeit**
5. **Ablauf/Tagesordnung**
6. **Unterlagen**
7. **Organisation:** Raumgestaltung, Sitzordnung, Veranstaltungstechnik, Moderationsmaterial, Atmosphäre und Verpflegung
8. **Einladung** (Termin langfristig, Einladung und Unterlagen ein bis zwei Wochen vorher)
9. **Strategie und Taktik, Risikoanalyse**
10. **Rollen und Funktionen** (Leitung, Moderation, Protokoll)

## 6. Durchführung

1. **Konferenzleitung:** Prozess- bzw. Ergebnissteuerung
2. **Partizipation:** situativ => Rahmenbedingungen klären
3. Tagesordnung, Zeitplanung, Protokoll
4. **Phasen:** Ausgangssituation, Ziel, Diskussion/Lösungsalternativen, Entscheidung, Konsequenzen/Maßnahmen
5. TOP „Verschiedenes“
6. Pünktlicher Beginn & pünktliches Ende
7. Abschlussphase (Rituale, Feedback-Runde, Ausklang)

## 7. Nachbereitung

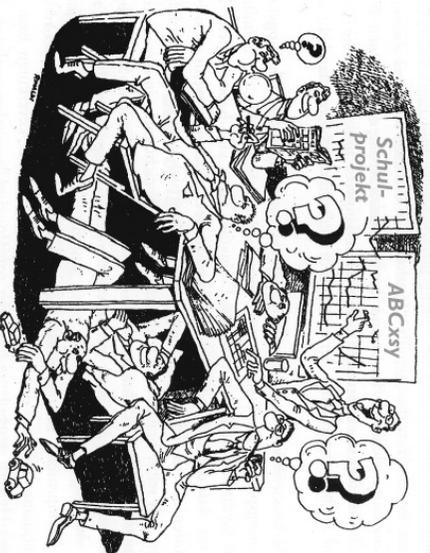
- **Sachlich:** Bilanz der Ziele, Umsetzung der Beschlüsse (=> Verbindlichkeit), Rolle der Leitung, Konsequenzen
- **Sozial:** Einzel- bzw. Gruppengespräche, Unterstützung bei der Umsetzung der Beschlüsse, Umgang mit Widerstand
- **Längerfristig:** Feedback zur Konferenzgestaltung

## 8. Umgang mit „Störungen“ und Widerstand



1. Widerstand: normal+positiv
2. Verschlüsselte Botschaft
3. Mit dem Widerstand gehen, nicht gegen ihn (sonst: Blockade)
4. Raum geben, thematisieren, ernst nehmen
5. Zuhören und verstehen statt erklären und überzeugen
6. Positiv bewerten, Respekt zeigen
7. Unterschiede benennen
8. Gemeinsam Lösungen suchen
9. Grenzen verdeutlichen, Verweis auf Regeln

## 9. Gemeinsame Regeln



1. Wir sind gemeinsam für das Gelingen verantwortlich
  2. Wir bereiten uns vor
  3. Wir hören einander zu
  4. Wir lassen uns ausreden
  5. Wir formulieren respektvoll
  6. Wir fassen uns kurz
  7. Wir bleiben beim Thema
  8. Wir halten vereinbarte Zeiten ein
  9. Wir setzen Beschlüsse um.
- Abstimmungsregularien(GO)

## Reflexion der Konferenzpraxis an Ihrer Schule

### 1. Stärken-Schwächen-Analyse (Einzelarbeit, 10 Min.)

Stärken	Schwächen
1. ...	1. ...
2. ...	2. ...
3. ...	3. ...

2. Was müssten Sie machen, um das Konferenzsystem Ihrer Schule **hochgradig ineffektiv und ineffizient** zu gestalten? (Einzelarbeit, 5 Min.)

3. Tauschen Sie sich zu den Ergebnissen an Ihrem Tisch aus und verständigen Sie sich gemeinsam auf die **wichtigste Konsequenz** für die **positive** Weiterentwicklung Ihres Konferenzsystems (20 Min.)  
=> kurze Rückmeldung ins Plenum (auswahlweise). Vielen Dank.

# Konferenzen

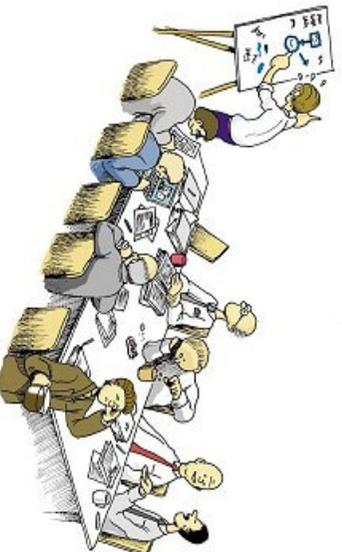
**a n d e r s**

# gestalten

# Überblick:

1. Ein paar Zahlen
2. Klein- und Großgruppen
3. Konferenzarchitektur
4. Großgruppenmethoden
5. Stille Konferenz
6. Kreative Konferenzmethoden

# 1. Ein paar Zahlen:



- **40%** der Zeit => Sitzungen
- **60%** der TeilnehmerInnen => nicht beim Thema
- **70%** der Maßnahmen => nicht umgesetzt
- **80%** aller Sitzungen => Austausch von Informationen und Meinungen
- **90%** der Leitungskräfte => Überstunden
- Ineffiziente und ineffektive Sitzungen => **Milliardenverluste**

## 2. Von kleinen und großen Gruppen

### Kleingruppen

- 8 bis 15 TN
- „face to face“
- Kleingruppenforschung
- Phasen der Teamentwicklung
- Intimität, Stabilität, Kreativität
- Rollen
- Homogenität
- Familiendynamik

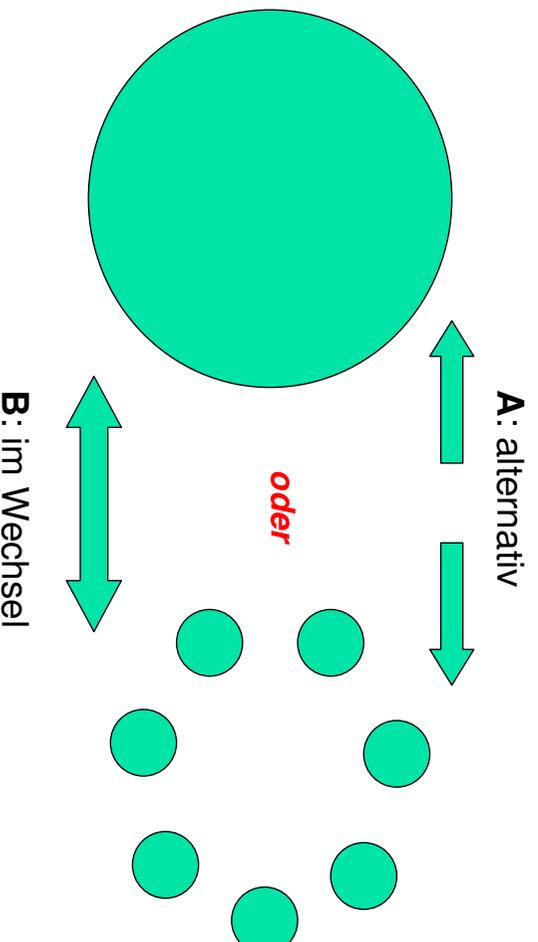
### Großgruppen

- 20 bis 30 TN bzw. 50 bis 100 TN
- Großgruppenforschung
- zentripetale/-fugale Kräfte:  
Zugehörigkeitsangst/-sehnsucht
- Fraktionen: Identität, Sicherheit
- Profilierung
- Heterogenität => Polarisierung
- Widerspiegelung der Kultur des  
„Feldes“

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 123

## 3. Alternative Grundzüge der Konferenzarchitektur



BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 124

## 4. Großgruppenmethoden

1. **Zukunftskonferenzen:** Bestandsaufnahme, Visionen, „Erdung“; ggf. Maßnahmenplanung. Offenheit ?? Steuerung durch Fragen. Umfang: 1-2 Tage.
2. **Strategiekonferenzen** (Real Time Strategic Change, RTSC): Strategie und Rahmen klar; „Füllung“ und Weg offen. „Das ganze System in einem Raum“. Kompetenz + Motivation. Maßnahmenplanung! Steuerung durch Arbeitsblätter. Umfang: 1-2 Tage.
3. **World Café:** Kontakt, Kontakt, Kontakt => Menschen und Themen. Angenehmer Rahmen. Steuerung durch Fragen. Umfang: 2-4 Stunden.
4. **Open Space:** selbstorganisierte Mini-Workshops. Rahmenthema. Kompetenzen. Marktplatz. Umfang: 2 Stunden bis 1 Tag.
5. **Dynamic Facilitation:** Nichtlinearer Energie- und Themenfluss. Informationen+Probleme+Befürchtungen+Lösungen. Umfang: 1 Tag oder mehrere mehrstündige Treffen.

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 125

## Zukunfts- oder Strategiekonferenz

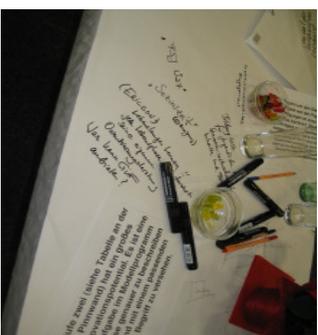


BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 126

# World Café

© 2008 DAPF

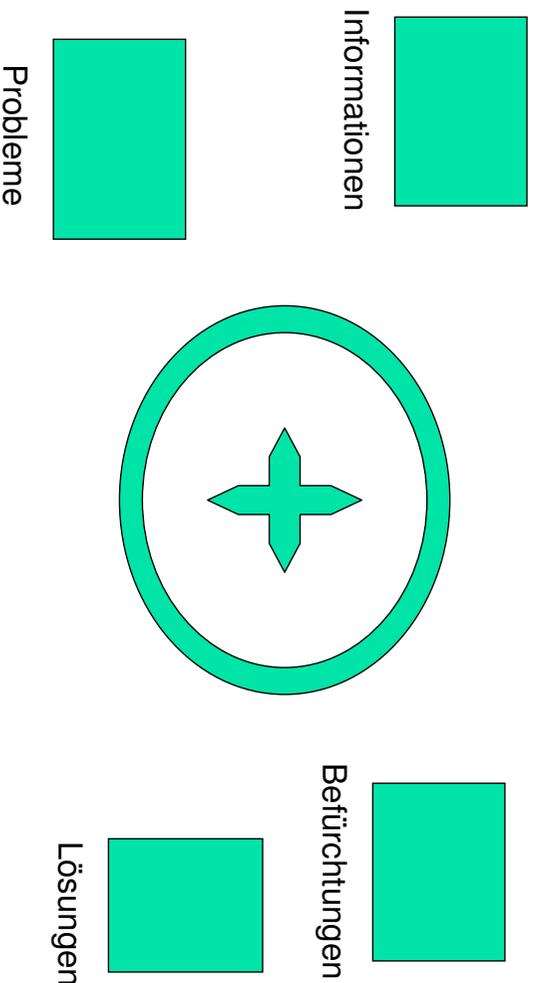


- Kaffeehaus-Atmosphäre
- Papiertischedecken
- 5-7 Personen an einem Tisch
- 2-3 Gesprächsrunden à 20-30 Minuten (oder mehr), dann Wechsel
- GastgeberIn
- Präsentation der Ergebnisse ins Plenum

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 127

# Dynamic Facilitation



BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 128

# Wichtig für den Erfolg:

1. Repräsentativ zusammengesetzte **Vorbereitungsgruppe**
2. Raumgestaltung und Veranstaltungstechnik (**Ressourcen**)
3. **Wechsel** dezentrale - zentrale Arbeitsweise (Präsentation)
4. **Wichtige** Themen, „brennende Fragen“
5. 1 Methode oder **Methodenmix** (↔ Zeitumfang)
6. Professionelle **Moderation**
7. Integration in OE-**Prozesse** (Highlights)

## 5. Stille Konferenzen

zur Vor- oder Nachbereitung von Konferenzen

*Eure Meinung ist gefragt!*

Text, z.B.

- Konferenzregeln
- Leitbildentwurf
- Jahresziele (Entwurf)

*Das finde ich gut!*

Ergänzungen/Bemerkungen:

*Das sehe ich kritisch!*

Ergänzungen/Bemerkungen:



- ✓ Ort: Lehrerzimmer
- ✓ Material
- ✓ Terminierung!
- ✓ ggf. Namenskürzel

## 6. Kreative Konferenzmethoden

- **Mindmapping** (Ideenbaum)
- **Brainstorming** oder **Brainwriting**
- **6 - 3 - 5 - Methode** (6 Personen schreiben 6 Mal jeweils 3 Ideen in 5 Minuten auf: ♡, => 108 Vorschläge)
- **Malen**
- **AI-Interview** (Appreciative Inquiry; „wertschätzendes Interview“, mit Interviewleitfaden)

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

**“Der Erfolg bietet sich meist denen,  
die kühn handeln;  
nicht denen,  
die alles wägen  
und nichts wagen.“**

**Herodot**

## Exemplarische Erarbeitung eines Konferenzdesigns

**Ausgangssituation:** Im Rahmen des Bremer Reformprozesses bereiten Sie als Schulleitungsteam (= 4er-Tisch) die nächste Lehrerkonferenz vor, in der Sie das Kollegium für diesen Prozess gewinnen wollen und müssen.

**Aufgabe:** Entwickeln Sie ein optimales realistisches Konferenzdesign und stellen Sie den Ablauf auf einem Flipchartpapier (Pinnwand) dar. Konkretisieren Sie die Ziele und Inhalte für Ihre (gemeinsam gedachte) Schule möglichst nahe an den Situationen Ihrer realen Schulen innerhalb des Reformprozesses.

Sie haben für die Erarbeitung des Konferenzdesigns **30 Minuten** Zeit. Danach werden einige Ergebnisse über Video in das Plenum rückgemeldet.

*Viel Erfolg und viel Spaß!*

## 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. 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)

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 136

## Literatur

Zum Thema Großgruppenmethoden:

- P. Holmann/T.Devane (Hrsg.): Change Handbook, Heidelberg 2002 (280 Seiten, 21 Großgruppenmethoden im Überblick)
- K. I. Rogge: Mit Open-Space Schule voranbringen, in: SL/SE D.4.6 (16 Seiten+Arbeitshilfen)
- 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 Handbuchs herunterzuladen.

**Schulleitung und Schulentwicklung** (abgekürzt **SL/SE**) aus dem Raabe-Verlag, Mitherausgeber: H.-G. Rolf. 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).

BS 3: Kommunikation und Konfliktmanagement in der Führungsrolle

24./25.04.2009 S. 136

## Lesehinweise für den Baustein 4 „Qualitätsmanagement“ aus „Professionswissen Schulleitung“

Rolf Dubs: **Qualitätsmanagement**, S. 1206-1267 (komplett)

Optional:

Christoph Burkard und Gerhard Eikenbusch: **Evaluation**

Kapitel 2.2: Evaluation als Teil eines umfassenden Systems der Qualitätsentwicklung und  
Qualitätssicherung, S. 1296-1299

Kapitel 3: Wie gestaltet man eine gute Evaluation?, S. 1309-1317

Kapitel 4: Evaluation in der Schul- und Unterrichtsentwicklung, S. 1317-1338

Rainer Peek: **Dateninduzierte Schulentwicklung**

Kapitel 4: Standards im Kontext eines extern konzipierten Qualitätsmanagements, S. 1349-1351

Kapitel 5: Schulleistungsstudien und Vergleichsarbeiten als Motor für Schulentwicklung, S. 1352- 1361

Norbert Maritzen: **Schulinspektion und Schulaufsicht**

Kapitel 7: Schulinspektion und schulinternes Qualitätsmanagement, S. 1383-1388