

Führung durch Kommunikation

Adolf Bartz

2000-2007 Referent für die Schulleitungsbildung

NRW beim Landesinstitut für Schule

2007-2010 Leiter des Couven Gymnasiums Aachen

Schulleitung: Modellhandeln

- Unternehmen / Verwaltung: Führung der Organisation und der Mitarbeiter als Aufgabe der Vorgesetzten
 - Schule: Führung durch die Schulleitung und zugleich zentrale Dienstleistung: Führung von Kindern und Jugendlichen durch die Lehrkräfte
- Wie Schulleitung Führung und Kommunikation gestaltet, prägt als Modellhandeln, wie die Lehrkräfte Führung und Kommunikation gegenüber den Schülerinnen und Schülern gestalten.

Übersicht

- 1) Die Führungsrollen Orientierung und Unterstützung
- 2) Die Grundlage: Haltung und Werte
- 3) Die Gesprächsführung und -moderation
- 4) Gesprächstypen und Gesprächsphasen
- 5) Fazit: Grundsätze professioneller Kommunikation

Führungsrollen

Orientierung

- Beauftragt mit Aufgaben
- Gibt Ziele vor
- Überprüft die Zielerreichung (Kontrolle)
- Äußert Änderungsverlangen
- Bezieht Position
- Trifft Entscheidungen

Unterstützung

- Vereinbart Aufträge
- Vereinbart Ziele
- Vertraut auf die Eigenverantwortung der Lehrkräfte
- Gibt Feedback als Anregung
- Unterstützt die Lehrkräfte, selbst Lösungen zu entwickeln
- Gibt Freiraum, in einem vorgegebenen Rahmen selbst zu entscheiden



Fordert ein auf der Grundlage
von Hierarchiemacht
Wirkungsabsicht: Klarheit



Bietet an oder vermittelt
Wirkungsabsicht: Verstehen,
Zustimmung, Einverständnis

Menschenbild: Lehrkraft als autonome, für sich,
ihr Handeln und die Ergebnisse ihres Handelns
verantwortliche Person

Die Führungskraft hat situativ Klarheit darüber, ob sie in der
Rolle der Orientierung oder der Unterstützung handelt.

Gespräche und Führungsrollen

Wer hat den Problembesitz?

→ Schulleitung: Rolle der Orientierung, z.B. Kritikgespräch

→ Lehrkraft: Rolle der Unterstützung, z.B. Beratungsgespräch

Orientierung

Kritikgespräch

Beauftragungsgespräch

Beurteilungsgespräch

Unterstützung

Beratungsgespräch

Feedbackgespräch

Beschwerdegespräch

Orientierung und Unterstützung

Zielfestlegungsgespräch

Schlichtungsgespräch

Laufbahnberatungsgespräch

Transaktionsanalyse: Eltern-Ich

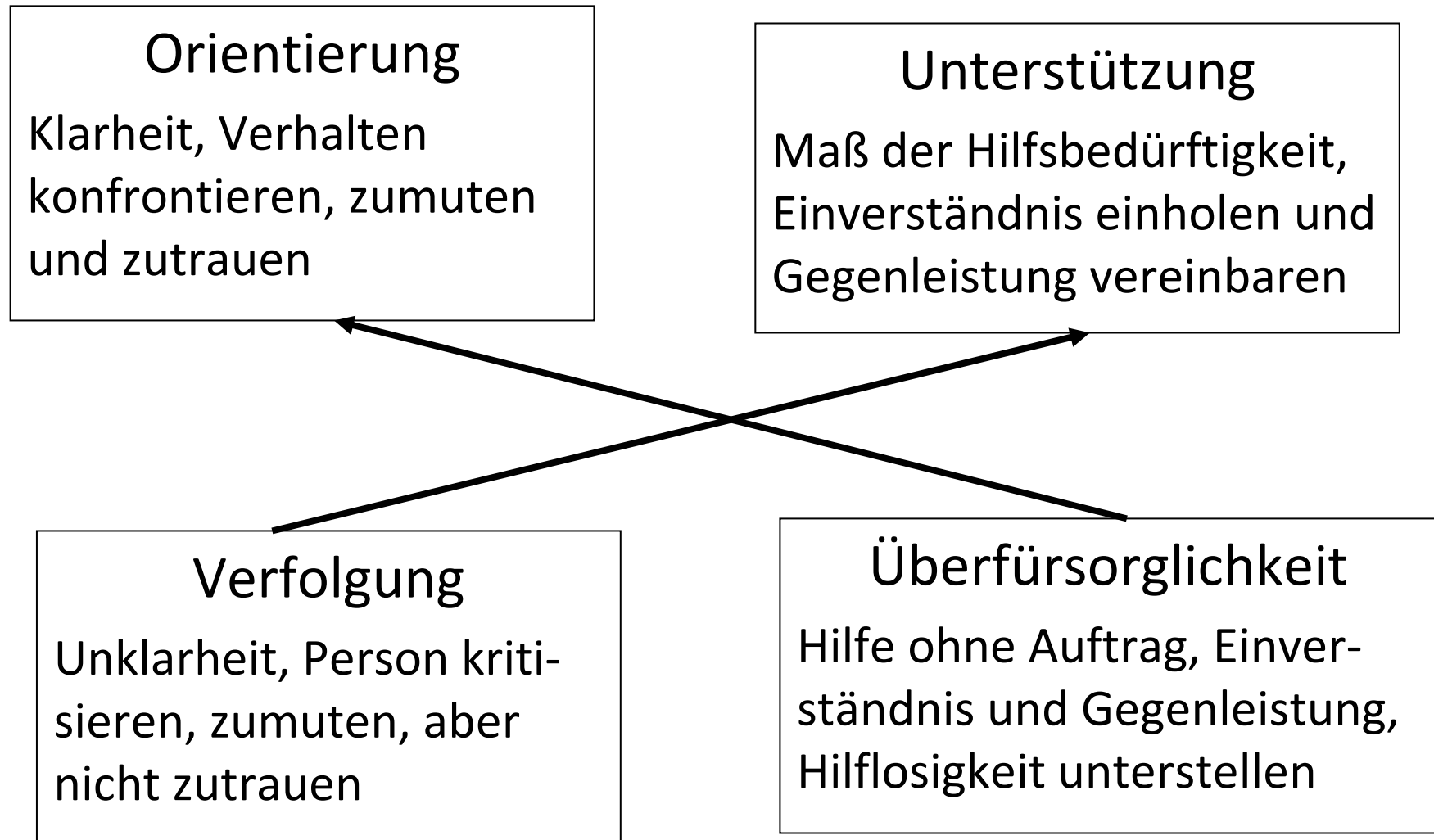
Kritisches Eltern-Ich

- + Orientieren, Grenzen setzen, Normen und Werte vermitteln, Verhalten (und nicht die Person) kritisieren
 - Zumuten und zutrauen
- Situativ willkürliche, nicht berechenbare Kritik - Kritik an der Person, nicht am Verhalten
 - Abwertung

Fürsorgliches Eltern-Ich

- + Hilfe nach dem Maß der Bedürftigkeit, Hilfe mit Auftrag und Einverständnis gewähren, Gegenleistung vereinbaren
 - Autonomie achten
- Hilfe ohne Auftrag, Maß und Gegenleistung gewähren, dem anderen nichts und sich alles zutrauen
 - Abwertung

Selbsteinschätzung und Entwicklungsbedarf



Reflexion

- *Wie schätzen Sie sich in diesem Wertequadrat ein? Auf welche Indikatoren stützt sich Ihre Selbsteinschätzung (z.B. Durchführung von Kritikgesprächen, Zusagen mit/ohne Gegenleistung...)?*
- *Haben Sie Ihre Selbsteinschätzung mit Fremdeinschätzungen abgleichen können? Wenn ja: Mit welchem Ergebnis?*
- *Welche Entwicklungsrichtung ergibt sich nach Ihrer Einschätzung für Sie aus dem Wertequadrat?*

Die Grundlage: Haltungen und Werte

- Vertrauen: Menschen möchten ihre Aufgaben gut und zuverlässig wahrnehmen. Ohne Vertrauen keine Beziehung.
- Diversität: Menschen sind individuell einzigartig und deshalb vielfältig.
- Eigensinn und Dissens: Eigensinn ist die Quelle von Motivation und Energie – Dissens ist normal und Ausdruck von Lebendigkeit
- Verantwortung: Bereitschaft, für die eigenen Überzeugungen und die Folgen des eigenen Handelns einzustehen

Vertrauen

- Führung setzt Vertrauensvorschuss voraus: Ich vertraue darauf, dass die Menschen ihre Aufgaben gut und sinnvoll wahrnehmen wollen.
- Bei Enttäuschung und Kritikgespräch: Das Änderungsverlangen setzt wieder einen Vertrauensvorschuss voraus: Ich kann nur zumuten, was ich auch zutraue.
- Führung kann Vertrauen nicht erwarten, sondern muss es durch Glaubwürdigkeit und Wertschätzung erwerben.

Misstrauens- und Vertrauenskultur

Theorie X

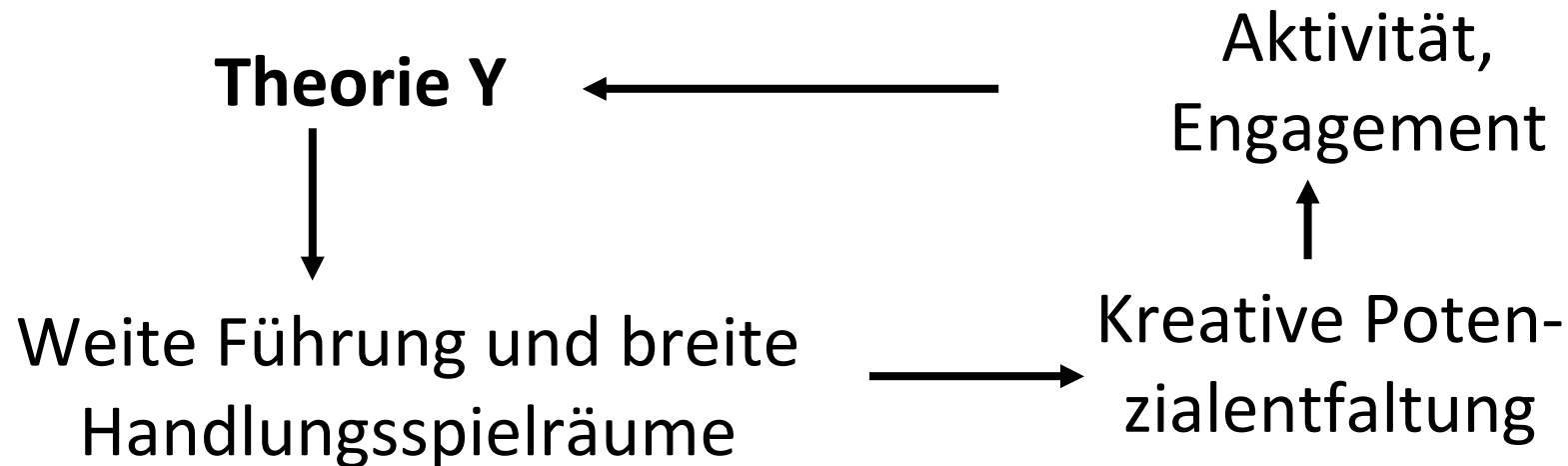
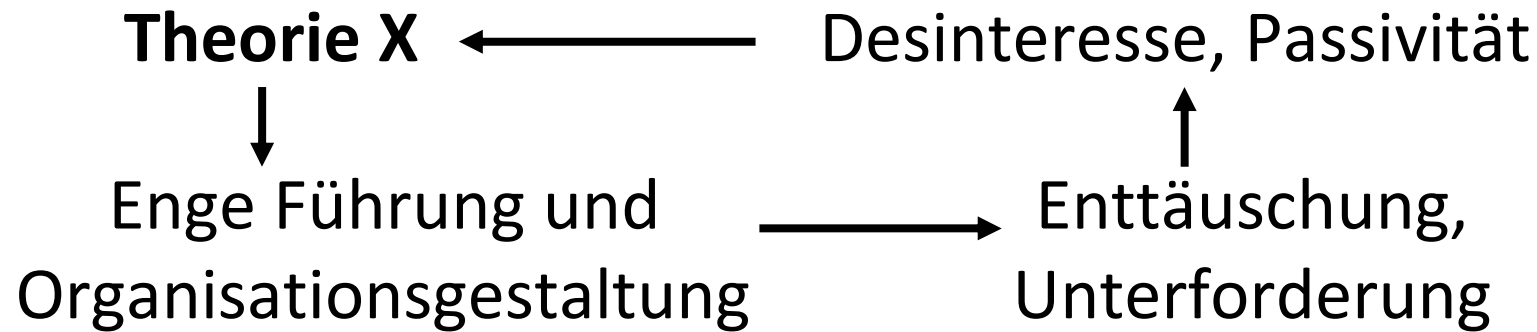
Menschen vermeiden Arbeit und Anstrengung. Sie bevorzugen Routineaufgaben. Sie scheuen Verantwortung.

→ enge Führung und Kontrolle

Theorie Y

Menschen sind zu Anstrengung bereit, wenn sie Aufgaben für bedeutsam und sinnvoll halten. Sie wollen ihre Potenziale kreativ entfalten und übernehmen dafür Verantwortung.

→ breite Handlungs- und Gestaltungsspielräume



Heterogenität und Diversität

- Menschen sind gleich: Sie haben den gleichen Anspruch auf Achtung und Förderung.
- Menschen sind ungleich (Fähigkeiten, Überzeugungen, Lebenslagen): Sie haben Anspruch auf eine individuell passende Ungleichbehandlung.
- Sind alle Personen in der Schule gleich gültig, weil ihre individuelle Einzigartigkeit nicht wahrgenommen wird, dann sind sie auch gleichgültig.

- Anerkennung von Diversität als grundlegende Voraussetzung für eine Kultur der Wertschätzung
- „Systeme sind umso stabiler, je höher in ihnen die Vielfalt (...) ausgeprägt ist. Nur Systeme mit hoher Diversität sind strukturell elastisch genug, um negative Einwirkungen von innen oder außen, die in jedem System jederzeit auftreten können, auszugleichen und damit den Erhalt des Gesamtsystems zu gewährleisten.“

(H.Fischer (2012), Stoff-Wechsel, S. 164)

Zugehörigkeit und Eigensinn

Zugehörigkeit  Autonomie

(Gerald Hüther, Neurowissenschaftler)

„Zwei Dinge sollen Kinder (...) bekommen: Wurzeln und Flügel“ (J. W. von Goethe).

Sie brauchen Wurzeln: Einen Ordnungsrahmen sowie Orientierung durch Wissen, Werte und Klarheit über die Anforderungen, die an sie gestellt werden.

Sie brauchen Flügel durch die Achtung ihrer Individualität, ihrer Autonomie und ihres Eigensinns.

Wirkungen von Dissens

Destruktiv

- Blockierung der Energien
- Demotivation
- (kalte) Konflikte ohne Lösungsperspektive
- Fraktionsbildung

→ Schaden für Kooperation und Arbeitskultur

Konstruktiv

- Steigerung der Energien
- Motivation durch Engagement für die eigene Position
- Konflikt → Reibungswärme
- Lösungsperspektive im dialogischen Austausch

→ Förderung der Arbeitskultur durch die Erfahrung von Selbstwirksamkeit

Umgang mit Dissens

- Konsens nicht erzwingen, sondern Dissens klären:
Wo genau Dissens? Auf welcher Ebene: Mittel oder Ziele?
- Dissens entbindet nicht von Loyalität –
Voraussetzung:
 - Recht auf Dissens und seine Vertretung
 - Anspruch, dass Dissens angehört und ernst genommen wird
 - Hinreichend aussichtsreiche Perspektive auf eine Revision von Vorgaben und Absprachen
 - Absprachen als „Kompromiss auf Zeit“

Wertschätzung und Verantwortung

Menschenbild: Menschen als autonome, für sich, ihr Handeln und die Handlungsfolgen verantwortliche Personen

→ Vermeidung von Abwertung durch Überfürsorglichkeit, die Aufgaben und Probleme abnimmt und für Unterstützung keine Gegenleistung einfordert

→ Vermeidung von Abwertung durch Kritik an der Person statt am Verhalten: Traue ich ihr nichts zu, kann ich ihr auch nichts zumuten und keine Verhaltensänderung einfordern.

→ Wichtigste Motivationsquelle: Die Arbeitsmittel

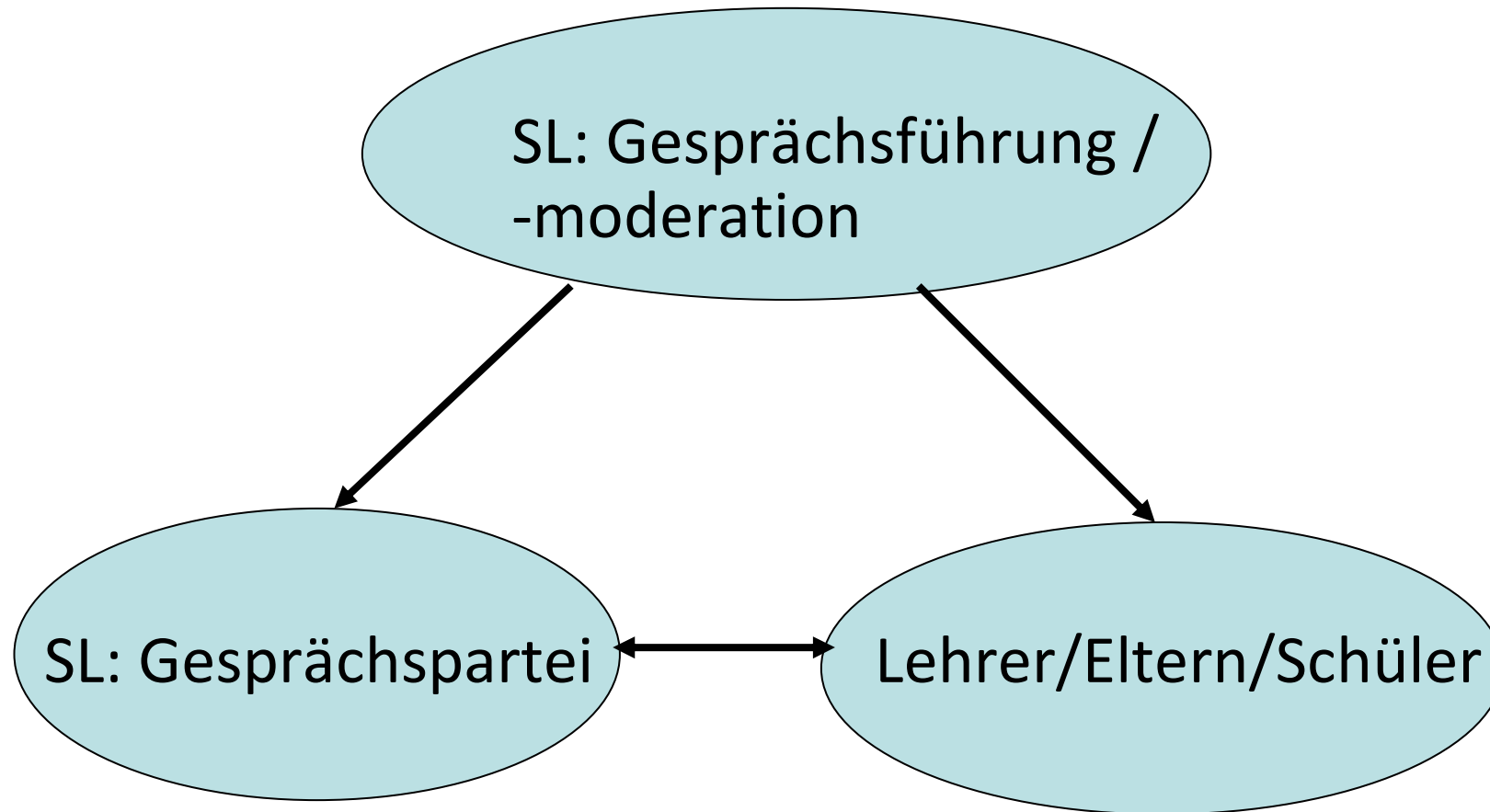
Aufgaben: EA und Murmelgruppen

- *Inwieweit verwirklichen Sie diese Werte in Ihrer Führungspraxis?*
- *Inwieweit verwirklichen die Lehrerinnen und Lehrer Ihres Kollegiums diese Werte in ihrer Beziehungsgestaltung und in ihrem Unterricht?*
- *Was macht es Ihnen / Was macht es Ihren Lehrern und Lehrerinnen schwer, diese Werte in der Schule zu verwirklichen?*

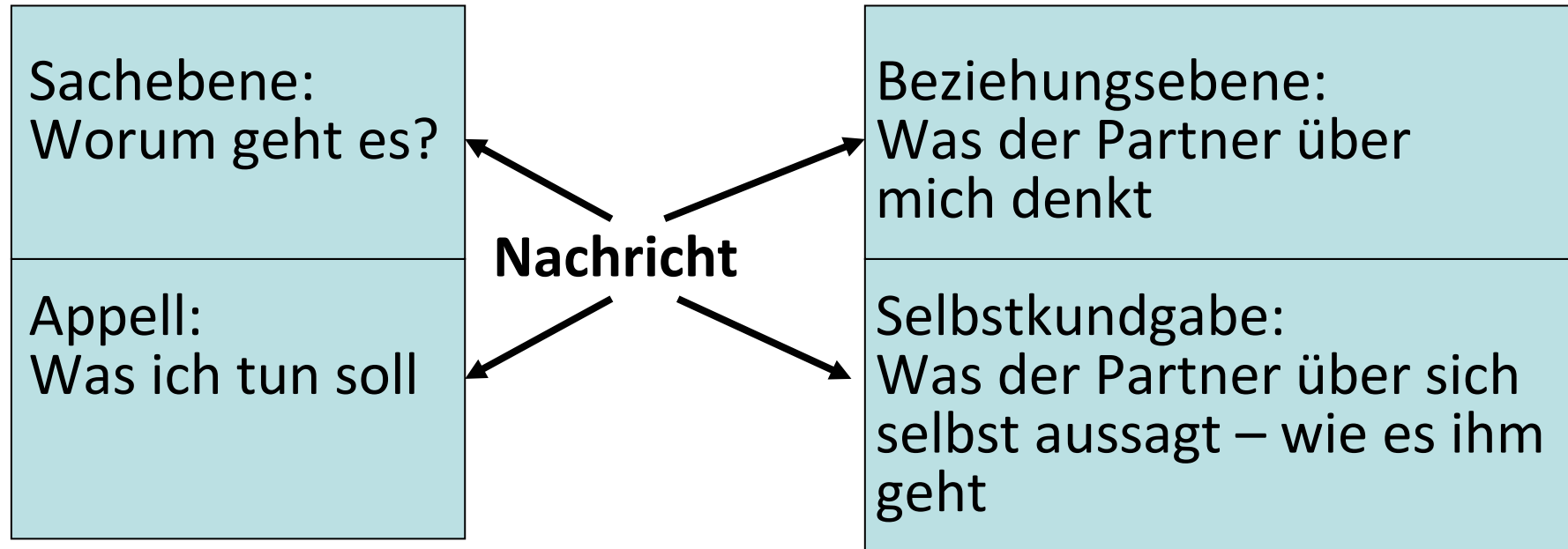
Gesprächsführung durch die Schulleitung

- In einer hierarchischen Beziehung (Schulleiter/in – Lehrkraft oder Lehrkraft / Schüler/in) hat der Höherstehende die Verantwortung für die Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung.
 - In einer Kundenbeziehung (Schulleitung oder Lehrkräfte – Eltern) hat die/der Professionelle die Verantwortung für die Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung.
- Schüler / Eltern dürfen sich unprofessionell, Schulleitung/Lehrer müssen sich professionell verhalten.
- Doppelrolle in Gesprächen: Gesprächspartei und Gesprächsführung / -moderation

Die Doppelrolle in Gesprächen



Vier Ebenen einer Nachricht



In jeder Äußerung spielen alle vier Ebenen mit – unabhängig davon, welche Ebene der Sprecher intendiert.

Stimmen die intendierte Ebene der Nachricht nicht mit dem Ohr des Zuhörers überein, kommt es zu Missverständnissen.

Als Zuhörer bin ich nicht für die Ebene der Nachricht, sondern für die Wahl des passenden Ohrs verantwortlich.

Mit dem Selbstkundgabe-Ohr zuhören

Als Gesprächsführer/in ist das Selbstkundgabe-Ohr als Voraussetzung von Allparteilichkeit vorrangig.

„Es wäre viel gewonnen, wenn wir die gefühlsmäßigen Ausbrüche, die Anklagen und Vorwürfe unserer Mitmenschen mehr mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr zu empfangen in der Lage wären. Dann könnten wir dem anderen seine Gefühle zugestehen, (...). Wir wären weniger mit unserer eigenen Rehabilitation beschäftigt und könnten stattdessen besser zuhören und so besser dahinter kommen, was mit dem anderen wirklich los ist.“

(Schulz von Thun 1981, S. 55 f).

Aber: Gefahr einer therapeutischen Haltung: „Im Extrem kann sich der Empfänger durch die ausschließliche Benutzung des Selbstoffenbarungs-Ohres jede Betroffenheit ersparen“ (a.a.O, S. 56).

Mit unprofessionellem Verhalten umgehen

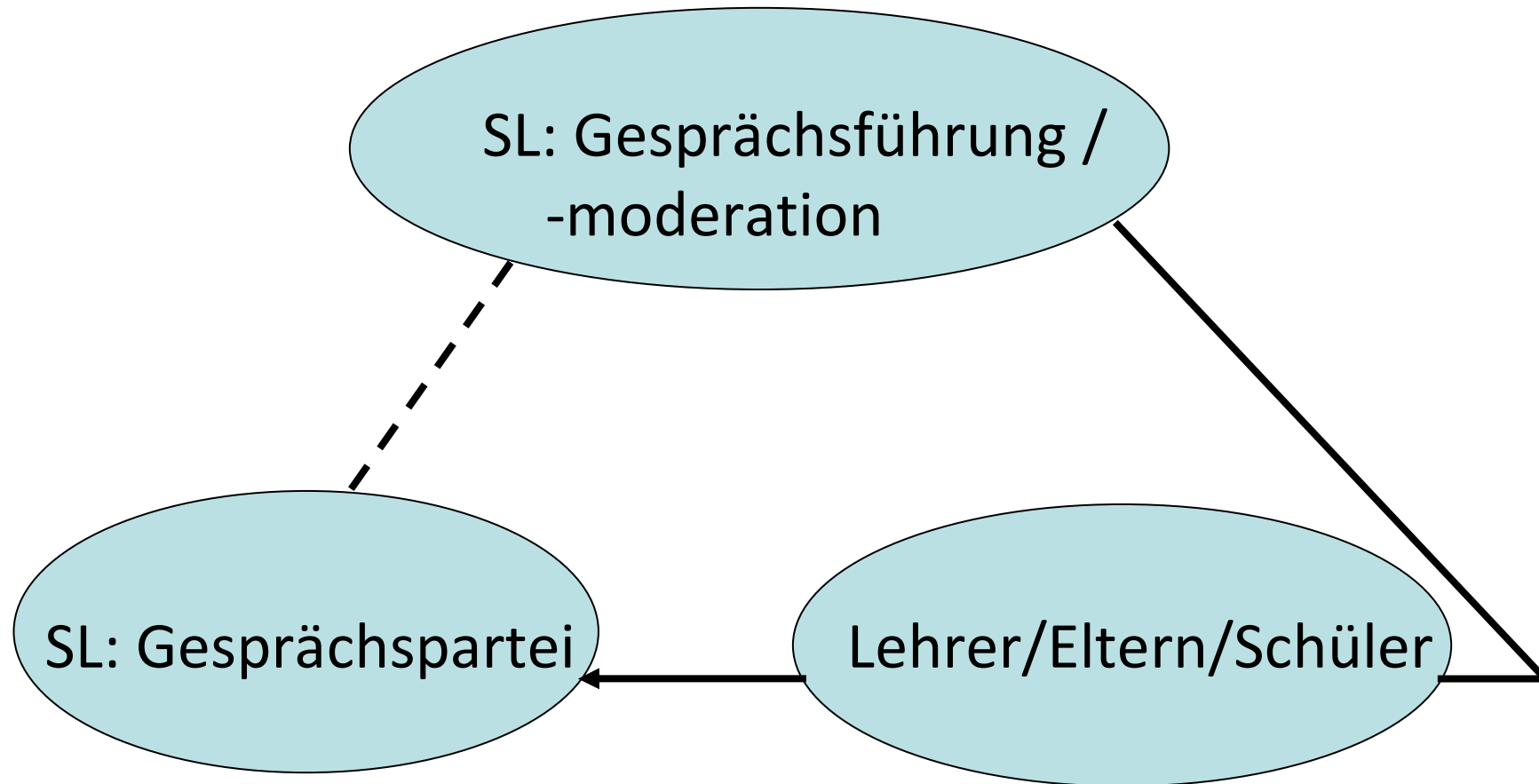
- Grundlage: Gesprächspartner ernst nehmen und so akzeptieren, wie er ist und sich äußert
- Raum für die Äußerung von Empörung und Emotionen geben
 - Entwaffnung und Deeskalation durch Verstehen
 - Voraussetzung für Gespräch auf Sachebene
 - Chance, tiefer gehende Probleme anzusprechen
- Klare Grenzen setzen – Beleidigungen zurückweisen
- Gespräch abbrechen – Gesprächspartner vor Wahl und Entscheidung stellen – mit Vereinbarung abschließen

Gespräche können nicht scheitern, ...

- Kritik nur als Feedback möglich – SL entscheidet als Feedbacknehmer/in, was er davon aufgreift
- Dissens als Gesprächsergebnis → Umgang mit dem Dissens klären
- Gespräch abbrechen → Vereinbarung, ob und unter welchen Voraussetzungen Fortführung möglich
- Recht als Reservestruktur → statt unendlicher Aushandlung Information über rechtliche Schritte wie Widerspruch oder Beschwerde bei der Schulaufsicht

...solange SL nicht aus der Rolle der Gesprächsführung und –moderation fällt und z.B. aus der Emotion heraus handelt oder vorschnell Zusagen macht.

Die Perspektive wechseln



„If the teacher's lens can be changed to seeing learning through the eyes of students, this would be an excellent beginning.“

(John A.C. Hattie, Visible Learning)

→ „If the headmaster's lens can be changed to seeing communicating through the eyes of teachers and if the headmaster's and the teacher's lens can be changed to seeing communicating through the eyes of students and parents, this would be an excellent beginning.“

Kommunikationsbarrieren

- Ort: Schule (gegenüber Eltern) oder Büro (gegenüber Lehrkräften) als fremdes Territorium mit Heimvorteil für SL
- Sprache: Komplexität und Fachterminologie, Maß an erforderlicher „leichter Sprache“ einschätzen
(<http://bidok.uibk.ac.at/download/inclusion-europe---europäische-reglen-II.pdf>)
- Rechthaberei: Dichotomie von Wahr und Falsch („Was ich wahrnehme, ist wahr – wer anders wahrnimmt, lügt also“) → Sichtweisen abgleichen, Verbindlichkeit durch Dialog
- Kultur: Symbole, Herstellen der Beziehung, Zeitdauer, Werte, Umgang mit Kritik

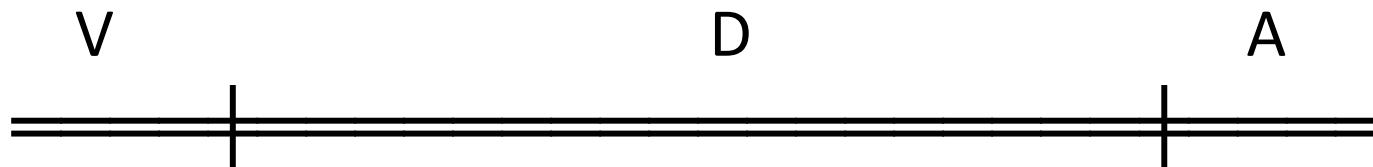
Kulturelle Gesprächsmuster

VERBUNDENHEIT (V): Herstellen einer vertrauensvollen Beziehung

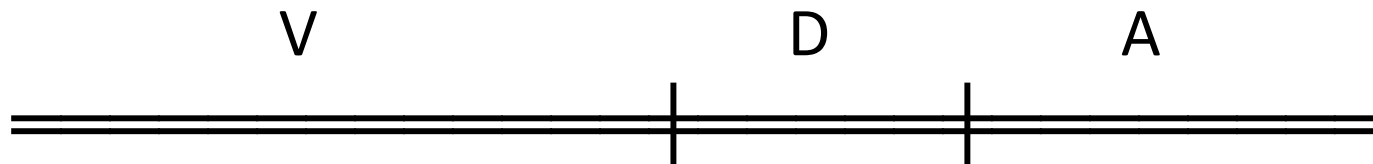
DIFFERENZIERUNG (D): Sach- und Problemklärung

ABLÖSUNG (A): Beziehungsvergewisserung

Das Kommunikationsmuster des Westens:



Das Kommunikationsmuster des Orients:



Aufgaben für EA und Murrelgruppen

„Muss ich mir unprofessionelles Verhalten meiner Gesprächspartner gefallen lassen?“

Welche Bedenken haben Sie gegenüber den Thesen:

(1) Verantwortung für die Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung → unprofessionelles Verhalten der Gesprächspartner akzeptieren

(2) die Doppelrolle wahrnehmen und die Perspektive wechseln

(3) Gespräche können nicht scheitern.

Gleichen Sie Ihre Einschätzung mit denen ihrer Nachbarn ab.

Gesprächsphasen

- (1) Orientierung: Beziehung herstellen, Erwartungen und Gesprächsziele klären, Zeitrahmen
 - (2) Klärung: Anliegen und Situation sowie systemische Zusammenhänge klären
 - (3) Veränderung: Änderungsverlangen (im Kritikgespräch), Problemlösung, Handlungsplan
 - (4) Abschluss: Ergebnis festhalten, nächste Schritte festlegen
- Phasenstruktur an den passenden Gesprächstyp anpassen!

Beispiel: Kritikgespräch

Rolle der Schulleitung: Orientierung - **Ziel:** Klarheit

Orientierungsphase:

- Anlass für das Gespräch nennen
- Struktur des Gesprächs erläutern

Klärungsphase:

- Situation (Vorfall, Beschwerde o.Ä.) erläutern
- Gründe erläutern, warum das in der Situation gezeigte Verhalten nicht akzeptabel ist
- Stellungnahme der kritisierten Person
- Versuch einer gemeinsamen Definition des Kritiktatbestands

Beispiel: Kritikgespräch

Rolle der Schulleitung: Orientierung - **Ziel:** Klarheit

Orientierungsphase:

- Anlass für das Gespräch nennen
- Struktur des Gesprächs erläutern

Klärungsphase:

- Situation (Vorfall, Beschwerde o.Ä.) erläutern
 - Gründe erläutern, warum das in der Situation gezeigte Verhalten nicht akzeptabel ist
 - Stellungnahme der kritisierten Person
 - Versuch einer gemeinsamen Definition des Kritiktatbestands
- ggf. Abschluss, wenn kein Anlass zur Kritik mehr besteht

Beispiel: Kritikgespräch

Veränderungsphase:

- Äußerung des Änderungsverlangens

Abschlussphase:

- Vergewisserung, dass der Lehrkraft klar ist, was die Schulleiterin / der Schulleiter von ihr erwartet
- Mitteilung von Konsequenzen, wenn sich das kritisierte Verhalten nicht ändert
- Absprachen zum weiteren Verfahren und Verfahrensverpflichtungen oder zu einer anschließenden Beratung

Beispiel: Beratungsgespräch

Rolle der Schulleitung: Unterstützung

Ziel: L findet selbst eine Problemlösung

Orientierungsphase:

- Orientierung auf der Beziehungsebene:
- Orientierung auf der Inhaltsebene: Worum geht es? Was soll nach Abschluss der Beratung das Ergebnis sein?
- Kontrakt zwischen Schulleiter/in und Lehrkraft

Klärungsphase:

- Die Lehrkraft erzählt ihre (Problem-)Situation.
- Unterstützung durch Sondierungsfragen

Beispiel: Beratungsgespräch

Veränderungsphase:

- Sammlung von Lösungsideen durch die Lehrkraft (Prozessberatung).
- Lösungsvorschläge der Schulleitung (Expertenberatung).
- Bewertung der Lösungsalternativen:

Abschlussphase:

- Entwicklung eines Handlungsplans: "Was nehmen Sie als Ergebnis mit? Was sind ihre nächsten Schritte?"

Gesprächstypen

- (1) Das Beurteilungsgespräch
- (2) Das Kritikgespräch
- (3) Das Beauftragungsgespräch
- (4) Das Schlichtungsgespräch
- (5) Das Zielfestlegungsgespräch
- (6) Das Personalentwicklungsgespräch
- (7) Das Feedbackgespräch
- (8) Das Transfergespräch
- (9) Das Karriere-/Laufbahnplanungsgespräch
- (10) Das Beratungsgespräch
- (11) Das Beschwerdegespräch

→ Leitfäden in der Tagungsdokumentation

Professionalität = Formalität akzeptieren

Rollenklarheit, Struktur, Zielorientierung

→ Gefahr, im Sumpf von Informalität und Unverbindlichkeit unterzugehen; dagegen:

- Professionalität = Distanz und Formalität akzeptieren
- Interaktion in Rollen- und Arbeitsbeziehungen
- Bewusstheit und Umgang mit Beziehungsdynamik

→ Klares Ergebnis am Ende, Abgleich mit dem angestrebten Ergebnis; Festlegung, wie mit dem Ergebnis umgegangen wird
(statt: „Schön, dass wir mal drüber geredet haben...“)

Grundsätze professioneller Kommunikation

- Verantwortung: Der hierarchisch Höherstehende bzw. der Professionelle hat die Verantwortung für die Beziehungs- und Kommunikationsgestaltung
- Doppelrolle: Schulleitung (SL) / Lehrkräfte (L) sind Gesprächspartei und allparteiliche Gesprächsführer
- Gelassenheit: Eigene Emotionen mit professioneller Distanz beherrschen, Emotionen der Gesprächspartner zulassen, bis Verständigung auf Sachebene möglich ist – mit kritischen Vorwürfen und Empörung entwaffnend umgehen – Zuversicht: Kein Gespräch kann scheitern, solange SL / L nicht aus der Führungs- und Moderationsrolle fallen
- Vertrauen: Vertrauensvorschuss durch die Höherstehenden / Professionellen, Gewinnen von Vertrauen durch Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit

- Vermeidung von Missverständnissen: Für die Passung der vier Seiten einer Nachricht und der vier Ohren sorgen – das Selbstkundgabeohr dafür nutzen, die Kommunikation aus der Sicht des Partners zu sehen
- Verständlichkeit: Angemessene Sprachebene wählen, Fachtermini erläutern, bei Bedarf leichte Sprache
- Zielorientierung und Struktur: Für Klarheit und Vereinbarung über das erreichbare Ergebnis sorgen, den passenden Gesprächstyp mit der dazu passenden Struktur wählen
- Ergebnisverantwortung: Verantwortung für den Gesprächserfolg und die Umsetzung der Ergebnisse und Vereinbarungen angemessen teilen