

## Inhaltsverzeichnis

1. Lehrkräfte sind verschieden – wenn es schwierig wird	3
2. Wahrnehmung und Kommunikation – Grundlagen einer gelingenden Führung	5
3. Sich selbst besser kennen – Stärken bewusst nutzen	
4. Selbst- und Fremdwahrnehmung – Wege zum Umgang damit	9
5. Exkurs Supervision – Situationsanalysen zur Weiterentwicklung	12
M 1: Checkliste „Leitlinien zur Situationsanalyse“	14
M 2: Handout „Beispiele für Kommunikationssituationen“	18
M 3: Handout „Möglichkeiten der Persönlichkeitsanalyse“	21
M 4: Musterfragebogen zur Rating-Kompetenz	23
M 5: Muster zur Kollegiumbefragung	26

## 1. Lehrkräfte sind verschieden – wenn es schwierig wird

Möglicherweise sind Sie im Stillen Ihr Kollegium schon einmal durchgegangen und haben zu jeder Kollegin und jedem Kollegen eine Einschätzung vorgenommen, wie Sie sie bzw. ihn einschätzen. Dabei fielen Ihnen sicher eine ganze Reihe unterschiedlicher Adjektive und Verhaltensweisen ein, von denen bestimmt nicht alle positiv besetzt sind.

Es ist menschlich, dass wir mit der einen Person besser zurecht kommen, mit einer anderen Person eher Schwierigkeiten im Umgang haben. Solange sich diese Unterschiede im täglichen gemeinsamen Arbeiten nicht negativ auf das Tun auswirken, befinden wir uns in einem professionellen Setting, das Sie und Ihr Team so stehen lassen und akzeptieren können (und auch sollten).

Handeln sollten Sie allerdings dann, wenn das Verhalten einer Ihrer Lehrkräfte zu negativen Folgen in der Zusammenarbeit oder bei den Arbeitsergebnissen führt. Besonders schwierig wird dies im Umgang miteinander und hier insbesondere, wenn die zwischenmenschliche Beziehung die Atmosphäre und das gemeinsame Arbeiten massiv stört.

### **Rollendefinitionen – wenn Lehrkräfte Grenzen überschreiten**

Stellen Sie sich vor, in Ihrer Schulleitung steht eine Lehrkraft massiv, sich in Arbeitsbereiche einzumischen, die per Definitionem zu Ihrem Aufgabenspektrum als Schulleitung gehören. Dies tut sie oder er aber nicht öffentlich und direkt, sondern durch die Hintertür und vielleicht sogar unter Zuhilfenahme anderer Kolleginnen und Kollegen, die dadurch instrumentalisiert werden. Dabei kommt es häufig zu Grenzüberschreitungen, die nicht nur in Ihren Arbeitsbereich hineinragen, sondern auch Sie als Person unterminieren.

#### **Wichtig!**

Sie sind die Oberin der Schulleitung! Sie lenken nicht nur die Geschicke der Schule, sondern Sie tragen für alles, was im Zusammenhang mit Ihrer Aufgabe geschieht, die Verantwortung!

Deshalb bedenken Sie zweierlei: Handeln Sie nicht vorschnell, aber bei Bedarf konsequent und dabei trotzdem empathisch – und vertrauen Sie auf Ihr Gefühl, das Sie durch die erste Phase, wenn der Konflikt von Ihnen wahrgenommen wird, leiten wird.

### M 1: Checkliste

**Leitlinien zur Situationsanalyse**

**Das Offensichtliche der Situation ist klar:**

Ich schreibe mir NUR auf, was ich erfahren, beobachtet habe (ich interpretiere oder urteile NICHT):

---



---



---



---



---

**Die Situation gibt Raum für Interpretationen:**

Jetzt versuche ich mithilfe der unten stehenden Tabelle, die Situation aus den unterschiedlichen Blickwinkeln zu interpretieren. Hier ist auch Platz für die emotionale Seite

Beobachtbarer Teilaspekt des Konflikts	Eine Lehrgruppe des Kollegiums versteht sich sichtlich gut	Eine Lehrkraft in der Teilgruppe führt meist Wort	Ein von einer Lehrkraft unterschriebener Elternbrief nach eigener Vorlage taucht auf
Schulleiter/in	Ich bin verunsichert – vielleicht denken die was gegen mich aus ...	Was verleiht ihr so viel Macht?	Was fällt der ein, den Konferenzbeschluss zu missachten? Das ist ein Angriff auf meine Autorität!
Kollegium pro Schulleitung	Wir sollten die Schulleiterin unterstützen, damit sie wieder mehr Macht bekommt	Was fällt der ein, sich so in den Vordergrund zu spielen?	Unglaublich! Das neue Format für Elternbriefe war beschlossene Sache!

© RAABE 2020

	<b>Beobachtbarer Teilaspekt des Konflikts</b>	Eine Teilgruppe des Kollegiums versteht sich sichtlich gut	Eine Lehrkraft in der Teilgruppe führt meist Wort	Ein von einer Lehrkraft unterschriebener Elternbrief nach eigener Vorlage taucht auf
<b>Meine subjektiven Wahrnehmungen als Schulleiterin</b>	Kollegium neutral	Das ist normal, dass es Menschen gibt, die sich besser miteinander verstehen als andere ...	Soll sie doch, Hauptsache, sie lässt mich/uns in Ruhe	Ist doch egal, wie befehlen das vorgegebene Format. Davon geht die Welt nicht unter
	Kollegium contra Schulleitung	Vielleicht sollte ich mich auch der Gruppe anschließen, dann kann ich mich auch mehr wehren Ich möchte dazu	Die hat gut – das möchte ich auch, deshalb unterstütze ich sie – sage wenigstens, was wir denken und kuschelt sich nur	Einmal eine, die nicht immer alles macht, was man ihr sagt – finde ich gut!
	„Widersacher/in“	Gut, dass ich einige Kolleginnen und Kollegen überzeugen konnte, dass wir uns nicht alles gefallen lassen müssen, dass meine Schule auch besser geleitet kann	In „meinem“ Teilkollegium habe ICH das Sagen. Vielleicht werden es ja noch mehr, die verstehen, dass ich es besser als die Schulleiterin kann.	Ich finde die Vorlage albern und unnützlich. Ich benutze weiterhin das alte Bewährte. Soll sie doch meckern, ich weiß mich zu wehren!
	Eltern/Erziehungsberechtigte	Na, da gibt es wohl einige, die sich auch privat treffen. Das ist ja nett, wenn man sich so gut versteht	Die scheint die anderen ja gut im Griff zu haben. Egal, als Lehrerin ist sie toll.	Komisch, dass die meisten den gleichen Brief bekommen haben, nur der aus der 2b ist anders?

### **Dieses Werk ist Bestandteil der RAABE Materialien**

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlags. Hinweis zu § 52a UrhG: Das Werk oder Teile hiervon dürfen nicht ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen, wobei die durch den § 60a UrhG erlaubten Nutzungen davon ausgenommen sind. Darüber hinaus sind Sie nicht berechtigt, Copyrightvermerke, Markenzeichen und/oder Eigentumsangaben des Werks zu verändern.

Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH übernimmt keine Haftung für die Inhalte externer Internetseiten, auf die in dem Werk verwiesen wird.

Falls erforderlich wurden Fremdrechte recherchiert und ggf. angefragt.

## Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



### Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über  
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch  
SSL-Verschlüsselung

**Mehr unter: [www.raabe.de](http://www.raabe.de)**