

**Konflikte
im Kollegium
souverän lösen**

**Erfolgreiche
Personalpraxis
für den Schulleiter**

ORANSICHT

Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH
Rotebühlstraße 77, D-70178 Stuttgart, Fax (07 11) 6 29 00-60
Internet: <http://www.raabe.de>; <http://www.raabe.ch>

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2017 bei Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH, Stuttgart

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wurde im Text die männliche Anredeform gewählt, gemeint sind natürlich neben den Schulleitern auch die Schulleiterinnen.

Projektmanagement: Gerd Birkigt, Natalie Fessler, Dr. Britta Minges
Satz und Layout: ESM Satz und Grafik GmbH, Berlin
Covergestaltung: KASSANDRA Werbeagentur, Donaueschingen
Coverfotos: ThinkstockPhotos/iStock

RAABE
Stuttgart
Bratislava Budapest Prag Sofia

Inhalt

Vorwort 5

Teil I

Mit schwierigen Lehrern und Lehrern in Schwierigkeiten umgehen

Regina Pötke

7

Teil II

Mit Konflikten im Kollegium umgehen

Maja Dammann

67

Teil III

Mit Gesprächen führen

Klaus Poelke

111

Teil IV

Lehrer beraten

Detlef Kölln

177

BRANSICHT

Vorwort

Vielfältige Umbrüche prägen die Schullandschaft. Neue Anforderungen müssen angegangen und bereits laufende Prozesse der Schul- und Unterrichtsentwicklung immer wieder optimiert und weiterentwickelt werden. All das führt in den Kollegien bei den mitwirkenden Akteuren zu unterschiedlichen Reaktionen: Bedenken, Befürchtungen, Ängste, Resignation bei den einen – Hoffnungen, Engagement und Freude bei den anderen. Und Sie stehen als Leitung mit-tendrin, sollen unter diesen divergenten Bedingungen die Schule (weiter)entwickeln, Prozesse initiieren, steuern, koordinieren, dabei alle mitnehmen und bei Laune halten. Das ist wahrlich eine gewaltige Aufgabe, die deutlich höhere Anforderungen an Ihre Führungsrolle im Kerngeschäft der Personalarbeit stellt.

Kommunikation als Schlüssel

Ein zentraler Schlüssel ist gelingende Kommunikation – konkret, stetig und rollenklar miteinander zu sprechen. Sei es, um die Zusammenarbeit zu gestalten, um Probleme zu lösen, um Feedback zu geben oder auch um Störungen zu bearbeiten, und das jederzeit respektvoll, wertschätzend, offen, vertrauensvoll und lösungsorientiert in der Haltung. Doch wie gelingt Ihnen das gerade mit denen, die Ängste haben, die Bedenken in sich tragen, die resigniert haben, die nicht wollen ... Ist das überhaupt leistbar – und wenn ja, wie?

Anregungen und Hilfen dazu bietet Ihnen dieses Buch. Sie erhalten praxisnahe und praktikable Hinweise zu zentralen Handlungsfeldern von Leitung im Bereich der Personalarbeit. Die Autoren verfolgen das Anliegen, Sie darin zu unterstützen, knifflige Führungssituationen erfolgreich zu meistern und damit auch in schwierigen Zeiten der Zusammenarbeit die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit Ihrer Lehrkräfte zu erhalten, zu nutzen und zu entwickeln und auch mit Bedacht und Umsicht umzugehen.

Teil I „Schwierige Lehrer und Lehrer in Schwierigkeiten“ von Regina Pötke thematisiert zwei Situationen, die viel Energie und Leitungszeit kosten und manchmal zu einem Albtraum werden können. Zum einen geht es um Lehrer, mit denen Sie als Leitungsperson erhebliche Probleme haben, was Ihre Vorstellung von guter Schule angeht. Zum anderen sind bislang engagierte und leistungsfähige Lehrer im Blick, die in Schwierigkeiten geraten sind und Hilfe brauchen. Je klarer Sie sich in einer solchen Situationen über Ihre eigene Motivation und Ihre individuelle Problemlösungsstrategie sind, umso bewusster und souveräner gehen Sie damit um. Regina Pötke zeigt Ihnen Wege auf, wie Sie das Gelingen kann.

Es wäre schön, wenn die Zusammenarbeit ohne Störungen der Kommunikation oder gar persönliche Konflikte bliebe. Doch die Zeiten sind voller Risiken. Wandel lebt bekanntlich auch von Streit um gute Lösungen und das führt schon mal zu Spannungen und erhöhter Beziehungstemperatur. Ist die Situation aber erstmal verfahren, sind die Konfliktbeteiligten nicht in der Lage oder willens, ihre Beziehungen zueinander zu entwirren, braucht es Unterstützung. Teil II „Mit Konflikten im Kollegium umgehen“ von Maja Dammann nimmt dies vielseitig in den Blick und ermutigt Sie dazu, Konflikte als Leitungsperson mit Klarsicht und Gelassenheit wahrzunehmen, möglichst früh zu erkennen und ihre förderlichen Momente zu nutzen, zugleich aber auch Ihrem persönlichen Konfliktprogramm auf die Spur zu kommen und ein konstruktives Konfliktmanagement rollenklar zu betreiben.

Weshalb sind persönliche Gespräche zwischen Schulleitung und Lehrkräften manchmal so schwierig? Warum hinterlassen sie unter Umständen das schale Gefühl, dass das Eigentliche nicht zur Sprache kam, heikle Punkte ausgeklammert wurden, Zeit verplempert wurde? Teil III „Mit Gesprächen führen“ von Klaus Poelke geht auf diese Fragen ein. Er möchte Ihnen helfen zu verstehen, warum es manchmal so schwierig zu sein scheint, offen, freundlich und dennoch effektiv miteinander zu reden und warum das andererseits manchmal scheinbar mühelos gelingt. Mit Hilfe der Transaktionsanalyse bekommen Sie Hinweise, wo Führungsfallen liegen können und wie Sie mit den Lehrkräften entspannt und konzentriert, vertieft und hörend das Gespräch auch in schwierigen Beziehungskonstellationen als Mittel wirksamer Führung nutzen können.

Beratung von Lehrkräften – geht das eigentlich in Ihrer Funktion als Schulleitung? Oder widerspricht es Ihrer Führung und Beratung? Mit dem Teil IV „Lehrer beraten“ gibt Ihnen Detlef Kölln ein klares „Ja“ als Antwort. Er lädt Sie dazu ein, über Ihre Rolle in der Beratung nachzudenken und zeigt, wie Sie Ihren Lehrkräften im Schulalltag rollenklare Hilfe und Unterstützung geben und wie Sie damit zum Aufbau einer der Förderung einer Beratungskultur beitragen können.

Kurs schreiben wir in unserem Buch immer dann, wenn wir den Dialog mit Ihnen direkt aufnehmen. Auch wenn das gesamte Buch Sie begleiten will wie ein Coach.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre

Klaus Poelke

Teil I

Mit schwierigen Lehrern und Lehrern in Schwierigkeiten umgehen

Regina Pöhl

ORANSICHT

Mit schwierigen Lehrern und Lehrern in Schwierigkeiten umgehen

>> Zum Start	10
1. „Schon wieder Herr F. ...“ – ein schwieriger Lehrer	11
Robert F., Oberstudienrat	11
Drei Schulleiter – drei Annäherungen an ein Problem mit einem schwierigen Lehrer	12
Und jetzt zu Ihnen: Wie wäre die Geschichte geschrieben worden, wenn Sie Schulleiter D. wären?	23
<i>Exkurs: Das Verhaltensgitter nach Blake/Mouton</i>	24
Zum Schluss: Wie könnte Ihre gute Lösung aussehen?	28
2. Zugegeben etwas pointiert, aber doch: Kleine Typologie schwieriger Lehrer	30
3. „So geht’s nicht weiter. Ich rede mit dem Schulleiter ...“ – eine Lehrerin in Schwierigkeiten	33
Ruth A., Realschullehrerin	33
Ein schwieriger Fall – wie werden die drei Schulleiter ihn lösen?	34
Und wie würde die Geschichte geschrieben werden, wenn Sie selbst der Schulleiter H. wären?	40
<i>Exkurs: Emotionale Intelligenz – das Erfolgsgeheimnis exzellenter Führungskräfte (nach Goleman)</i>	40
Zum Schluss: Wie können Sie zu einer guten Lösung kommen?	44
4. „Wer ist hier eigentlich der Chef?“ – Vom Umgang mit Meinungsfeindern	45
Karl-Heinz M., Studiendirektor und Personalratsvorsitzender	45
Drei Schulleiter vor einer schwierigen Situation – wie bestehen sie?	46
Der Konflikt ist noch nicht zu Ende: das Gespräch mit M. steht an. Wie würde es ablaufen?	54
<i>Exkurs: Das Harvard-Verhandlungs-Modell</i>	55
Zum Schluss: Wie könnte Ihr gutes Gespräch mit M. ablaufen?	58
5. Zugegeben etwas pointiert: Kleine Typologie schwieriger Schulleiter	61
>> Zum Schluss	64

Teil II

Mit Konflikten im Kollegium umgehen

Maja Dammann

ORANSICHT

Mit Konflikten im Kollegium umgehen

>> Zum Start	70
1. Konflikte in der Schule – als Salz in der Suppe schätzen!	71
Akzeptieren, dass Konflikte zum Schulleben gehören	71
Konflikte als Entwicklungschance wahrnehmen	72
2. Auf der Suche nach Ihrem persönlichen Konfliktprogramm	77
Vier Schulleiter – jeder hat ein eigenes Konfliktprogramm	77
Spurensuche in der Vergangenheit – Ihr Konfliktparadigma entsteht	79
Selbsteinschätzung: Ihr aktueller Stand im Umgang mit Konflikten	81
Wenn Sie selbst nicht weiterkommen ...?	84
Das Innere Team – ein gutes Werkzeug zur Klärung Ihrer eigenen Haltung in einem Konflikt	86
3. Jeder Konflikttyp fordert Sie anders in Ihrer Leitungsrolle	91
Wertekonflikte – um breiten Konsens ringen	91
Verteilungskonflikte – hierarchisch entscheiden und gut begründen	93
Kommunikationskonflikte – prüfen, entschuldigen, besser machen	95
Beteiligungskonflikte – den eigenen Leitungsstil und die Beteiligungsansprüche des Kollegiums prüfen	97
4. Konstruktives Konfliktmanagement	101
Die Grundregeln	101
Was tun, wenn in Ihrer Schule häufig emotionalisiert gestritten und unter die Gürtellinie gehandelt wird?	102
Kalte Konflikte ignorieren, ewig leiden, mitmachen – oder wie?	103
Konflikte, an deren Ursachen man nichts ändern kann	105
5. Prävention – das Modell der vier Teamkulturen	105
Wie werde ich mein Kollegium besser	105
Wie kann mir dieses Modell bei der Konfliktbewältigung helfen?	107
>> Zum Abschluss	109

Teil III

Mit Gesprächen führen

Klaus Poelke

ORANSICHT

Mit Gesprächen führen

>> Zum Start	114
1. Führung ist Kommunikation	115
2. Gesprächsorganisation – Was leisten Sie bereits?	116
Gesprächstypen in der Schule und was sie leisten	117
Ist-Aufnahme Ihrer Gesprächspraxis	121
Auswertung: erste Entwicklungsimpulse	123
3. Ihr Gesprächshintergrund oder „Wie kann ich wissen, wer ich bin, bevor ich höre, was ich sage.“	128
Selbsttest Egogramm	129
Exkurs: Egogramm – das Modell der Ich-Zustände	134
Ihr Egogramm – Ihre Stärken und Risiken in konflikthaften Gesprächen	138
Übung: Reaktionen in einer akuten Stresssituation	141
Ihre nächsten Gespräche – eine Reaktionshilfe	142
4. Wie Sie Gespräche durch die bewusste Gestaltung von Transaktionen konstruktiver führen können	143
Exkurs: Ihre Gesprächspartner in der Schule	144
Was ist eine Transaktion?	145
Schwierige Gesprächssituationen und Ihre konstruktiven Lösungen	146
5. Und jetzt auf dem Leben eines Schulleiters	161
>> Zum Schluss	173

Teil IV

Lehrer beraten

Detlef Kölln

ORANSICHT

Lehrer beraten

>> Zum Start	180
1. Beratung – Grundfunktion der Schulleitungstätigkeit?	181
Eine systemische und persönliche Bestandsaufnahme	181
Wann ist Schulleitung als Berater gefordert?	184
Vertrauen verbindet Führen und Beraten	187
2. Professionelle Beratung und Führung – ein Modell zur Selbstreflexion	189
3. Reflexionsebene I: Entscheidung für Beratung	190
Der Entscheidungsbaum für Gespräche	190
Der Entscheidungsbaum verlangt Entscheidungen	191
Der „Schlängelpfad“	193
Der Schlängelpfad in der Beratung	195
Wer hat das Problem?	198
Der Entscheidungsbaum im Einzelnen	200
Vorgehen für fremde Anliegen und fremde Problemanteile	201
Vorgehen für eigene Anliegen und eigene Problemanteile	204
Der Entscheidungsbaum und die Beratungspraxis	208
4. Reflexionsebene II: Führung und Beratung	211
Definition: Beratung	211
Vertikale und horizontale Beratung	215
Führungsstil: Beratung versus Beeinflussung	219
5. Reflexionsebene III: Menschenbild und Beratung	224
Das Menschenbild der Führung und Beratung	225
Vertrauen auf die positiven Tendenzen im Menschen	226
Zentrale Grundannahmen des Menschenbildes	229
Grundannahmen zum Selbstverständnis	234
6. Qualitätsstandards der Beratung	237
Zum Schluss	239