

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Kommunikation verstehen</b>	<b>3</b>
<b>2. Kommunikationsmodelle im Überblick</b>	<b>3</b>
<b>3. Kommunikation im inklusiven Setting</b>	<b>8</b>
M 1    Checkliste: Gesprächsvorbereitung	12
M 2    Beispiel für einen Gesprächsleitfaden	14
<b>4. Gespräche führen – die Kommunikation positiv steuern</b>	<b>15</b>
<b>5. Kommunikation systemisch nutzen</b>	<b>19</b>
M 3    Checkliste: Systemwirksame Veränderungskonstellationen: Pädagogische Grundlagen	21
M 4    Checkliste: Systemwirksame Veränderungskonstellationen: Arbeitsverteilung in den 5 Schwerpunktaufgaben	22
M 5    Checkliste: Systemwirksame Veränderungskonstellationen: Kollegium	23
M 6    Checkliste: Systemwirksame Veränderungskonstellationen: Klasse	24
M 7    Checkliste: Systemwirksame Veränderungskonstellationen: Schule	25

# Kommunikation als Schlüssel – Professionell handeln im inklusiven Alltag

Günther Barth, Freiberuflicher Referent und Moderator für Schul- und systemische Unterrichtsentwicklungsprozesse mit Schwerpunkt Inklusion und multiprofessionelle Kooperation

Marlies Silkenbeumer, Freiberufliche Referentin und Moderatorin für Schul- und systemische Unterrichtsentwicklungsprozesse

## 1. Kommunikation verstehen

Kommunikation ist alles und damit auch die Basis für gelingende Verständigungsprozesse im Rahmen inklusiver Schulentwicklung und multiprofessioneller Teamarbeit.

### Tipp

#### Wie gelingt positive Entwicklung?

Die positive Weiterentwicklung einer Situation kann gelingen, wenn Lösungen von Personen zu Beteiligten werden (Leitgedanke im Changemanagement und in der Organisationsentwicklung, s. u. a. Gairing 2017).

Dies lässt sich nur über den Weg der Kommunikation erreichen. Wie es im folgenden Abschnitt darum gehen wird, wie Sie Erkenntnisse zu ihrer Arbeitssituation mit den sich daraus ergebenden Konsequenzen und Anregungen im System verständigen und einbringen können. Dazu richten wir den Fokus zunächst auf die Mechanismen berufsbezogener Kommunikation und Interaktionen und darauf, wie Verständigungsprozesse erfolgreich sein und gelingen können.

Kommunikation ist ein weites Feld mit eigenen Regeln und Gesetzmäßigkeiten, die gerne auch einmal eine „Eigendynamik“ entwickeln, die sich bedauerlicherweise oft als kontraproduktiv zum eigentlichen Anliegen erweist. Gerade in der „Umphase zu einem inklusiven Bildungssystem“ befinden Sie sich in einem Bereich, in dem Sie zahlreiche Situationen erwarten, die bestens geeignet sind, lehrbuchartige Praxisbeispiele zu diversen „Kommunikationsfallen“ zu liefern.

## 2. Kommunikationsmodelle im Überblick

Um das möglichst zu vermeiden, lohnt es sich an dieser Stelle an einige wichtige Aspekte der Kommunikation und Interaktion zu erinnern, die zwar weitgehend bekannt sind, im Berufsalltag jedoch oft wenig beachtet werden. Somit möchten wir insbesondere an Modelle wie z. B. das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun, Watzlawick, Rogers und das Eisbergmodell erinnern, die wir Ihnen als Denkhilfen im Folgenden kurz skizzieren.

### 3. Kommunikation im inklusiven Setting

In Anlehnung an die erwähnten Kommunikationsmodelle lässt sich für Sie wie für alle Beteiligten in inklusiven Settings als Fazit festhalten:

1. **Sachverhalt/Anlass:** Jeder Verständigungsprozess im System bezieht sich immer auf einen Anlass, einen Sachverhalt bzw. auf ein definiertes Thema. Beispiel: Elterngespräch, Anlass: Carina kommt ohne Pausenbrot zur Schule.
2. **Kontext:** Anlässe, Sachverhalte bzw. Themen sind immer in mehr oder weniger komplexen Kontexten zu verstehen. Beispiel: Gesunde Ernährung ist ein Schwerpunktthema der Schule. Die Lehrkräfte sind angehalten, darauf zu achten und dies im Unterricht zu thematisieren.
3. **Sender:** Der Sender einer Botschaft kommuniziert im Rahmen seiner persönlichen bzw. beruflichen Sichtweise sowie persönlicher Verfassung und Toleranzschwelle (z. B. aufgrund des bisherigen Tagesverlaufes mit unterschiedlichen Belastungen) und Position im Rahmen ihrer Funktionen und Zuständigkeit. Beispiel: Frau XY als Klassenlehrerin fühlt sich verantwortlich im Rahmen ihres schulischen Auftrages (siehe oben). Darüber hinaus ist gesunde Ernährung ein persönliches Anliegen. Carina ist eine gute Schülerin, jedoch in ihrem Unterricht häufig unaufmerksam. Frau XY sieht hier einen Zusammenhang.
4. **Empfänger:** Ebenso reagiert der Adressat der Botschaft im Rahmen seiner persönlichen bzw. beruflichen Sichtweisen und Positionen und im Rahmen seiner wahrgenommenen Funktionen und Zuständigkeiten und seiner situativen Verfassung. Carinas Mutter, selbst Pädagogin, ist um einen partizipierenden Erziehungsstil bemüht, folglich ist Carina ein selbstständiges Kind. Carina mag keine Pausenbrote. Lange Debatten zwischen Mutter und Tochter haben zu dem Kompromiss geführt, dass Carina vor der Schule zu Hause frühstückt. Augenblicklich ist Carinas Mutter sehr belastet. Das neugeborene Kind, die „Anfangsschwierigkeiten“ zieht ihre gesamte Energie. Das erbetene Gespräch mit der Lehrkraft kommt ungelegen, zumal es mit großem „logistischen“ Aufwand verbunden ist. („... muss die sich eigentlich um alles kümmern?“ „... ist das notwendig? „... aber es nichts wichtigeres gäbe ...“)
5. **Beziehung:** Die Kommunikation der Beteiligten untereinander – gleich in welchem Kontext und zu welchem Sachverhalt – ist immer in ein Beziehungsverhältnis geprägt, das zwischen den Beteiligten besteht und maßgeblich die situative Gruppendynamik ausmacht. Betroffenheit, Interessenlage, fachliche Augenhöhe, Zuständigkeiten und Hierarchien, persönliche Zugewandtheit und Voreinstellung sind u. a. Faktoren, die auch in professioneller Kommunikation mitschwingen.

In unserem Beispiel begegnen sich zwei Frauen, die ihr jeweils vermeintliches „Hoheitsgebiet“ vertreten. Lehrkraft: „... möchte gewissenhaft ihre vermeintliche Pflicht erfüllen“, „... informieren, ... belehren“. Mutter: „... warum mischt die sich ein, das weiß ich besser“... „... Ich kenne mein Kind... was will die von mir?“, „... traut sie mir das nicht zu?“ „... was denkt sie, wen sie vor sich hat?“. Die Akzeptanz oder Nicht-Akzeptanz wird sich nicht zuletzt an den Vorerfahrungen der beiden Personen miteinander sowie Sympathie bzw. Antipathie zwischen den beiden Gesprächspartnerinnen ausmachen. Um mit Schultz von Thun zu sprechen: „Auf welchem Ohr werden sie wirklich hören?“ (vgl. Röhner und Schütz 2012).

# M 1 Checkliste: Gesprächsvorbereitung

	Notizen	
<b>Gesprächsanlass</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gespräch selbst initiiert</li> <li>• Gespräch auf Einladung</li> <li>• Situation, Anliegen, Thema, Sachverhalt auf den Punkt gebracht</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Gesprächskontext</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufgaben-/Schulentwicklungsbereich</li> <li>• Tätigkeitsbereich</li> <li>• Beziehung</li> <li>• Konflikt</li> <li>• Persönliches</li> <li>• Sonstiges</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Gesprächsausrichtung</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• fachliche Information</li> <li>• fachliche Beratung (Ratgebender/-suchender, multiprof. Ratfindung)</li> <li>• fachliche Stellungnahme/Positionierung</li> <li>• fachlicher Diskurs</li> <li>• Anregungen/Veränderungsvorschläge</li> <li>• Konfliktgespräch</li> <li>• Vorstellungsgespräch</li> <li>• Personalentwicklungsgespräch</li> <li>• sonstiges oder persönliches Anliegen</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Gesprächsziele</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprächsziele auf den Punkt bringen</li> <li>• Gesprächserwartungen Beteiligten einschätzen</li> <li>• Folgemaßnahmen der Ziele in den Blick nehmen</li> <li>• Gesprächsziele für Beteiligte transparent machen</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<b>Gesprächsteilnehmer</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beteiligte festlegen, einladen, bestimmen</li> <li>• Systemwirksamkeit der Beteiligten bedenken</li> <li>• Hierarchien, Funktionen, Zuständigkeiten der Beteiligten beachten</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	Notizen	
<p><b>Gesprächssetting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• günstigen Zeitpunkt absprechen</li> <li>• angemessenen Zeitrahmen festlegen</li> <li>• rechtzeitige Gesprächsankündigung und Infos</li> <li>• störungsfreie, geschützte Örtlichkeit organisieren</li> <li>• Gesprächsleitung einsetzen (Diskussionsleiter, Zeitwächter, Protokollant etc)</li> <li>• Ergebnissicherung gewährleisten</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
<p><b>Gesprächsführung/-strategien, u. a.:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathie, Wertschätzung, Akzeptanz, Respekt zeigen</li> <li>• mögliche Reaktionen Beteiligter vorausdenken</li> <li>• Beteiligte mit Argumenten zu Betroffenen machen</li> <li>• Mehrwerte und Win-Win-Chancen hervorheben</li> <li>• Plan B vorbereiten</li> <li>• eindeutigen Gesprächsabschluss herstellen</li> <li>• Ergebnisse verbindlich und transparent festhalten</li> </ul>		<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

**Tipp**

**Gesprächsführung professionalisieren**

Die Checkliste eignet sich nicht nur für die Vorbereitung, sondern auch für die Nachbereitung von Gesprächen. Reflektieren Sie anhand der Liste noch einmal den Gesprächsverlauf. Prüfen Sie, was aus Ihrer Sicht gut vorbereitet war und an welchen Stellen handwerkliche Vorbereitungs­mängel die Gesprächseffektivität gemindert haben. Berücksichtigen Sie Ihre Erkenntnisse bei der Vorbereitung weiterer Gespräche. Auf diese Weise professionalisieren Sie systematisch Ihre berufliche Gesprächsführung.

Die beste Gesprächsvorbereitung nützt nichts, wenn sie nicht im Sinne eines strukturierten Gesprächsverlaufes zum Tragen kommt.

**Tipp**

**Gesprächsleitfaden nutzen**

Nutzen Sie einen Gesprächsleitfaden, in dem Sie die wichtigen Phasen des Gespräches mit den dazugehörigen Fragen und Inhalten skizzieren. Eine Tabellenform gibt Ihnen die Möglichkeit während des Gespräches die Ergebnisse protokollartig festzuhalten.

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

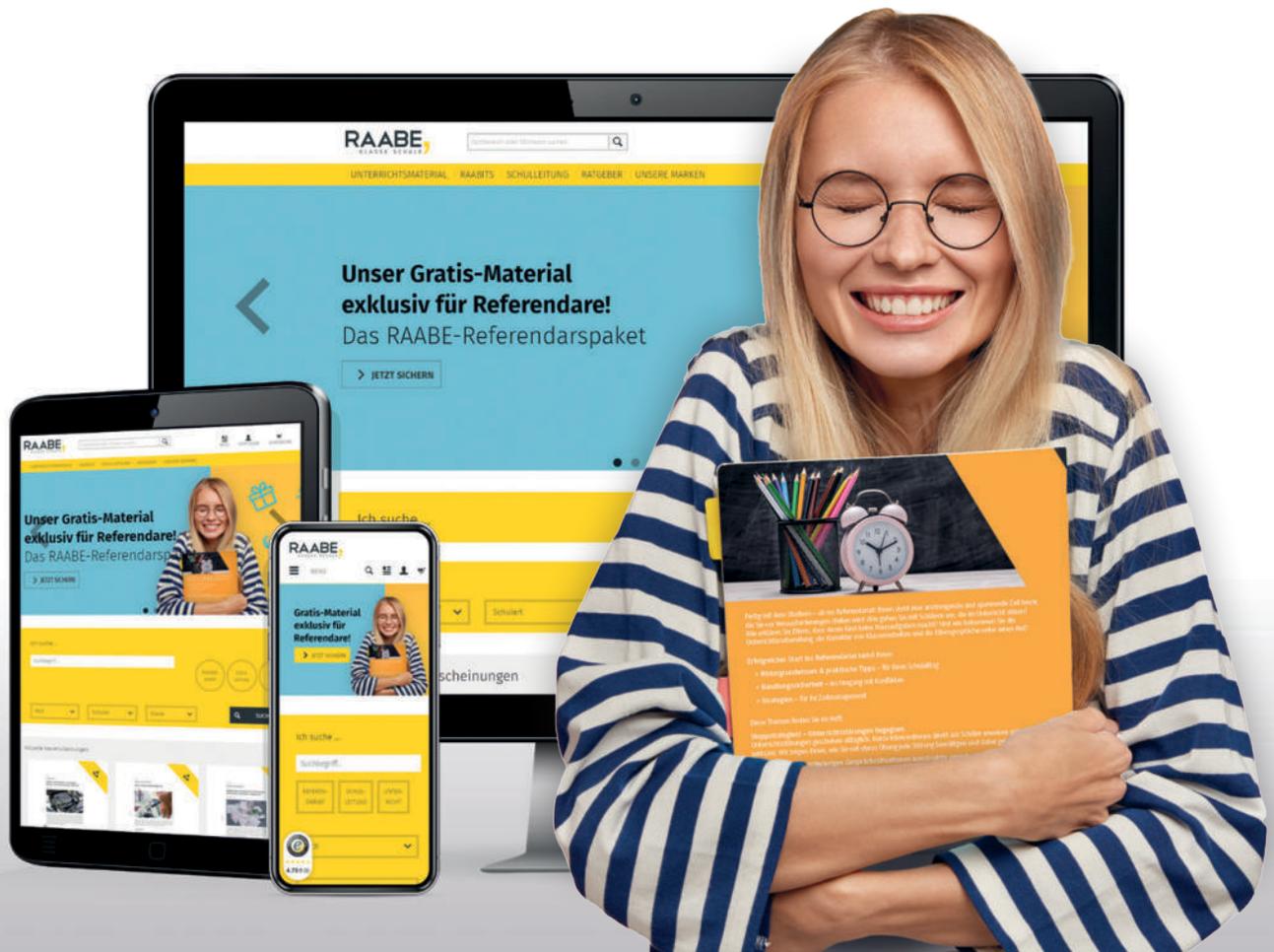
Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die Dr. Josef Raabe Verlags-GmbH erteilt Ihnen für das Werk das einfache, nicht übertragbare Recht zur Nutzung für den privaten und schulischen Gebrauch. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung 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.

# Sie wollen mehr für Ihr Fach?

## Bekommen Sie: Ganz einfach zum Download im RAABE Webshop.



✓ **Über 5.000 Unterrichtseinheiten**  
sofort zum Download verfügbar

✓ **Webinare und Videos**  
für Ihre fachliche und  
persönliche Weiterbildung

✓ **Attraktive Vergünstigungen**  
für Referendar:innen  
mit bis zu 15% Rabatt

✓ **Käuferschutz**  
mit Trusted Shops



Jetzt entdecken:  
**www.raabe.de**