



# ALP-Praxistipp in Zeiten von Corona:

Kommunikative Herausforderungen als  
Schulleiterin und Schulleiter konstruktiv bewältigen

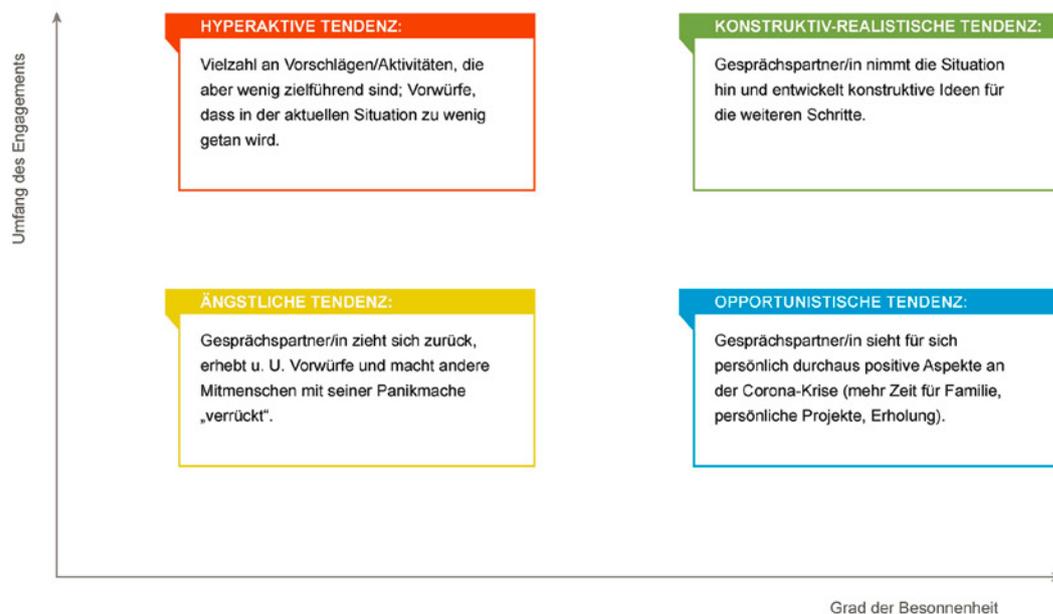


# 1 Einführung: Kann ein Praxis-Modell hilfreich sein?

Menschen fragen derzeit oft, wann Corona denn „vorbei sein wird“, und alles wieder zur Normalität zurückkehrt. Die Antwort lautet: „Keiner weiß es wirklich“. Der Zukunftsforscher Matthias Horx (2020) spricht davon, dass wir uns aktuell in einer „Tiefenkrise“ befinden und sich die die Welt „as we know it“ gerade auflöst. Die Lehrkräfte an den Schulen stehen plötzlich vor zahlreichen neuen Herausforderungen und reagieren ganz unterschiedlich auf diese Phase der Unsicherheit. Gleichzeitig wird bei Führungskräften die Toleranz für Ungewissheit als eine der wichtigsten Persönlichkeitseigenschaften angesehen, um mit organisationalen Veränderungen gut umgehen zu können. Im folgenden Modell wurden jene Verhaltensweisen von Lehrkräften abgebildet, die tendenziell in den letzten Wochen in der schulischen Praxis von Schulleiterinnen und Schulleitern beobachtet wurden. Dabei erhebt das Modell nicht den Anspruch, die beobachteten Tendenzen randscharf voneinander abzugrenzen. Vielmehr gehen wir davon aus, dass die dargestellten Tendenzen kernprägnant<sup>1</sup> sind und durchaus auch Überschneidungsbereiche aufweisen können. Ausgehend von diesen Annahmen werden zunächst konkrete Praxisbeispiele ausgeführt und in einem dritten Schritt Lösungsansätze im Umgang mit diesen kommunikativen Herausforderungen dargelegt.

## CORONA UND KOMMUNIKATION

### Beobachtete Verhaltenstendenzen bei Lehrkräften



<sup>1</sup> Der Begriff stammt vom isb Wiesloch (vgl. Schmid 2020).



# 2 Praxisfälle – Beobachtete Tendenzen bei Lehrkräften

## A Hyperaktive Tendenz

In der Fachkonferenz tritt eine Lehrkraft sehr dominant gegenüber dem Fachbetreuer und Mitglied der erweiterten Schulleitung auf: *„Wir müssen jetzt – angesichts der drängenden Fragen der Eltern in der Corona-Krise – sehr schnell ganz konkrete pädagogische Konzepte entwickeln, wie wir die Schülerinnen und Schüler in den nächsten Wochen beschulen. Wenn Ihr als Verantwortliche in der Schulleitung hier nicht Leitlinien und Konzeptvorschläge vorlegt, macht jede Lehrkraft ihr eigenes Ding. Dann haben wir eine große Chance im Bereich der Schulentwicklung vertan.“*

## B Ängstliche Tendenz

In der Lehrerkonferenz/Abteilungssitzung beschwert sich die Lehrkraft sorgenvoll beim Schulleiter/bei der Schulleiterin vor versammelter Mannschaft darüber, dass sie in der aktuellen Situation gezwungen wird, in der Schule anwesend zu sein. Das ist unverantwortlich und in der aktuellen Situation vollkommen inakzeptabel.

## C Opportunistische Tendenz

*„Was regt ihr euch denn alle so auf? An der Situation können wir aktuell sowieso nichts ändern. Ich habe meine Schülerinnen und Schüler am letzten Schultag mit „Material“ in ausreichendem Maß versorgt. Das sollen die jetzt erstmal selbstständig bearbeiten.“* Ferner ergänzt die Lehrkraft: *„Seht das Ganze doch einmal positiv. Wir haben jetzt zusätzliche unterrichtsfreie Zeit. Ich weiß mich durchaus zu beschäftigen (und denkt dabei an die Fertigstellung der Gartenmauer und an die gewonnene Freizeit mit seiner Familie).“*

## D Konstruktiv-realistische Tendenz

*„Ich bin nicht glücklich über die Situation, aber ich sehe – auf dem zweiten Blick – durchaus auch die Chancen dieser „Krise“. Da wir nun alle quasi „gezwungen“ werden, die Schülerinnen und Schüler online zu betreuen, erhält die Digitalisierung an unserer Schule einen „enormen Schub“. Keine Fortbildung und kein Schulentwicklungsprojekt hätte diesen Veränderungsprozess besser unterstützen können. Ich bin überzeugt, es wird künftig für vielen unserer Kollegen selbstverständlich sein – neben dem Präsenzunterricht – auch digitale Werkzeuge einzusetzen.“*

# 3 Konstruktive Lösungsansätze zum Umgang mit den kommunikativen Herausforderungen

Alle im Folgenden dargestellten vier Gesprächsstrategien setzen voraus, dass Sie die Gesprächsregel „vollwertiges Feedback“ sicher beherrschen. Diese besteht aus drei Schritten:

**Wahrnehmung:** Schildern Sie präzise, auf welches beobachtbare Verhalten sich Ihr Feedback bezieht. Idealerweise ist Ihre Schilderung so faktenbezogen und präzise, dass der/die Gesprächspartner/in nicht anders kann, als zuzustimmen. Diese Zustimmung sollten Sie unbedingt sicherstellen (Ok?). Andernfalls bewegt sich Ihr gesamtes Feedback auf unsicherem Grund.

**Wirkung:** Stellen Sie so authentisch wie möglich dar, was das beobachtete Verhalten bei Ihnen auslöst. Stellen Sie Ihre emotionale Reaktion im Sinne von Ich-Botschaften dar und machen Sie differenziert deutlich, wie Sie selbst zum Verhalten/den Aussagen des Gesprächspartners stehen. Vermeiden Sie möglichst jede Form von Du-Aussagen oder gar Beschuldigungen. Besonders wenn Sie starke Emotionen wie z. B. Ärger erleben, ist es wichtig, diese in aller Deutlichkeit, aber streng aus der Ich-Perspektive zu formulieren.

**Wunsch:** Teilen Sie dem Gesprächspartner mit, welches Verhalten Sie sich in Zukunft mehr, weniger, anders oder genau so weiter von ihm/ihr wünschen. Verzichten Sie unbedingt auf schwammige oder persönlichkeitsbezogene Änderungswünsche (...sei bitte etwas empathischer...). Machen Sie stattdessen klar, was Sie beim anderen konkret sehen, hören, erleben möchten. Und vermitteln Sie außerdem deutlich, ob es sich um einen echten Wunsch (kann folgenlos nicht erfüllt werden!), um eine Erwartung (deutlich verbindlicher als ein Wunsch) oder eine Anordnung (kann bei Nicht-Beachten Sanktionen nach sich ziehen) handelt.

So unkompliziert diese Regel auf den ersten Blick wirken mag, so herausfordernd ist ihre Anwendung in sachlich komplizierten und/oder emotional aufgeladenen Gesprächssituationen. Deshalb empfehlen wir neben einem sicheren Verständnis der Regel ein regelmäßiges Training in der Praxis (zunächst auch und gerade in einfacheren Situationen).



## **A** Hyperaktive Tendenz

Hyperaktiv agierende Gesprächspartner müssen zunächst die Gelegenheit erhalten, „Dampf“ abzulassen. Durch ruhiges, passives Zuhören (verbales/nonverbales Pacing<sup>2</sup>) und die daraus resultierende Botschaft „ich möchte dich verstehen!“ helfen Sie dem Gesprächspartner, seine aversive Erregung abzusinken. Damit verbessert sich auch die Fähigkeit zum lösungsorientierten Austausch<sup>3</sup>). Gleichzeitig können Sie den Gesprächspartner durch Aktives Zuhören dabei unterstützen, seine Vorwürfe zu konkretisieren und in präzise verhaltensorientierte Erwartungen und Vorschläge zu überführen. Fassen Sie dazu die Äußerungen des Gesprächspartners immer wieder zusammen; dies sorgt dafür, dass beide Seiten überprüfen können, ob sie die Anliegen jeweils richtig verstanden und formuliert haben. Diesen Prozess des Zuhörens und Zusammenfassens sollten Sie so lange fortführen, bis der Gesprächspartner bestätigt, Ihnen alles Wesentliche mitgeteilt zu haben.

### DEESKALIEREN UND EINBINDEN:

- 1 Erregung ernst nehmen
- 2 Feedback geben (Fokus: Kooperation)
- 3 Vereinbarungen treffen

### HYPERAKTIVE TENDENZ:

Vielzahl an Vorschlägen/Aktivitäten, die aber wenig zielführend sind; Vorwürfe, dass in der aktuellen Situation zu wenig getan wird.

**L:** (erregt) *Wir müssen jetzt – angesichts der drängenden Fragen der Eltern in der Corona-Krise – sehr schnell ganz konkrete pädagogische Konzepte entwickeln, wie wir die Schülerinnen und Schüler in den nächsten Wochen beschulen.*

**SL:** (nickt, hält Blickkontakt): *Ok, es geht Ihnen darum, sehr schnell zu handeln ...*

**L:** *Wenn „ihr als Verantwortliche in der Schulleitung“ hier nicht Leitlinien und Konzeptvorschläge vorlegt, „macht jede Lehrkraft ihr eigenes Ding“. Dann haben wir eine große Chance vertan.*

**SL:** *Sie befürchten, dass eine Art Wildwuchs entsteht, wenn wir keine Vorgaben machen, richtig?*

**L:** (etwas ruhiger) *Ja genau, das befürchte ich!*

**SL:** *An welche Leitlinien denken Sie denn genau?*

**L:** *Also, ich meine Folgendes...*

Anschließend können Sie Ihre eigene Sicht authentisch darlegen. Hier sind drei Punkte wesentlich:

a) Fassen Sie sämtliche Vorschläge des Gegenübers so präzise wie möglich zusammen. (**Wahrnehmung**)

**SL:** *Ich habe im Wesentlichen zwei Erwartungen verstanden, nämlich ...*

**L:** *Ja, das sind meine zentralen Forderungen.*

b) Sagen Sie so ehrlich wie möglich, wie Sie zum Feedback des Gegenübers und zu den einzelnen Vorschlägen stehen. Es gilt: Je differenzierter Ihre Stellungnahme, desto ernster fühlt sich das Gegenüber genommen. Stellen Sie sowohl Konsens- als auch Dissensbereiche aus Ihrer Sicht klar heraus. (**Wirkung**)

**SL:** *Zunächst danke dafür, dass Sie mir sagen, was Sie bewegt – ich bin froh und ein wenig überrascht, wie stark Sie dieses Thema beschäftigt und dass es Sie offenbar absolut nicht kalt lässt. Zu den Inhalten: Ihren zweiten Punkt finde ich nachvollziehbar, halte ihn momentan aber für nicht realisierbar, weil... Ihr erster Vorschlag dagegen gefällt mir sehr gut...ich finde ihn sowohl sinnvoll als auch machbar.*

<sup>2</sup>Folgende Verhaltensweisen sind sinnvoll: Blickkontakt halten, Nicken, paraverbale Signale wie „hm“, Aussagen des Gesprächspartners wörtlich oder sinngemäß paraphrasieren.

<sup>3</sup>Vgl. Yerkes/Dodson 1908.

c) Bieten Sie – falls möglich – an, im Rahmen der Konsensbereiche auf Wünsche des Gegenübers einzugehen oder diese zumindest bei Ihren Überlegungen zu berücksichtigen (im letzteren Fall bieten Sie einen konkreten Zeitpunkt an, zu dem Sie dem Gesprächspartner berichten werden, was Ihre Überlegungen ergeben haben). Machen Sie abschließend deutlich, welches kooperative Verhalten Sie dazu von dem Gesprächspartner benötigen und erwarten. **(Wunsch)**

**SL:** *Ich fasse nochmal zusammen... wir sind uns ja zumindest in Bezug auf den ersten Punkt ... einig. Hier möchte ich am liebsten sofort tätig werden. Könnten Sie sich vorstellen, Ihre Beobachtungen dazu nochmals stichpunktartig zu notieren und mir zukommen zu lassen? Dann hätte ich eine gute Grundlage, um die nächsten Schritte anzugehen... nächsten Dienstag würde ich Ihnen dann kurz den Stand der Dinge mitteilen. Ok?*

**L:** *Gut...ich bin gespannt!*

Entwickeln Sie anschließend eine konkrete Vereinbarung aus c).

**SL:** *Ich halte mal fest... Sie schicken mir eine Mail mit den Stichpunkten, geht das bis morgen gegen 10.00 Uhr?*

**L:** *Ja, das bekomme ich hin.*

**SL:** *Prima. Anschließend kläre ich mit Herrn X und Frau Y die nächsten Schritte und informiere Sie dann nächsten Dienstag. Möglicherweise bräuchte ich dann noch weitere Unterstützung von Ihnen.*

**L:** *Na dann...wie gesagt, ich bin gespannt.*

Weiteren Vorwürfen oder unerfüllbare Erwartungen begegnen Sie durch ruhiges, aber bestimmtes Wiederholen der Aussagen unter b). Achten Sie darauf, keine weiteren Begründungen oder gar Rechtfertigungen anzubieten; wiederholen Sie stattdessen freundlich und notfalls mehrere Male Ihre Dissens- und Konsensaussagen („Schallplatte mit Sprung“<sup>4</sup>).

## **B** Ängstliche Tendenz

Angst ist im Rahmen einer Krisensituation ein häufiges und – so lange sie angemessen bleibt – auch sinnvolles Gefühl. Bei der Gesprächsführung mit ängstlichen Kollegen ist es generell wichtig, nicht gegen die Angst zu argumentieren. Auch wohl gemeinte Äußerungen wie „...davor brauchen Sie keine Angst zu haben, wir haben Grund zur Zuversicht, nämlich...“ helfen den Betroffenen selten weiter. Im Gegenteil: Das Gefühl, unzulänglich und mit der eigenen Angst alleine zu sein, wird durch Aufmunterungen und (zwar logisch richtige, aber nicht an der eigentlichen Angst ansetzende) Trost-Argumente eher verstärkt.

### ÄNGSTLICHE TENDENZ:

Gesprächspartner/in zieht sich zurück, erhebt u. U. Vorwürfe und macht andere Mitmenschen mit seiner Panikmache „verrückt“.

### BERUHIGEN UND AKTIVIEREN:

- 1 Angst ernst nehmen
- 2 Feedback geben (Fokus: Verständnis)
- 3 Plan verhandeln

- 1 Versuchen Sie stattdessen, behutsam und aktiv zuzuhören, um gemeinsam besser zu verstehen, wovor sich der Gesprächspartner genau fürchtet, warum er sich zurückzieht und was genau seine Lethargie begründet.
- 2 Haben Sie die Quelle(n) der Sorge(n) herausgearbeitet, können Sie vorsichtig über mögliche Schritte hin zur Verringerung der Angst und zu mehr Aktivität sprechen. Nutzen Sie wiederum die WWW-Regel:

<sup>4</sup> Vgl. Edmüller/Wilhelm 2012.



- a) Zeigen Sie im Zuge einer aufmerksamen Zusammenfassung, dass Sie verstanden haben, was Ihre/n Gesprächspartner/in beschäftigt.

**SL:** Wenn ich Sie richtig verstanden habe, befürchten Sie, dass sich im Zuge der Krise sprunghaft digitale Formen des Unterrichts durchsetzen, die Sie aus mehreren Gründen kritisch sehen – Sie vermuten auch, dass es Ihnen technisch schwerfallen würde, konsequent z. B. mit Tablets im Unterricht zu arbeiten. Und dann machen Sie sich große Sorgen um die älteren, vorerkrankten Kollegen, die ja zu den definierten Risikogruppen gehören und zu denen Sie sich auch zählen. Habe ich das richtig verstanden? (**Wahrnehmung**)

**L:** Hm, ja, das trifft es schon ganz gut.

- b) Bieten Sie ihm/ihr ein „sharing“ an, indem Sie ehrlich zugeben, welche Ängste Sie (zumindest in gewissem Maße) teilen.

**SL:** Ich gebe ehrlich zu, dass ich mir ebenfalls einige Gedanken um die älteren KollegInnen mache...und auch um meine Eltern, die jetzt sehr auf sich allein gestellt sind. Was die Nutzung digitaler Unterrichtshilfen angeht, muss ich sagen, sehe ich die jetzige Situation eher als Chance, nämlich... (**Wirkung**)

- c) Formulieren Sie anschließend, dass Sie sich, trotz der bestehenden Ängste, etwas mehr aktives Engagement von ihm/ihr wünschen (**Wunsch**). Bieten Sie Ihre Unterstützung in zweifacher Hinsicht an:

**SL:** Wie könnte ich denn konkret dazu beitragen, Ihre Sorgen ein wenig zu reduzieren?

Was würde Ihnen konkret dabei helfen, sich in die aktuelle Situation wieder ein wenig aktiver einbringen zu können?

**L:** Na ja...also zum Schutz von uns älteren KollegInnen hätte ich schon ein paar Ideen, nämlich...und da Sie ja offenbar so viel Wert auf den neumodischen Kram legen (lächelt verhalten), biete ich hiermit an, mich mit den neuen Tablets mal stärker auseinander zu setzen.

- 3 Erstellen Sie gemeinsam einen einfachen Verhaltensplan. Hierbei gilt: Kleine, konkrete Maßnahmen und Verhaltensänderungen sind am sinnvollsten, da sie eher funktionieren und damit Lust auf „mehr“ machen.

**SL:** Das klingt sehr gut. Und ich möchte gerne beide Aspekte aufgreifen. 1. Nächsten Dienstag werde ich Ihre Vorschläge zum Schutz älterer KollegInnen, zusammen mit ein paar eigenen Ideen dazu, im erweiterten Schulleitungsteam besprechen, nach Möglichkeit sofort einige Maßnahmen beschließen und anschließend gleich umsetzen. 2. Ihr Angebot bzgl. der Tablets finde ich großartig, möchte Sie aber ein wenig bremsen: Wie wäre es, wenn Sie erst einmal ein wenig damit „rumspielen“ um zu sehen, was Ihnen spontan unklar ist. Ich vermittele Ihnen dann für nächste Woche einen Termin mit unserem IT-Spezialisten Herrn Bauer, der arbeitet dann mit Ihnen Punkt für Punkt ab. Kennen Sie Herrn Bauer?

**L:** Ja, der ist ok und erklärt auch ganz gut.

**SL:** Finden Sie die beiden Schritte erstmal machbar? Wie geht's Ihnen mit unserem „Plan“?

**L:** Ja, das klingt angenehm konkret. Seit einigen Minuten geht's mir schon etwas besser ...

Falls Sie in der Folgezeit bemerken, wie Ihr Gesprächspartner seinen Teil des Plans umsetzt, verstärken Sie dies, indem Sie durch kleine Gesten zeigen, dass Sie es wahrgenommen haben.

## © Opportunistische Tendenz

Manche Menschen beruhigen sich in Krisenzeiten dadurch, dass sie sich vom eigentlichen Krisengeschehen distanzieren, ins Vertraute, Private abtauchen und aktive Rollen im Krisenmanagement zurückweisen. Der empfundene „Gewinn“ ist aus verhaltenspsychologischer Sicht ein zweifacher: Auf der einen Seite wird die Konfrontation mit möglichen Ängsten vermieden (negative Verstärkung), auf der anderen Seite wirkt die Hinwendung zu angenehmeren Tätigkeiten belohnend (positive Verstärkung). Auch wenn Sie dieses Verhalten möglicherweise als wenig gruppendienlich, vielleicht sogar als feige erleben, sollten Sie im Gespräch mit derartigen Personen nicht in einen anklagenden Modus verfallen, der vermutlich Rechtfertigungen und Gegenangriffe zur Folge hätte.

### OPPORTUNISTISCHE TENDENZ:

Gesprächspartner/in sieht für sich persönlich durchaus positive Aspekte an der Corona-Krise (mehr Zeit für Familie, persönliche Projekte, Erholung).

### ERREICHEN UND EINFORDERN:

- 1 Gut hinschauen: Was wird geleistet?
- 2 Feedback geben (Fokus: Erwartung)
- 3 Fordern/Zur Leistung „verführen“

- 1 Viel eher bauen Sie Gesprächsbereitschaft auf, indem Sie sich zunächst für die Haltung und die Leistungen Ihres Gegenübers interessieren:

**SL:** *Wie strukturieren Sie denn aktuell Ihren Tag im Angesicht des Krisengeschehens? Wie bewerten Sie denn die aktuelle Situation von uns Lehrerinnen? Wie haben Sie es denn hinkommen, dass Ihre Schüler ihre Aufgaben so autonom erledigen?*

- 2 Je besser Sie die individuelle Haltung Ihres Gegenübers verstehen, desto leichter wird es Ihnen fallen, anschließend Teile davon im Rahmen eines Feedbacks zu würdigen.

**SL:** *Sie sagen, dass die Krise aus Ihrer Sicht einige Vorteile hat – und dass Sie endlich zu einigen Projekten kommen, die Sie schon seit Jahren vor sich herschieben. (Wahrnehmung)*

*Ich kann das einerseits sehr gut nachvollziehen – und bin ja jetzt selbst auch häufiger im Garten. Andererseits fühle ich mich ehrlich gesagt etwas im Stich gelassen; in der Schule müssen jetzt viele Entscheidungen getroffen und umgesetzt werden – erfahrene Kollegen wie Sie fehlen mir da besonders. (Wirkung)*

*Wie wäre es, wenn wir eine Art „win-win“ vereinbaren? Sie unterstützen mich ab sofort bei den Themen x und y, das würde konkret folgendes bedeuten ... und können ansonsten „offiziell“ wie bisher mit der Krise umgehen. (Wunsch)*

Versuchen Sie zunächst, Ihre (verhaltensbezogenen) Wünsche und Erwartungen vorzubringen und gemeinsam zu klären, wie Ihr Gesprächspartner diese erfüllen kann, ohne seine besonnene Grundhaltung dabei aufgeben zu müssen. Falls diese „zwischenmenschliche Investition“<sup>5</sup> nicht zu Zugeständnissen führt, ist eine deutlichere Ansage bzw. Forderung erlaubt. Halten Sie dennoch die Tür für eine Einigung im Konsens geöffnet.

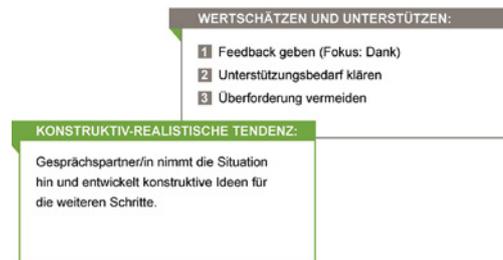
**SL:** *Wie gesagt – ich kann und möchte aktuell nicht auf Ihre Unterstützung verzichten. Denken Sie einfach mal in Ruhe nach, wie wir da am besten zueinanderkommen können und melden Sie sich bitte bis Freitag bei mir.*

<sup>5</sup>Vgl. Cialdini 1991. Stichwort: „Verführung“ durch eigenes Entgegenkommen (Reziprozität).



## D Konstruktiv-realistische Tendenz

Manche Menschen bleiben auch in Krisenzeiten relativ stabil und tragen durch ihr konstruktives, gemeinschaftsdienliches Verhalten wesentlich dazu bei, dass schwierige Situationen gemeistert werden können. Derartige Leistungsträger haben zuallererst echte Wertschätzung und ehrlichen Dank verdient.



- ❶ Die WWW-Form ermöglicht es Ihnen in diesem Zusammenhang, Wertschätzung nicht pauschal mit der „Gießkanne“ zu verabreichen („*ihr wisst ja alle, dass ich euch für die geleistete Arbeit dankbar bin*“), sondern Ihre Anerkennung so präzise, individuell und situationsbezogen wie möglich zu kommunizieren<sup>6</sup>.

**SL:** *Ich habe seit Ausbruch der Krise unter anderem die folgenden drei Handlungen x, y und z wiederholt erlebt und hier [deutet auf Blatt] mal zusammengestellt: Erstens hast du wiederholt aktiv angeboten, den Kollegen die virtuelle Lernplattform zu erklären, zweitens... und drittens... (Wahrnehmung)*

*Ich finde deinen Einsatz großartig; dein Verhalten führt immer wieder dazu, dass ich mich bei wichtigen Aufgaben entlastet fühle und mich so noch besser auf die aktuellen Führungs- und Notfallthemen konzentrieren kann. (Wirkung)*

Der Wunsch entfällt an dieser Stelle – allenfalls müsste er „weiter so“ lauten.

Wichtiger ist an dieser Stelle ein – mit keinem weiteren Wunsch „kontaminierter“ – Dank:

**SL:** *Dafür möchte ich dir heute einmal in aller Form herzlich danken.*

- ❷ Im Anschluss an den Dank sollten Sie fragen, was der/die Kollegin benötigt, um Ihrer Rolle gut und weiterhin gerecht werden zu können. Dabei ist die offene Frage

**SL:** *Was brauchst du denn noch, um xy und z weiterhin gut stemmen zu können? Wie kann ich dich unterstützen?*

oftmals deutlich hilfreicher als die – zwar gut gemeinte, aber nicht zum wirklichen Antworten animierende – geschlossene Variante:

**SL:** *Brauchst du noch irgendetwas?*

- ❸ Abschließend sollten Sie – gerade in Krisenzeiten und gerade bei Kollegen mit konstruktiv-realistischer Tendenz – das Thema „Überforderung“ aktiv thematisieren.

<sup>6</sup>Feedbacks werden vor allem dann als wirkliches „Geschenk“ erlebt, wenn sie a) individualisiert formuliert und b) mit persönlichem Einsatz erstellt wurden (vgl. Wolf/Jiranek 2015).

Auch hier ist es sinnvoll, mehrere offene Fragen zu stellen, um eine möglichst klare Antwort zu erhalten. Hier eine Auswahl:

**SL:** *Wie sehr zehrt die Krise eigentlich an deinen Kräften?*

*Was machst du momentan, um aufzutanken? Wie könntest du mehr davon machen?*

*Als wie hoch empfindest du aktuell deine Belastung – im Mittel, auf folgender Skala: (0 = total unterfordert, 5=genau richtig, 10 = total überfordert)?*

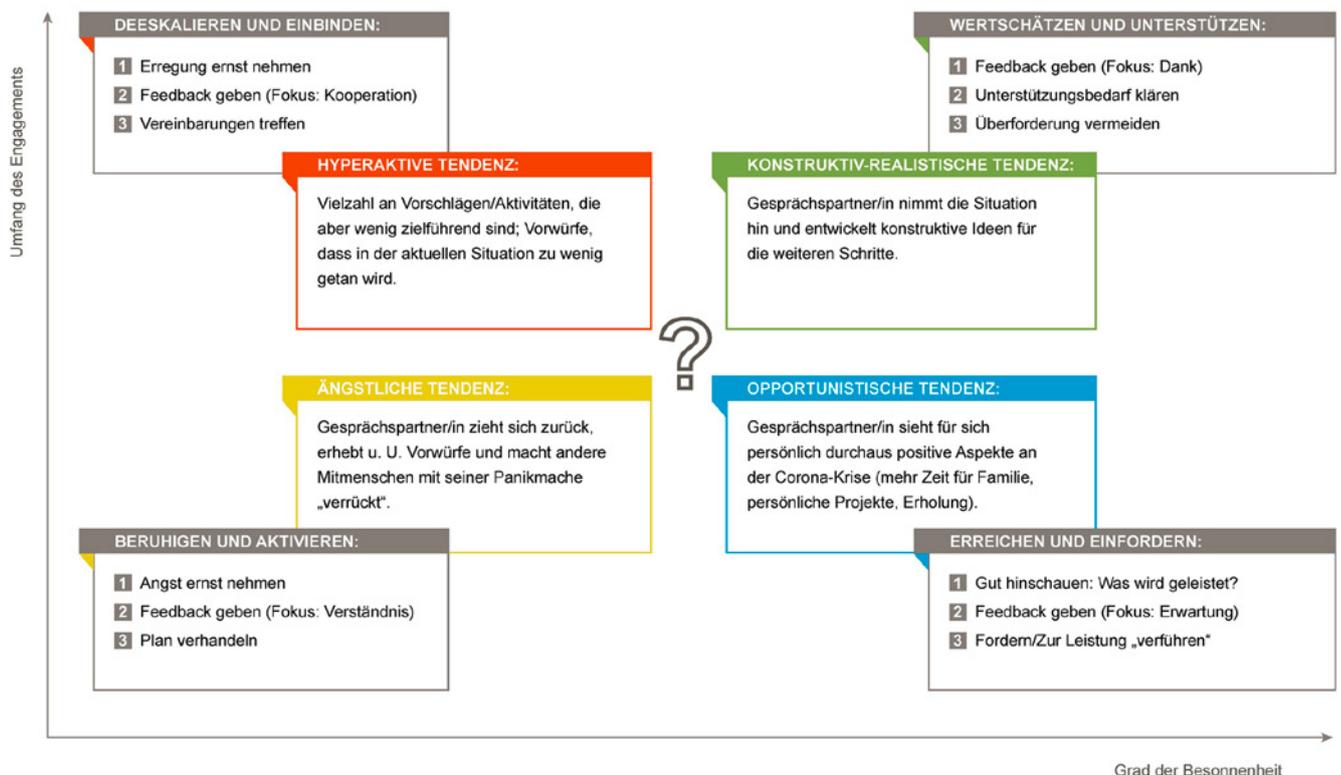
*Was müsste geschehen, um dich möglichst schnell 1–2 Skalenpunkte in die gesündere Richtung zu bringen?*

Stellt sich heraus, dass Anzeichen für eine Überforderung bestehen, ist beherrztes Handeln gefragt. Bestehen Sie darauf, dass das Gegenüber Arbeitspakete abgibt und/oder verkleinert, sich mehr Freiräume gönnt oder andere plausible Entlastungen bei sich vornimmt. Belassen Sie es nicht bei dieser Vereinbarung, sondern unterstützen Sie den Kollegen – falls notwendig über einen längeren Zeitraum – wirksam bei der Umsetzung, z. B. indem Sie die neue Verteilung von Arbeitspaketen transparent kommunizieren und verfolgen. Auch dann, wenn dies für Sie zu nächst einmal mit mehr Delegationsaufwand verbunden ist.

Zusammenfassend sind die vier beschriebenen Tendenzen und die entsprechenden Kommunikationsstrategien noch einmal im Überblick dargestellt:

## CORONA UND KOMMUNIKATION

Wie kommuniziere ich als Schulleiter/in „tendenzgerecht“ mit Lehrkräften?





# 4 Fazit und Ausblick

Abschließend ist festzuhalten, dass die Auswirkungen des gesellschaftlichen Wandels auf die Schulen und die sich daraus ergebenden Herausforderungen an die Schulleitung und das schulische Personal enorm sind. Denn – unabhängig von der aktuellen Corona-Krise – es wird auch in den kommenden Jahren immer wieder darum gehen, Neues zu entwickeln und zu erproben, um zugleich sich selbst als Führungskraft, die Lehrkräfte und die Lernenden auf eine sich wandelnde Gesellschaft vorzubereiten. Die gezielte, adressatengerechte Kommunikation tendenziell unterschiedlich agierender Lehrkräfte stellt dabei einen Schlüsselprozess dar.

Die Lehrkräfte bei der Bewältigung dieser Veränderungsprozesse gut zu begleiten, ist eine Kernaufgabe von schulischen Führungskräften. Diese Erkenntnis ist ausschlaggebend dafür, dass Ansätze des Coachings im Bereich der Personal-/Schulentwicklung wieder mehr in den Mittelpunkt rücken. Unter den Schlagworten „Positive Leadership“ (vgl. Seliger 2014) und „Führen mit Wertschätzung“ (vgl. Burow 2018) gewinnen diese Führungsansätze auch im Kontext von Schulen an zentraler Bedeutung<sup>7</sup>. Zugleich erfordert es praxisnahe Personalentwicklungsmaßnahmen, um schulische Führungskräfte bei der Erfüllung dieser Aufgabe zu unterstützen. Vor diesem Hintergrund hoffen wir, dass die vorstehenden Ausführungen und der Kurzleitfaden für die Gesprächsführung hilft, die Herausforderung im Kontext der Corona-Krise kommunikativ gut zu bewältigen.

„In der Krise soll man Ruhe bewahren, einen klaren Kopf behalten, die eigenen Stärken und Chancen analysieren, Verbündete suchen – und immer wieder: richtig kommunizieren“

Michael Frenzel  
(deutscher Manager)

## Literatur

Blum, E. (2020): Lehrerfortbildung und Anwendungstransfer. Epubli.

Cialdini, R. (2014): Die Psychologie des Überzeugens. Hogrefe Verlag.

Edmüller, A./Wilhelm, T. (2012): Manipulationen abwehren. Haufe-Lexware.

Horx, M. (2020): Die Welt nach Corona: <https://www.horx.com/48-die-welt-nach-corona> (Stand: 26.03.2020)

Schmid, B. (2020): Randscharf und kernprägnant: <https://www.isb-w.eu/campus/de/audio/Schl%C3%BCsselbegriffe-am-isb%3A-Randscharf-und-kernpr%C3%A4gnant-0000AS2025D> (Stand: 26.03.2020).

Wolf, C./Jiraneck, H. (2015): Feedback – nur was erreicht, kann auch bewegen. BusinessVillage.

<sup>7</sup> Vgl. Blum 2020, S. 82.



[alp.dillingen.de](http://alp.dillingen.de)