

WERNER H. HONAL | DORIS GRAF | DR. FRANZ KNOLL (HG.)

# HANDBUCH DER SCHULBERATUNG

Standardwerk für Beratungslehrer(innen) und Schulpsycholog(innen)  
aller Schularten

Thema: Beratung von Lehrern und Schule

Titel: Bessere Kommunikations- und Konfliktfähigkeit durch  
Offenheit (205 S.)

## Produktinweis

Der vorliegende Beitrag ist Teil des Standardwerkes »Handbuch der Schulberatung«  
der Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG\*.

\* Ausgaben bis 2015 erschienen bei OLZOG Verlag GmbH, München

Dieses Praxishandbuch richtet sich an Beratungslehrer / Beratungslehrerinnen aller  
Schularten. Es liefert Antworten auf alle Fragen der Beratungstätigkeit und beinhaltet  
den aktuellen Stand einschlägiger **Erkenntnisse aus der Schulpsychologie und  
Schulpädagogik**,

- aus dem **Bereich sozialer Hilfen**,
- der **Beratungsmethoden**
- und der **Beratungsmittel**.

Umfassende und verständliche Beiträge, fundierte **Analyseschemen, Entscheidungshilfen**  
und anwendungsorientierte **Lösungsvorschläge** unterstützen Sie in Konflikt- und  
Beratungssituationen. In der Praxis bewährte und **komplett ausgearbeitete**  
**Anleitungen und Konzepte** helfen Ihnen bei der Umsetzung.In **eDidact** finden Sie alle Beiträge zu den Beratungsfeldern **Lernprobleme und  
Leistungsprobleme, Verhaltensauffälligkeiten, Krankheit und Behinderung, Beratung  
von Lehrern und Schule** sowie zur Organisation der Beratung. Nützliche Formulare und  
Vorlagen (z.B. für Elternbriefe) erleichtern Ihnen den Beratungsalltag.

## (Diesen) Beitrag als Download bestellen

- ▶ Klicken Sie auf die Schaltfläche **Dokument bestellen** am oberen Seitenrand.
- ▶ Alternativ finden Sie eine Volltextsuche unter [www.eDidact.de/hds](http://www.eDidact.de/hds).

## Nutzungsbedingungen

Die Materialien dürfen nur persönlich für Ihre eigenen Zwecke genutzt und nicht an  
Dritte weitergegeben bzw. Dritten zugänglich gemacht werden. Sie sind berechtigt, für  
Ihren eigenen Bedarf Fotokopien zu ziehen bzw. Ausdrücke zu erstellen. Jede  
gewerbliche Weitergabe oder Veröffentlichung der Materialien – auch auszugsweise –  
ist unzulässig. Die vollständigen Nutzungsbedingungen finden Sie [hier](#).**Haben Sie noch Fragen? Gerne hilft Ihnen unser Kundenservice weiter:**[Kontaktformular](#) | ✉ Mail: [service@eDidact.de](mailto:service@eDidact.de)✉ Post: Mediengruppe Oberfranken – Fachverlage GmbH & Co. KG  
E.-C.-Baumann-Straße 5 | 95326 Kulmbach

☎ Tel.: +49 (0)9221 / 949-204 | 📠 Fax: +49 (0)9221 / 949-377

[www.eDidact.de](http://www.eDidact.de) | [www.mgo-fachverlage.de](http://www.mgo-fachverlage.de)

Hermann Meidinger

# Bessere Kommunikations- und Konfliktfähigkeit durch Offenheit

**OLZOG**  
Verlag

VORSCHAU

Das Werk ist ursprünglich unter dem Titel  
„Stärke durch Offenheit“  
im Cornelsen Verlag Scriptor GmbH & Co. KG, Berlin erschienen

## Inhalt

<b>Vorwort</b>	7
<b>Lehrersein heute</b>	9
Widersprüche in der Schule von heute	9
Lehrer: Einzelkämpfer oder Teammitglieder?	12
Welche Führungsstile zeigen Schulleitungen?	14
Angemessene Führungsstile	16
Gesellschaftliche Herausforderungen	17
Lösungen, die keine sind	21
Vereinzelung und Isolation in schulischen Großbetrieben	21
Burnout und Frühpensionierungen – vom Brennen uns Ausbrennen in der Schule	23
Probleme machen immer „die anderen“	26
<b>Lehrer stärken</b>	30
Schule durch Stärkung von Autonomie entwickeln	30
Zehn Prinzipien der Organisationsentwicklung	30
Gemeinsam statt einsam!	34
Supervision von Lehrern/Schulleitern	35
Was ist Supervision?	35
Wie wirkt Supervision?	35
<b>Die eigene Kooperationsfähigkeit stärken</b>	39
Miteinander reden lernen	39
Gespräche führen heißt Zuhören lernen	46
Fallgruben des Systems Schule	53
Unsere Zuhörgewohnheiten auf der Spur	56
Lasterkatalog der Gesprächsführung	66
Wie kann ich etwas ändern?	70
Feedback geben – so nehme ich dich wahr	83
Dissens verlangt mehr Mut als Konsens (Ich-Botschaften senden)	88
Probleme totzuschweigen ist psychische Schwerarbeit	94
Metakommunikation – Ausweg aus dem Irrgarten der ungeklärten Beziehungen	98
Mit sich selbst reden – sich positiv bestärken	112
Sind wir „passive Opfer“ unserer eigenen Erziehungserfahrungen?	113
Entwicklung und Bedeutung von Einstellungen	113

6	Inhalt
	Glaubensannahmen (beliefs) und ihre Bedeutung für unser Handeln 114
	Zehn kognitive Fallen 121
	Stärkung des Kollegiums durch Kooperation 124
	Selbstbild versus Fremdbild 124
	Kommunikation und Kooperation zwischen Kollegen 129
	Kommunikation und Kooperation zwischen Kollegen und Schulleitung 134
	<b>Die Konfliktfähigkeit stärken</b> 135
	Konflikte erleben 135
	Konflikte verstehen lernen – Motor der Veränderung sein 136
	Was sind Konflikte? 138
	Konflikte eskalieren 140
	Konfliktdiagnose 145
	Was bedeuten Konflikte für die eigene Person 145
	Wie kann man Konflikte analysieren? 147
	Die Beziehung analysieren 148
	Konfliktlösungsstrategien 152
	Selbstschutz in Konfliktsituationen 152
	Kongruentes Gesprächsverhalten in Konfliktsituationen 157
	Konfliktlösung beginnt im eigenen Kopf 164
	Lösungsorientierte Ansätze 167
	Die Architektur von Konfliktgesprächen 174
	Gesprächsbereitschaft klären 175
	Viele Wege führen nach Rom 176
	Kooperative Konfliktregelung 178
	Die persönliche Entwicklung im Umgang mit Konflikten 186
	Können Konfliktvermittler Konflikte coachen? 188
	<b>Schlussgedanken</b> 191
	<b>Literaturverzeichnis</b> 192
	<b>Glossar</b> 199
	<b>Sachregister</b> 205

## Vorwort

Das vorliegende Buch möchte in erster Linie Beratungsfachkräften (Beratungslehrkräfte, Schulpsychologinnen und Schulpsychologen), aber auch allen anderen an der Schule Beteiligten dabei helfen, sich in der Schule wohl zu fühlen. Es ist als Trainingsprogramm angelegt, das in Theorie und praktischen Übungen zur Beschäftigung mit der eigenen Kommunikations- und Konfliktfähigkeit anregt. Während der Arbeit mit dem Buch gewinnt der Einzelne Klarheit über seine Situation und, im Erfolgsfall, an persönlicher Stärke. Wir wünschen uns, dass daraus die Fähigkeit erwächst, künftig besser mit Belastungssituationen im schulischen Alltag umgehen zu können.

Das Trainingsprogramm möchte dazu beitragen, die Gesprächskompetenz des Einzelnen im System Schule zu stärken, um zur Humanisierung des Gesamtsystems beizutragen. Es geht weniger darum, Techniken zu vermitteln, mit denen Konfliktpartner für die eigenen Interessen „gewonnen“, das heißt manipuliert werden sollen. Vielmehr wird aus der Reflexion der eigenen Identität heraus ein authentischer Umgang mit dem Gegenüber angestrebt.

Mit diesem Buch liegt eine anregende Sammlung von methodischen Zugängen und Übungen zur Identitätsklärung vor, die sich an alle professionell in Schule arbeitenden und diese verantwortlich mitgestaltenden Menschen richtet: Unabhängig davon, ob jemand Lehrer, Beratungsfachkraft, Schulleiter, Schulrat oder Schulpsychologe ist, ob er sich als Teilnehmender in Seminaren mit seiner Rolle auseinandersetzt oder selbst als Leiter von Supervisionsgruppen oder von einschlägigen Fort- und Weiterbildungsveranstaltungen tätig ist – der vorliegende Band möchte alle gleichermaßen in ihrem Bemühen unterstützen, beim Aufbau einer kommunikativen Schule mitzuwirken.

In das Buch sind meine vielfältigen, in über zwanzig Jahren schulpyschologischer Arbeit gesammelten Erfahrungen eingeflossen. Im Anschluss an Workshops zur Verbesserung der Gesprächsführung, die im Rahmen der Weiterbildung zu Beratungslehrern stattfanden, äußerten viele Teilnehmer das Bedauern, dass die von ihnen als wertvoll und für den schulischen Alltag hilfreich erfahrenen Inhalte nicht bereits in der Lehrerausbildung, oder in der regionalen Lehrerfortbildung sowie in der schulhausinternen Fortbildung Raum haben. Hintergrund für den vorliegenden Band bilden auch die Erkenntnisse aus der schulpyschologischen Begleitung einzelner Kollegien und Gruppen im Rahmen von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen in Schulen. Jede kollegiumsinterne Entwicklungsberatung stolpert über kurz oder lang über die alltäglichen Fallen in der Kommunikation, die die gebotene Kooperation im System Schule so besonders schwierig machen. Das erfahrungs- und erlebnisorientierte Reflektieren des eigenen Gesprächsverhaltens und das Experimentieren mit neuen Gesprächselementen ist ein Schwerpunkt meiner Arbeit, der sich auch in diesem Buch spiegelt.