

**4.2 Kommunikations-, Feedback- und Konfliktkultur**

**Begründung**

Wer miteinander streitet, hat die Hoffnung, dass es sich lohnt, sich für die Beziehung einzusetzen. Die Auseinandersetzung hat vielleicht eine untaugliche Form angenommen, die Energie und das Engagement für einen produktiven Prozess jedoch sind noch vorhanden. Notwendig – im eigentlichen Wortsinne auch: notwendig – ist aber ein Perspektivenwechsel: Nicht Schuldzuschreibungen und Vorwürfe («wegen dir ...») bringen die Konfliktparteien weiter, sondern Fragen: «Was denkt der/die andere?», «Wenn alles gut würde, wie sähe das aus?», «Was kann ich/Was können wir dazu beitragen, dass es besser wird?». Ein eigentlicher Kulturwandel ist also gefragt: Nicht Defizite und Schwachpunkte stehen im Vordergrund, sondern die Ressourcen der Beteiligten. Und damit diese Ressourcen zum Tragen kommen, braucht es eine Kommunikation, die wertschätzend ist, die den Wert und die Individualität der Beteiligten wahrnimmt und sie gerade darum für ihren Beitrag zum Gelingen von Schulgemeinschaft stärkt.

**4.2.1 Wertschätzende Feedbackkultur – lösungsorientierte Kommunikation**

**OM 4.2.1**

**Wertschätzende Feedbackkultur und lösungsorientierte Kommunikation**

Die Kommunikation der an der Schule Beteiligten ist von Vertrauen bestimmt. Der Umgang der Lehrpersonen untereinander und zwischen den Lehrpersonen und den Schülerinnen und Schülern ist wertschätzend. Probleme und Konflikte werden offen und konstruktiv angesprochen und so bearbeitet, dass jede Akteurin, jeder Akteur bereit ist, Verantwortung für die Lösung zu übernehmen. An der Schule gibt es verbindliche Verfahren der Konfliktbearbeitung.

**Schlüsselindikatoren**

<b>Professionelles Handeln der Schulleitung und der Lehrpersonen</b>		1	2	3	4
Kommunikationsstil	Der Kommunikationsstil der Lehrpersonen gegenüber den Schülerinnen und Schülern ist durch gegenseitiges Ernstnehmen und Wertschätzung geprägt.				
Feedback	Rückmeldungen werden möglichst unmittelbar gegeben, wobei sich alle an die Regeln für ein erfolgreiches Feedback halten.				
Zeit	Lehrerinnen und Lehrer nehmen sich im Konfliktfall die Zeit, die Situation möglichst zeitnah mit allen Betroffenen zu klären.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

Schule		1	2	3	4
Wertschätzende und offene Kommunikation	Die Kommunikation an der Schule ist geprägt durch Wertschätzung, Vertrauen und Offenheit.				
	Probleme, Konflikte, Schwierigkeiten werden an der Schule direkt und offen angesprochen.				
Wirksame und lösungsorientierte Kommunikation	Bei Entscheiden steht nicht der Status von einzelnen Personen, sondern die sachlich beste Lösung im Zentrum.				
	Es gelingt den Schulangehörigen in ihrer Kommunikation ... – andere in ihrem Denken, Fühlen, Handeln angemessen, wirksam, konstruktiv anzuregen und zu beeinflussen, – sich von andern im eigenen Denken, Fühlen angemessen reflektiert anregen, beeinflussen zu lassen.				
Konfliktregelung	Die Schule entwickelt Angebote zur Konfliktmediation und Krisenbewältigung.				
	Die Schulleitung unterstützt Maßnahmen zur konstruktiven Konfliktbewältigung zwischen Schülerinnen und Schülern (z.B. Streitschlichtung, Maßnahmen zur Gewaltprävention usw.).				
	Die Schulleitung unterstützt Maßnahmen zur konstruktiven Konfliktbewältigung innerhalb des Kollegiums und zwischen Eltern und Kollegium, gegebenenfalls mit professioneller Unterstützung von außen.				
	Die Konfliktbeteiligten bekommen die Chance zur Aufarbeitung, Versöhnung und gegebenenfalls Wiedergutmachung.				
	Für die Konfliktmediation und Krisenbewältigung gibt es feste Absprachen und Verfahren in der Schule.				
	Schülerinnen und Schüler suchen bei belastenden Problemen das Gespräch mit ihren Lehrerinnen oder Lehrern.				
	Konflikte werden an der Schule frühzeitig erkannt.				
	Konflikte werden an der Schule fair und partnerschaftlich ausgetragen. Konflikte werden an der Schule wirksam und nachhaltig gelöst.				
Feedbackkultur	Die Schulangehörigen geben ehrliche, konstruktive und wirksame Feedbacks.				
Streitkultur	Die Schulangehörigen haben eine gute Streitkultur. Sie ringen um die besten Ideen und Lösungen, bringen konstruktiv Veränderungsanträge ein, sind empfänglich für aufbauende Kritik und betrachten ihre Streitkultur als eine Chance zur Entwicklung von allen.				

Selbstwertgefühl	Die Kommunikationskultur an der Schule ist so gestaltet, dass das Selbstwertgefühl der Schulangehörigen gewahrt und womöglich erhöht wird.				
Institutionalisierung und Weiterentwicklung	In der Schule sind formale (institutionalisierte) und informelle Zeitgefäße für die Kommunikation zwischen den verschiedenen an der Schule Beteiligten in der Schule vorhanden.				
	Die Schule reflektiert regelmäßig ihrer Kommunikationskultur.				
	Kommunikationsthemen für alle Mitglieder der Schule sind im Fortbildungsprogramm der Schule ausgewiesen.				
Weiterbildung	Lehrpersonen erhalten Training in Kommunikations- und Interaktionsverhalten (in der Aus- und Weiterbildung).				
Wertschätzung und Vertrauen	Die Schulkultur ist von Vertrauen bestimmt. Der Umgang zwischen den Lehrkräften und zwischen den Lehrkräften und den Schülerinnen und Schülern ist wertschätzend; Probleme und Konflikte werden offen und konstruktiv angesprochen und so bearbeitet, dass jeder Akteur bereit ist, Verantwortung für die Lösung zu übernehmen.				
	Der mitmenschliche Umgang ist in der Schule auf allen Ebenen höflich und wertschätzend.				
	In der Schule wird ein freundlicher und wertschätzender Umgangston miteinander gepflegt (Schülerinnen, Schüler und Lehrkräfte).				
Kommunikations-, Gesprächskultur	Schülerinnen und Schüler lernen, Gespräche aufmerksam und diszipliniert zu führen. Sie vereinbaren Gesprächsregeln und achten auf ihre Einhaltung.				
	Sie lernen, Konflikte als zum Leben gehörig anzunehmen, offen anzusprechen, sie friedlich und vernünftig zu lösen.				
	Die Schülerinnen und Schüler erleben täglich, dass und wie sie gemeinsame Angelegenheiten miteinander regeln können.				
	Sie lernen, ihre Standpunkte und Interessen zu entwickeln, sie sich bewusst zu machen und mit anderen abzugleichen, gemeinsame Ziele und Vorschläge zu artikulieren und selbstbewusst und angemessen zu vertreten.				
	Sie lernen, sich für solche Gespräche gemeinsame Regeln zu geben.				
	Die Schule hat eine Kommunikationskultur, deren Pflege Aufgabe aller Erwachsenen ist.				
	Durch Verbesserung der Arbeits- und Kommunikationskultur wird die Qualität des Lehrerhandelns in Unterricht und Erziehung unterstützt und gefördert.				

Der Informationsfluss im Kollegium und zwischen Schulleitung und Beschäftigten funktioniert.				
Die Schule hat ein abgestimmtes Verfahren zur Konfliktlösung und zum Umgang mit Regelverstößen.				
<i>Qualitätsziele der Schule:</i>				
<b>Rahmenbedingungen des Bildungssystems</b>	1	2	3	4
Strategien der Konfliktbewältigung gehören zum Programm der Lehrerbildung.				
<i>Qualitätsziele des Bildungssystems:</i>				

**Ideen zur Umsetzung**

*Sensibilität für die eigene Kommunikationsweise entwickeln*

Alles, was das Selbstwertgefühl von Menschen, ihre Zuversicht und Lernfreude, ihre soziale Integration und soziale Anerkennung fördert, lässt sich durch Vollwertkost und Jogging nicht ersetzen. Faustregel: Jede psychische Förderung, jede Stärkung eines Menschen ist gesundheitsrelevant (das Umgekehrte markiert die Weisheit der Sprache mit dem Begriff «Kränkung» ...). Damit Kommunikation nicht krank macht, sondern stärkt und aufbaut, lohnt es sich, gelegentlich die eigene Kommunikation im Alltag unter die Lupe zu nehmen. Mit dem folgenden Vokabular für gesundheitsförderliche und für kränkende Kommunikation können Lehrpersonen wie auch Schülerinnen und Schüler ihre Kommunikationsweise untersuchen und sich dazu ein konstruktives Feedback geben.

**Wortschatz für die psychische Stärkung von Lehrpersonen und Schülerinnen und Schüler**

- aktivieren
- interessieren
- herausfordern
- fördern
- unterstützen
- beachten
- loben
- verstärken
- Feedback anbieten
- fair diskutieren
- Zuwendung und Emotionen zeigen
- Erfolge ermöglichen
- Wertschätzung zeigen
- partnerschaftlich führen
- Transparenz schaffen
- Rat und Orientierung geben
- Vorbild sein

**Vokabular für «Kränkungen»**

- nicht beachten
- nicht ernst nehmen
- demütigen
- bloßstellen
- überfordern
- beleidigen
- entmutigen
- verängstigen
- bedrohen
- fertigmachen (mobbing)
- demotivieren
- verwirren
- alleinlassen
- nörgeln
- autoritär behandeln
- nicht zu Wort kommen lassen
- Lob und Anerkennung versagen

*Gesundheitsfördernde Qualitäten in Unterricht und Beziehungen wahrnehmen und rückmelden*

- Formulieren Sie mithilfe des «Wortschatzes für die psychische Stärkung von Personen»: **Beobachtungsaufträge für das Kollegialfeedback** (gegenseitige Unterrichtsbesuche):
- **Fragen für einen Schüler-Feedbackbogen**, der Rückmeldungen zu Beziehungs- und Kommunikationsqualitäten (von mir als Lehrer oder Lehrerin bzw. in der Klasse) ermöglicht:
- **Fragen für eine Bestandsaufnahme im Team**: Wie ist der Kommunikationsstil in der Schule? Wie gehen wir miteinander um (stärkend, «kränkend»)?

*Produktiver Umgang mit Konflikten – Perspektiven und Zivilcourage gegen Gewalt*

Jugendliche brauchen die Perspektive, dass ihr Beitrag in der Schule und im späteren Berufsleben gefragt ist. Sie brauchen Perspektiven, damit sie Anerkennung finden können, ohne Gewalt anzuwenden. Und gleichzeitig brauchen sie Lehrpersonen, Mitschüler und Mitschülerinnen, die nicht wegsehen, sondern Zivilcourage zeigen und eingreifen, wenn sie Zeuge von Gewalt und Übergriffen werden.

Ein Beispiel aus einem Zürcher Quartiersschulhaus: In der Quartierschule Kolbenacker ist eine Gruppe von Fünft- und Sechstklässlern als Friedensstifter ausgebildet worden, die in jeder großen Pause Mitverantwortung für den Pausenbetrieb übernimmt. Die Idee dazu entstand im Lehrerkollegium. Als Erstes wurde eine kleine Projektgruppe gebildet.

Nach der Auswahl der Kinder (wer hat Interesse?) wurden diese speziell auf ihre neue Aufgabe vorbereitet (anderthalb Tage) und dann als Friedensstifterinnen und Friedensstifter allen Kindern klassenweise vorgestellt.

Die Friedensstifterinnen und -stifter unterstützen die Lehrpersonen in der Pausenaufsicht. Dadurch konnten das Wohlbefinden und die Sicherheit der Schüler und Schülerinnen in der großen Pause spürbar verbessert werden. Die Friedensstifter und -stifterinnen setzen sich ein für friedliche, gewaltfreie Lösungen auf dem Pausenplatz. Sie sind Vorbilder für Ordnung, friedliche Konfliktlösungen, für sinnvolle Pausenbeschäftigungen und das Einhalten von Pausenregeln. Wöchentlich treffen sie sich zu einer gemeinsamen Sitzung, an der Erfahrungen und Verbesserungsvorschläge ausgetauscht werden.

*Regeln für das Feedback*

Damit Feedbacks verhaltenskorrigierende Wirkung erhalten, gilt es eine Reihe von erprobten Regeln zu beachten, die im Folgenden kurz aufgeführt sind. Diese gelten aber nicht nur, wenn wir von anderen eine Rückmeldung erbeten, sondern auch dann, wenn wir anderen ungebeten eine Rückmeldung zu ihrem Verhalten geben wollen. Ob allerdings der Feedbackempfänger sein Verhalten aufgrund der Rückmeldung verändert, bleibt ganz allein ihm selbst überlassen.

*Feedback soll im rechten Augenblick gegeben werden.* Feedback sollte möglichst unmittelbar auf ein Verhalten hin folgen. So kann der Empfänger am

besten verstehen, was der Feedbackgeber meint. Doch sollen sowohl der Feedbackgeber als auch der Empfänger des Feedbacks von der Situation her in der Lage sein, die Informationen ruhig zu geben bzw. zu hören und zu verarbeiten.

*Feedback soll beschreiben, nicht interpretieren.* Im Feedback werden die Verhaltensweisen (mit positiver oder negativer Wirkung) durch möglichst klare Fakten beschrieben (z.B. «Du hast mich in der Diskussion jetzt zum vierten Mal unterbrochen» statt «Du bist mir zu autoritär»). In das Feedback gehören keine Hypothesen darüber, warum sich der Partner so verhalten hat (also nicht «Du bist faul!»).

*Feedback soll die Mitteilung der eigenen Reaktion enthalten.* Teilen Sie Ihrem Feedbackpartner/Ihrer Partnerin im Anschluss an die Beschreibung des Verhaltens mit, welche Reaktionen oder Gefühle dadurch bei Ihnen ausgelöst werden (z.B. «Du lässt mich seit zwei Tagen alleine die Klasse aufräumen. Ich ärgere mich darüber. Ich möchte, dass du mir hilfst und wir diese Arbeit zusammen machen!»). – Diese Feedbackregel gilt in der beschriebenen Form für soziale Interaktionen. Wenn aber Lehrerinnen und Lehrer als «Anwälte» der Grundkonzeption agieren, besteht die Möglichkeit (und Notwendigkeit), statt des Bezugs zu eigenen Betroffenheiten den Bezug zu den inhaltlichen Kriterien herzustellen.

*Feedback ist kein Zwang zur Änderung.* Feedback an sich ist keine pädagogische Zwangsmaßnahme. Allein der Empfänger entscheidet, ob er sich auf der Basis der Informationen über sein Verhalten ändern möchte oder nicht. Der Änderungswunsch in eine bestimmte Richtung ist zwar legitim, aber nicht mehr als eine persönliche Bitte. – Auch diese Feedbackregel ändert ihre relativ hohe Unverbindlichkeit unter den Rahmenbedingungen professioneller Arbeit. Natürlich bleibt die Entscheidung in Bezug auf eine Veränderung beim Feedbackempfänger, eine Entscheidung gegen die Anpassung des Verhaltens an eingeforderte Normen und Strukturen ist möglich, kann und wird aber auch dazu führen, dass dieser Teilnehmer in Bezug auf seine schulische Karriere mit Konsequenzen rechnen muss.

### Expertenbeiträge und verwendete Quellen

#### Beiträge

- Hildy Janssen-Marty; Abteilung Schulmanagement, Schul- und Sportdepartement der Stadt Zürich.

#### Quellen

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern. 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005.
- Norbert Landwehr: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern 2007.
- Qualitätstableau NRW. 2005.
- Schulklima, interkantonales Kompetenzzentrum für Gesundheitsförderung durch Schulentwicklung, PHZ/LWB Luzern, Sentimatt 1, 6003 Luzern, 041 228 69 51, titus.buergisser@phz.ch, <www.bildungundgesundheit.ch>.
- <www.afl.bildung.hessen.de>: Amt für Lehrerbildung Hessen.
- <http://www.anschub.de>.
- <www.opus-nrw.de>.

### Literaturhinweise, Links und Supportangebote

4.2.2 **Stimmige Schulregeln und Wertevereinbarungen**

**QM 4.2.2**

**Stimmige Schulregeln und Wertevereinbarungen – reflektierte und effektive Regelverwendung**

Die Lehrpersonen definieren – im sinnvollen Einbezug von Schülern und Schülerinnen und von Eltern – Regeln des Zusammenlebens, pflegen sie und sorgen dafür, dass sie auch eingehalten werden. Die Schulregeln und Wertevereinbarungen sind allen bekannt und allgemein verbindlich, auf ihre Einhaltung wird gemeinsam geachtet. Bei Regelverstößen sind die Konsequenzen bekannt und werden gemeinsam getragen.

**Schlüsselindikatoren**

<b>Professionelles Handeln der Schulleitung und der Lehrpersonen</b>		1	2	3	4
Klassenregeln	Regeln sind für alle Beteiligten sinnvoll und nachvollziehbar. Sie gelten für alle gleichermaßen.				
	Bei der Ausarbeitung ist eine angemessene Partizipation der Schülerinnen und Schüler gewährleistet.				
	Die Regeln sind für alle klar und werden offen kommuniziert.				
	Sanktionen bei Regelverstößen sind definiert und kommuniziert.				
	Die Regeln basieren auf einer gemeinsamen Vereinbarung.				
<i>Eigene Qualitätsziele:</i>					

<b>Schule</b>		1	2	3	4
Schulhausregeln	Regeln sind für alle Beteiligten sinnvoll und nachvollziehbar. Sie gelten für alle an Schule Beteiligten in gleichem Maße.				
	Bei der Ausarbeitung ist eine angemessene Partizipation der Schülerinnen und Schüler gewährleistet.				
	Die Schulregeln sind allen bekannt. Insbesondere neuen Eltern, Schülerinnen, Schülern und Lehrerinnen und Lehrern werden sie in angemessener Form zugänglich gemacht.				
	Sanktionen bei Regelverstößen sind definiert und kommuniziert.				
Problemfelder	Die schuleigenen pädagogischen Grundsätze berücksichtigen schulspezifische Problemfelder (z.B. häufiges Schuleschwänzen, Gewalt, Ausgrenzungen usw.).				

	Regeln in Bezug auf die schulspezifischen Problemfelder werden regelmäßig auf ihre Wirksamkeit hin überprüft.				
Interventionsmaßnahmen	Lehrkräfte und gegebenenfalls nicht lehrendes Personal stimmen Interventionsmaßnahmen usw., welche die Schülerinnen und Schüler betreffen, untereinander ab.				
Leistungsvereinbarungen	Kollegiale Vereinbarungen zur Leistungsbeurteilungen werden ausgehandelt, reflektiert und angewendet.				
	Diese Vereinbarungen sind für Eltern und Schülerinnen und Schüler transparent («gerechte Behandlung»).				
Qualitätsziele der Schule:					

### Ideen zur Umsetzung

#### *Sinnvolle Schulregeln – gemeinsame Sanktionspraxis*

Wenn im Schulhaus alle Lehrpersonen am gleichen Strick ziehen, wird das für die Schülerinnen und Schüler spürbar: Bei der Übertretung vereinbarter und bekannter Regeln durch einzelne Schülerinnen oder Schüler gibt es keine Lehrpersonen, die einfach wegschauen, weil sie Konflikten aus dem Wege gehen wollen. Ohne Ausnahme werden Übergriffe von allen Lehrpersonen angemahnt, und alle Lehrpersonen kennen die gleichen Sanktionen für Regelverletzungen. Eine einheitliche Sanktionspraxis schafft Sicherheit durch klare Regeln.

Folgende Arbeitsschritte haben sich als hilfreich erwiesen, um Regeln in der Klasse (in der Schule) zu erarbeiten:

**Schritt 1: Identifikation von wichtigen Verhaltensmustern, die erreicht werden sollen**

Sammeln Sie die drei wichtigsten Verhaltensweisen oder Haltungen, welche die Schülerinnen und Schüler in der Klasse zeigen sollen (die bei den Schülerinnen und Schülern durch den Besuch unserer Schule ausgebildet oder gefestigt werden sollen) (z.B. in der Klasse: pünktlich zum Unterricht erscheinen, aufmerksam dem Unterricht folgen, respektvoll miteinander umgehen).

**Schritt 2: Identifikation der förderlichen und hinderlichen Bedingungen**

Analysieren Sie für jede im ersten Schritt genannte Verhaltensweise oder Haltung die aktuellen Handlungsmuster Lehrenden, Lernenden und Umfeld, die helfen oder verhindern, dass die angestrebten Ziele erreicht werden:

#### Unterstützend

Die hierfür unterstützenden Verhaltensweisen durch Lehrerinnen und Lehrer sind ...

- 1.
- 2.
- 3.

#### Verhindernd

Die hierfür hinderlichsten Verhaltensweisen durch Lehrerinnen und Lehrer sind ...

- 1.
- 2.
- 3.



Unterstützend	Verhindernd
Die hierfür unterstützenden Verhaltensweisen durch Schülerinnen und Schüler sind ... 1. 2. 3.	Die hierfür hinderlichsten Verhaltensweisen durch Schülerinnen und Schüler sind ... 1. 2. 3.
Die hierfür unterstützenden Verhaltensweisen durch Eltern sind ... 1. 2. 3.	Die hierfür hinderlichsten Verhaltensweisen durch Eltern sind ... 1. 2. 3.

### Schritt 3: Entwicklung von Regeln

Suchen Sie die Verhaltensmuster heraus, welche die Ausbildung des wünschenswerten Verhaltens am stärksten behindern. «Das folgende Verhalten sollte ab morgen auf keinen Fall mehr an der Schule gezeigt werden ...». Überlegen Sie, was Sie tun können, um dieses Verhalten zu unterbinden. Leiten Sie daraus Ihre Regel ab.

### Schritt 4: Formulierung von Konsequenzen

Gute Konsequenzen sind ...

- zeitnah – sie folgen unmittelbar nach dem Regelverstoß,
- plausibel und logisch – sie folgen unmittelbar aus dem Regelverstoß,
- lehrreich – mit ihrer Erfüllung verbinden sich neue Erfahrungen, die das Einhalten der Regel sinnvoll erscheinen lassen,
- unangenehm – es macht mehr Mühe, sie zu erfüllen, als (beim nächsten Mal) die Regel einzuhalten.

### Schritt 5: Prüfung und Evaluation

Gute Regeln sorgen für Veränderung – und werden dadurch überflüssig und durch neue ersetzt. Prüfen Sie die Wirkung, indem Sie überlegen, woran Sie merken können, dass sich etwas positiv verändert. Auch die mit der Einführung der Regel verbundene erwartete Verhaltensänderung sollte zur Orientierung öffentlich gemacht werden: «Wir erwarten, dass folgendes Verhalten seltener und/oder folgendes Verhalten häufiger wird ...»

(Norbert Posse, s. u., Literaturhinweise)

## Expertenbeiträge und verwendete Quellen

### Beiträge

- Titus Bürgisser, KOMPEZ Schulklima, titus.buergisser@phz.ch.

### Quellen

- Orientierungsrahmen Schulqualität. Fachstelle für Schulevaluation Kanton Luzern. 2005.
- Sammlung Qualitätsmerkmale Schulevaluation Kanton Thurgau. 2005.
- Norbert Landwehr: Q2E – Qualität durch Evaluation und Entwicklung. Heft 1: Basisinstrument zur Schulqualität. Bern 2007.
- Gut geregelt. Lernende Schule, Heft 14/2001.
- «www.kultusministerium.hessen.de»: Landeselternbeirat und Hessisches Kultusministerium: Wiesbadener Erklärung» zu Erziehungsvereinbarungen usw. (2005); Werteerziehung/Erziehungsvereinbarungen in Hessen.
- Norbert Posse: Schulinterne Arbeit an Regeln. Lernende Schule 14/2001, S. 54–55.

## Literaturhinweise, Links und Supportangebote

Quelle: Brägger, G. & Posse, N. (2007). *Instrumente für die Qualitätsentwicklung und Evaluation in Schulen (IQES). Wie Schulen durch eine integrierte Gesundheits- und Qualitätsförderung besser werden können.*  
*Band 2: Vierzig Qualitätsbereiche mit Umsetzungsideen.* Bern: h.e.p.