



2. AKADEMIE

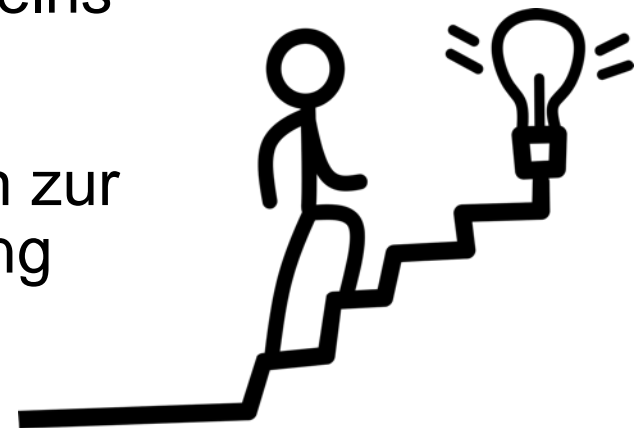
S4-ADD-Programm

Führungskommunikation als zentrale Gelingensbedingung für Entwicklung

26./27. September 2024
WohnGut Hotel & Boardinghouse
Koblenz

ZUM RAHMEN

- Impulse zum Thema „führungsbezogene Kommunikation“
- Möglichkeit zur Reflexion des eigenen kommunikativen (Führungs-)Handelns und Handlungs-Repertoires
- „Quick Wins“: Schnelle erste Ideen zur praktischen Umsetzung mit Wirkung



<https://pixabay.com/de/vectors/hell-birne-werdegang-klettern-2855120/>

FÜHRUNGS-KOMMUNIKATION

- Warum eigentlich?
- Worauf kommt es an?
- Wie kann sie gelingen?



Zeichnung: Astrid Pößiger

FÜHRUNGS-KOMMUNIKATION

- **Warum eigentlich?**
- Worauf kommt es an?
- Wie kann sie gelingen?



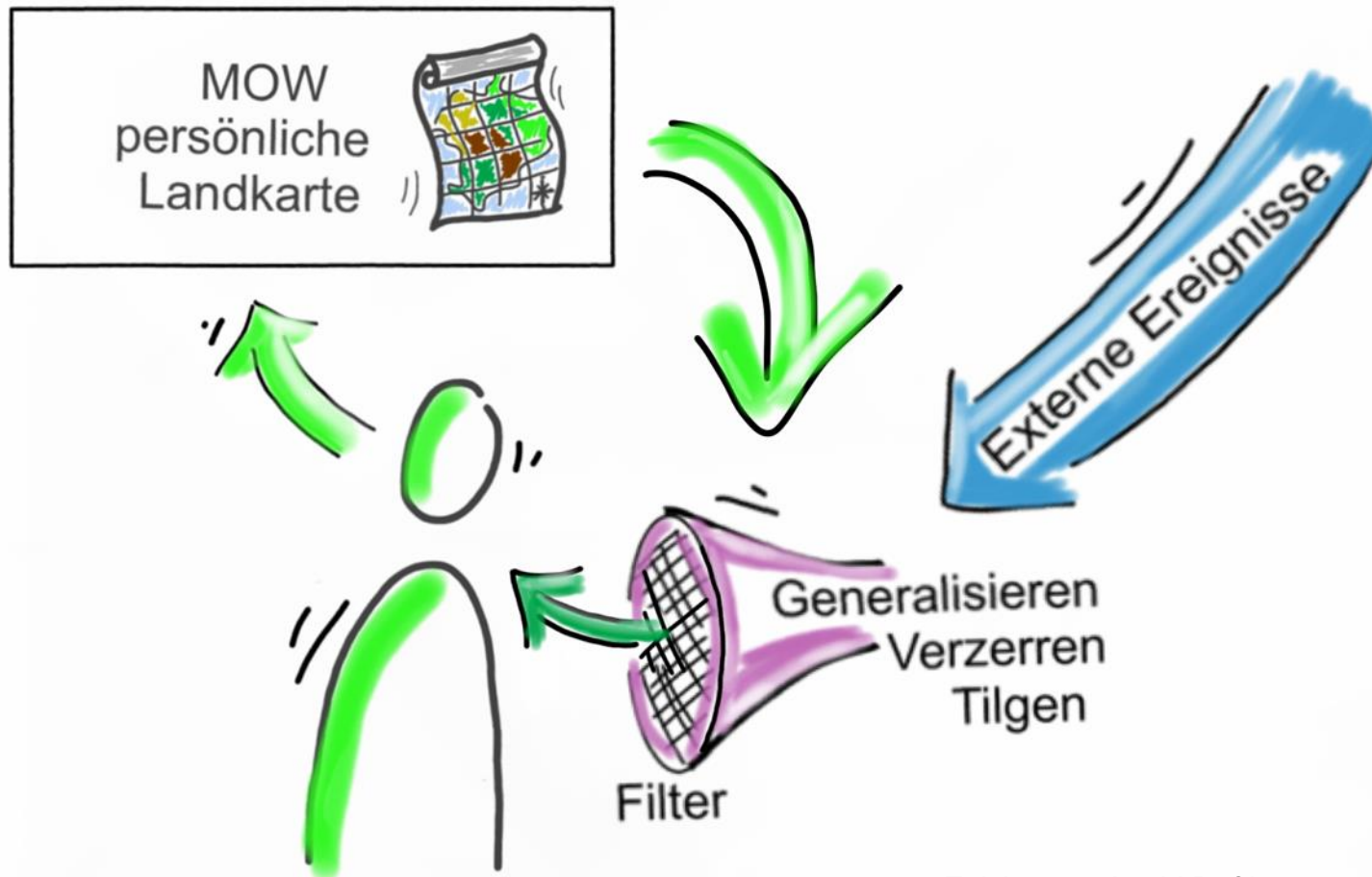
Zeichnung: Astrid Pössiger

HETEROGENITÄT ALS MERKMAL



Foto: privat (Oliver Klauk)

MOW: „MODEL OF THE WORLD“



Zeichnung: Astrid Pößiger



MOW: QUINTESSENZ

- Wir orientieren uns an unserer mentalen Landkarte, nicht an der Realität.
- Das bedeutet:
„Ich sehe, was ich sehe (und nicht, was ist).“
- Wahrnehmungen und Urteile sind subjektiv und geprägt von unseren Erfahrungen und unserer Sozialisation.
- Daraus resultiert entsprechendes Verhalten.
- Das MOW wirkt auf sich selbst zurück.
- Und: MOWs spielen eine zentrale Rolle für (eine gelingende) Kommunikation.

SCHLÜSSEL: DIE HALTUNG



Zeichnung: Astrid Pößiger

ERINNERN SIE SICH ...

- Meine Lieblingslehrerin ...
- Mein Lieblingslehrer ...



Zeichnung: Astrid Pößiger



MEINE LIEBLINGS-LEHRKRAFT

Persönliche Mini-Reflexion:

- Was hat mir eine Rückmeldung dieser Lehrkraft bedeutet: positiv wie negativ? Warum war das so?
- Wie sah das aus im Vergleich zu einer Lehrkraft, die ich nicht oder deutlich weniger geschätzt habe? Warum?



BEZIEHUNG ALS FUNDAMENT



<https://pixabay.com/de/photos/h%C3%A4nde-begr%C3%BC%C3%9fung-gru%C3%9f-handgeben-3065672/>



AUSWIRKUNGEN POSITIVER FÜHRUNGSBEZIEHUNGEN

- Positivere Einstellung zur Aufgabe
- Höhere Bereitschaft, den anderen zu unterstützen
- Intensiverer Austausch von Informationen und Ressourcen
- Verstärktes gegenseitiges Feedback
- Kreativeres Denken und erhöhter Lerntransfer
- Wahl schwierigerer Aufgaben
- Höhere Bereitschaft zur Selbstkritik
- Suche nach Verbesserungen
- Positive Befindlichkeit

Weibler (2012)

FÜHRUNGS-KOMMUNIKATION

- Warum eigentlich?
- **Worauf kommt es an?**
- Wie kann sie gelingen?



Zeichnung: Astrid Pößiger



EMPATHIE: UNSERE SUPERKRAFT

Empathie ermöglicht

- sich in die Situation des Gegenübers hineinzuversetzen.
- das gegenseitige Verstehen und Nachvollziehen von Gedanken, Ideen und Gefühlen.
- die gegenseitige Auseinandersetzung mit Werten, Haltungen und Ansichten.
- die Etablierung einer stabilen Beziehung und damit auch positive Veränderungen.

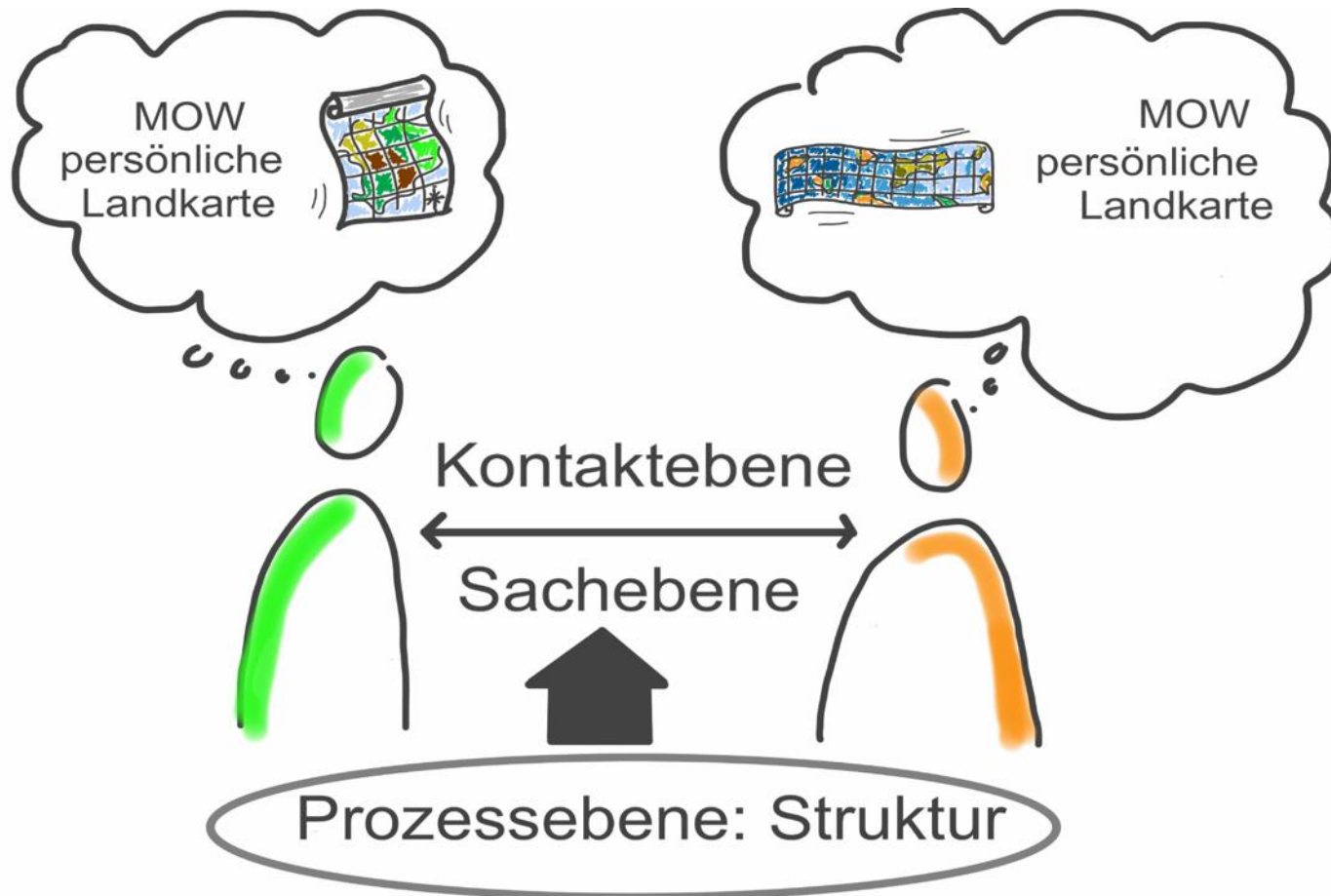
ZUM PERSÖNLICHEN TRAINING

- „Setze dir bewusst die Brille deines Gegenübers auf.“
- „Schau konzentriert durch diese Brille.“
- „Lasse diese Eindrücke mit Ruhe und Geduld auf dich wirken.“



<https://pixabay.com/de/photos/sonnenbrille-408435/>

EBENEN DER KOMMUNIKATION



Zeichnung: Astrid Pößiger

BEZIEHUNGS- UND SACHEBENE



- Die Prozesse auf der Beziehungsebene bestimmen, wie die Informationen auf der Sachebene verarbeitet werden.
- Die Beziehungsebene bildet den Interpretationsrahmen für die inhaltlichen Botschaften.
- Die Sachebene bezeichnet das „Was“, die Beziehungsebene bezeichnet vor allem das **„Wie“** der Kommunikation:
 - Paraverbale Kommunikation (Tonfall, Sprechtempo, Lautstärke)
 - Nonverbale Kommunikation (Körpersprache, Gestik, Mimik und Augenkontakt)
- Die Beziehungsebene ist immer „On Air“:
„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Paul Watzlawick)

FÜHRUNGS-KOMMUNIKATION

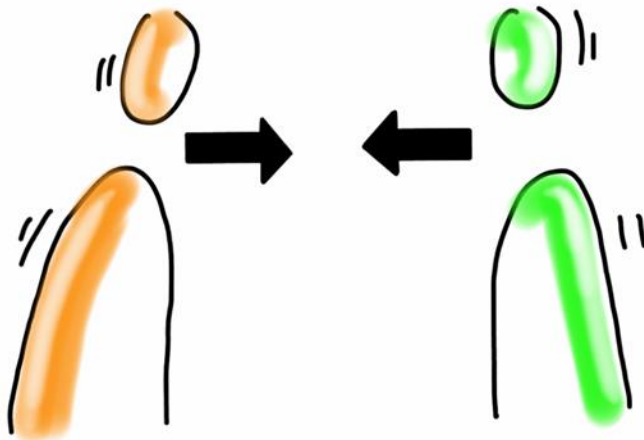
- Warum eigentlich?
- Worauf kommt es an?
- **Wie kann sie gelingen?**



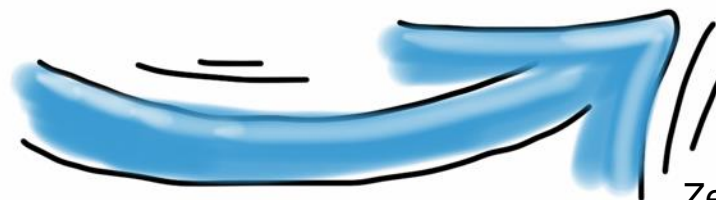
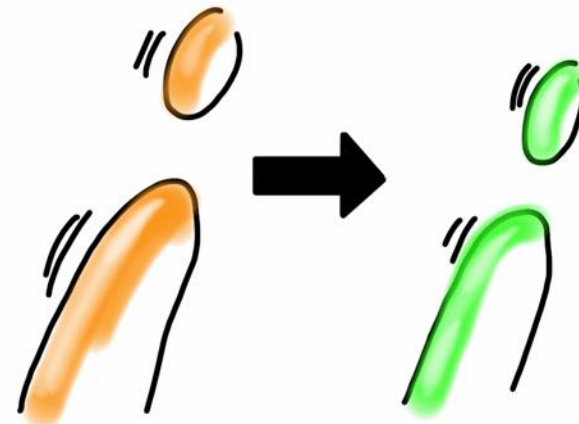
Zeichnung: Astrid Pößiger

PACING UND LEADING (1)

1. Pacing



2. Leading



Zeichnung: Astrid Pößiger

PACING UND LEADING (2)

Erster Schritt:

Kontaktaufbau und
Einlassen auf das
MOW des Gegenübers

Zweiter Schritt:

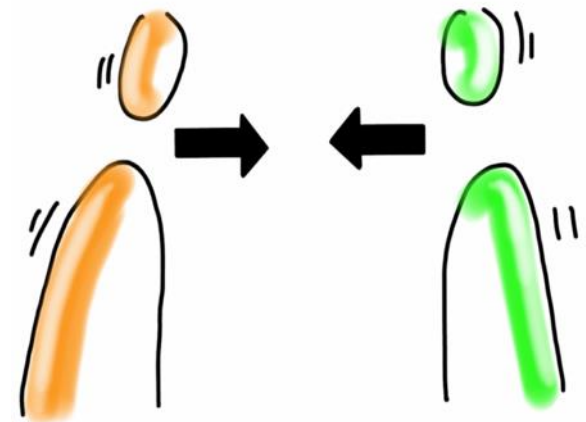
Zielführende
Gesprächsgestaltung durch
Unterbreitung von Angeboten



Zeichnung: Astrid Pößiger

KOMMUNIKATIVE „DIENSTLEISTUNG“

- Aufbau von Verständnis für das MOW meiner Kollegin/meines Kollegen
- Orientierung am verbalen, para-verbalen und non-verbalen Ausdrucksverhalten
- Berücksichtigung des Prinzips „Korrespondenz / Ähnlichkeit“
- Spiegeln auf unterschiedlichen Ebenen als zentrale Methode



Zeichnung: Astrid Pößiger

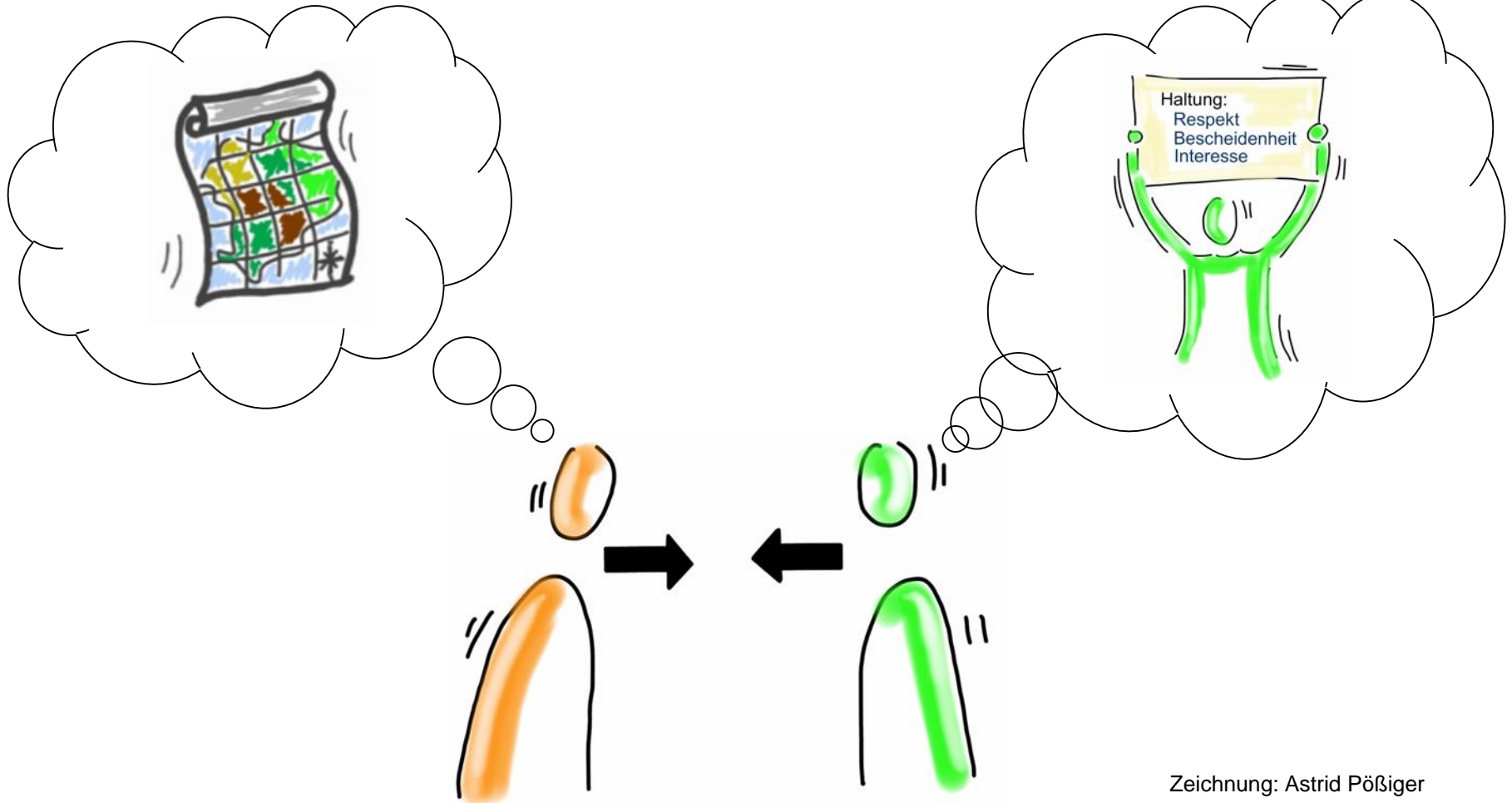


PACING-MÖGLICHKEITEN

- Verbindendes suchen
- Konstatieren, was ist
- Fragen stellen und aktiv zuhören
- Inhalte reformulieren
- Aufgreifen von Erfahrungen und Schlüsselworten
- Sprache des Gegenübers sprechen
(Sprachrhythmus, Sprachduktus, Sprachlautstärke)
- Nonverbale Kommunikation berücksichtigen
- Freundlichkeit und Herzlichkeit



DIE HALTUNG SCHIMMERT IMMER HINDURCH!



Zeichnung: Astrid Pößiger



TRAGFÄHIGE FÜHRUNGSSITUATION (VGL. MALIK, 2019)

- Im Wesentlichen geht es um die Etablierung einer vertrauensvollen, professionellen Beziehung.
- Zentrale Aspekte sind:
 - Konsistenz: widerspruchsfrei agieren
 - Kongruenz: authentisch sein
 - Verlässlichkeit: vorhersagbar sein
 - Vertrauensvorschuss: Vertrauen schenken



„QUICK WINS“ ...

- **Innere Haltung formt äußeres Handeln.**
Reflektiere dich selbst und respektiere das MOW anderer Personen.
- **Empathie ist unsere Superkraft.**
Trainiere sie.
- **Professionelle Kommunikation hat mindestens vier Ebenen.**
Nutze diese gezielt zur Vorbereitung, Analyse und Orientierung im Rahmen von Kommunikation.
- **Das Prinzip „Pacing & Leading“ bietet Orientierung.**
*Suche Verbindendes und kommuniziere angebotsorientiert.
Übe vor allem Pacing – immer in Verbindung mit Haltung.*

NOCH FRAGEN ... 😊

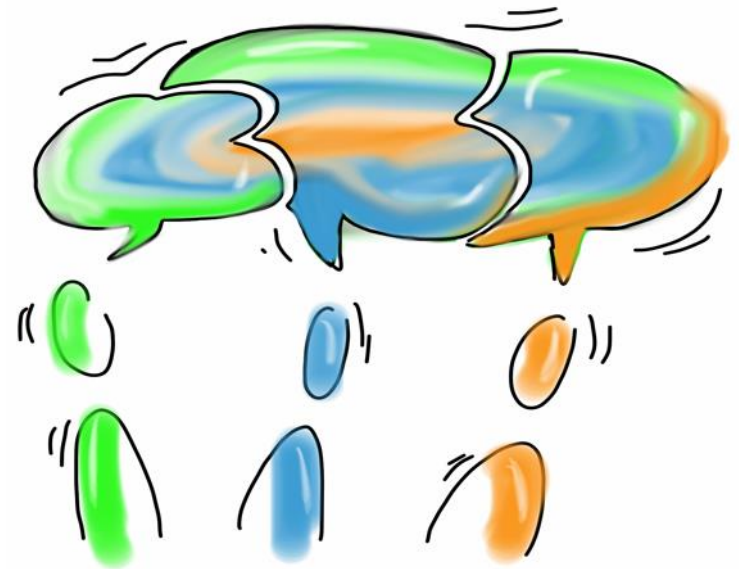
- Welche Fragen haben Sie noch?



Zeichnung: Astrid Pößiger

KOLLEGIALE REFLEXION

- Wie stark haben Sie das Thema „Beziehungsaufbau“ in der Zusammenarbeit mit „Ihren Schulen“ im Blick?
- Inwieweit gestalten Sie den Beziehungsaufbau bewusst? Oder unterliegt er mehr oder weniger dem Zufall?
- Wie gelingt es Ihnen, sich auf Ihr Gegenüber einzustellen?
- Wie organisieren Sie für sich die Vorbereitung auf wichtige Gespräche?
- Welche Zeitfenster sind überhaupt vorhanden?
- ...



Zeichnung: Astrid Pößiger

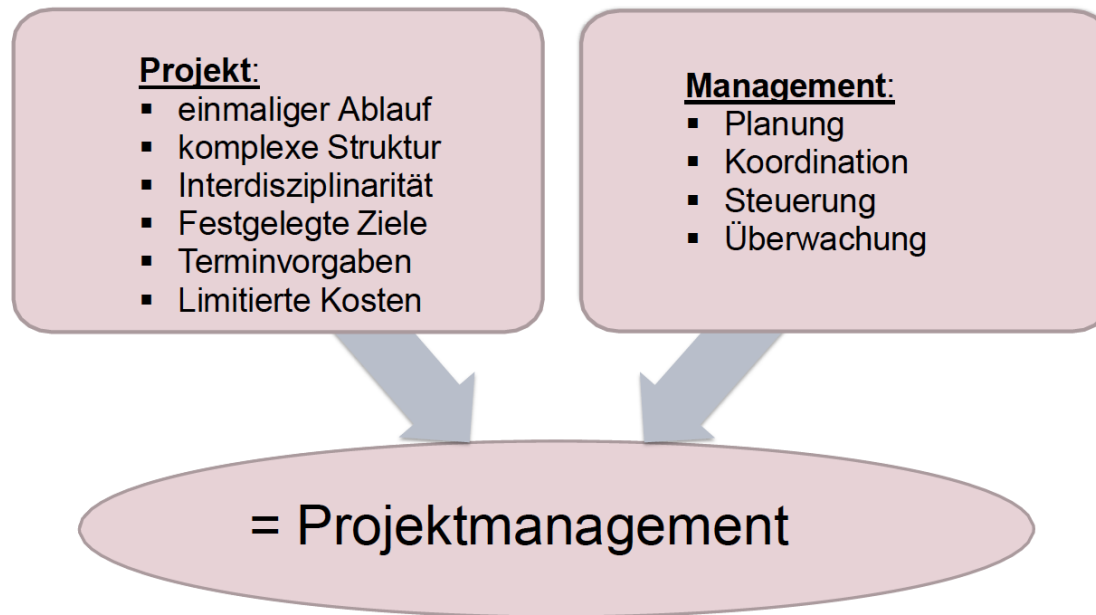


WAS IST EIN PROJEKT?

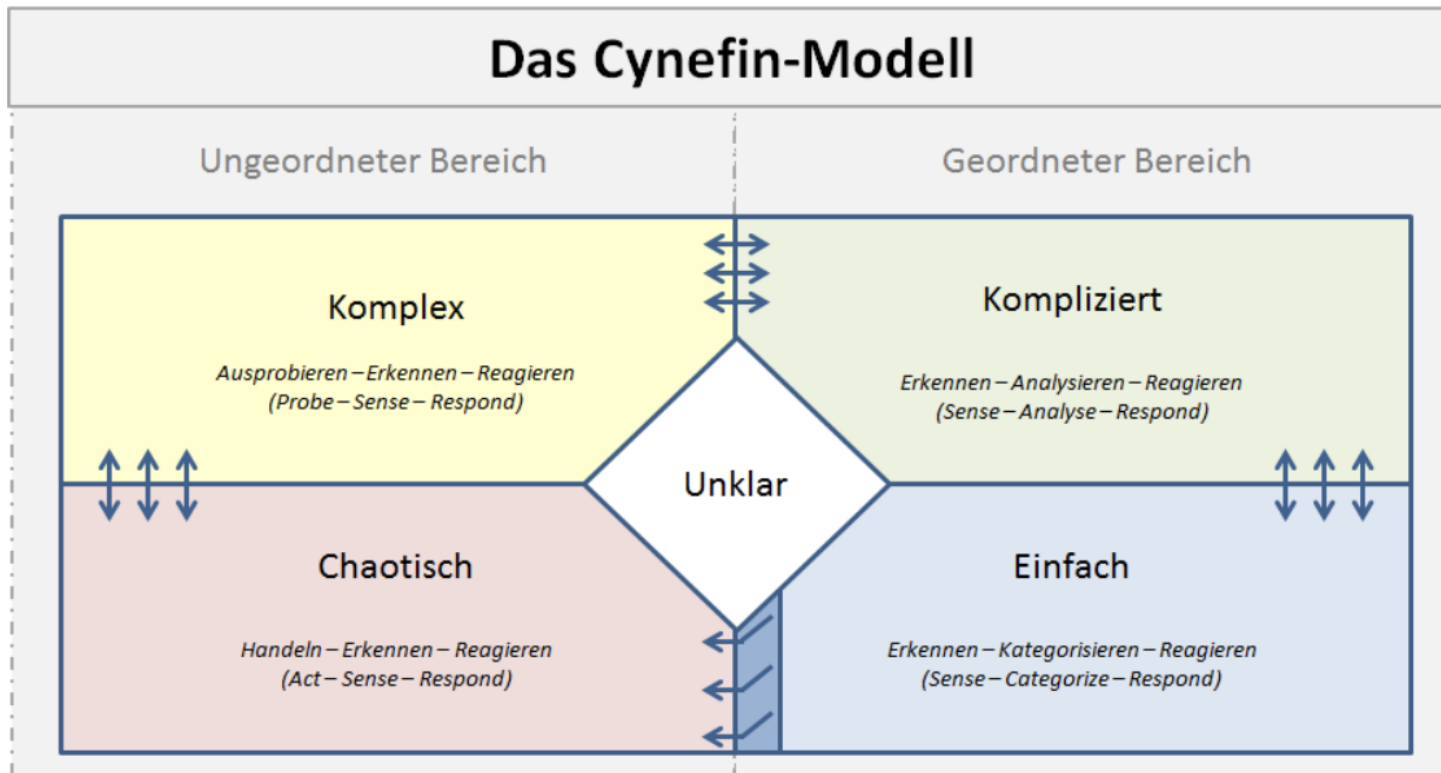
Wortbedeutung: Ein Projekt ist eine zielgerichtete Unternehmung, ein einmaliges, meist komplexes Vorhaben, das aus abgestimmten, gesteuerten Tätigkeiten mit Anfangs- und Endtermin besteht und durchgeführt wird, um unter Berücksichtigung von Zeit, Kontext, Kosten und Ressourcen ein **angepeiltetes Ziel zu erreichen**.

Zeichnung: Astrid Pößiger

PROJEKTMANAGEMENT

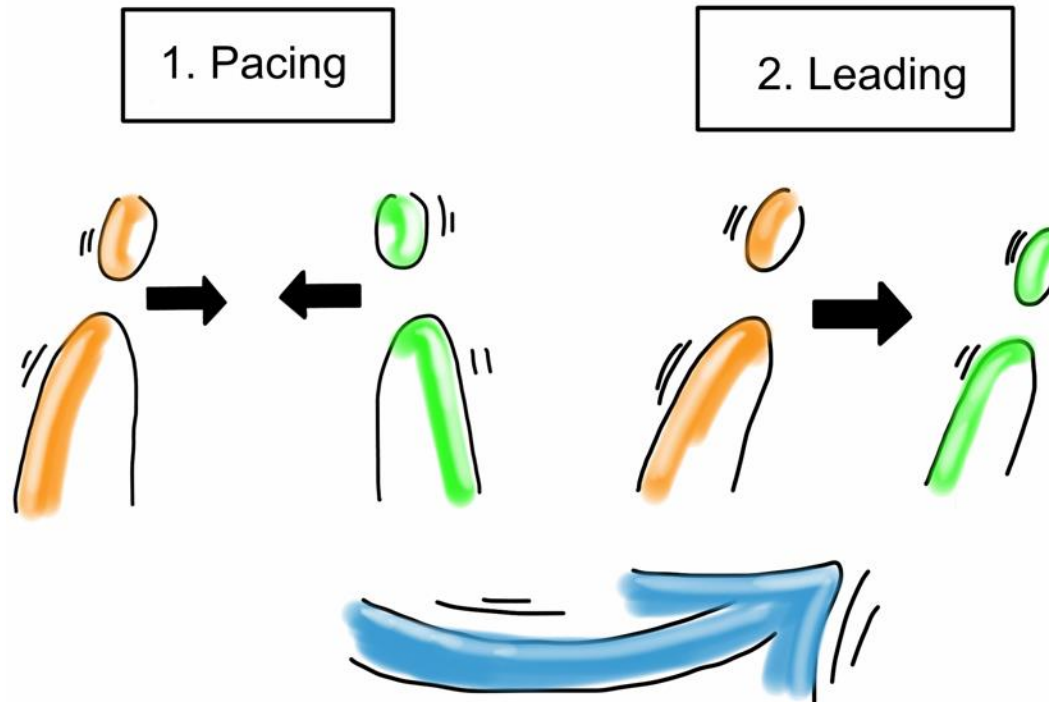


CYNEFIN



Quelle: <https://www.lean-agility.de/2015/04/cynefin-framework.html>

PACING UND LEADING (1)



Zeichnung: Astrid Pößiger

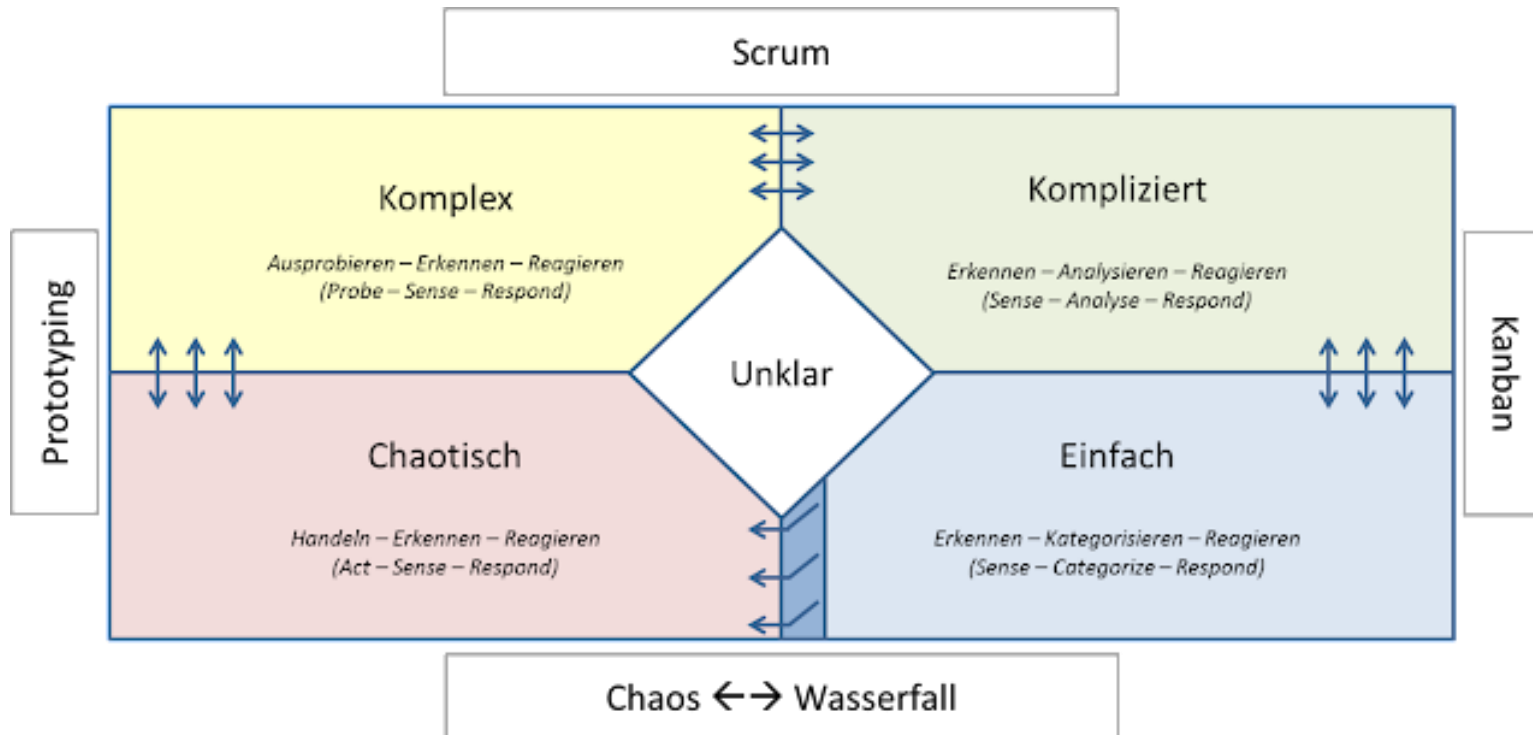
Zentrum für Schulleitung und Personalführung

CHANGE ODER TRANSFORMATION?



	Change – klassisches Projektmanagement	Transformation – agiles Projektmanagement
Anlass	Mängel in der Vergangenheit	Herausforderungen in der Zukunft
Ziel	Verbesserung des Bekannten	Annäherung an eine Vision
Weg	Fehlerbehebung, Effizienzsteigerung	Vorwegnehmen der „neuen Welt“
Dauer	zu Beginn festgelegt	unbestimmt, möglicherweise ohne Ende
Planung	statisch	dynamisch
Vorgehen	top-down	kollaborativ
Führungskräfte	erklären und überzeugen	kollaborativ über alle Ebenen
Hilfsmittel	Tools und Methoden aus Change- und Projektmanagement	Kreativität, Experimentierfreude, Agilität

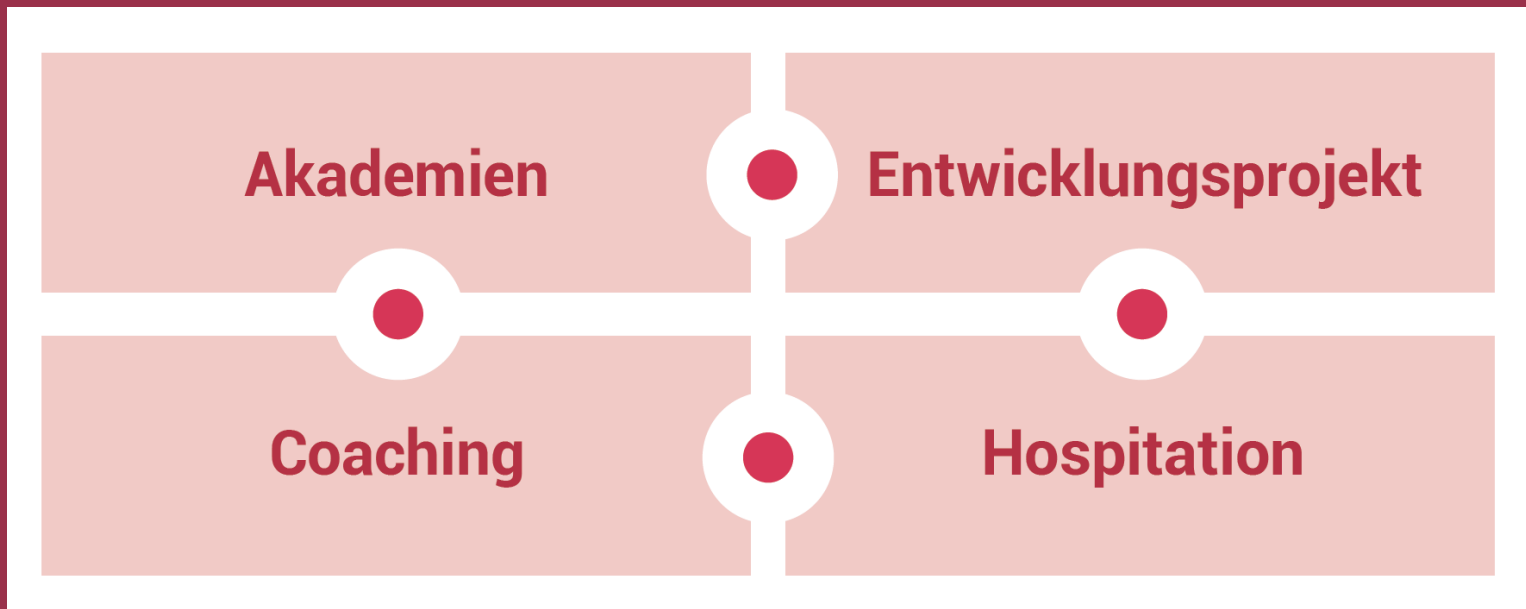
CYNEFIN



Quelle: <https://www.lean-agility.de/2015/04/cynefin-framework.html>



Formate



ENTWICKLUNGSPROJEKT IM ADD-PROGRAMM



- ✓ **Organisationales Entwicklungsprojekt:** Wie profitiert die Organisation von dem Entwicklungsprojekt? Wer genau profitiert und wodurch konkret entsteht der organisationale Nutzen?
- ✓ **Produktorientierung:** Welches Produkt entsteht durch das Projekt? (z.B. Leitfaden, Prozessbeschreibung/Workflow, Konzepte, Handreichungen, Check-Listen, Videos, digitale Produkte, ...)
- ✓ **Relevanz:** Inwiefern löst das Entwicklungsprojekt relevante (aktuelle) Herausforderungen und wird benötigt?



INHALTLICHE SCHWERPUNKTE VON ENTWICKLUNGSPROJEKTEN

- ✓ **Einheitliches Verwaltungshandeln**
(standortübergreifend/standortspezifisch, abgestimmte Prozesse, Onboarding, Personalentwicklungskonzept)
- ✓ **Professionalisierung in der Begleitung von Schulentwicklungsprozessen** (Zielvereinbarungen, Konzeptentwicklung, Rolle/n: Impulsgebende, Prozessbegleitende, ...)
- ✓ **Professionalisierung in der Zusammenarbeit mit Schulen**
(Gestaltung von Besprechungen, Personalentwicklungsprozesse, Kommunikation)



ENTWICKLUNGSPROJEKT

Weitere Kriterien für Entwicklungsprojekte und Leitfragen:

- ✓ **Formatklarheit:** Ist das Entwicklungsprojekt wirklich ein ‚Projekt‘ oder besser in Supervision, Coaching und/oder Akademien zu bearbeiten? (Fallarbeit, Haltung, Herausforderungen ...)
- ✓ **Beteiligte:** Sind wichtige und nötige Beteiligte über die Teilnehmendengruppe des Programms hinaus eruiert? (falls nötig)



TRIDEM REFLEXION

Erinnerung: In Tridem-Phasen geht es um den themenfreien Austausch zu folgenden Fragen:

- Was beschäftigt mich gerade?
- Was fordert mich?
- Was fällt mir leicht?