

Kommunikation in Schulentwicklungsprozessen – mehr als nur Methodentraining

Heinz Hinz, Leiter des Institute for Future Design u. Dozent für Fortbildung und Personalentwicklung



© Orbon Alija/E+

Um die Schulentwicklung voranzubringen, müssen Sie als Schulleitung oft Veränderungsprozesse anstoßen. Der Beitrag gibt Ihnen Methoden an die Hand, um Sie dabei unterstützen, durch gelingende Kommunikation Sicherheit in schulischen Veränderungsprozessen zu erlangen. Darüber hinaus macht er deutlich, wie wichtig positives Denken und eine transparente Kommunikationskultur für den Schulentwicklungsprozess sind.

KOMPETENZPROFIL

Zielgruppe: Schulleitungen

Schlüsselbegriffe: Achtsamkeit, Belastungsaspekt, Broaden & Build-Theorie, Entschleunigung, Erfolgsquotient, Fredrickson, Handhabbarkeit, Kommunikation, Kommunikationskultur, Kompetenzerleben, Lernklima, Losada-Rate, PERMA, Resilienz, Schulklima, Selbstreflexion, Selbstwirksamkeitsüberzeugung, Seligman, Veränderungsprozess

Einsatzfeld: im Schulalltag

Thematische Bereiche: Schulentwicklung, Schulkultur, Schulorganisation

Praxisanliegen: Erfolgsprinzipien für Schulentwicklungsprozesse, Interviewleitfaden Selbstreflexion

Inhaltsverzeichnis

1. Psychologische Sicherheit in Schulentwicklungsprozessen	3
2. Losada-Rate oder: Die Wirkung gelingender Kommunikation	3
3. Die Theorie des Wohlbefindens (Seligman 2011)	4
M 1: Interviewleitfaden Selbstreflexion: Kommunikation im Schulentwicklungsprozess	5
4. Broaden & Build-Theorie – Die Macht der guten Genesung	7
M 2: Erfolgsprinzipien in Schulentwicklungsprozessen	8
5. Kommunikation in jeder Phase des Wandels	10

1. Psychologische Sicherheit in Schulentwicklungsprozessen

Veränderungen in Organisationen und auch im Schulalltag lösen oft Ängste und Widerstände aus. Kommunikation in Schulentwicklungsprozessen ist gefragt, um die Betroffenen zu informieren und für Unterstützung, aber auch für die notwendige psychologische Sicherheit zu werben. Kolleginnen und Kollegen empfinden Veränderungsprozesse oft als bedrohliche Ereignisse, sie befürchten Mehrarbeit und manchmal auch Aktionismus und reagieren mit Widerstand. Mit einer wertschätzenden und damit ressourcenorientierten Kommunikation lässt sich dem entgegenwirken. Welche Kompetenzen sind bedeutsam, damit in offenen Schulentwicklungsprozessen ein konsistentes Arbeitsverhalten möglich ist?

Ein positives Schul- und Lernklima steigert das Wohlbefinden von Kindern, Jugendlichen und Lehrpersonen. Es

- steigert die Leistungsorientierung und Leistungsbereitschaft,
- wirkt sich positiv auf die psychische und physische Gesundheit aus,
- fördert die soziale Kompetenz und
- wirkt sich insgesamt positiv auf die Beziehungsgestaltung aller Beteiligten aus.

Daher sollten die Beteiligten bei einem Schulentwicklungsprozess beim Teamklima anfangen. Wohlbefinden und Wirksamkeit, also Leistungsstärke, hängen eng zusammen. Ein, wenn nicht das wichtigste, Element des Wohlbefindens sind positive Emotionen. Diese werden durch die Art und Weise, wie die Menschen kommunizieren, aktualisiert und transportiert (vgl. Losada 2005)

2. Losada-Rate oder: Die Wirkung gelingender Kommunikation

Im Jahr 2005 machte eine wissenschaftliche Studie Furore, in der die amerikanische Psychologin Barbara Fredrickson und der brasilianische Organisationsberater Marcial Losada eine spannende Entdeckung veröffentlichten: Es gibt einen nachweisbaren Zusammenhang zwischen der Performance eines Teams und der Art der Sprache, die Teammitglieder miteinander pflegten. Die Studie zeigt klar auf: Teams, bei denen das Verhältnis von positiven zu negativen Aussagen besser als 2,9:1 war, waren eindeutig „High Performer“. Sie hatten ein deutlich besseres Team-Klima, eine größere Bandbreite von kreativen Ideen, wenn es um Problemlösungen ging, und waren zudem auch die erfolgreicher Teams gemessen an Kriterien wie Zufriedenheit und den gewünschten Ergebnissen. Im Verhältnis zu jedem negativen Gefühl sind mehrere positive Gefühle notwendig, um ein Gleichgewicht zu wahren oder Erfolge zu erzielen. Die Losada-Rate ist das Verhältnis zwischen positiven und negativen Aussagen. Eine Losada-Rate von 1:1 beschreibt, dass in den Meetings ein positiver Beitrag einem negativen Beitrag zahlenmäßig gegenübersteht. Die Studie zeigte, dass in den wirtschaftlich erfolgreichen Unternehmen und Verantwortungsbereichen die Losada-Rate bei mindestens 2,9:1 lag. Fast drei positive Aussagen zu einer negativen.

Negative Aussagen, so Losada, sind Abwertungen, Sarkasmus und Zynismus, Entmutigungen, In-Frage-Stellen, Genervtheit und Auf-sich-Bezogenheit. Sie schwächen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Resilienz und schwächen damit Teams und Unternehmen.

Positive Aussagen sind laut Losada Aussagen wie Bestätigung, gegenseitige Unterstützung, echtes Zuhören, Anerkennung und Wertschätzung. Sie stärken die Überzeugung, Krisen bewältigen und erfolgreich agieren zu können. Sie machen kreativer, machen entspannt und effizienter. Sie ziehen auch andere Menschen an.

ste durch
wertschätzende
Kommunikation
abbauet

Für positive
Emotionen sorgen

Positive Aspekte
müssen negative
überwiegen

Zielsetzung:
Losada-Rate 3:1

Dieses Verhältnis liegt bei mindestens drei positiven Emotionen gegenüber einer negativen Emotion. Hat eine Person eine Losada-Rate von 3:1 oder höher, spricht man davon, dass diese „aufblüht“, dass ihr etwas sehr gut gelingt. Die meisten Menschen haben einen Quotienten von 2:1 d. h. Die meisten Menschen erleben zwar positive Momente, allerdings nicht genügend im Vergleich zu negativen Momenten, um aufzublühen bzw. um das Gefühl zu haben, etwas sehr gut zu machen. Hierauf muss das Schulleitungsteam sein Augenmerk in Kommunikationsprozessen legen.

Wichtig

Als Schulleiterin bzw. Schulleiter achten Sie in formalen und informellen Gesprächen auf die Losada-Rate und intervenieren gegebenenfalls. Initiieren Sie bei Ihren Gesprächspartnern diesen Erfolgsquotienten.

Tipp

Die Losada-Rate

Achten Sie vor allem in den Phasen der Reflexion über die geleistete Arbeit, in Planungsphasen und bei der Reflexion der erreichten Ziele auf den Losada-Quotienten von 3:1. Gehen Sie mit Ihrem Team auf die Meta-Ebene und zeigen Sie erfolgreich entstehende Kommunikationskultur auf.

3. Die Theorie des Wohlbefindens (Seligman 2011)

Bis zu den 1980er-Jahren fokussierte die Psychologie auf negative Emotionen wie Angst und Depression. Der Fokus psychologischer Forschung im 19. und 20. Jahrhundert lag auf negativen Aspekten. Der Defizitansatz war im Vordergrund.

- Vermeidung von Problemen und Korrektur von Fehlentwicklungen.
- Vernachlässigung positiver Aspekte der Person, z. B. Glück und Charakterstärke.
- 10mal mehr Studien über Gewalt und Aggression als über prosoziales Verhalten und Altruismus.

Grundsatz der positiven Psychologie:

- Positives ist nicht die Abwesenheit von Negativem.
- Ziel der positiven Psychologie ist es negative Einseitigkeit zu überwinden.

Mit Seligmans (2011) Konzept einer „Positiven Psychologie“ gab es einen „shift“ zu „Happiness“ bzw. „Wellbeing“. Die zentrale Frage lautet: Was lässt Menschen in Organisationen in ihrer Tätigkeit „aufblühen“ (flourishing)? Seligman kam in seinen Forschungsergebnissen zu fünf zentralen Dimensionen, die zum Wohlbefinden beitragen:

1. positive Gefühle
2. Engagement
3. positive Beziehungen
4. Sinn
5. Ziele erreichen, Ergebnisse, Erfolg

Im Englischen lassen sich diese fünf Elemente mit dem Schlagwort „PERMA“ zusammenfassen. Ziel der positiven Psychologie ist laut Seligman das zunehmende Aufblühen durch die Verstärkung dieser fünf zentralen Dimensionen.

Der RAABE Webshop: Schnell, übersichtlich, sicher!



Wir bieten Ihnen:



Schnelle und intuitive Produktsuche



Übersichtliches Kundenkonto



Komfortable Nutzung über
Computer, Tablet und Smartphone



Höhere Sicherheit durch
SSL-Verschlüsselung

Mehr unter: www.raabe.de