

**LISUM - eCampus**

**Modulare Online - Fortbildung**

# **Die Rolle der/s stellv. Schulleiters\_in**

**Ludwigsfelde**

**Materialien**

**Coach:**

**Dr. Frank Hilbig - teamkairos**

## Inhalt

Grundlegendes zur Rolle der/s stellvertretenden Schulleiter*in (stvSL) ....	3	Struktur des Kritik-Gesprächs .....	12
Grundlegendes zu Rolle und Rollenklarheit .....	4	Beispiel für ein Kritikgespräch: .....	13
Rollenklarheit .....	5	Konflikte im Schulleitungsteam .....	14
Loyalität.....	6	Die Haupthintergründe für Konflikte im SL-Team .....	14
Die Position des stvSL in der Schulgemeinde .....	7	Vorgehensweise:.....	15
Feedback geben.....	9	Gesprächs- und Prozessstruktur .....	16
Beispiel: .....	9	Zur mentalen Vorbereitung für „schwierige“ Gespräche .....	18
Hauptfehler .....	10	Aktives Zuhören.....	19
Hinweis.....	10	Techniken: .....	19
Das Kritikgespräch .....	11	Literatur.....	21
Voraussetzungen .....	11		

## Grundlegendes zur Rolle der/s stellvertretenden Schulleiter\*in (stvSL)

- Der/Die SL trägt die Gesamtverantwortung und delegiert über die Geschäftsverteilung „Macht“ an den/die stvSL. Der/Die SL kann diese „Macht“ auch wieder nehmen.
- Es besteht ein klares Loyalitätsverhältnis: Damit der/die stvSL die Abwesenheitsaufgaben wahrnehmen kann, muss er/sie in alle relevanten Vorgänge der Schulleitung miteinbezogen sein. Bei vorübergehender Abwesenheit führt der stvSL die Geschäfte im Sinne des/r SL. Die Beschlüsse der SL werden nach Diskussion auch vom stvSL nach außen vertreten.
- Die/der svSL ist in erster Linie Mitglied des Schulleitungsteams und nicht des Lehrerteams. Sie/er ist SL-Mitglied mit (umfangreicher) Lehrverpflichtung.
-

## Grundlegendes zu Rolle und Rollenklarheit

In einem System (z.B. dem der Schule) entwickelt sich die Rolle eines Systemmitgliedes (z.B. der/s stvSL) in einem offenen und/oder verdeckten Aushandlungsprozess zwischen

- dem/r Rolleninhaberin (also der/s svtSL)
- der/m Vorgesetzten (also der/s SL)
- den Kolleg\*innen und „Untergebenen“ (also den anderen Mitgliedern der SL und dem Kollegium).

Dabei werden die jeweiligen

- Erwartungen
- Hoffnungen
- Wünsche

implizit und/oder explizit formuliert und diskutiert – jedenfalls versuchen die Systemmitglieder, sie zu leben. Dieser Prozess wird als Aushandlungsprozess bezeichnet – erfindet implizit immer, explizit häufig nicht statt.

Erkennt ein Systemmitglied (z.B. der/die svSL), dass die eigenen Hoffnungen, Wünsche und Erwartungen von den anderen im System (insbesondere vom SL) immer weniger oder gar nicht respektiert oder erfüllt werden, führt dies in der Regel zu einer Beschädigung (bis hin zur Zerrüttung) der Beziehung und damit des Vertrauensverhältnisses. Die Folgen sind Kampf, Rückzug, Verunsicherung, Krankheit, Trennung.

## Rollenklarheit

... meint,  
sich selbst  
und alle anderen  
immer wieder  
daran zu erinnern,  
dass wir nicht als Privatperson  
sondern  
mit einem Auftrag und aus einer Rolle heraus  
agieren.

Rollenklar zu handeln, meint also, sich des Auftrages bewusst zu sein, die eigene Rolle (mit den H, E, W) auszuhandeln und vor diesem Hintergrund konsequent zu handeln – immer wieder!

## Loyalität

... ist subjektiv

... ist Kennzeichen einer Beziehung

... meint, den anderen in seiner Rolle zu stützen und zu schützen

... kann asymmetrisch sein

... liefert auf Dauer nur dann gute Ergebnisse, wenn sie zweiseitig wahrgenommen wird – sie muss objektiv nicht gleichwertig, sondern nur als relevant empfunden sein

... fördert die professionelle Effizienz und die Effektivität der loyal zueinander agierenden Menschen beträchtlich

... wird als sinnstiftend und motivierend erlebt, wenn sie empfunden wird

... wird als verunsichernd und irritierend empfunden, wenn sie nicht wahrgenommen wird

Illoyalität wird als beziehungsschädigend, demotivierend und ressourcennehmend empfunden.

## Die Position des svtSL in der Schulgemeinde

Viele svtSL empfinden sich in und bewerten Ihre Position als die in einer besonderen Sandwichposition. Das ist aber so nicht vorgesehen, sondern die subjektive Bewertung ihrer Rolle.

Die formalen Aspekte sind in den Schulgesetzen und in der VV Zuordnung (B) bzw. im Leitfaden des MBS (BBG) geregelt. Die informelle Position ergibt sich aus der Stellung im gelebten Beziehungsgeflecht des Schulsystems. Aufgrund der üblichen Geschäftsverteilung hat der/die stvSL sehr viel Kontakt zu den Kollegen. Daraus ergeben sich für die Rolle förderliche und hinderliche Aspekte im Hinblick auf Chancen und Risiken in der Rollenausübung:

- Viel Kontakt fördert einerseits viel Wissen über die Kollegen („Ohr“ am Kollegium) und Ihre Stimmung; andererseits die Gefahr der Rollenunklarheit („Ver-Mittler“ oder „Übersetzer“ zwischen Kollegium und SL). Die Gefahr ist erfahrungsgemäß größer, wenn der/die stvSL aus dem eigenen Kollegium kommt.
- Die üblicherweise bei der/dem stvSL angesiedelten Planungsverantwortungen beinhalten eine gewisse Machtfülle, die professionell achtsam, gleichzeitig aber ressourcenschonend genutzt werden will. Die Gefahr des Missbrauchs und/oder der Nichtbeachtung der umsetzbaren Bedürfnisse der Kollegen ist ebenso gegeben wie die, es möglichst vielen Kollegen recht machen zu wollen.
- Manche der Informationen, die der/die stvSL erhält, fordern eine Reaktion als Mitglied der Schulleitung. Obwohl der/die stvSL nicht oder nur eingeschränkt weisungsbefugt ist, muss sie auch „schlechte“ oder kritisierende Nachrichten überbringen, die Beschlüsse der Gremien umsetzen, in den Unterricht gehen usw. Damit nehmen sie Leitungsaufgaben wahr, die deutlich über das kollegiale „Hinweisen“ hinausgehen. Die gegebenenfalls auftretenden Loyalitätskonflikte sind zu beachten und zu klären.

- Viele Schulleiter\*innen erwarten eine Positionierung des/r stvSL „bei sich“ – also eine klare Aussage: „Ich bin dein/e Stellvertreter\*in – und nicht Bindeglied oder Mittler zwischen Kollegium und Schulleiter\*in. Und das ist auch richtig. Der Platz ist deshalb der neben dem/r Schulleiter\*in – z. B. auf Konferenzen o. ä. – und nicht im Kollegiumsplenum.

Machen Sie sich genau klar, welches Ihre Erwartungen und die der Anderen an Ihre Rolle sind – diskutieren Sie diese dann im SL-Team. Nehmen Sie sich die Zeit, die Sie brauchen (<5 Jahre), um Ihre Rolle mit sich und den anderen auszuhandeln – in Einzelgesprächen oder auf einer SL-Klausur.

**Ich bin Mitglied der Schulleitung!**

## Feedback geben

Wenn Sie einem anderen etwas rückmelden wollen (negativ oder positiv), können Sie es in Feedback-Form machen:

- 1) Schildern Sie das, was Sie **wahrgenommen** haben (nicht Ihre Interpretation!!)
- 2) Beschreiben Sie danach,  
welche **Wirkung** das auf Sie hat und/oder  
wie Sie das **bewerten** und/oder  
welche **Wirkung** das für denjenigen hat  
welche **Wirkung** das auf das System hat.
- 3) Benennen Sie danach Ihren **Wunsch**, den Sie an den Anderen haben

### Beispiel:

(Stellvertreterin zu ihrem Schulleiter):

Wir hatten im Schulleitungsteam verabredet, dass wir nicht die Entscheidungsbereiche des jeweils anderen hineinreden. Jetzt kam Kollege zu mir und zeigt mir triumphierend, dass Sie ihm die Teilnahme an der Skifreizeit genehmigt haben – nachdem ich sie ihm vorher abgelehnt hatte.

Daraus ergeben sich zwei Aspekte für mich: Erstens frage ich mich, weshalb wir Verabredungen treffen, wenn wir uns nicht daran halten. Zweitens untergraben Sie damit meine Position im Kollegium und geben dem Kollegium die Chance, einen Keil zwischen uns zu treiben. Ich will aber beides nicht.

Ich wünsche mir sehr dringlich, dass wir darüber noch einmal ausführlich sprechen und das auch im Leitungskreis diskutieren.

## Hauptfehler

- Die Reihenfolge wird nicht eingehalten: Wenn Sie mit dem zweiten Schritt beginnen, fasst das der Andere tendenziell eher als Angriff (krEL<sup>-</sup>) auf und geht dann in Gegenhaltungen (krEL<sup>-</sup>, KI<sup>-</sup> oder Flucht).
- Ein Schritt wird weggelassen: Dann kann der Andere nicht folgen, versteht nicht die Relevanz oder das Gesagte schwebt im Raum.
- Im ersten Schritt wird nicht die Wahrnehmung geschildert sondern eine Interpretation: Die Interpretation kann der Andere leicht abstreiten („Das ist Ihre Sicht!“). Sie mindern damit Betroffenheit und Auseinandersetzungsbereitschaft.

## Hinweis

Die Wirkung des Feedbacks hängt entscheidend von Schritt 2 ab: Benutzen Sie kurze, starke Aussagen – wenn möglich und sinnvoll Ich-Botschaften.

# Das Kritikgespräch

## Voraussetzungen

findet statt, wenn der andere

- Vereinbarungen oder Absprachen nicht einhält oder
- gegen Konferenzbeschlüsse verstößt oder
- Dienstpflichten, Dienstverordnungen, VVs, verletzt

und Sie dieses nicht länger tolerieren wollen (und er ggf. erste Ermahnungen nicht beachtet hat!).

**Das Ziel des Kritikgespräches: Der ANDERE soll sein Verhalten ändern!**

## Struktur des Kritik-Gesprächs

### Phase 1: Konfrontieren

- a) Das zu kritisierende Verhalten konkret und kurz darstellen. Ggf. Problemhaftung und Folgen des Verhaltens schildern
- b) Stellungnahme des Kritisierten dazu einholen
- c) Zusammenfassung im Konsens oder Dissens

### Phase 2: Änderungswunsch (Orientierung)

- a) Änderungsverlangen konkret beschreiben (Was soll der andere machen – Nicht, was er nicht machen soll!!)
- b) Stellungnahme des anderen
- c) Zusammenfassung im Konsens oder Dissens. Bei Dissens Offenlegung der Konsequenzen. Bei Konsens Vereinbarung, darüber, bis wann, woran erkennbar sein wird, dass diese Veränderung dauerhaft eingetreten ist.

### 3) Gegebenenfalls Unterstützung anbieten

Falls darum gebeten wird oder sie offensichtlich notwendig ist – in der Regel nur bei Einsicht und Konsens.

## Beispiel für ein Kritikgespräch:

Nach Unterrichtsbeginn trifft der Schulleiter den Lehrer K. noch im Lehrerzimmer an. Er zitiert ihn am nächsten Tag in sein Amtszimmer, um dieses Verhalten zu besprechen:

*„Herr K., ich habe Sie vorgestern und gestern jeweils nach der 2. Pause noch im Lehrerzimmer angetroffen, obwohl Sie bereits im Unterricht hätten sein sollen. Sie verletzen damit Ihre Dienstpflichten – das toleriere ich nicht. Was sagen Sie dazu?“ (Konfrontation)*

Der andere gibt zu (Konsens) oder versucht das kleinzureden/streitet ab/ schiebt anderes vor (Dissens).

*„Ich fasse zusammen, Sie haben an diesen beiden Tagen ihren Unterricht nicht pünktlich begonnen. Ich bewerte dieses als Dienstverletzung, die ich nicht toleriere – Sie sehen das nur als .....*

*„Herr K., ich erwarte, dass sie ab sofort und dauerhaft ihren Unterricht pünktlich beginnen und schließen. Das bedeutet, dass Sie mit dem Klingeln den jeweiligen Klassenraum betreten und mit ihrem Unterricht beginnen. Was sagen Sie dazu?“*

Konsens: *„Ich sehe ja ein dass das so nicht geht und will das so machen!“*

Dissens: *„Die anderen machen das ja auch nicht! Auf die paar Minuten kommt es doch wohl nicht an!“*

*Ich fasse zusammen*

*(Konsens): Ich erwarte, dass Sie ab sofort mit dem Klingeln Ihren Unterricht beginnen und Sie haben zugesagt, dieses auch ab sofort und dauerhaft zu machen. Evtl. „Brauchen Sie dafür eine Unterstützung?“ Ich werde darauf in den nächsten Wochen verstärkt achten. In 4 Wochen sprechen wir erneut darüber. Auf Wiedersehen.*

*(Dissens): Ich erwarte, dass Sie ab sofort mit dem Klingeln Ihren Unterricht beginnen. Ich habe Sie so verstanden, dass Sie das nicht versprechen können und da Schwierigkeiten sehen. Ich erwarte von Ihnen, dass Sie Ihre persönlichen Dinge so regeln, dass Sie Ihren Unterricht mit dem Klingeln beginnen. Sollten Sie erneut Ihren Unterricht nicht pünktlich beginnen, werde ich .... (Disziplinarmaßnahme) machen. evtl.: Denken Sie darüber nach, dass Sie vielleicht noch eine Lösung für sich finden.*

*Damit ist das Gespräch beendet! Auf Wiedersehen*

## Konflikte im Schulleitungsteam

Sie brauchen die Kollegen für die SL-Arbeit, sonst funktioniert die Schule nur schlecht und viel Energie fließt in den Konflikt – ihre Energie oder die des anderen oder die aller. Kollegen werden müde – die guten schauen sich das nicht sehr lange an.

Zwischen KuK im SL-Team sollte ein besonderes Loyalitäts- und Vertrauensverhältnis herrschen; das führt manchmal zu einer gewissen Beißhemmung – und damit zur Vermeidung einer klaren Aussage darüber, was mir passt und was nicht.

## Die Haupthintergründe für Konflikte im SL-Team

sind grundlegende Unterschiede

im Verständnis der Rolle Zueinander

im Verständnis der Rolle Gegenüber dritten (insbesondere den LuL)

Beides führt zu einer Minderung der Akzeptanz des anderen in seiner Rollenausübung – also zu einer Minderung von Vertrauen und Loyalität. (Solange Loyalität und Vertrauen nicht beeinträchtigt werden, haben Sie nur Meinungsverschiedenheiten, die Sie auf der Sachebene austragen können – ggf. unter Zuhilfenahme der gesetzlichen Rahmenbedingungen.)

Da die Rollengestaltung Ergebnis eines Aushandlungsprozesses darstellt, an dem im Idealfall alle drei Hauptbeteiligten (Ich, meine Vorgesetzte Ebene, meine „untergebene“ Ebene) beteiligt waren, sollten Konfliktlösungsansätze im SL-Team darauf aufbauen, den bisherigen Aushandlungsprozess zu betrachten und/oder (vielleicht erstmals richtig) durchzuführen.

Eine Konfliktbearbeitung beinhaltet dann eine

- Veränderung der Rollenausübung (Rollenverhalten)
- oder eine Akzeptanz der bisherigen Rollenausübung (Rollenverständnis)
- oder Teile von beiden.

## Vorgehensweise:

- a) Konfliktaspekt bestimmen aus Sicht der Konfliktparten
- b) Dazugehöriges Rollenverhalten beschreiben
- c) Dahinterstehendes Rollenverständnis erläutern und verstehen wollen.

Den Konflikt nachhaltig lösen können Sie nur, wenn beide bereit sind, ihr Verhalten und ihr zugehöriges Rollenverständnis offen zu legen. Damit ergibt sich folgende Prozess- und Gesprächsstruktur, die zunächst ohne Dritte versucht werden kann, häufig aufgrund von Vorgeschichten und eigenem Involvement besser mit einem Externen durchgeführt wird.

## Gesprächs- und Prozessstruktur

1) Einigkeit im Willen, eine Klärung zum Konflikt herbeizuführen

*„Sind wir bereit, den Konflikt und die zugehörigen Beobachtungen und Deutungen offen zu legen?“*

2) Konfliktaspekt genau benennen (einen nach dem Anderen)

Viele starten mit Aussagen wie *„Wir haben ein (Loyalitäts-/Vertrauens)-Problem“*, und gehen tiefer, detaillierter *„Was genau meinst du damit?“*, geben dann einzelne Beispiele, um danach zu erkennen, dass der eigentliche Aspekt dahinterliegt, nämlich im Verständnis der Rolle im Hinblick auf uns beide oder auf dritte. Arbeiten Sie das heraus: Welcher Aspekt des Rollenverständnisses ist unterschiedlich?

3) Diese Differenz und mein Bedürfnis dazu benennen

*„Weshalb ist mir mein Verständnis dieses Aspektes so wichtig?“* Reflektieren Sie beide darüber und versuchen Sie, die Sicht des Anderen (sein Bedürfnis) nachzuvollziehen.

4) Versuch das Bedürfnis des anderen zu akzeptieren

*„Kann ich akzeptieren, dass der andere dieses Bedürfnis in seinem Rollenverhalten auslebt?“*

Wenn ich es akzeptieren kann, geht es nur noch darum, Felder und zugehöriges Verhalten zu finden, in denen das Bedürfnis befriedigt werden kann - und der Konflikt ist zumindest vorübergehend bearbeitet.

Wenn nicht, sind Sie wahrscheinlich am Kern angekommen.

5) Benennen der realen Alternativen

*„Jetzt erkennen wir, worin genau der Unterschied im Rollenverständnis und das dahinterliegende Bedürfnis liegen. Welche Handlungsoptionen haben wir jetzt?“*

a) *„Du stellst dein Bedürfnis zurück und lebst es woanders aus“* –

b) *„Ich akzeptiere es doch und lebe gegen mein eigenes Verständnis“* –

c) *„Wir kämpfen weiter gegeneinander, leiden beide und fügen dem SL-Team und der Schule Schaden zu“* –

d) *„Wir trennen uns“*.

c) wird in der Regel durch einen Machteingriff des Systems (vielleicht auf Antrag der Beteiligten) nach einiger (manchmal langer)Zeit mit zum Teil heftigen Kollateralschaden beendet.

a) und b) führen häufig zu einem Gefühl der Niederlage oder des Eingeständnisses, sich nicht durchgesetzt zu haben. Dieses Gefühl kann aber manchmal mit dem Hinweis „über sticht unter – ich muss eben selbst Schulleiter werden“ oder „ich habe mich dafür entschieden, um für mich größeren Schaden abzuwehren“ gemildert werden.

d) ist auf Dauer für viele die für die eigene Selbst-Hygiene sauberste Lösung: Ich habe dafür gekämpft und dann entschieden, in eine andere Umgebung zu gehen. Achtung: droht mir das eine zweites Mal so zu passieren, muss ich mein Rollenverständnis hinterfragen.

6) Fordern Sie ein, dass ein Entscheidung getroffen wird

*„Wie wirst du dich entscheiden?“ – „Meine Entscheidung ist [so und so].“ „Dann werde ich wahrscheinlich das und das tun.“*

7) „Wie leben wir jetzt damit?“

Besprechen Sie (auch mit dem Team), wie Sie jetzt miteinander leben werden.

8) Irgendeine Entscheidung wird getroffen ...

## Zur mentalen Vorbereitung für „schwierige“ Gespräche

### Die 10 Fragen zur Inneren Vorbereitung

1. Worum soll es in dem Gespräch gehen?
2. Was sind Anlass und Ziel? – Was genau will ich erreichen oder bewirken?
3. Weshalb spreche ich mit ihr - und nicht der/die SL (Stufenleiter\*in, ...)
4. Wer sitzt vor mir?
5. Wofür ist der/die Andere verantwortlich und nicht ich?
6. Wofür bin ich verantwortlich und nicht die/der?
7. Welche Beziehung habe ich zu ihr/ihm und wodurch ist sie gekennzeichnet?
8. Welche Haltung habe ich gegenüber der Person und welche Haltung habe ich gegenüber ihrem Verhalten?
9. Was kann passieren und wie will ich damit umgehen?
10. Was darf passieren – mit welchem Gefühl darf die/der Andere aus dem Gespräch gehen?

## Aktives Zuhören

passives Zuhören: hören – hinhören – zuhören + überhören: mmh, mmh, Ich verstehe!, ach!, so-so, na ja dann!.

aktives Zuhören: verstehen wollen, was der/die Andere ausdrücken möchte

Aktiv zuzuhören bedeutet, verstehen zu wollen, was mir der Andere mitteilen will.

Die zugehörige Haltung liegt bei: „Hilf mir zu verstehen, was Du mir sagen willst!“

## Techniken:

Paraphrasieren: Ich gebe in eigenen Worten wieder, was ich **verstanden** habe.

„Ich habe von Ihnen verstanden, dass ... .“

„Habe ich Sie richtig verstanden, dass ... .“

„Wenn ich Sie richtig verstanden habe, dann ... .“

„Meinen Sie, dass ... .“

Ansprechen der wahrgenommenen und eigenen Gefühle: Ich lege offen, was ich wahrnehme und was das mit mir macht.

„Für mich hört sich das an, wie ... und das macht mich ... .“

„Ich habe den Eindruck, dass Sie verärgert/traurig/ ungeduldig/... sind und das kann ich .... .“

Überprüfen, Fragen stellen und zum Nachdenken anregen: Sichert, bringt den anderen weiter.

„Es ist mir noch nicht klar, was Sie meinen. Geben Sie mir doch bitte ein Beispiel!“

„Was meinen Sie mit ... ?“

„Welches ist für Sie der wichtigste Punkt?“

„Was ist Ihnen daran so wichtig?“

„Was würde passieren, wenn ...?“

„Was könnte schlimmstenfalls / bestenfalls passieren?“

Zusammenfassen: Strukturiert das Gespräch,

„Lassen Sie mich einmal zusammenfassen. Ich habe bisher von Ihnen verstanden, dass ... . Ist das Ihre Botschaft?“

ACHTUNG: Trennen Sie bewusst beim Zusammenfassen, das, was Sie verstanden haben, von Ihrer eigenen Position/Bewertung!

## Literatur

Boettcher, W./ Mosing: Leitungskommunikation. In: Rolff/Buchen (Hg): Professionswissen Schulleitung. Beltz, Weinheim/Basel. (2006, 2009).

Buchen, Rolff (Hrsg.), Professionswissen Schulleitung, ISBN 978-3-407-83191-0 © 2016 Beltz Verlag, Weinheim Basel

Hilbig, Frank: Schule leiten von A-Z: Gespräche führen. Cornelsen, Berlin. (2014) ISBN 978-3-589-16303-8

Hilbig, Frank: Schule leiten von A-Z: Konflikte und Widerstand bearbeiten. Cornelsen, Berlin. (2016) 978-3-589-15846-1

Kirsten-Schmidt, H.-P.: Schule leiten von A-Z: Konferenzen. Cornelsen, Berlin. (2014) ISBN 978-3-589-16393-9

Kirsten-Schmidt, H.-P. /Hilbig, F. / Schuknecht, P.: Schule leiten von A-Z: 99 Tipps für Schulleiter. Cornelsen, Berlin (2014).

Schulz von Thun: Miteinander reden. 3 Bände. Reinbek (1981, 1989, 1998)

Stewart, I. / Joines, V: Die Transaktionsanalyse. Herder, Freiburg (1990, 2010).

# Dr. Frank Hilbig

- Kurzprofil -

## Tätigkeitsschwerpunkte:

- **Coaching in sensiblen Lebens- und Berufssituationen**
  - Entwicklungs- und Problemcoaching für Führungskräfte
  - Schulleitungsteamcoaching, Führungswechselcoaching
- **Fortbildungen zu Führungsthemen**
  - Gesprächsführung, Rollenwechsel, Führungskräfteentwicklung,
    - Personalentwicklung, Changemanagement,
    - Führungswirkung reflektieren,
- **Changemanagementberatung und –begleitung**
  - Organisationsveränderungen, Selbstfindungen
  - pädagogische Neuerungen einführen
  - Changemanagement & Akzeptanzsicherung
- **Moderation von Tagungen, Klausuren, kritischen Besprechungen und Konflikten**
  - Pädagogische Tage, Schulleitertreffen.
  - Zukunftskonferenzen,
- **Teamentwicklung**
  - SL-Teams für effizientes und effektives Wirken,
  - Jahrgangteams zusammenführen

## Trainingsmotto:

„Eigene Ressourcen stärken und durch Erleben lernen!“

teamkairos



**Dr. Frank Hilbig**

**Begleiter in sensiblen Veränderungsprozessen, Kommunikations- und Verhaltenscoach**

Geprüfter Coach und Moderator (Universität Bielefeld); zertifizierter Trainer, Autor; Geschäftsführer teamkairos

### Spezialthemen:

- Gesprächsführung & Innere Haltung
- Change-, Konflikt- & Projektmanagement
- Führungskräfte- & Teamentwicklung
- Coaching & Moderation sensibler Veränderungsprozesse
- Kommunikation und Transaktionsanalyse

### Erfahrung:

10 Jahre Erfahrung als Coach, Trainer & Moderator in der Industrie und im öffentl. Bereich; Fortbildner und Coach i.A. der Landesinstitute LISUM (Berlin-Bbg.), HKM & LSA (Hessen), SBI (Sachsen), ThILLM (Thüringen); Begleitung von Schulen in Berlin, Bbg., Hessen. 20 Jahre Management- und Führungserfahrung in Mittelstand und Konzernen

### Autor:

99 Tipps für Schulleiter; Gesprächsführung; Durchsetzung; Teams in der Schule; Priorisieren