Zur Rolle der Schulleitung im Kontext schwieriger Elterngespräche

Stefan Alberts

www.stefanalberts.de - kontakt@stefanalberts.de



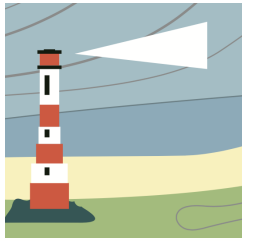
www.stefanalberts.de

Vortrag und Workshop kombiniert

Individuelle Impulse bitte aufschreiben und mitnehmen

Austausch: Zeit für Kommunikation und aktive Pause
Bewegung erwünscht

Ziel: Klarheit: meine konkreten Schritte
- für mich in meiner Leitungs-Rolle
- für die Schule



Schulische und gesellschaftliche Realität - weshalb Elterngespräche heute belasteter sind

Verantwortungs- und Rollenkonflikte
- Delegation und von Bildungs- und Erziehungsaufgaben
- pädagogische Kompetenz in der Wissensgesellschaft

Emotionale Verstrickung
Rückmeldung zu Leistung und Verhalten wird als Versagensvorwurf verstanden

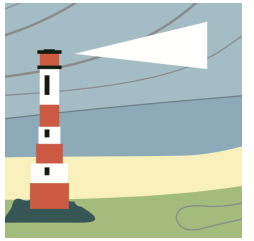
Asymmetrie von Verhalten und Wahrnehmung
Schule - Elternhaus

fehlende Ausbildung und Zeitmangel

Diffuser Rollenkonflikt belehren - beraten

Status „Beamte“ (Bewahrer) - Sozialarbeiter (Change-agent)

Gesellschaftlicher Status verschiedener Schulformen - Erwartungen und Ängste der Eltern



www.stefanalberts.de

Themen in Elterngesprächen - Sachebene

Verhaltensauffälligkeiten und Aggression

Leistungsdruck und Notenkonflikte

psychische Belastungen

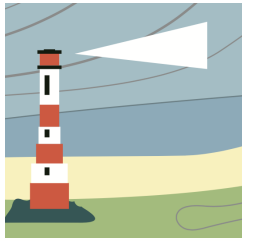
Schullaufbahn und Übergänge

Medienkonsum:
Müdigkeit, reduzierte Konzentration,
Streitigkeiten durch Chats, Handynutzung in der Schule

soziale Isolation und Konflikte

Fehlzeiten, Schulabsentismus

Diagnostik, sonderpädagogischer Förderbedarf



www.stefanalberts.de

diffuse Themen in Elterngesprächen - Beziehungsebene

Angst vor Stigmatisierung - vs. individuelle Förderung

Projektion eigener Schulerfahrungen auf die Kinder

kulturelle und sprachliche Barrieren

elterliche Überbehütung - konkrete Kritik wird als Generalkritik erlebt

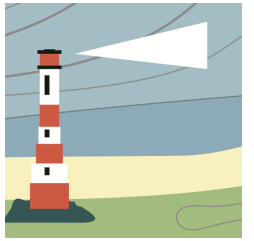
fehlende Kooperation und Nichteinhaltung von Absprachen

entgrenzte Erreichbarkeit

rechtlicher Druck und Beschwerden

unrealistische Erwartungen an die Schule

innerfamiliäre Konflikte

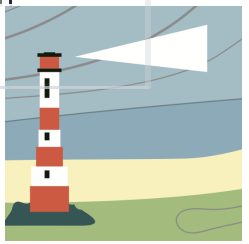


www.stefanalberts.de

Belastungsthemen von Lehrkräften bei Elterngesprächen

Strukturierte Übersicht nach sichtbarer Sachebene und verborgener Beziehungs- bzw. Metaebene

Themenbereich	Konkrete Themen (Sachebene)	Verborgene Themen (Beziehungs- & Metaebene)
Leistung & Schullaufbahn	• Leistungsabfall und Notenkonflikte • Übertrittsempfehlungen & Sitzenbleiben • Fehlende Hausaufgaben & Materialien	• Angst vor Statusverlust der Familie • Unrealistische Erwartungen an das Kind • Abwehr gegen Diagnostik (Stigmatisierungsangst)
Verhalten & Soziales	• Unterrichtsstörungen und Aggression • Mobbing und soziale Ausgrenzung • Konzentrationsmangel	• Verletzter Elternstolz (Kritik am Kind = Kritik an Eltern) • Unterschiedliche Wahrnehmung (Kind zu Hause vs. Schule) • Delegieren von Erziehungsaufgaben an die Schule
Gesundheit & Medien	• Übermäßiger Smartphone- & Medienkonsum • Cybermobbing in Klassen-Chats • Psychische Belastungen / Schulangst	• Scham über familiäre Überforderung • Verdrängung von Problemen (z. B. ADHS, Vernachlässigung) • Elterliche Überbehütung („Helikopter-Eltern")
Organisation & Recht	• Unentschuldigte Fehlzeiten & Zuspätkommen • Nichteinhaltung von Absprachen • Empfehlung für Förderbedarf	• Rechtlicher Druck (Drohung mit Anwalt oder Beschwerde) • Eigene negative Schulerfahrungen der Eltern • Kulturelle und sprachliche Missverständnisse
Kommunikation & Rahmen	• Hoher Zeitdruck (z. B. 10-Minuten-Takt) • Ständige Erreichbarkeit via E-Mail / Schul-Apps • Sprachbarrieren im Gespräch	• Fehlendes Vertrauen in die pädagogische Kompetenz • Instrumentalisierung der Schule bei Trennung der Eltern • Grenzüberschreitungen in die Freizeit der Lehrkraft



www.stefanalberts.de

Die „Nicht-Themen“ in Elterngesprächen

Unausgesprochene Schlüsselthemen, die für eine nachhaltige Konfliktlösung entscheidend wären

	Warum das Thema oft fehlt & warum es wichtig ist	Konkrete Themen für das Gespräch
1. Beziehungsebene (Vertrauen & Zusammenarbeit)	Aus Zeitmangel wird oft sofort über Fehler gesprochen. Ohne geklärtes Fundament entsteht jedoch Abwehr statt Kooperation.	• **Gemeinsame Ziele:** Verständigung, dass beide das Beste für das Kind wollen. • **Rollenverteilung:** Klare Trennung zwischen schulischer Förderung und elterlicher Verantwortung. • **Kommunikationsregeln:** Verbindliche Absprachen zu Kanälen, Zeiten und Erreichbarkeit.
2. Ressourcen-Ebene (Stärken & Erfolge)	Gespräche sind fast immer problemorientiert. Positives Feedback stärkt die Bindung und liefert Hebel für Lösungen.	• **Stärken des Kindes:** Talente, Interessen und soziale Fähigkeiten als Ausgangspunkt nutzen. • **Teilerfolge würdigen:** Kleine Verbesserungen benennen, auch wenn das Gesamtziel noch fern ist. • **Präventiver Kontakt:** Positive Rückmeldungen zwischendurch ohne akuten Anlass.
3. System- & Rahmenebene (Realistische Grenzen)	Strukturelle Grenzen werden oft als persönliches Versagen missverstanden, wenn sie nicht transparent benannt werden.	• **Begrenzte Ressourcen:** Offenlegen, was im Klassenverband realistisch leistbar ist. • **Zeitmanagement:** Klares Benennen des zeitlichen Rahmens und der wichtigsten Ziele zu Beginn. • **Externe Fachstellen:** Schulsozialarbeit oder Beratungsstellen als normale Unterstützung enttabuisieren.
4. Meta-Ebene (Gefühle & Perspektiven)	Unsichtbare Spannungen steuern das Gespräch unter der Oberfläche. Erst wenn sie benannt werden, lassen sie sich auflösen.	• **Wahrnehmungsunterschiede:** Anerkennen, dass sich Kinder in der Gruppe anders verhalten als zu Hause. • **Elterliche Ängste:** Raum für Befürchtungen hinter dem Widerstand (z. B. Angst vor Stigmatisierung). • **Belastungsgrenzen:** Sachliche Ich-Botschaften der Lehrkraft über Auswirkungen im Unterricht.



www.stefanalberts.de

Was ist Ihre Realität als Schulleitung im Kontext Elterngespräche?
Mit welchen Themen, Anliegen, Anforderungen sind *Sie* beschäftigt?

Welches sind die hauptsächlichen Belastungsthemen?
- Eltern
- Lehrkräfte
- eigene Rolle/ Aufgabe
- Schulamt

jeweils 3 Personen, 20 Minuten

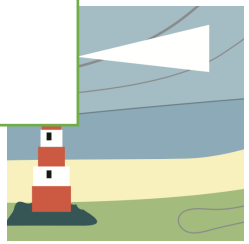


Bedürfnisse der Eltern

Bedürfnisfeld	Psychologische Wurzel
Sicherheit	Vertrauen, Schutz
Verständnis	Gesehen werden
Beteiligung	Kontrolle, Mitbestimmung
Orientierung	Halt im System
Hoffnung	Sinn, Zukunftsglaube
Entlastung	Co-Regulation

Bedürfnisse der Lehrkräfte

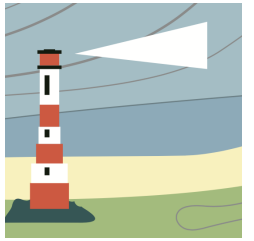
Bedürfnisfeld	Psychologische Wurzel
Sicherheit	Schutz, Halt, Orientierung
Anerkennung	Gesehen werden
Entlastung	Regeneration
Sinn	Wirksamkeit
Zugehörigkeit	Verbindung
Entwicklung	Wachstum



www.stefanalberts.de

Bedürfnisse der Schulleitung

Bedürfnisfeld	Psychologische Wurzel
Klarheit	Sicherheit, Orientierung
Rückhalt	Beziehung, Halt
Loyalität	Vertrauen, Zusammenhalt
Sinn	Wirksamkeit, Selbstverwirklichung
Entlastung	Co-Regulation
Vertrauen	Hoffnung, Zukunft



www.stefanalberts.de

Wie kompensieren Schulleitungen Defizite?

- fachlich
- strukturell
- persönlich

fachlich-methodisch	strukturell	persönlich
Deeskalations- und Moderationskompetenz	Zeit- und Raummanagement	emotionales Auffangen
Rechtssicherheit und Formalisierung	Schutzschild	Grenzen ziehen
diagnostische Weichenstellung	Standards etablieren	Rückendeckung

Erwartungsmanagement:
meine Erwartungen - deine Erwartungen, Differenzen erkennen und benennen
Lösungen finden - Klarheit schaffen



www.stefanalberts.de

operative Ebene

Lehrkräfte, Schulsozialarbeit usw.

Trauma

Noten

Verhalten

Konfliktfelder

Medienkonsum

Versetzung

familiäre Konflikte

geschützter Lernraum wird zur Bühne für gesellschaftliche Krisen

Versteher vs. Strukturierer

Lehrkräfte

Ohnmacht

Überforderung

Dauerstress

Selbstwertkrise

verunsichert

behütend

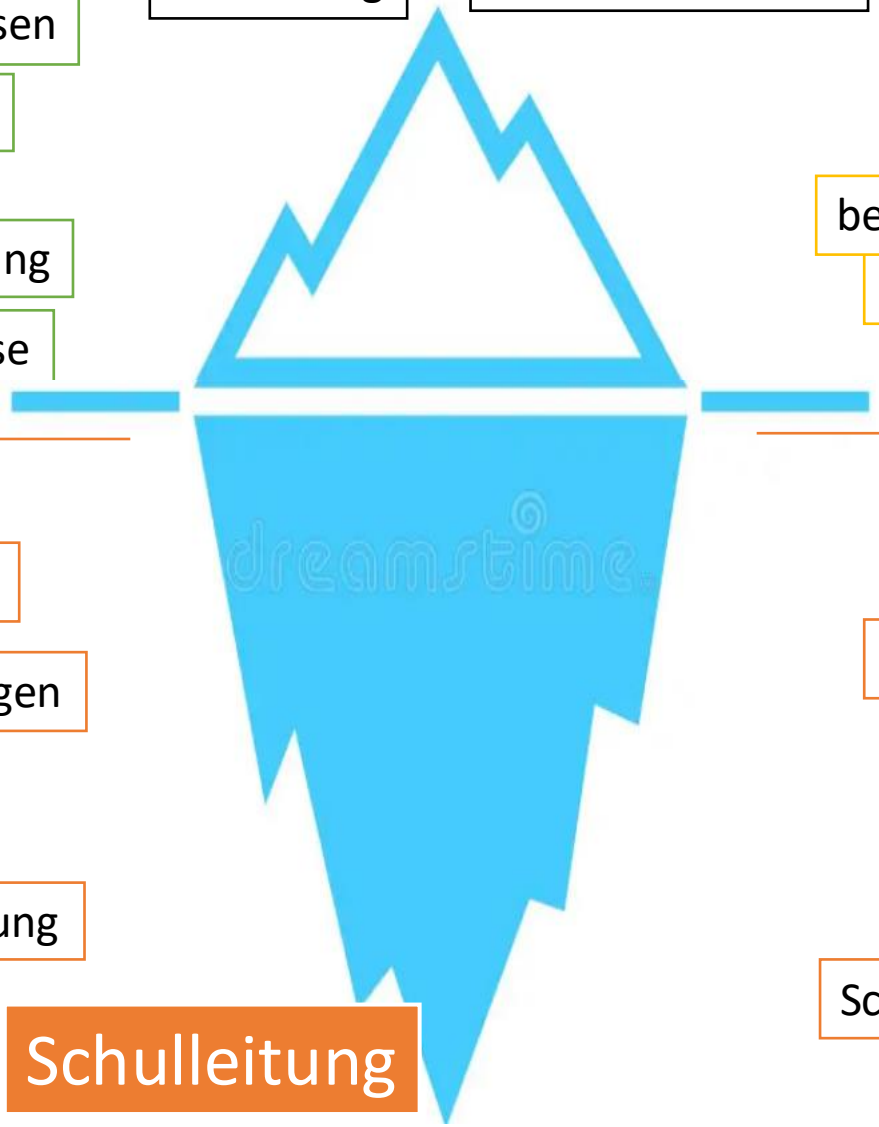
ohnmächtig

fordernd

übergriffig

frustriert

Eltern



Vernetzung

Rahmenbedingungen

Unterrichtsversorgung

Personalplanung

Vorbildfunktion

Fortbildungsplanung

Schulentwicklung

Schulkulturentwicklung

Schulleitung, Schulamt usw.

strategische Ebene

Schulleitung



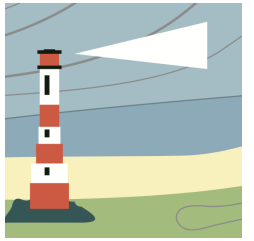
www.stefanalberts.de

1. Selbstreflexion

2. Jeweils 2 oder 3 Personen:

- Das gelingt mir gut.
- Das darf besser werden.
- Das strengt mich sehr an.
- Da möchte ich etwas verändern.

Zeit: 20 Minuten



Klarheit schaffen:
Verstehen verändert Verhalten

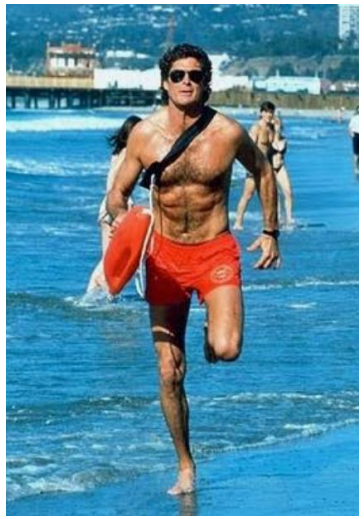
Rahmen setzen

Strukturen etablieren

Rolle der Schulleitung

Orientierung geben

Richtung anzeigen



?



Klarheit & Ambiguitätstoleranz

Rolle

Welche widersprüchlichen Erwartungen richten Eltern und Kollegium an meine Position?

Persönlichkeit

Wie prägen meine eigenen Muster mein Führungs- und Delegationsverhalten?

Aufgabe

Was muss ich tun, damit Elterngespräche an meiner Schule gelingen – und **wann** greife ich selbst ein?

Funktion

Wozu gibt es die Instanz Schulleitung im Gefüge der Elternarbeit?

Wo bin ich in mir klar - wo darf ich klarer werden?
Wo nehme ich Lücken in Kauf?

Aktive Pause - Kaffee, Bewegung, Austausch - 15 Minuten



www.stefanalberts.de

Ist die Einstellung der Schule/ Schulleitung zu „Elternarbeit“ geklärt?

Rahmen schaffen:
SL sorgt dafür, dass die Schule eine Einstellung zur Elternarbeit hat
Leitbild der Leitung: mir ist wichtig, dass … weil …

Begriffe und Bedeutung klären:
Elternarbeit?
Elternberatung
Bildungsgemeinschaft?
Elternkooperation?

Eltern-Willkommenskultur?
Lehrkräfte - Eltern:
Miteinander?
Nebeneinander?
Gegeneinander?



Hartmut Rosa: Resonanz und Beziehungsklima

Grundgedanke:
Elternarbeit gelingt dort, wo Schule und Eltern miteinander in Schwingung kommen – nicht dort, wo sie sich gegenseitig steuern wollen.

Resonanz statt Kontrolle:
Beziehung lässt sich nicht erzwingen – aber Bedingungen können geschaffen werden, unter denen sie möglich ist.

Antwort statt Abwehr:
Auf Kritik nicht reflexhaft reagieren, sondern hören, was „mitschwingt“.

Unverfügbarkeit akzeptieren:
Nicht jede Elternbeziehung wird harmonisch – aber jede kann respektvoll sein.

Atmosphäre gestalten:
Resonanz entsteht, wenn Eltern sich eingeladen fühlen, nicht bewertet.

Führung durch Prägung:
Schulleitung prägt das Resonanzklima durch Haltung, Sprache und Präsenz.



www.stefanalberts.de

Haim Omer: Neue Autorität

Grundgedanke:
Elternarbeit braucht keine Kontrolle, sondern Präsenz.
Autorität entsteht nicht durch Macht, sondern durch Beziehung und Standhaftigkeit.

Zentrale Thesen:

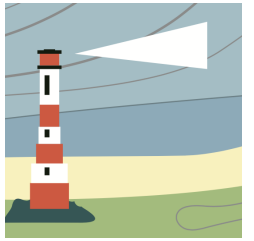
Präsenz statt Kontrolle:
Schulleitung und Lehrkräfte bleiben sichtbar, erreichbar und ansprechbar – auch in Konflikten mit Eltern.

Kooperation statt Kampf:
Eltern sind keine Gegner, sondern Teil eines gemeinsamen Netzwerks von Verantwortung.

Selbstkontrolle statt Reaktion:
Autorität zeigt sich in Ruhe, nicht in Strenge. Ein klarer Rahmen entsteht durch Haltung, nicht durch Lautstärke.

Unterstützungsnetzwerke statt Einzelkämpfer:
Schulleitung stärkt Teams, um schwierige Elternbeziehungen gemeinsam zu tragen.

Würdevolle Grenzen:
Präsenz heißt: *Ich bleibe da*, aber *ich lasse mich nicht vereinnahmen.*



www.stefanalberts.de

Ist die Einstellung der Schule/ Schulleitung zu „Elternarbeit“ geklärt?

Rahmen schaffen:
SL sorgt dafür, dass die Schule eine Einstellung zur Elternarbeit hat
Leitbild der Leitung: mir ist wichtig, dass … weil …

Welches Leitbild tragen Sie in sich?
Was sind Aspekte Ihres Leitbildes „Elternarbeit?“

Begriffe und Bedeutung klären:
Elternarbeit?
Elternberatung
Bildungsgemeinschaft?
Elternkooperation?

Erörtern Sie die Begriffe und stellen Sie Chancen und Risiken dar, die Sie mit den Begriffen verbinden.

Eltern-Willkommenskultur?
Lehrkräfte - Eltern:
Miteinander?
Nebeneinander?
Gegeneinander?

Welche Aspekte von Willkommenskultur kennen Sie?
Wo sehen Sie Möglichkeiten, wo sehen Sie Grenzen?



zum Wesen von Konflikten

Konflikte sind neutral

Konflikte sind nicht das Problem, sie weisen darauf hin

Konflikte weisen auf Veränderungspotential hin

Konflikte sind wie Rauchmelder: Er macht auf das Feuer aufmerksam. Wer ihn abstellt, löst das Problem nicht.

Konflikt zeigt, dass unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Werte oder Wahrnehmungen aufeinandertreffen.

Das Leben ordnet sich um Konflikte herum.

Je mehr Beteiligte, enger die Taktung, höher der Erwartungsdruck, weniger Rückzugsräume, desto größer das Konfliktpotenzial.
Konfliktfreiheit als Warnzeichen für Anpassung, Rückzug oder unterdrückte Themen.

Konflikt von Konfliktverhalten trennen



www.stefanalberts.de

Eskalationskaskade

Klarheit

Erwartung

Klären!

Enttäuschung

Klären!

Frustration

Klären!

Innerer Ausstieg/ Kündigung

Aggression

Kampf

Spaltung, Bündnisse

Klären und lösen



www.stefanalberts.de

9. gemeinsam in den Abgrund
Der eigene Schaden ist egal, Hauptsache, dem/ der anderen geht es schlecht. Die gemeinsame Sache ist egal.

8. Zersplitterung
Ziel: die Koalition „der anderen“ aufzulösen. Manipulationen. Körperliche und psychische Gewalt sind möglich.

7. Vernichtung
Ziel: dem Anderen Schaden zufügen. Ursache des Konfliktes egal. „Gegner“ öffentlich/ im Team schlecht darstellen

6. Drohstrategie
Allen ist klar,: Konflikt kann durch Diskussion nicht gelöst werden kann. Drohungen mit Chef/ Chefin, Anwalt, Krankheit …

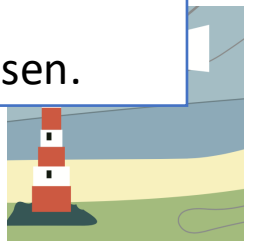
5. Gesichtsverlust
Schikanieren. Gegenpartei wird als unmoralisch dargestellt. Suche nach dem Negativem beim Anderen.

4. Koalitionen
Jede Partei sucht sich Verbündete. Es geht nicht mehr um eine Lösung, sondern um Sieg, Recht behalten.

3. Taten statt Worte
Thema „Wertschätzung“ kommt in den Vordergrund. Aus dem Weg gehen, Zusammenarbeit vermeiden, ignorieren

2. Debatte und Polarisierung
Argumentationen, wiederholte Diskussionen um dasselbe Thema, keine Entwicklung. Gespräch kann den Konflikt lösen.

1. Verhärtung
Uneinigkeit über ein Sachthema wird nicht als Konflikt wahrgenommen. Kann von alleine verschwinden.



www.stefanalberts.de

9. gemeinsam in den Abgrund
Der eigene Schaden ist egal, Hauptsache, dem/ der anderen geht es schlecht. Die g

8. Zersplitterung
Ziel: die Koalition „der anderen“ aufzulösen. Manipulationen. Körperliche und psych

7. Vernichtung
Ziel: dem Anderen Schaden zufügen. Ursache des Konfliktes egal. „Gegner“ öffentlich/ im Team schlecht darstellen

6. Drohstrategie
Allen ist klar,: Konflikt kann durch Diskussion nicht gelöst werden kann. Drohungen it …

5. Gesichtsverlust
Schikanieren. Gegenpartei wird als unmoralisch dargestellt. Suche nach dem Negati

4. Koalitionen
Jede Partei sucht sich Verbündete. Es geht nicht mehr um eine Lösung, sondern um Sieg, Recht behalten.

3. Taten statt Worte
Thema „Wertschätzung“ kommt in den Vordergrund. Aus dem Weg gehen, Zusamm

2. Debatte und Polarisierung
Argumentationen, wiederholte Diskussionen um dasselbe Thema, keine Entwicklun

1. Verhärtung
Uneinigkeit über ein Sachthema wird nicht als Konflikt wahrgenommen. Kann von alleine verschwinden.

Ent-Scheidungen fällen
Machteingriff
Parteien trennen
das System heilen

aktiv vermitteln
Einzelgespräche führen
zusammenführen
kontrollieren

Rahmen geben
Selbstheilungskräfte aktivieren
präsent sein
Wichtigkeit verdeutlichen



www.stefanalberts.de

Konflikteskalation - Rolle der Schulleitung - Aufgabe der Schulleitung

Wie wollen Sie als Schulleitung in (eskalierenden) Konflikten wahrgenommen werden?

Wie wollen Sie sich selbst wahrnehmen?

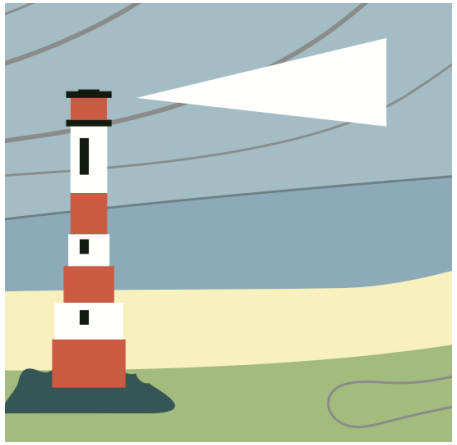
Rollenkonflikte: Dienstvorgesetzte - Moderatorin/Vermittlerin - Betroffene

Welche Hüte habe ich in Konflikten auf?

Woher weiß mein Gegenüber, welchen Hut ich gerade aufhabe?

Überblick

Fachkompetenz



Gelassenheit

Orientierung

Innere Klarheit und äußere Ausstrahlung führen zu Selbst- und Co-Regulation.

Was kann helfen, damit nicht alle eskalierten Konflikte in der Verantwortung der Schulleitung bleiben?
Gibt es Strukturen, die in der Konflikteskalation hilfreich sind?
Prävention vor Intervention!



www.stefanalberts.de

Prävention

Erwartungen an Gesprächskultur, Rollen, Zuständigkeiten im Kollegium klären

Beziehungskonto mit den Eltern über positive Anlässe füllen

Leitfäden zur Führung konfliktträchtiger Gespräche - wohin werden Konflikte eskaliert?

Zuständigkeiten und Beschwerdewege klären

Transparenz über Abläufe, Bewertungsmaßstäbe und Entscheidungswege

Gesprächsvorbereitung und Protokoll; zirkuläre Gespräche führen

Fortbildungen

Kollegiale Fallberatungen

Gesprächsführung

Selbstregulation

Beratungszimmer einrichten

Aufgabe der Schulleitung:
initiieren
begleiten
kontrollieren
implementieren



www.stefanalberts.de

Intervention - wenn es kippt

von der Selbst-Regulation zur Co-Regulation

Atemtechniken

langsamer sprechen

Körperhaltung regulieren

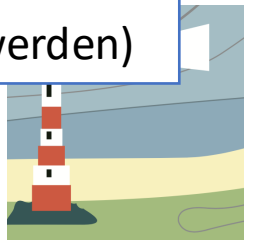
Metaebene erkennen und kommunizieren: Was passiert hier gerade?

Anliegen/ Bedürfnisse statt Positionen

anerkennen der Eltern-Anliegen vor den eigenen

Grenzen klar benennen (Phrasen vorher vereinbaren)
Bei anhaltender Eskalation: unterbrechen, Folgetermin mit Schulleitung oder Moderation anbieten.

Nach dem Gespräch:
Kurzes Gedächtnisprotokoll, Information an die Schulleitung
Nachbesprechung mit der betroffenen Person (schützt vor Verbitterung und dem Gefühl, alleine gelassen zu werden)



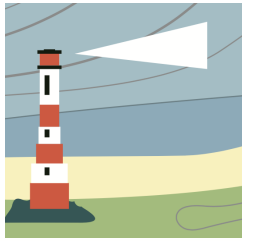
www.stefanalberts.de

Was macht **Ihre Schule** im Kontext Elternberatung schon richtig gut?

Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?

Priorisieren Sie die Veränderungen.

Was ist ein schnell und einfach umzusetzender erster Schritt?

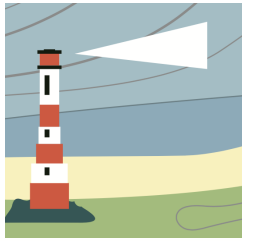


Was machen **Sie in Ihrer Rolle** als Schulleitung im Kontext Elternberatung schon richtig gut?

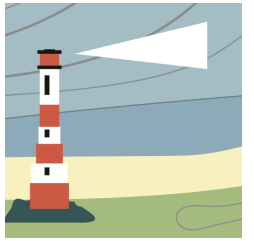
Wo sehen Sie Verbesserungsbedarf?

Priorisieren Sie die Veränderungen.

Was ist Ihr nächster konkreter Schritt?



Woher wissen Eltern, was sie von Ihrer Schule erwarten dürfen? Welche Informationen (konkret!) möchten Sie auf Ihrer homepage und anderen Medien zur Haltung und Struktur Ihrer Schule zu „Elternarbeit“ vermitteln?



Wie können Sie im ISB bei Eskalation - Konflikt - Gesprächen voneinander profitieren?



Wo liegen die Grenzen Ihrer Verantwortung?

Was braucht Ihr Kollegium von Ihnen,
um der Verantwortung gerecht zu werden?

Was brauchen Sie selbst,
um der Verantwortung gerecht zu werden?

