

Katja Köhler
Lorenz Weiß

PÄDAGOGIK

Schwierige Gespräche in der Lehrer_innenbildung meistern

Der Leitfaden für Seminarleitungen,
Mentor_innen und Schulleitungen



BELTZ

Köhler/Weiß

Schwierige Gespräche in der Lehrer_innenbildung meistern

Katja Köhler / Lorenz Weiß

Schwierige Gespräche in der Lehrer_innenbildung meistern

Der Leitfaden für Seminarleitungen,
Mentor_innen und Schulleitungen

BELTZ

Katja Köhler ist als Seminarrektorin in der Lehrerbildung von Grundschullehrerinnen in Bayern tätig. Sie ist Beratungslehrkraft, Lehrbeauftragte und Zweitprüferin an der Universität Bayreuth.

Lorenz Weiß ist als Seminarrektor in der Lehrerbildung von Grundschullehrerinnen in Bayern tätig. Er ist Trainer für Unterrichtsentwicklung, Lehrbeauftragter an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und Moderator für eine wahrnehmungs- und wertorientierte Schulentwicklung.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen
und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronische Systeme.



Dieses Buch ist erhältlich als:
ISBN 978-3-407-25871-7 Print
ISBN 978-3-407-25882-3 E-Book (PDF)

1. Auflage 2021

© 2021 Beltz
in der Verlagsgruppe Beltz · Weinheim Basel
Werderstraße 10, 69469 Weinheim
Alle Rechte vorbehalten

Layout/Reihenkonzept: glas ag, Seeheim-Jugenheim
Umschlaggestaltung: Michael Matl
Umschlagabbildung: © gettyimages/Jose Luis Pelaez Inc

Satz und Herstellung: Michael Matl
Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe, Bad Langensalza
Printed in Germany

Weitere Informationen zu unseren Autor_innen und Titeln finden Sie unter: www.beltz.de

Inhalt

Vorwort	8
1. Grundlegende Voraussetzungen einer Gesprächsleitung zum Führen schwieriger Gespräche	10
1.1 Empathie	10
1.2 Akzeptanz	11
1.3 Kongruenz	11
1.4 »Aktives Zuhören« als Möglichkeit partnerzentrierte Gespräche zu führen	11
1.5 Grundlegende Vorbereitungen zum Führen schwieriger Gespräche	13
2. Stärkenorientierte Gespräche mit Lehrkräften führen	15
2.1 Das stärkenorientierte Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräch mit Lehrkräften	16
2.2 Bedenken, die mit einer stärkenorientierten Mitarbeiter- oder Entwicklungsgesprächsformen einhergehen	23
3. Frageformen zur Identifikation von Stärken als Zugang zum unterstützenden Konsolidieren und Weiterentwickeln von Stärken bei Lehrkräften	26
3.1 Bei Lehrkräften, die nur von Problemen, Schwierigkeiten und weiteren ausweglosen Situationen erzählen	29
3.2 Bei Lehrkräften, die in ihrer eigenen Sichtweise verhaftet bleiben und den Blick für das große Ganze verloren haben oder zu verlieren drohen	30
3.3 Bei emotional belasteten Lehrkräften und Situationen	31
3.4 Bei Lehrkräften, die einen ersten Handlungsschritt zur Weiterarbeit benötigen	32
3.5 Bei Lehrkräften, die Schwierigkeiten haben, Fortschritte zu erkennen	33
3.6 Bei Lehrkräften, für die aus ihrer Perspektive keine Lösung in Sicht ist und die Lehrkraft aber an Weiterentwicklung interessiert ist	34
3.7 Bei Lehrkräften, deren Probleme mit Angst verbunden sind sowie bei Lehrkräften mit Überlastungsanzeichen	35
3.8 Bei Lehrkräften, bei denen sich die Rahmenumstände von Unterricht nicht ändern lassen	36
3.9 Bei Lehrkräften, die zwischen zwei Handlungsmöglichkeiten stehen	37
3.10 Bei Lehrkräften, die die selbst entstandenen Situationen in höherem Anteil mitverschuldet haben	38

3.11	Bei Lehrkräften, deren Veränderungsprozesse noch besser in Gang gebracht werden sollen	39
3.12	Wertungsfreie Fragemöglichkeiten im Gespräch mit der Lehrkraft	40
4.	Schul- und Unterrichtsleben mit Lehrkräften stärkenorientiert reflektieren – Stärken stärken – Talente fördern – Schwächen selbstbewusst bewältigen	41
4.1	Die Haltung der Gesprächsleitung	42
4.2	Ablaufmodell einer stärkenorientierten Gesprächsführung mit dem Thema Schul- und Unterrichtsleben	42
4.3	Beratungsfibel – Fragespeicher und Türöffner für eine stärkenorientierte Gesprächsführung	48
5.	Karten zur stärkenorientierten Gesprächsführung als Visualisierungshilfe für die Gesprächsleitung	53
6.	Anlassbezogene Gespräche sicher führen	64
6.1	Beurteilungseröffnung	64
6.2	Entwicklungsgespräch aufgrund schwacher Leistungen der Lehrkraft	65
6.3	Gespräch aufgrund der Fürsorgepflicht der Lehrkraft gegenüber	67
6.4	Schlichtungsgespräch	69
6.5	Willkommensgespräch	70
6.6	Exzellenzgespräche	72
7.	Schwierige Situationen in Gesprächen	74
7.1	Die Lehrkraft schweigt und äußert sich nicht	74
7.2	Die Lehrkraft hört nicht auf zu reden	75
7.3	Die Lehrkraft ist unfreundlich	75
7.4	Die Lehrkraft greift die Gesprächsleitung verbal an	76
8.	Im Irrgarten der Gesprächsführung	77
8.1	Irrweg der Gesprächsleitung: Rechthaber	77
8.2	Irrweg der Gesprächsleitung: Schnelldiagnostiker	77
8.3	Irrweg der Gesprächsleitung: Bagatelldeliktbegeher	78
8.4	Irrweg der Gesprächsleitung: Moralapostel	78
8.5	Irrweg der Gesprächsleitung: Feldherr	78
8.6	Irrweg der Gesprächsleitung: Lehrmeister	79
8.7	Irrweg der Gesprächsleitung: Interpretator	79
8.8	Irrweg der Gesprächsleitung: Verallgemeinerer	79
8.9	Irrweg der Gesprächsleitung: Denker	80
8.10	Irrweg der Gesprächsleitung: Emigrant	80

8.11 Irrweg der Gesprächsleitung: Dauerredner	80
8.12 Irrweg der Gesprächsleitung: Projektor	80
8.13 Irrweg der Gesprächsleitung: Professor	80
8.14 Irrweg der Gesprächsleitung: Verschmelzer	81
8.15 Irrweg der Gesprächsleitung: Kriminalbeamter	81
8.16 Irrweg der Gesprächsleitung: Randbegeher	81
 9. Die Gesprächsleitung im Dramadreiseck – Spielausstiege durch Mustererkennung in Kommunikationsdyaden	82
9.1 Was ist das Drama-Dreiseck?	82
9.2 Das Dramadreiseck als Analyseinstrument in der Gesprächsführung	82
9.3 Charakteristika der einzelnen Rollen im Drama-Dreiseck	83
9.4 Deswegen begeben sich Menschen ins Dramadreiseck	83
9.5 Überraschungen im Dramadreiseck	84
9.6 Darin liegt der Benefit in den einzelnen Rollen des Dramadreisecks	85
9.7 Grundhaltungen im Dramadreiseck	85
9.8 Schnelle Rollenwechsel im Dramadreiseck	87
9.9 Ein kleiner Selbsttest zur persönlichen Rollendiagnose im Drama-Dreiseck	87
9.10 Auswertung des kleinen Selbsttests zur persönlichen Rollendiagnose im Dramadreiseck	88
9.11 Das Dramadreiseck als Hilfe für die Gesprächsleitung	88
9.12 Daran kann man erkennen, dass jemand eine Spielposition im Dramadreiseck einnimmt	88
9.13 So kann die Gesprächsleitung solchen psychologisch manipulativen Spielchen entgehen	89
 10. Sicher(er) in der Gesprächsführung durch die Kenntnis herausfordernder Situationen mit Lehrerkollegen im und aus dem Dramadreiseck	91
10.1 Die Richter-Lehrkraft	93
10.2 Die »Ich rette Dich«-Lehrkraft	95
10.3 Die »Ganz bestimmt, aber«-Lehrkraft	97
10.4 Die »Ich bin doof«-Lehrkraft	99
10.5 Die »Gesprächsleitung-Melkkuh«-Lehrkräfte	101
10.6 Die Fehlerteufel-Lehrkraft	103
10.7 Das Gewinnerdreieck als weitere Ausstiegsmöglichkeit aus dem Dramadreiseck	105
10.8 Das Nutzen des Gewinnerdreiecks für die Gesprächsleitung	106
 11. Möglichkeiten der Psychohygiene der Gesprächsleitung	108
 Literatur	110

Vorwort

Die Fähigkeit, Gespräche in der Lehrerinnenbildung zielsicher und souverän zu steuern, ist eine zentrale Schlüsselqualifikation, die von jeder Lehrkraft und jeder Führungskraft im schulischen Umfeld in der Berufspraxis gefordert wird. Im Unterschied zu Alltagsgesprächen mit Freunden oder der Familie ist das Führen professioneller Gespräche oft mit zusätzlichen Emotionen, Erwartungen und Herausforderungen belastet, gestaltet sich aufgrund dessen schwieriger und führt deswegen zu Unsicherheiten. Miteinander zu reden ist ein wichtiges Element in der Lehrerinnenbildung zur Kooperation, zur Vermeidung von Missverständnissen und zur Führung von Lehrkräften sowie zur Schulentwicklung. Grundsätzlich ist fast jedes Gespräch in der Lehrerinnenbildung, das zwischen Vorgesetzten und Lehrkräften ein kurzfristig geschaffener »Ausschnitt«, in dem Führung und Feedback stattfindet. Dort werden wichtige Anliegen – i. d. R. die Arbeit im Schul- und Unterrichtsleben und die Beziehung der Gesprächsteilnehmer betreffend – zwischen Mitarbeiter und Führungskraft geklärt. Tritt man im Rahmen der Lehrerinnenbildung als Gesprächsleitung mit anderen Lehrkräften im Rahmen von Führungsaufgaben in Kontakt, so lässt es sich nicht umgehen, zuweilen auch so genannte »schwierige Gespräche« als Gesprächsleitung zu führen. Das trifft insbesondere auf Gespräche zu, die vom Inhalt und/oder von der Beziehungsgestaltung der am Gespräch Beteiligten her bedeutungsschwer sind. Oft ist in solchen Fällen davon auszugehen, dass die angesprochene Lehrkraft sich nicht immer gänzlich offen auf das Gespräch einlässt, sich eher zurückhält, rechtfertigt oder aggressiv reagiert. Gleichsam ist auch die Gesprächsleitung nicht »fehlerfrei«.

Das Buch liefert einen Beitrag dazu, wie man als Gesprächsleitung mit entsprechenden Analyseinstrumenten, klaren Handlungsstrukturen sowie mit Methoden der Gesprächsführung eine wertschätzende Haltung einnehmen kann, um mit den ihnen anvertrauten Lehrkräften, seien sie in Ausbildung oder als Lehrkraft im Schuldienst, in einen konstruktiven, kooperativen und lösungsorientierten Dialog treten zu können. Ein besonderes Anliegen ist uns dabei die stärkenorientierte Gesprächsführung, die sich im Laufe der Jahre als die durchsetzungsfähigste und gewinnbringendste Grundhaltung für die Gesprächsleitung bewährt hat.

Herzlicher Dank gilt unserer Lektoren im Verlag für die konstruktive Zusammenarbeit sowie allen den Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten, die uns selbst ein gutes Vorbild in der Art miteinander wertschätzend konstruktiv-motivierende Gespräche zu führen waren, und auch den anderen, die es uns ermöglichten, uns reflexiv von der Art, wie diese Gespräche führten, fachlich, sachlich und emotional abzugrenzen und uns selbst daran weiter zu entwickeln.

Wir haben die für uns wichtigsten Aspekte zum Führen schwieriger Gespräche in der Lehrerinnenbildung zusammengefasst, nicht alles ist möglich niederzuschreiben. In der Auswahl war für uns wichtig, dass die Informationen aus den Kapiteln konkret, nachvollziehbar und als Werkzeug oder Analyseinstrument praktisch verwertbar sind, und zum anderen, dass die Denk- und Handlungsschritte, die sich mehrfach erfolgreich in den einzelnen Phasen der Lehrerinnenbildung bewährt haben, als Fundgrube für andere dienen kann.

Dieses Praxishandbuch richtet sich an alle an der Lehrerbildung Beteiligten: Schulleiter, Seminarleiter, Seminarrektoren, Studienseminarleitungen, Seminarvorstände, Fachleiter, Mentoren, Praktikumslehrkräfte, akademische Räte und akademische Rektoren sowie Vertreter der Schulaufsichten.

Haben Sie Fragen, Anmerkungen oder Interesse an einer Zusammenarbeit oder Fortbildung, können Sie sich gerne an uns wenden.

Wir wünschen Ihnen viel Erfolg, Zufriedenheit und Gelassenheit sowie viele geglückte einfache und schwierige Gespräche und sind gespannt auf Ihre Rückmeldungen unter lorenz.weiss@web.de

Katja Köhler und Lorenz Weiß

Grundlegende Voraussetzungen einer Gesprächsleitung zum Führen schwieriger Gespräche

Die Situation des Zusammenseins für ein Gespräch für Gesprächsleitung und Lehrkraft ist bei jedem (Erst-) Kontakt v. a. für die Lehrkraft eine Situation der Unsicherheit, die von der Gesprächsleitung aufgefangen werden sollte. Die negativen Effekte von Unsicherheit können abgefedert werden, wenn es gelingt eine Phase der Sicherheit und der Ermutigung zu kreieren. Die im Folgenden dargestellten Variablen und Kompetenzen der Gesprächsleitung haben dabei ihre Wurzeln im klientenzentrierten Therapieansatz von Carl Rogers, dem es gelang, wesentliche Fertigkeiten von Gesprächsleitungen, in diesem Fall Therapeuten, für die Förderung von Verhaltensänderung herauszuarbeiten. Rogers beschreibt, dass durch Empathie, Akzeptanz und Kongruenz der Gesprächsleitung gegenüber ihrem Klienten äußerst gelingensfördernde Bedingungen als Form intensiver Beziehungsarbeit für das Eintreten von Veränderung geschaffen werden können. In diesem Rahmen ist es dem Klienten möglich, seine Erfahrungen zu explorieren und selbst zur Lösung seiner Probleme vorzudringen (vgl. Miller/Rollnick 2004). Bei den Gesprächen im schulischen Kontext handelt es sich dabei nicht um Therapiesitzungen, gleichwohl können die Grundsätze der Klientenzentrierung auf förderliche Grundbedingungen bei schwierigen Gesprächen in der Lehrerbildung angewandt werden.

1.1 Empathie

Eine Gesprächsleitung ist dann besonders empathisch, wenn es ihr gelingt, durch einführendes Verstehen der Lehrkraft eine Atmosphäre der Offenheit und des Vertrauens zu schaffen. Zuweilen ist es in schwierigen Gesprächen so, dass die Gefühle der Lehrkraft zu einer Thematik aus dem Schul- und Unterrichtsleben diffus, irrational oder widersprüchlich sind. Durch einführendes Nachempfinden der Gesprächsleitung kann es leichter gelingen, dass durch die Verbalisierung emotionaler Inhalte die Lehrkraft Zugang und Strukturen in ihren Emotionen erhält, die ihr vorher nicht möglich war. Durch die Verbalisierung von Emotionen, die die Gesprächsleitung bei der Lehrkraft abgreift, erhält diese zunehmend eigenständigen Zugriff auf ihre Gefühle und kann damit eher inneres (Er-)leben verstehen und wird wieder handlungsfähiger. Durch die emotionale Wärme der Gesprächsleitung vermeidet sie, dass sie als der Lehrkraft überlegenes und emotionsloses Gegenüber wahrgenommen wird. Erreicht wird dies dadurch, dass die Gesprächsleitung zusätzlich zu den Verbaläußerungen auf Nonverbalitäten wie Mimik, Gestik, Klang der Stimme der Lehrkraft achtet, um Rückschlüsse auf innere Vorgänge bei der Lehrkraft zu ziehen, die sich im Hintergrund der Sachinformationen der Lehrkraft verbergen. Das emotionale Angenommensein wird durch Rückfragen erreicht, wenn die Gesprächsleitung sicher ist, dass die Lehrkraft solchen Rückfragen nicht aus Furcht ausweicht. Empathie bedeutet für die Gesprächsleitung mit dem Herzen der Lehrkraft zu fühlen (emotionale Empathie), mit ihren Augen zu sehen und mit ihren Ohren zu hören (mentale-kognitive Empathie) (vgl. Rogers 1981) und nachzuvollziehen, wie dies das Empfinden und Handeln der Lehrkraft