

Auf einen Blick

Einführung	25
Teil I: Der Aktionsradius von Classroom Management	37
Kapitel 1: Den Alltag organisieren und Abläufe strukturieren	39
Kapitel 2: Managementkompetenzen für Lehrkräfte	43
Kapitel 3: Führungskompetenzen für Lehrkräfte	63
Teil II: Zum Verständnis von Führung	75
Kapitel 4: Der systemische Ansatz in der Pädagogik	77
Kapitel 5: Führung kann, wer Haltung hat	93
Kapitel 6: Erziehungsverständnis und Führungshandeln	103
Teil III: Wer andere führen will, braucht eine gute Selbstführung	121
Kapitel 7: Wie bin ich eingestellt? Mindset und Glaubenssätze in der Pädagogik	123
Kapitel 8: Fünf Aspekte resilienter Selbstführung	129
Kapitel 9: Lehrerpersönlichkeit: Talent oder Technik?	141
Kapitel 10: Die Rollen einer Lehrkraft	151
Kapitel 11: Die Big Five: K.R.A.F.T.-Quellen wirksamer (Selbst-)Führung	155
Teil IV: Beziehungen gestalten	177
Kapitel 12: Bedürfnisse und Entwicklungsaufgaben und ihre Bedeutung für Führung	179
Kapitel 13: Der systemisch-konstruktive Blick auf Störungen	197
Kapitel 14: Vom Wert der Motivation	215
Teil V: Kommunikation kultivieren	227
Kapitel 15: Meine Klasse, ihre Eltern und ich	229
Kapitel 16: Feedback und Feedforward	269
Kapitel 17: Wirksame Interventionen in der Gesprächsführung	279
Teil VI: Herausforderungen meistern – Störungen und Konflikte managen	299
Kapitel 18: Störungen und Konflikte einordnen	301
Kapitel 19: Regeln, Rituale und Routinen entlasten alle Beteiligte	337
Kapitel 20: Lösungsfokussierte Interventionen und präventive Ansätze	359

Teil VII: Externe Unterstützung für die eigene Professionalisierung	375
Kapitel 21: Belastungsdimensionen und Bewältigungsmuster von Lehrkräften	377
Kapitel 22: Beratung und Coaching	385
Kapitel 23: Supervision und Kollegiale Beratung	393
Kapitel 24: Fortbildung	399
Teil VIII: Der Top-Ten-Teil	403
Kapitel 25: Zehn verführerische Stolperfallen	405
Kapitel 26: Zehn Prinzipien gelingender Kommunikation	409
Literaturauswahl	413
Abbildungsverzeichnis	417
Stichwortverzeichnis	421

Inhaltsverzeichnis

Einführung	25
Über dieses Buch	26
Das 8-Faktoren-Modell	26
Konventionen in diesem Buch	28
Törichte Annahmen über die Leser	29
Wie dieses Buch aufgebaut ist	30
Teil I: Der Aktionsradius von Classroom Management	31
Teil II: Zum Verständnis von Führung	31
Teil III: Wer andere führen will, braucht eine gute Selbstführung	32
Teil IV: Beziehungen gestalten	32
Teil V: Kommunikation kultivieren	33
Teil VI: Herausforderungen meistern – Störungen und Konflikte managen	33
Teil VII: Externe Unterstützung für die eigene Professionalisierung	34
Teil VIII: Top-Ten-Teil	34
Symbole, die in diesem Buch verwendet werden	34
Wie es weitergeht	35
TEIL I DER AKTIONSRADIUS VON CLASSROOM MANAGEMENT	37
Kapitel 1 Den Alltag organisieren und Abläufe strukturieren	39
Lebens- und Lernraum Schule	39
Management und Führung in der schulischen Praxis	40
Kapitel 2 Managementkompetenzen für Lehrkräfte	43
Unterrichtsmanagement	43
Die Lernumgebung gestalten und Lernen ermöglichen	43
Das Zusammenspiel von gutem Unterricht und Classroom Management	44
Auf den Schüler kommt es an	48
Selbstmanagement	52
Der effiziente Umgang mit Zeit	52
Der wirksame Umgang mit Zielen	55
Der effiziente Umgang mit Aufgaben und Ressourcen	58
Kapitel 3 Führungskompetenzen für Lehrkräfte	63
Führung zwischen Aufgabe und Kunst	63
Die Lehrkraft als Beziehungsexperte	64
Grenzen ziehen – das »Dauerlos« der Lehrkraft	66

16 Inhaltsverzeichnis

Dimensionen der Klassenführung nach Kounin	67
Effektives Classroom Management – 11 Aspekte nach Evertson und Emmer	69
Proaktive Aspekte	69
Reaktive Aspekte	73
TEIL II	
ZUM VERSTÄNDNIS VON FÜHRUNG	75
Kapitel 4	
Der systemische Ansatz in der Pädagogik	77
Systemische Perspektiven für Schule und Unterricht	77
Die Entwicklung des systemischen Denkens und Handelns – ein Exkurs	78
Systemische Pädagogik	81
Grundannahmen systemischer Pädagogik	82
Von der Wahrnehmung zur Wirklichkeit: Die Welt des Konstruktivismus	83
Lösungs- und ressourcenorientiert denken und handeln	85
Raus aus der Gewohnheitswirklichkeit, rein in den Möglichkeitsraum	86
Wir formen unsere eigene Wirklichkeit	87
8 Systemische »Stattdessen«	88
Wozu statt warum	89
Zirkulär statt linear-kausal	89
»Hin zu« statt »weg von«	90
»Sowohl als auch« statt »entweder oder«	90
»Noch nicht« statt »nicht«	91
Beobachten statt bewerten	91
Ansprechen statt anklagen	91
»Jemand zeigt sich« statt »jemand ist«	92
Kapitel 5	
Führung kann, wer Haltung hat	93
Vom Wert der Haltung für Sie als Lehrkraft	93
Wie entwickelt sich Haltung?	94
Kennen Sie Ihre Haltung?	94
Wozu dient Ihnen Haltung?	96
Der ehrliche Blick in den Spiegel oder: Wofür stehen Sie (ein)?	96
Dimensionen von Haltung	96
Die professionelle Grundhaltung als Basis pädagogischen Handelns	98
Was sagen Ihre Schüler, Eltern, Kollegen über Sie?	99
Professionelle Selbstwirksamkeit	100
Kapitel 6	
Erziehungsverständnis und Führungshandeln	103
Der Raum zwischen Gleichgültigkeit und Autorität	104
Autoritärer Erziehungsstil	105
Vernachlässigender Erziehungsstil	105
Permissiver Erziehungsstil	106

Autoritativer Erziehungsstil – für eine nachhaltige Erziehung	106
Sieben »Fallen« im Kontakt	108
Der situative Führungsstil	110
Das Konzept »Neue Autorität«	112
Die 7 Säulen der Neuen Autorität	114

TEIL III
WER ANDERE FÜHREN WILL, BRAUCHT EINE
GUTE SELBSTFÜHRUNG..... 121

Kapitel 7
Wie bin ich eingestellt? Mindset und Glaubenssätze
in der Pädagogik 123

Glauben Sie nicht alles, was Sie denken!	124
Fixed Mindset	125
Growth Mindset	125
Distanzieren Sie sich von Ihren (Selbst-)Zuschreibungen	126

Kapitel 8
Fünf Aspekte resilienter Selbstführung..... 129

Stress und seine Auswirkungen	129
Das Salutogenese-Konzept	131
Resilienz	133
Das LOBBY-Prinzip – Resilienz »to go«	134
L – Leidenschaft für Lösungen	135
O – Orientierung	136
B – Bedeutung	137
B – Beziehung	138
Y – Inneres Why	139

Kapitel 9
Lehrerpersönlichkeit: Talent oder Technik? 141

Erlernbare Handlungskompetenzen für den Lehreralltag	142
Fachwissen	142
Führung	143
Kommunikation	143
Präsenz	144
Reflexion	146
Struktur	146
Unverzichtbare »Talente« für ein Lehrerleben	147
Antrieb	147
Humor	147
Wertschätzung respektive Wert-»Wissen«	148

Kapitel 10
Die Rollen einer Lehrkraft..... 151

Kapitel 11	
Die Big Five: K.R.A.F.T.-Quellen wirksamer (Selbst-)Führung	155
K.R.A.F.T.-Quellen wirksamer (Selbst-)Führung.....	156
K wie Kontakt und Kooperation.....	156
R wie Reiz und Regulation.....	160
A wie Atem und Aufmerksamkeit.....	165
F wie Fokus und Freude.....	169
T wie Team und Transformation.....	170
TEIL IV	
BEZIEHUNGEN GESTALTEN	177
Kapitel 12	
Bedürfnisse und Entwicklungsaufgaben und ihre Bedeutung für Führung	179
»Was wollt ihr denn?« Oder: Was Schüler wollen und was sie brauchen.....	180
Die Bedürfnispyramide.....	181
Die Konsistenztheorie.....	182
Die Bedürfnis-Theorie als Brücke zwischen psychologischem Denken und pädagogischem Handeln.....	185
Entwicklungsphasen und ihre Einwirkungen auf Schule und Unterricht.....	186
Bedürfnisaufschub als gesellschaftliche Kompetenz?.....	190
Was steuert das eigene Verhalten?.....	191
Exekutive Funktionen.....	191
Willensstärke prägt die Persönlichkeit.....	193
Selbstregulation.....	194
Selbstkontrolle zur Musterunterbrechung.....	195
Verhaltenssteuerung durch die Lehrkraft.....	196
Kapitel 13	
Der systemisch-konstruktive Blick auf Störungen	197
Von der Störung zur Beziehung.....	197
Wie wir auf Störungen blicken können.....	198
Jedes Verhalten macht Sinn!?......	199
Probleme sind mögliche Lösungsversuche.....	200
Die systemische Interventions-Schleife.....	200
Systemische Basisintervention I: Reframing.....	202
Raus aus der negativen Emotion.....	203
Umdeuten meint »verfähigen«.....	204
Wozu dient Reframing im Umgang mit Störungen?.....	205
Möglichkeiten, den Rahmen zu ändern – Arten des Reframings.....	206
Systemische Basisintervention II: Hypothesen bilden statt Diagnosen stellen.....	207
Hypothesen ermöglichen Veränderung.....	208
Hypothesen und Wahrnehmung.....	208
Mit Hypothesen Verhalten konstruktiv hinterfragen.....	211

Grenzen pädagogischer Arbeit im Umgang mit psychischen
Erkrankungen..... 212
Schüler mit Defiziten in der Aufmerksamkeitssteuerung 213

**Kapitel 14
Vom Wert der Motivation 215**

Motivation und Selbstbestimmung..... 215
Das Spektrum zwischen Amotivation und intrinsischer Motivation 217
Priming-Effekte und ihre Auswirkungen 219
Framing-Effekte und ihre Auswirkungen 219
Stolpersteine der Wahrnehmung in der Pädagogik..... 221
Sprache spiegelt Wahrnehmung..... 224
Der IKEA-Effekt in der Pädagogik 224

**TEIL V
KOMMUNIKATION KULTIVIEREN..... 227**

**Kapitel 15
Meine Klasse, ihre Eltern und ich 229**

Vorgegebene Formate im Jahreslauf 229
 Klassenpflegschaftssitzung (Elternabend) 229
 Elternsprechtag 230
 Klassenkonferenz..... 231
 Schriftliche Kommunikation 232
 Allgemeine Erreichbarkeit..... 233
Gesprächsformate im schulischen Alltag..... 233
Kommunikationsmodelle 235
 Vier-Seiten-Modell einer Nachricht 237
 Das Innere Team 238
 Personenzentrierte Gesprächsführung 239
 Das Gordon-Modell 240
 Gewaltfreie Kommunikation..... 242
 Systemische Kommunikation..... 245
 Die Transaktionsanalyse..... 250
Das Gesprächsdesign – vorbereitende Impulse 255
Elterngespräche 256
 Elterntypen 257
 Die Lehrkraft als Experte für ihre Schüler und die Eltern als
 Experten für ihr Kind 259
 »Mein Kind macht so etwas nicht!« Soziale Wechselwirkungen
 verstehen..... 259
 Ein guter Einstieg – die Beziehungsbrücke..... 260
 Emotional geladene Gespräche mit Eltern..... 261
Kommunikation mit Schülern 263
 Sprachstrukturen und Sprechakte im Unterricht 263
 Gespräche mit Schülern 264

Kapitel 16	
Feedback und Feedforward	269
Die Bedeutung von Feedback im Unterricht	269
Die Bedeutung von Feedback im Classroom Management	270
Schüler-Feedback	271
Nach dem Unterricht ist vor dem Unterricht	271
Schüler-Feedback am Ende einer Stunde (oder Einheit)	272
Selbst-Feedback – Selbstreflexion nach dem Unterricht	273
Den blinden Fleck mit dem Johari-Fenster verkleinern	274
Bedingungen für konstruktives Feedback	276
Kapitel 17	
Wirksame Interventionen in der Gesprächsführung	279
Rapport, Pacing und Leading	279
Mit allen Sinnen sprechen	281
Der rote Faden gelingender Gespräche	283
Von Anlass und Anliegen zu Auftrag und Abmachungen	284
Die sechs Etappen im systemisch-orientierten Gespräch	285
Herausforderungen und Hürden unterwegs	287
Zeitliche Abweichungen	288
Zielvielfalt	288
Abweichungen vom geplanten Weg	288
Stau, stockender Verlauf, Sackgassen	289
Systemische Basisintervention III: Frageformen und Zirkularität	290
Zirkularität und zirkuläre Fragen	290
Systemische Frageformen	292
TEIL VI	
HERAUSFORDERUNGEN MEISTERN – STÖRUNGEN	
UND KONFLIKTE MANAGEN	299
Kapitel 18	
Störungen und Konflikte einordnen	301
Das weite Feld der Unterrichtsstörungen	301
Was stört eigentlich wen?	302
Störung ist nicht gleich Störung	303
Erscheinungsformen von Störungen	303
Bestimmungsfaktoren von Störungen	304
Ein Stufenmodell für Störungen	304
Ursachen für Störungen	308
Strukturelle und institutionelle Ursachen	308
Entwicklungspsychologische Ursachen (Bedürfniskonflikte)	309
Intrapersonelle Ursachen (mangelnde Selbststeuerung und Selbstregulation)	309
Wenn Lehrkräfte selbst die Ursache der Störung sind	310
Wo liegt der Wirkradius einer Störung?	311
Kein Problem tritt »immer« auf: Die Suche nach Unterschieden und Ausnahmen	313

Reaktionsebenen auf Störungen.....	314
Der Wunsch nach Rezepten	316
»Die habe ich im Griff!« – Mythos Kontrolle	316
Was, wenn gar nichts hilft?	317
Störung, Konflikt oder Mobbing?.....	318
Konfliktfeld Schule und Unterricht	319
Konfliktfähigkeit ist eine Kompetenz.....	322
Was ist Gewalt?.....	325
Ist das (schon) Mobbing?.....	325

**Kapitel 19
Regeln, Rituale und Routinen entlasten alle
Beteiligte 337**

Gemeinsam Klasse werden – den Anfang gestalten	337
Gemeinsam Klasse sein – Den Alltag verlässlich gestalten	339
Regeln	339
Rituale	344
Routinen	345
Vom Umgang mit Verantwortung.....	345
Theory of Mind	345
Die Bedeutung von Empathie.....	347
Verantwortung übernehmen für das eigene Handeln	349
Raus aus der Deckung – Betroffene stärken	350
Raus aus der Verteidigung – Rechtfertigungsstrategien entlarven	351
Regelverstoß – was nun?	354
Angemessene Konsequenzen	354
Stimmige Versöhnungsangebote und Wiedergutmachungen	355
Erziehungs- und Ordnungsmaßnahmen	356
Handlungsrahmen Schulgesetz	357

**Kapitel 20
Lösungsfokussierte Interventionen und
präventive Ansätze 359**

Classroom Management ist Entscheidungsmanagement.....	359
Die »Klaro!«-Methode – ein lösungsfokussierter und ressourcenorientierter Ansatz im schulischen Alltag.....	360
Schritt 1: Kontakt zum Ziel	361
Schritt 2: Lust auf neue Möglichkeiten	361
Schritt 3: Auswahl und Auftrag.....	362
Schritt 4: Ran an die Übung	362
Schritt 5: Orientierung im Neuland	362
Prävention und Verantwortungstraining im erweiterten Classroom Management	363
Sozial-emotionales Lernen als gemeinsame Aufgabe und gelebte Schulkultur	364
Sozial-emotionales Lernen durch Partizipation und demokratische Prozesse.....	365
Soziales Kompetenztraining.....	373

TEIL VII EXTERNE UNTERSTÜTZUNG FÜR DIE EIGENE PROFESSIONALISIERUNG..... 375

Kapitel 21 Belastungsdimensionen und Bewältigungsmuster von Lehrkräften..... 377

Belastungsfaktoren für Lehrkräfte	379
Das Stressmodell von Lazarus.....	379
Die Situation bewerten	379
Die Situation bewältigen.....	382
Die Situation neu bewerten	382

Kapitel 22 Beratung und Coaching..... 385

Gute Ziele, gute Lösungen!?!.....	386
Die Relevanz von Zielen für die eigene Weiterentwicklung.....	387
Motto-Ziele für nachhaltige Veränderung	388
Selbstmanagement mithilfe von Zielen	388
Der Bauplan von Motto-Zielen.....	389
Lehrer-Coaching stärkt die Selbstwirksamkeit	391

Kapitel 23 Supervision und Kollegiale Beratung..... 393

Supervision.....	393
Lehrer-Coachinggruppen nach dem Freiburger Modell	394
Kollegiale Beratung	396
Anforderungen an einen »Fall«:.....	396
Ablauf und Struktur.....	396

Kapitel 24 Fortbildung..... 399

Noch mehr Termine?.....	400
Die Landschaft der Fortbildungsangebote	400
Angebote der Landesakademien.....	400
Qualifizierungen über externe Anbieter.....	401
Fortbildungskultur an der eigenen Schule.....	401

TEIL VIII DER TOP-TEN-TEIL..... 403

Kapitel 25 Zehn verführerische Stolperfallen..... 405

Bleiben Sie stets zweifelnd und kritisch	405
Entscheiden Sie spontan und unmittelbar	405
Erwarten Sie nichts, dann werden Sie nicht enttäuscht.....	406

Halten Sie an Ihren Entscheidungen fest.	406
Kopieren Sie Ihr Material in der (5-Minuten-)Pause.	406
Machen Sie es lieber gleich selbst.	406
Nutzen Sie Ihre Pause für gemeinsames Klagen und gehen Sie erst im letzten Moment ins Klassenzimmer.	407
Setzen Sie Ihre Regeln Top-down.	407
Vergleichen Sie sich und Ihr Tun, wo immer Sie können.	407
Vermeiden Sie Privatgespräche.	407

Kapitel 26
Zehn Prinzipien gelingender Kommunikation 409

Einfühlen statt beschwichtigen und bemitleiden.	409
Erfahrungen austauschen statt belehren.	410
Gemeinsame Ebene herstellen statt moralisieren.	410
Nachfragen statt Vorwürfe machen.	410
Richtig fragen statt verhören.	410
Selbstaussagen statt Anschuldigungen.	411
Sich selbst einbringen statt Ratschläge erteilen.	411
Situationen neutral schildern statt interpretieren.	411
Wirklichkeiten abgleichen statt Wahrheit verkünden.	411
Impulse statt Appelle.	412

Literaturauswahl 413

Abbildungsverzeichnis 417

Stichwortverzeichnis 421

