



Leseprobe aus Köhler und Weiß, Schwierige Gespräche  
in der Lehrer\_innenbildung meistern,  
ISBN 978-3-407-25871-7 © 2021 Beltz Verlag, Weinheim Basel  
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/  
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25871-7](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25871-7)

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	8
<b>1. Grundlegende Voraussetzungen einer Gesprächsleitung zum Führen schwieriger Gespräche</b> .....	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
<b>2. Stärkenorientierte Gespräche mit Lehrkräften führen</b> .....	15
2.1 Das stärkenorientierte Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräch mit Lehrkräften .....	16
2.2 Bedenken, die mit einer stärkenorientierten Mitarbeiter- oder Entwicklungsgesprächsformen einhergehen .....	23
<b>3. Frageformen zur Identifikation von Stärken als Zugang zum unterstützenden Konsolidieren und Weiterentwickeln von Stärken bei Lehrkräften</b> .....	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
<b>4.</b>	<b>Schul- und Unterrichtsleben mit Lehrkräften stärkenorientiert reflektieren – Stärken stärken – Talente fördern – Schwächen selbstbewusst bewältigen</b>	<b>41</b>
4.1	Die Haltung der Gesprächsleitung	42
4.2	Ablaufmodell einer stärkenorientierte Gesprächsführung mit dem Thema Schul- und Unterrichtsleben	42
4.3	Beratungsfibel – Fragespeicher und Türöffner für eine stärkenorientierte Gesprächsführung	48
<b>5.</b>	<b>Karten zur stärkenorientierten Gesprächsführung als Visualisierungshilfe für die Gesprächsleitung</b>	<b>53</b>
<b>6.</b>	<b>Anlassbezogene Gespräche sicher führen</b>	<b>64</b>
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
<b>7.</b>	<b>Schwierige Situationen in Gesprächen</b>	<b>74</b>
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
<b>8.</b>	<b>Im Irrgarten der Gesprächsführung</b>	<b>77</b>
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: Randbegeber .....	81
<b>9. Die Gesprächsleitung im Dramadreieck – Spielausstiege durch Mustererkennung in Kommunikationsdyaden .....</b>	<b>82</b>
9.1 Was ist das Drama-Dreieck? .....	82
9.2 Das Dramadreieck als Analyseinstrument in der Gesprächsführung .....	82
9.3 Charakteristika der einzelnen Rollen im Drama-Dreieck .....	83
9.4 Deswegen begeben sich Menschen ins Dramadreieck .....	83
9.5 Überraschungen im Dramadreieck .....	84
9.6 Darin liegt der Benefit in den einzelnen Rollen des Dramadreiecks .....	85
9.7 Grundhaltungen im Dramadreieck .....	85
9.8 Schnelle Rollenwechsel im Dramadreieck .....	87
9.9 Ein kleiner Selbsttest zur persönlichen Rollendiagnose im Drama-Dreieck .....	87
9.10 Auswertung des kleinen Selbsttests zur persönlichen Rollendiagnose im Dramadreieck .....	88
9.11 Das Dramadreieck als Hilfe für die Gesprächsleitung .....	88
9.12 Daran kann man erkennen, dass jemand eine Spielposition im Dramadreieck einnimmt .....	88
9.13 So kann die Gesprächsleitung solchen psychologisch manipulativen Spielchen entgehen .....	89
<b>10. Sicher(er) in der Gesprächsführung durch die Kenntnis herausfordernder Situationen mit Lehrerkollegen im und aus dem Dramadreieck .....</b>	<b>91</b>
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 Dramadreieck .....	105
10.8 Das Nutzen des Gewinnerdreiecks für die Gesprächsleitung .....	106
<b>11. Möglichkeiten der Psychohygiene der Gesprächsleitung .....</b>	<b>108</b>
<b>Literatur .....</b>	<b>110</b>

# 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](mailto:lorenz.weiss@web.de)

Katja Köhler und Lorenz Weiß

## 1

# 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

beeinflusst. Dabei erfährt die Lehrkraft, dass das von ihr Ausgesprochene von der Gesprächsleitung wahrgenommen und in einem tieferen Verständnis ernstgenommen wird, auch wenn diffuse, irrationale oder widersprüchliche Gefühle auftauchen. Eine Basis von Offenheit und Vertrauen wird gelegt.

## Akzeptanz

1.2

Eine Gesprächsleitung hat einen hohen Standard von Akzeptanz, wenn sie die Lehrkraft in ihrem Sosein achtet, akzeptiert und ihr emotionale Wärme zu geben imstande ist. Dazu gehört, dass die Gesprächsleitung die Aussagen der Lehrkraft so akzeptiert, wie sie dargeboten werden und es nicht darum geht, ob die Gesprächsleitung mit diesen Inhalten, Gefühlen, Inhalten, Werten oder Einstellungen übereinstimmt. Der Lehrkraft wird gleichsam das Gefühl vermittelt, dass sie angenommen und wahrgenommen wird, egal welche Anliegen sie hat und welches Verhalten sie zeigt. Dies unterstützt das Selbstwertgefühl sowie die Selbstakzeptanz, reduziert Spannungszustände innerhalb der Lehrkraft und erhöht damit die weitere Handlungsfähigkeit der Lehrkraft im Schul- und Unterrichtsleben.

## Kongruenz

1.3

Die Gesprächsleitung beweist Kongruenz, wenn sie ihr eigenes Erleben, auch in emotionaler Hinsicht wahrnehmen kann und dieses Erleben der am Gespräch beteiligten Lehrkraft ohne sich zu verstellen mitteilt und ausstrahlt. Es herrscht eine Deckungsgleichheit zwischen dem, was die Gesprächsleitung fühlt, wie sie handelt und wie sie es der Lehrkraft mitteilt. Mit dieser Form authentischer Kommunikation wird es der Lehrkraft eher ermöglicht, sich ebenfalls zu öffnen. Es geht um eine echte Beziehungsebene zwischen Gesprächsleitung und Lehrkraft und unterstützt das Generieren neuer Erkenntnisse bei der Lehrkraft. Die Aufgabe der Gesprächsleitung ist es dabei gleichzeitig, sich seines eigenen Erlebens bewusst zu sein, sich aber auch von der Lehrkraft und ihrem Erleben abgrenzen zu können. Das Wahrnehmen des eigenen Erlebens bedingt aber auch, nicht ungefiltert die aktuellen Wahrnehmungszustände der Gesprächsleitung der Lehrkraft mitzuteilen. Dazu bedarf es Fingerspitzengefühl. Rücksichtnahme und Achtung gegenüber der Lehrkraft sind eine gute Leitlinie sowie das Bewusstsein, dass auch die Gesprächsleitung »die Erlaubnis« hat, sich mit ihren Gefühlen einzubringen und sich nicht hinter einer Rolle zu verstecken braucht. Dazu gehört auch, dass für alle Beteiligten am Gespräch Situationsklarheit herrscht und im Ingesamten durchschaubar bleibt.

## »Aktives Zuhören« als Möglichkeit partnerzentrierte Gespräche zu führen

1.4

Ein zentrales Element dieses personenzentrierten Ansatzes ist das »Aktive Zuhören« in schwierigen Gesprächssituationen. Um als Gesprächsleitung grundlegende Beziehung zur Lehrkraft aufzubauen, ist das »aktive Zuhören« eine sehr gute Möglichkeit. Dabei ist Hören nicht gleich Hören. Sich als Gesprächsleitung beim Zuhören »passiv« zu verhalten ist nicht gesprächsförderlich im Kontakt mit der Lehrkraft. In der Bezeichnung »aktives Zuhören« wird deutlich, dass Aktivität eine Grundvoraussetzung ist, um das Anliegen des Gegenübers richtig zu verstehen und eine Vertrauensebene aufzubauen.

### 1.4.1 | *Ein Gespräch nach ersten Äußerungen der Lehrkraft empathisch weiterführen...*

---

Mit unterstützenden, nicht festlegenden Äußerungen der Gesprächsleitung wie etwa »Das klingt, als ob Sie das stark beschäftigt...«, »Es scheint, als ob Sie das sehr berührt...«, »Möchten Sie mehr dazu erzählen...«, wird ein wertfreier offener Impuls gesetzt, der es der Lehrkraft ermöglicht, sich weiterführend und ohne gedrängt zu fühlen zu äußern. Unterstützend kann dabei körpersprachliche Signale der Gesprächsleitung wie etwa Nicken, zugewandter Blick und Körper, halblaute Äußerungen wie Aha, Hmmm, usw. wirken.

### 1.4.2 | *Paraphrasieren*

---

Beim Paraphrasieren wiederholt die Gesprächsleitung mit eigenen Worten Informationen oder Argumente der Lehrkraft. Dies kann in Form von Fragestellungen möglich sein: »Habe ich Sie richtig verstanden, dass ... ?, Meinten Sie ... ?, Haben Sie dies ... gemeint?...usw.«. Das Wiederholen hilft Missverständnisse auszuschließen und ermöglicht der Lehrkraft eine Korrektur, sodass die Lehrkraft erkennen kann, dass die Gesprächsleitung sie verstanden hat. Das Paraphrasieren kann in Form von Fragen oder auch Aussagen erfolgen. Auf diese Weise des Wiederholens erfolgt eine Synchronisation zwischen Lehrkraft und Gesprächsleitung, die dem weiteren Verlauf von Gesprächen zuträglich ist.

### 1.4.3 | *Verbalisierung emotionaler Erlebnisinhalte*

---

Durch die »Verbalisierung emotionaler Erlebnisinhalte« wird in Anlehnung an Gesprächsführung nach Carl Rogers einfühlerisches Verstehen gefördert. Dabei geht es darum, dass die Gesprächsleitung die jeweiligen Äußerungen der Lehrkraft enthaltenen emotionalen Erlebnisgehalte wahrzunehmen und in einfacher Sprache und vorsichtiger Deutung, wie das Gesagte in emotionaler Hinsicht bei der Gesprächsleitung ankommt, der Lehrkraft mitteilt. Insgesamt handelt es sich beim Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte um eine Ergänzung des Paraphrasierens und wertschätzenden Zuhörens. Dabei werden nicht nur die Emotionen aufgegriffen, zu denen die Lehrkraft offensichtlich Zugang hat, die Gesprächsleitung unterstützt die Lehrkraft durch eben diese vorsichtigen Deutungen angedeutete Gefühle wahrzunehmen und ggf. sogar selbst in Worte zu fassen. Das Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte durch die Gesprächsleitung ermöglicht es der Lehrkraft ihre eigenen Empfindungen aus einer Distanz heraus wahrzunehmen, sie besser zu durchdringen und kann dadurch aktuelles Erleben durch diese dann bewussteren Facetten anreichern. Durch diese Form der Selbstexploration gelangt die Lehrkraft leichter zu einer Klärung seiner Anliegen durch Differenzieren und Konkretisieren ihrer Wünsche und Ziele. Beim Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte reagiert die Gesprächsleitung weniger auf den Inhalt des Gesagten, sondern sie nimmt die emotionale Aussage und das innere Erleben hinter dem Inhalt wahr und versprachlicht ihn. Zum Beispiel äußert sich die Gesprächsleitung zur Aussage der Lehrkraft: »Wenn ich den Kevin schon zur Klassenzimmertüre reinkommen sehe, da könnte ich ihn schon wieder an die Regeln erinnern und etwas abschreiben lassen!« in diesen möglichen Formen: »Wenn Sie daran denken, graut Ihnen schon richtig vor!« oder »Sie haben das Gefühl, wenn er da reinkommt, da komme ich nicht mehr gegen ihn an! Deute ich das richtig?«

Als Rapport kann man eine freundliche, harmonische Beziehung und Beziehungsaufbau zwischen Menschen bezeichnen, die durch Übereinstimmung, gegenseitiges Verständnis und Empathie gekennzeichnet ist und damit grundlegend Kommunikation erleichtert. Es geht darum, eine begonnene positive Beziehung zu halten und einen Informationskanal offen zu halten, der wertschätzenden Austausch auf Augenhöhe ermöglicht. Tritt die Gesprächsleitung mit der Lehrkraft in einem ausführlicherem Gespräch miteinander in Kontakt, werden in der Regel meist unbewusst verbale und nonverbale Kommunikation der Gesprächspartner deckungsgleicher. Je fundierender positiver der Kontakt von jedem Einzelnen bewertet wird, desto stärker ist seine Anpassung und Aufeinanderbezogenheit an den jeweilig anderen und es wird Rapport hergestellt. Gesprächspartner neigen bei bestehendem Rapport dazu, einander zu vertrauen und sich positiv zu beurteilen und Besprochenes eher für sich annehmen zu können. Je qualitativer der Rapport der Gesprächsleitung, desto verbundener wird die Beziehungsebene mit der Lehrkraft hergestellt und ein Fundament kooperativer und konstruktiver Gesprächsführung gelegt. Erfolgreicher Rapport gelingt Gesprächsleitungen durch intensives Wahrnehmen der Lehrkraft, durch Spiegeln, auf verbaler Ebene der Stimme (Tonlage, Lautstärke, Rhythmus, Wortwahl) an die der Lehrkraft. Nonverbal zeigt sich Rapport dadurch, dass die Gesprächsleitung das Haltungsecho der Lehrkraft (vgl. Morris 1996, 16. Auflage) annimmt und z. B. die Bein- und Armhaltung der Lehrkraft spiegelt, gleiche Bewegungsabläufe ausführt und die Atemfrequenz und -rhythmik angleicht. Beim Spiegeln geht es in der Annahme darum, als Gesprächsleitung die subjektive Welt der Lehrkraft zu betreten und durch die Anpassung des eigenen Verhaltens eine positive Wirkung auf die Kommunikation auf einer unbewussten Erlebensebene zu unterstützen.

Aktives Zuhören erleichtert die Kommunikation und den Informationsaustausch und trägt dazu bei, schwierige Situationen zu klären und aufzulösen.

## **Grundlegende Vorbereitungen zum Führen schwieriger Gespräche**

1.5

Um schwierige Gespräche vorzubereiten, sind Aufmerksamkeitsrichtungen in organisatorischer, inhaltlicher und sozialer Hinsicht beachtenswert und für den Einzelfall auf die jeweilige Situation hin anzupassen.

### *Organisatorische Vorbereitungen*

1.5.1

Organisatorische Vorbereitungen sind nicht zu unterschätzen, weil sie den grundlegenden Rahmen bilden und äußere Atmosphäre schaffen.

Mögliche Aufmerksamkeitsrichtungen

- Wann (Datum, Uhrzeit, Zeitraum) findet das Gespräch statt?
- Wo (Ort und Raum) findet das Gespräch statt? Ist ggf. ein Besprechungsraum zu belegen?
- Ist der Besprechungsraum vorbereitet (passendes Mobiliar, Temperatur, Getränke)?
- Wie können Störungen vermieden werden?
- Wurde die Lehrkraft rechtzeitig eingeladen und über Datum, Uhrzeit, Zeitraum, Ort und Raum Gesprächsinhalt, evtl. Vorbereitungen und Unterlagen informiert?
- Sind die Unterlagen der Gesprächsleitung rechtzeitig vorbereitet?
- Stehen evtl. nötige Hilfsmittel zur Verfügung (z. B. Visualisierungshilfen, Block, Stifte, ...)?

- Sind weitere Teilnehmer am Gespräch beteiligt und rechtzeitig eingeladen (Datum, Uhrzeit, Zeitraum, Ort und Raum Gesprächsinhalt, evtl. Vorbereitungen und Unterlagen)?
- Sind bei mehreren Beteiligten Absprachen über Inhalte notwendig?
- Sind Vertretungen für das Schul- und Unterrichtsleben für die Dauer des Gesprächs notwendig?

### 1.5.2 | Inhaltliche Vorbereitungen

---

Die inhaltliche Fundierung des Gesprächs ist die wesentliche Leitlinie zur Vorbereitung, deswegen ist es auch an dieser Stelle lohnenswert, sich kritisch abzusichern.

Mögliche Aufmerksamkeitsrichtungen

- Was ist das Ziel des Gesprächs?
- Was ist der Inhalt des Gesprächs?
- Ist die Informationsgrundlage zum Führen des Gesprächs tragfähig?
- Wie soll das Gespräch gegliedert sein (siehe dazu auch: Anlassbezogene Gespräche sicher führen Punkt 6.)?
- Mit welchen Widerständen der Lehrkraft ist zu rechnen? Wie soll diesen begegnet werden?
- Wie viel Zeit ist für die Gesprächsleitung einzuplanen, sich kurz vor dem Gespräch die zu besprechenden Inhalte ins Gedächtnis zu rufen?

### 1.5.3 | Soziale Vorbereitungen

---

Ein Gespräch zwischen zwei Menschen wird immer von der Beziehungsebene getragen. Je besser sich die Gesprächsleitung auf die ihr gegenüberliegende Lehrkraft einstellt und Beziehungen fundieren kann, desto wahrscheinlicher sind Lösungen auf der Sachebene.

Mögliche Aufmerksamkeitsrichtungen

- Wie erlebe ich die Lehrkraft?
- Welche Sympathien oder Antipathien hege ich der Lehrkraft gegenüber?
- Wie tragfähig schätze ich als Gesprächsleitung die Beziehung zur Lehrkraft ein?
- Wie vermute ich als Gesprächsleitung die Beziehung der Lehrkraft zu mir?
- Welche Gespräche wurden mit der Lehrkraft bereits geführt und wie sind diese verlaufen?
- Welche (vermuteten) offenen und verdeckte Motive verfolgt die Lehrkraft im Schul- und Unterrichtsleben sowie in diesem Gespräch?
- Was weiß ich grundsätzlich über diese Lehrkraft (Wertvorstellungen, Lebensthemen, persönliche private Situation, Gemeinsamkeiten, Hobby, Lieblingsthemen, Eigenheiten...)?
- Bei welchen Inhalten des Gesprächs ist mit Zustimmung der Lehrkraft zu rechnen, bei welchen mit Widerständen?

# Stärkenorientierte Gespräche mit Lehrkräften führen

## 2

Der stärkenorientierte Ansatz wurde in den 1980er Jahren in den USA, an der University of Kansas in der »School of Social Welfare« erarbeitet. Dort wurden Verfahren der Sozialen Einzelfallarbeit entwickelt, die sich an den Wünschen und Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten orientierten und den Blickwinkel auf konkretes menschliches Verhalten schärften. Die Grundvorstellung ist, dass sich Menschen dann besser entfalten, wenn ihnen gespiegelt wird, sich auf ihre eigenen Stärken (und Ressourcen) besinnen, die sie in ihrer gewohnten Umgebung vorfinden und diese auch zu nutzen.

Für uns ist stärkenorientierte Gesprächsführung mit Lehrkräften ein Führungsinstrument motivierender Kommunikation, die das Zusammenspiel von Werten, Stärken, Verhalten und Erfolg schulischen Lebens und Wirkens von Lehrkräften transparent macht. Stärkenorientierte Gesprächsführung unterstützt den bewussten Einsatz von Stärken und erfolgreichem Verhalten von Lehrkräften in zukünftigen Schul- und Unterrichtssituationen.

Die stärkenorientierte Gesprächsführung beachtet in der dialogischen Kooperation besonders die individuellen Stärken der Lehrkraft innerhalb einer individuellen Bezugsnorm. Denn diese Stärken sind motivationale und emotionale Kraftspeicher, die sich aus der Kombination individuellen Wissens, Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Grundhaltungen und Interessen speisen. Stärken unterstützen den Willen, Herausforderungen bewältigungsorientiert und erfolgreich sowie emotional zufrieden zu bewältigen. Stärkenorientierte Gesprächsführung fußt auf kooperativer Beziehungsarbeit aller am Gespräch Beteiligten, um weiterführende Gestaltungsprozesse verändernd zu begleiten.

Die Orientierung an Stärken negiert keine Missstände oder Unvollkommenheiten im individuellen Wirken der Lehrkraft oder im Schulsystem. Sie orientiert sich an Realität und versucht mit den Stärken der jeweiligen Lehrkraft, individuelle Ressourcen zu finden, die diese zielgerichtet für das Schul- und Unterrichtsleben nutzen kann. Insofern orientiert sich die Stärkenperspektive nicht an der Kompensation von Mängeln, sondern sie schafft Möglichkeiten im Rahmen individueller Handlungskompetenz einer jeden Lehrkraft zur Bewältigung beruflicher Anforderungen. Mit einer stärkenorientierten Gesprächsführung lassen sich auch kritische Situationen und Misserfolge auf eine wertschätzende Art besprechen. Diese Möglichkeit der Vorgehensweise lehnt sich an das Prinzip »Feedforward« an. Statt Rückmeldungen rückwärtsgewandt zu geben, stellt Feedforward eine stärken- und lösungsorientierte Variante von Feedback dar, die sich auf konkrete Veränderungsmöglichkeiten in der Zukunft bezieht.

Die stärkenorientierte Gesprächsführung grenzt sich von einer Mängelkultur ab, bei der man sich im Hauptschwerpunkt darauf konzentriert Schwächen zu fokussieren und zu beheben. Dadurch können Misserfolge zwar vermieden, aber insgesamt eher weniger Erfolge ermöglicht werden.

Deshalb folgen wir dem folgenden Grundsatz: Investition im Schwerpunktbereich der Stärken und einzelner Schwächen der Lehrkraft bringt eine Gesamtprogression und ist deshalb das Mittel der Wahl im Rahmen stärkenorientierte Gesprächsführung und trägt entscheidend zur Berufszufriedenheit der Lehrkraft bei.

Als nicht verfolgenswert erachten wir diese Sichtweisen:

- Ausschließliche Investition in Mängel der Lehrkraft, denn dies bringt keine Progression, demotiviert und unterstützt das Sammeln von Mangelerlebnissen und wird deshalb vermieden.
- Ausschließliche Investition in mittelmäßige Leistungen der Lehrkraft stabilisiert und konsolidiert mittelmäßiges Arbeiten und wird deshalb als die Progression nicht unterstützende Betrachtungsweise nicht verfolgt.

Allgemein wird die Stärkenorientierung durch die Theorie flankiert, dass Emotionen das Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster beeinflussen können. Das Hervorheben von Stärken weckt und fördert positive Emotionen wie Arbeitslust, Interesse, Zufriedenheit, Stolz und Motivation der Lehrkraft. Diese inneren Haltungen können sich zu langfristig nutzbaren persönlichen Ressourcen im Schul- und Unterrichtsleben der Lehrkraft entwickeln. Daraus entsteht ein positiver Aufwärtskreislauf, der sich von selbst fortsetzt, da ein wiederholtes Erleben von positiven Emotionen letztendlich wiederum motiviert und die Berufszufriedenheit, Leistung und Resilienz steigert sowie Burnout, psychischen Beschwerden, Stress, Fehlzeiten reduziert (vgl. Broaden-and-build-Theorie von Barbara L. Fredrickson).

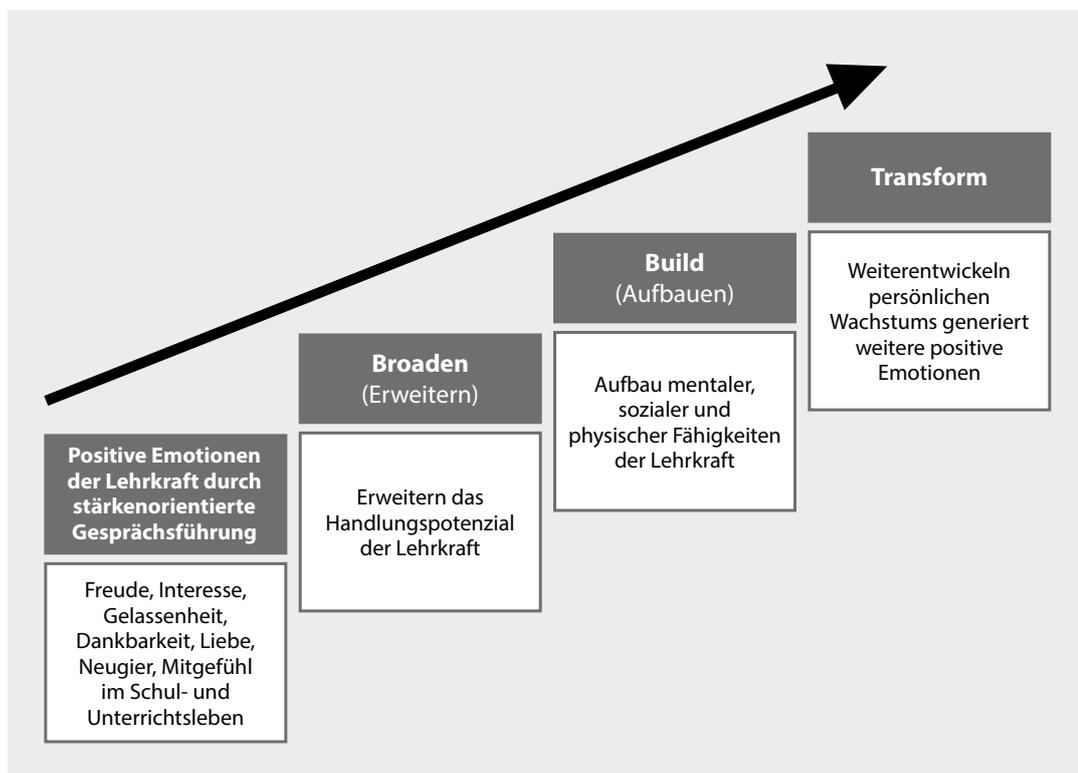


Abb. Broaden-and-build-Theorie von Barbara L. Fredrickson (1998) adaptiert für das Schul- und Unterrichtsleben

## 2.1 | Das stärkenorientierte Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräch mit Lehrkräften

Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche gehören zum Alltag von Gesprächsleitungen, die in der Lehrerbildung tätig sind. Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche werden in festen Rhythmen durchgeführt und müssen dokumentiert werden. Diese Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche finden zumeist in vorgeschriebenen Zeitabständen oder aus dringenden konkreten

Anlässen statt, die ein Gespräch erforderlich machen. Ein möglicher Grund für die eher negative Einstellung liegt in der evtl. gewachsenen und tradiert vorherrschenden Defizitorientierung.

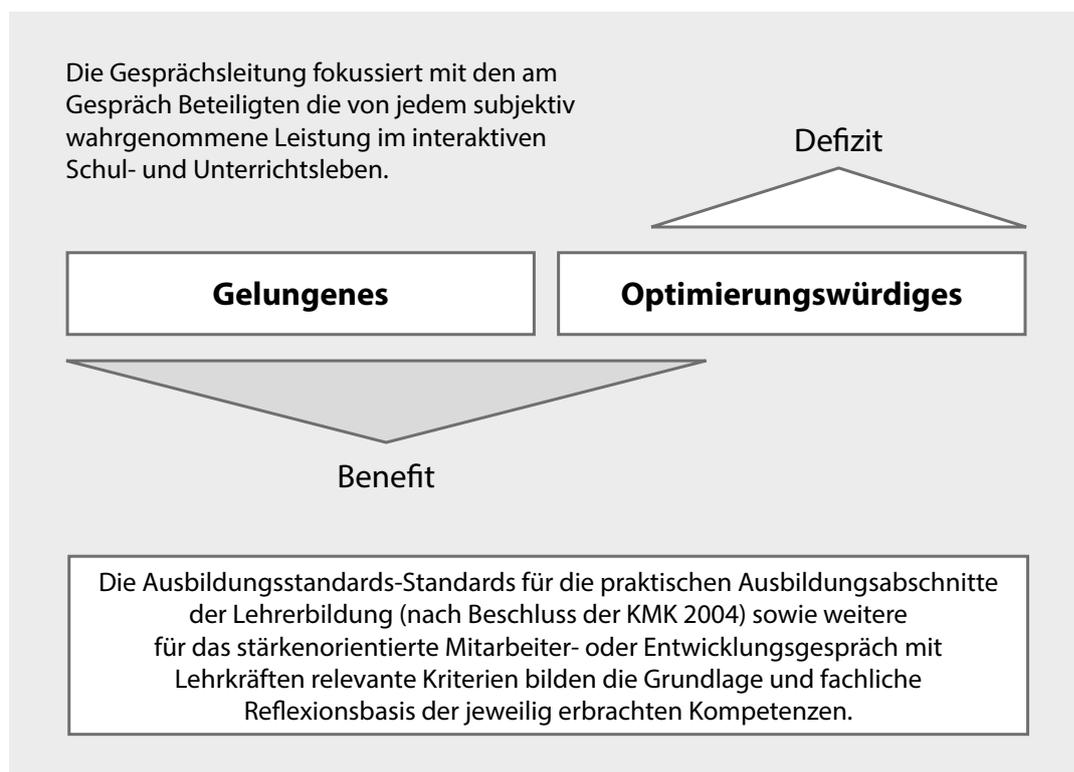
### Von der Defizit- zur Stärkenorientierung

2.1.1

Alle Menschen haben persönliche Stärken und die Fähigkeiten zu lernen und sich zu verändern. Der Fokus der stärkenorientierte Gesprächsleitung liegt auf den selbst empfundenen Stärken der Lehrkräfte – zu einem geringeren Prozentsatz auf den Diagnosen und Defiziten, die die Lehrkraft erfasst oder gespiegelt bekommt.

Stärken sind persönliche Kraftspeicher und verbinden die Fähigkeiten und Kompetenzen (Können) und die Interessen (Wollen) der Lehrkräfte zur Weiterentwicklung.

Im Bereich der persönlichen Stärken liegt der größte Hebel für Leistungssteigerungen im schulischen Bereich. Wer das ignoriert, verzichtet auf die Weiterentwicklung sehr guter Leistungen der einzelnen Lehrkraft. Es gilt im stärkenorientierten Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräch mit Lehrkräften an den Stärken des Einzelnen zu arbeiten, nicht ohne jedoch Optimierungsreserven auszusparen. Zur positiven Entwicklung eines bewältigungsorientierten Selbstkonzeptes der Lehrkraft ist es dazu notwendig, die individuell erbrachte Leistung zu würdigen.



Die festgestellten Benefits sind eine weitere Basis, um bei Lehrkräften bewusste Nachfolgehandlungen an neue Aufgaben noch optimierter zu ermöglichen. Damit die Lernangebote individuell und passend gestaltet werden braucht es einen regelmäßigen stärkenorientierten Dialog über diesen Prozess zwischen den am Lernprozess Beteiligten.

Die Haltung der Gesprächsleitung wird dabei bestimmt vom Grundsatz:

- »Schätze heben und finden!« statt »Fehler finden und so aufblasen, dass das große Ganze der guten Leistungen dahinter verschwindet«!