

Günther Hoegg

PÄDAGOGIK *praxis*

Gute Lehrer müssen führen



Leseprobe aus: Hoegg, Gute Lehrer müssen führen, ISBN 978-3-407-62819-0

© 2012 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-62819-0>

Vorwort

Schreiben Sie nicht Ihren Namen in dieses Buch. Lassen Sie es nicht herumliegen. Schon gar nicht so, dass man es mit Ihnen in Verbindung bringen könnte. Versehen Sie es mit einem unauffälligen Schutzumschlag, falls Sie vorhaben sollten, es außerhalb Ihrer eigenen vier Wände zu lesen.

Schließlich geht es um ein Thema, über das man in der Schule nicht spricht: um Führung in der Schule. Diese bezieht sich vor allem auf das Führen von Schülern, aber auch Eltern als pädagogische Laien müssen von den Lehrkräften geführt werden. Und selbst Lehrkräfte, mit denen Sie als Leiter einer Fachschaft, als Schulleiter oder als anderer Funktionsträger zu tun haben, brauchen Führung. Natürlich könnten wir statt des Wortes »führen« die netten Wörter »beraten« oder »anleiten« nehmen und lägen damit voll im Trend. Aber eine solche Verschleierung ist eigentlich überflüssig.

Laut zu sagen, dass man bereit ist, andere Menschen zu führen, kann in der Schule schon als überheblich empfunden werden. Trotzdem gibt es Menschen, die führen wollen – oder führen müssen. Im Unterschied zur Wirtschaft oder zu Bereichen des täglichen Lebens spricht man in der Schule aber nicht offen davon. In einer Zeit, in der Referendare ihren Schülern in Vorführstunden statt Arbeitsaufträgen nur »stumme Impulse« geben sollen, kann man sich vorstellen, was passieren würde, falls sie das »F-Wort« gebrauchten. Ganz von selbst sollen die Schüler darauf kommen, wie sinnvoll es ist, Vokabeln zu lernen, Hausaufgaben zu machen und im Unterricht konzentriert mitzuarbeiten. So weit die Theorie.

Die Praxis sieht anders aus. Hier merken viele Kollegen recht schnell, dass sie Schüler und Eltern führen müssen, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Allerdings entdecken sie auch: Niemand hat ihnen beigebracht, wie man Schüler und Eltern führt, worauf man dabei achten muss und welche Fehler man vermeiden sollte. Und vor allem hat man ihnen nicht das Wichtigste vermittelt, die Quintessenz aller schulischen Interaktionen: **Entweder führt man – oder man wird geführt.** Das war die schlechte Nachricht – und wir sind noch nicht am Ende. Dieses Buch ist leider nichts für Sie, falls Sie meinen,

- ▶ »führen« sei ein schlimmes Wort,
- ▶ Lehrer und Schüler seien gleichberechtigt,
- ▶ Schüler könnten selbst entscheiden, was für ihre Zukunft wichtig ist.

Spätestens jetzt sollten Sie sich überlegen, ob Sie das Buch nicht wieder unbemerkt zurück ins Regal stellen. Soll der Verlag doch darauf sitzen bleiben! Wie konnte er nur glauben, jemand könne ein Buch über Führung in der Schule kaufen.



Für alle anderen: Bitte vorsichtig weiterlesen!

Denn ab jetzt sind Sie nur auf sich und Ihren eigenen Verstand angewiesen. Zwar werden Sie Ergebnisse der Lernpsychologie, der Spieltheorie und der allgemeinen Führungslehre vorgestellt bekommen, aber *Sie* müssen selbst entscheiden, welche Ergebnisse Ihnen einleuchten, welche sich auf Ihre Schulpraxis übertragen lassen, und vor allem, welche der vorgestellten Strategien Sie einsetzen wollen.

Was bekommen Sie in diesem Buch? Sie erhalten einen praxisbezogenen Überblick über das, was für Menschenführung bzw. Gesprächsführung in der Schule wichtig ist. Schließlich haben Sie als Lehrkraft keine Wahl: Da Sie mit meist minderjährigen Schülern zu tun haben, die naturgemäß ihre eigenen Interessen im Blick haben, müssen Sie als Erwachsener die Führung übernehmen. Und auch die Eltern, die sich bei Ihnen beschweren, müssen im Gespräch professionell geführt werden, damit die Kinder davon profitieren. Deshalb braucht jede Lehrkraft ein Minimum an Führungswissen.

Das Leitbild dabei ist das eines Schiedsrichters. Er ist unparteiisch und empfindet Verstöße der Spieler nicht als Angriff auf seine Person. Aber er sorgt dafür, dass das Spiel möglichst reibungslos läuft, indem er auf die Einhaltung der Regeln achtet. Bei ernstesten Verstößen gibt es zuerst die Gelbe, bei einem weiteren Verstoß dann die Rote Karte – und der Spieler wird vom Platz gestellt.

Zwar ist es anstrengend, andere zu führen, weil man dadurch Verantwortung übernimmt. Viel bequemer ist es, alles laufen zu lassen und hinterher über das Ergebnis zu schimpfen. Allerdings kann derjenige, der führt, auch die Richtung vorgeben. Das aber geht nur, wenn man weiß, wohin man will. Man braucht also ein klares pädagogisches Ziel – und das gesunde Selbstbewusstsein, der Weg, den man als Profi vor Augen hat, sei besser als der, den Schüler, Eltern oder Kollegen ohne Führung nehmen würden. Glauben Sie das?

Zum Schluss die gute Nachricht: Man kann Führung lernen – wenn man will. Dafür gibt es einen guten Grund: Die Zeiten ändern sich. Nach der großen Freiheit und der Selbstverwirklichung der Schüler tauchte zuerst zaghaft das Wort »Verantwortung« auf, danach folgte »Grenze« in Verbindung mit der Forderung, Lehrer sollten Schüler nicht nur beraten, sondern auch »anleiten«, was nichts anderes als »führen« bedeutet.

Fazit: Der richtungslose stumme Impuls stirbt aus. Er wird von der (banalen) Erkenntnis abgelöst: Lehrkräfte sind pädagogische Führungskräfte, und sie müssen diese Führungsaufgabe zum Wohl der Schüler annehmen.

Sind Sie bereit zu führen? Dann geht's los.

I. Grundlagen



Es ist nicht so schwierig, andere Menschen zu führen, sofern man einige Grundregeln berücksichtigt. Man kann es also lernen, wenn man es denn will. Genau hier liegt das Hauptproblem vieler Lehrer: Einige *wollen* nicht führen, andere meinen, sie *dürften* nicht führen, weil sie dann das infrage stellen, was man ihnen an Hochschule und Seminar als pädagogisch unbedenklich beigebracht hat. Aber an der Schule spüren sie am eigenen Leibe sehr schnell den Unterschied zwischen Theorie und Praxis. Ehe sie sich versehen, geraten sie in kritische Situationen, in denen sie gezwungen sind zu führen. Dabei ist die erste Erkenntnis der Führungslehre ganz simpel:

! Wer nicht führt, der wird geführt.

In jeder Gruppe wird es über kurz oder lang eine offene oder versteckte Führung geben. Falls es die Lehrkraft nicht übernimmt, werden es einzelne Schüler oder eine Schülergruppe sein, die führen und damit die Richtung bestimmen.

Diese Variante halte ich für ungünstig, denn meiner Meinung nach ist niemand so prädestiniert, eine Klasse mit Kindern und Jugendlichen zu führen, wie die erwachsene ausgebildete Lehrkraft. Nicht nur die ihr verliehene Amtsautorität, sondern auch ihr Wissensvorsprung, ihre größere Reife und Lebenserfahrung sind Legitimation genug, um entsprechend aufzutreten und zu handeln. Deshalb gilt für jeden, der führen will (oder muss), sich im stillen Kämmerlein die alles entscheidende Doppelfrage zu stellen:

- ▶ Bin ich kompetenter als meine Schüler?
- ▶ Bin ich (in pädagogischen Fragen) kompetenter als ihre Eltern?

Wer diese beiden Schlüsselfragen, ohne zu zögern, mit Ja beantwortet, erfüllt eine wichtige Voraussetzung, um überzeugend zu führen.

1. Führungsstile

Anders als in vielen Büchern, in denen man, um nur einige zu nennen, zwischen einem autoritären, kooperativen, demokratischen, informierenden, beratenden, situativen, transaktionalen, transformativen oder systemischen Führungsstil differenziert, sollen hier nur drei Varianten unterschieden werden:

- ▶ die scheinbare Führung,
- ▶ die indirekte Führung und
- ▶ die direkte Führung.

1.1 Scheinbare Führung

Eine echte Führung birgt immer das Risiko, auch falsche Entscheidungen zu treffen, die dann auf denjenigen zurückfallen, der die Führung hat. Solange dies die Ausnahme bleibt, ist die Autorität noch nicht gefährdet, häufen sich jedoch die Fehlentscheidungen, so bedrohen sie den Führungsanspruch. Die Frage ist also: Wie kann man Entscheidungen und damit eventuelle Fehlentscheidungen vermeiden, ohne deshalb seinen Führungsanspruch aufzugeben? Die Antwort lautet: durch eine nur scheinbare Führung.

Wer aufmerksam das politische Geschehen verfolgt, kann diese Technik in Reinkultur studieren. Nehmen wir an, es muss eine wichtige Entscheidung gefällt werden, ohne dass abzusehen wäre, was sich später als richtig oder falsch herausstellt. Die Strategie der scheinbaren Führung besteht darin, sich zu dieser Frage möglichst bald möglichst markant zu äußern, ohne jedoch eine klare Position zu vertreten. Dazu gibt man einfach Dinge von sich, die zwar richtig sind, aber nichts aussagen: »Das ist ein wirklich ernstes Problem, dem wir unsere ganze Aufmerksamkeit widmen werden und das einer klaren Entscheidung bedarf.« Mehr sagt man nicht. Vielleicht verweist man noch auf die offenkundigen Vor- und Nachteile der Problematik, ohne sich aber festzulegen.

Mit einer solchen Äußerung kann man nicht anecken. Durch die markante Nullaussage hat man jedoch den eigenen Führungsanspruch herausgestellt. Nun zieht man sich zurück und wartet ab, wie die Kommentare derjenigen sind, die dazu ebenfalls etwas zu sagen haben. Dies wird sorgfältig registriert, analysiert und gewichtet, indem man den Einfluss der sich Äußernden berücksichtigt. Dann tritt man wieder an die

Öffentlichkeit, verkündet die vorherrschende Meinung, gibt sie aber als eigene Führungsentscheidung aus, die man angeblich natürlich von Anfang an hatte: »Ich bleibe bei dem, was ich schon immer vertreten habe. Die einzig richtige Entscheidung ist ...« Der Trick der scheinbaren Führung besteht darin, einfach dreist zu behaupten, man sei schon immer dieser Meinung gewesen.

Ein wesentlicher Unterschied zu der Variante, einfach alles laufen zu lassen, besteht darin, am Anfang und Ende bewusst den eigenen Führungsanspruch zu betonen. Wird diese Strategie sprachlich geschickt verpackt, wird sie von vielen Menschen nicht durchschaut. Deshalb erfreut sie sich auch zunehmender Beliebtheit, und zwar nicht nur in der Politik, sondern auch bei anpassungsfähigen Schulleitern.

Fazit: Die scheinbare Führung funktioniert, wenn ausreichend Zeit vorhanden ist, um die allgemeine Stimmung einzufangen und auszuwerten. Man spielt »auf Zeit«, um sich von der Haltung derjenigen, die man führen will, ein Bild zu machen. Muss eine Entscheidung jedoch unverzüglich gefällt werden, ist echte Führung notwendig.

1.2 Indirekte Führung

Sie ist eine Domäne der weiblichen Lehrkräfte, weil Frauen in der Regel einen anderen Führungsstil als Männer pflegen. Die indirekte Führung ist ausgesprochen gut geeignet, um grundsätzlich kooperative Kollegen, verständige Eltern oder Schüler über ein Gespräch zu führen, sie stößt aber an ihre Grenzen bei renitenten Eltern, Schülern oder Kollegen.

Was sind Voraussetzungen und Merkmale der indirekten Führung? Sie funktioniert nur, wenn die höhere Position der schulischen Führungskraft anerkannt und nicht offen infrage gestellt wird. Dann vermeidet dieser Führungsstil unangenehme Konfrontationen, weil er auf Kooperation und die stillschweigende Übereinkunft setzt, sich gegenseitig Gefallen zu erweisen. Die indirekte Führung ist weniger durch klare Anweisungen geprägt als durch Vorschläge oder geschickte Fragen, die eine zustimmende Antwort vorbereiten, wie z. B.:

- ▶ Wäre es nicht schön, wenn die Schüler einen Kalender basteln würden?
- ▶ Sollten wir nicht mal wieder eine Teamsitzung abhalten?
- ▶ Könntest du das nicht besser der Klasse mitteilen?

Auffällig ist: Es werden keine einfachen, klaren Fragen gestellt. Vielmehr wird gerne das suggestive »nicht« eingebaut, das eine Verneinung erschwert, und die Fragen werden zusätzlich meist im Konjunktiv formuliert, um sie abzumildern. Trotzdem wird die Botschaft verstanden, und der Angesprochene wird, wenn er nicht unhöflich erscheinen will, zustimmen.

Als durchgängiges Sprachschema fand man dies bei der Super-Nanny, die selbst noch in schlimmsten Situationen diesen weichen Sprechstil pflegte. Schlug also Kevin, unser Beispielschüler, auf seinen kleinen Bruder Marvin ein, so hörte sich die einfüh-

same pädagogische Reaktion wie folgt an: »Kevin, könntest du dir vorstellen, nicht weiter auf Marvin einzuschlagen?«

Obwohl kein korrektes Zitat, haben Sie sicher verstanden, worum es geht. Vor allem, falls Kevin sich *nicht* vorstellen kann, mit dem Schlagen aufzuhören.

Der Vorteil der indirekten Führung besteht darin, dem Geführten durch die sprachlich weiche Verpackung das Gefühl zu ersparen, geführt zu werden. Schließlich muss er nicht stumpf eine klare Anweisung ausführen, sondern wird nett gefragt und erweist dem Fragenden einen Gefallen.

Varianten bzw. Unterformen der indirekten Führung sind die **Salamitaktik** und der Trick der letzten Sekunde, auch **Columbo-Technik** genannt.

Die Salamitaktik nutzt die Erkenntnis eines psychologischen Experiments aus, bei dem man herausfand, dass Menschen zu größeren Zugeständnissen bereit sind, wenn man sie erst nur um eine Kleinigkeit bittet. Wird diese gewährt, ist es für die meisten Menschen fast unmöglich, später ein weiteres, größeres Verlangen abzuschlagen. Wer diese Erkenntnis nutzt, wird zunächst nur freundlich um eine Bagatelle bitten und später immer weiter draufsatteln. Dabei wird die erste Frage der »Salami« regelmäßig mit Wörtern garniert, die die Mühelosigkeit und/oder den geringen Zeitaufwand betonen: »Könntest du mal eben schnell für mich ...?«

Wer noch die Krimiserie »Columbo« kennt, dem ist vielleicht ein immer wiederkehrender Trick des schlecht gekleideten und naiv wirkenden Kommissars aufgefallen: Er beendet seine harmlose (und unergiebig) Befragung des Verdächtigen und verabschiedet sich – doch dann dreht er sich auf der Türschwelle um und stellt seine letzte, entscheidende Frage. Was wird durch diesen Trick bewirkt? Der Verdächtige ist so lange auf der Hut und leistet geistigen Widerstand, wie die eigentliche Befragung dauert. Im Moment der Verabschiedung entspannt sich sein Gehirn, weil die Gefahr ja offensichtlich überstanden ist.

Und jetzt kommt die entscheidende Frage, die den Verdächtigen überrumpelt, weil sein Gehirn nicht mehr mit Attacken rechnet. Genau diese Taktik wird gerne von Vertretern der indirekten Führung verwendet: Man plaudert nett miteinander und ist schon in der Phase, sich gut gelaunt voneinander zu verabschieden. Und dann, in der letzten Sekunde des Zusammenseins, in der man ganz entspannt ist, kommt die fragende Bitte, dieses oder jenes doch noch zu erledigen. Beobachten Sie sich einmal selbst in solchen Situationen: Das Gehirn kann gar nicht so schnell auf Ablehnung schalten, wie man reflexartig Ja sagt.

Fazit: Die indirekte Führung funktioniert gut bei grundsätzlich kooperativen Eltern und Kollegen. Für junge Schüler hingegen stellt sie nicht immer die beste Variante dar.

1.3 Direkte Führung

Sie ist geeignet für junge und problematische Schüler, weil sie klare Verhältnisse schafft. Sie ist offen und ehrlich, sagt klar, was sie will, und artikuliert deutlich, wer

wem etwas zu sagen hat. Die direkte Führung verzichtet darauf, über suggestive Fragen die andere Seite zu einem bestimmten Verhalten zu bewegen. Stattdessen gibt sie klare Anweisungen, die zu befolgen sind.

Die Legitimation dieses Führungsstils in der Schule besteht darin, dass Lehrkräfte als Erwachsene vieles besser wissen und Konsequenzen weitreichender überblicken können. Sie sind nicht nur älter – das sind die Eltern auch –, sondern haben eine spezielle pädagogische Ausbildung erfolgreich abgeschlossen. Wer bereits mehrere Jahre im Schuldienst ist, verfügt zudem über eine breite empirische Erfahrung hinsichtlich dessen, was in der Praxis tatsächlich funktioniert bzw. was nicht funktioniert.

Der Vorteil der direkten Führung liegt in ihrer Kürze. Es muss keine Überzeugungsarbeit geleistet, es muss nicht lange nachgedacht, sondern die Anweisung muss nur befolgt werden. Dass Schüler den Anweisungen ihrer Lehrkraft unverzüglich folgen, ist immer dann notwendig, wenn die Gefahr besteht, dass Mitschüler verletzt werden oder Situationen außer Kontrolle geraten.

Einige Kollegen meinen, diese Art, Schüler zu führen, sei pädagogisch unverantwortlich. Sie finden, die Schüler würden »fremdbestimmt«, einer Diktatur der Erwachsenen unterworfen und seien deshalb nicht frei.

Diese negative Sicht kann ich nicht teilen, weil die direkte Führung ein hohes Maß an Sicherheit vermittelt, die eine wichtige Voraussetzung für die freie Entfaltung ist. Deshalb braucht man auch keine Angst zu haben, durch klare Anweisungen die Gunst der Schüler zu verlieren. Schüler spüren nämlich sehr schnell, was hinter einer zuerst unangenehmen Anweisung steckt. Sie mögen Menschen, die sich um sie kümmern, und sie wünschen sich Lehrer, vor denen sie Respekt haben können.

Der Grund, warum diese Art der Führung vernachlässigt wird, hängt vielleicht mit den Konsequenzen zusammen: Wer direkt führt, muss seinen Führungsanspruch auch gegen Widerstand behaupten, um seine Autorität nicht aufs Spiel zu setzen. Zudem trägt er die Verantwortung für etwaige Fehlentscheidungen.



Echte Führung ist Macht und Verantwortung.

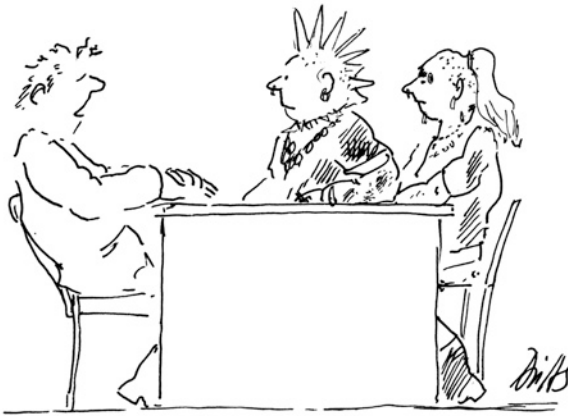
Trotzdem meine ich, eine professionell ausgebildete Lehrkraft sollte auch diesen Führungsstil beherrschen und anwenden, falls es erforderlich ist. Bei einem deutlichen Fehlverhalten nicht einzugreifen, sondern nur zu sagen: »Du wirst später schon sehen, was du davon hast!«, wird der pädagogischen Verantwortung nicht gerecht, die man als Erwachsener und besonders als ausgebildeter Pädagoge hat.

Allerdings glaube ich nicht, dass diese Methode universell anwendbar und in jedem Fall der indirekten Variante überlegen ist. Es ist wie so oft im Leben: Es kommt darauf an, und zwar auf die Situation und auf diejenigen, die man führen will.

Fazit: Die direkte Führung ist geeignet für kritische Schüler und schwierige Situationen. Sie ist schnell und vermittelt Sicherheit.

III. Führen von Eltern

SCHÖN, DASS ICH SIE KENNENLERNEN DURFTE.
JETZT VERSTEHE ICH KEVIN BESSER.



1. Grundsätzliches

Die meisten Lehrer gehen voller Enthusiasmus in die Schule, aber schon nach wenigen Jahren sind etliche von ihnen mit den Nerven am Ende. Nicht nur der Umgang mit problematischen Schülern, sondern vor allem der Umgang mit schwierigen Eltern trifft sie völlig unvorbereitet.

Wie der Großteil der Kollegen oder der Schüler sind auch die meisten Eltern vernünftig. Aber die wenigen, die es nicht sind, können einem das Leben ganz schön schwer machen. Leider steigt die Zahl der Eltern, die bei ihren Kindern alles entschuldigen oder überzogene Forderungen an die Schule bzw. ihre Lehrer stellen. Zwar ist der Umgang mit schwierigen Eltern nicht die einzige Belastung des Lehrerberufs, aber in Umfragen unter Lehrern wird der Umgang mit schwierigen Eltern stets als eine der drei größten Belastungen genannt – mit einem entsprechend demoralisierenden Effekt.

Dabei muss es sich gar nicht um Eltern handeln, die das »Lehrerhasser-Buch« verinnerlicht haben. Es genügt bereits eine Mutter, die vehement bestreitet, dass Chantal bei ihrem Englischtest geschummelt hat. Oder Kevins Vater, der Sohnemann bei seinem Referat geholfen hat und sich nun bitter darüber beklagt, weil es nur mit einer Vier bewertet wurde. Oder Marvins Vater, der damit droht, sich an das Kultusministerium zu wenden, falls man seinem Sohn keine bessere Note gibt.

Der erste Ansatz zur Lösung des Problems ist gar nicht so schwierig: Lehrkräfte sollten akzeptieren, dass auch der Umgang mit solchen Eltern ein Teil ihres Berufs ist. Da diese Teilaufgabe in Studium und Referendariat vernachlässigt wird, muss man sich die notwendigen Kenntnisse eben später selbst aneignen. In der Praxis wird der Umgang mit schwierigen Eltern etwas leichter, wenn man sich klarmacht: Bei Eltern handelt es sich – bei allem guten Willen – in der Regel um pädagogische Laien der Erziehung in der Gruppe, die der indirekten Führung durch die Lehrkraft bedürfen.

Dies nicht zuletzt deshalb, weil es heute eine starke Verunsicherung über die richtige Erziehung von Kindern gibt. Früher fragten nur wenige Eltern danach, wie die Schule mit ihren Kindern umgeht. Sie glaubten, die Kinder seien selbst für den schulischen Erfolg verantwortlich, so wie sie als Eltern zur Arbeit gingen und dafür zuständig waren. Sie beschwerten sich nicht, wenn ihr Kind einen Arbeitsauftrag nicht mochte, und gingen nicht zum Schulleiter, wenn es einmal nachsitzen musste. Sie nahmen auch nicht an, ihre Kinder würden nie lügen. Sie waren klug genug, zu wissen, dass das, was ihre Kinder über die Schule erzählten, nur *eine* Version der Wahrheit darstellte. Ihr Grundsatz war: »Wenn du in der Schule Probleme hast, bekommst du zu Hause noch größere!«

In den Siebzigern fingen die Dinge an, sich zu ändern. Schüler, die man früher ohne Rücksicht auf ihre Gefühlslage als »faul« bezeichnete, sind jetzt, nach Definition ihrer Eltern, »gelangweilt«. Lesen ist langweilig, Mathe ist langweilig, Schreiben ist langweilig und Hausaufgaben sind extrem langweilig. Der Grund für dieses durchgängige gelangweiltsein? Die Kinder sind, nach Einschätzung ihrer Eltern, viel intelligenter als früher, sodass ihnen die geistige Herausforderung fehlt. Nur deshalb verhalten sie sich regelwidrig.

Hier ein Gespräch aus früheren Zeiten:

Lehrer: Peter hat heute in der Klasse unanständige Wörter gebraucht.

Eltern: Das tut uns leid. Wir kümmern uns zu Hause darum.

Lehrer: Ich möchte ihn deshalb morgen nachsitzen lassen.

Eltern: Das ist eine gute Idee.

Heute hört sich das anders an:

Lehrer: Kevin hat heute mehrmals unanständige Wörter in die Klasse gerufen.

Eltern: Scheiße sagt doch jeder. Das ist halt der lockere Umgangston der Jugend.

Lehrer: Ich möchte das aber nicht durchgehen lassen und ihn nachsitzen lassen.

Eltern: Das kommt gar nicht infrage. Nicht wegen solchem Kleinkram.

Früher wäre es undenkbar gewesen, die Entscheidung der Lehrkraft auch nur infrage zu stellen. In den letzten Jahren sieht man jedoch eine Entwicklung, die darin besteht, dass Eltern die Entscheidungen der Schule immer weniger akzeptieren oder gar unterstützen. Sie stehen nicht mehr auf der Seite der Schule, auch nicht als Schiedsrichter

zwischen Kind und Schule, sondern sind die parteiischen Freunde ihrer Kinder. Der Schule wird ihre Erziehungsarbeit dadurch erheblich erschwert.

Was bewegt heutige Eltern? Es ist die Vorstellung, ihren Kindern sollten möglichst alle Wünsche erfüllt werden, damit sie nicht unglücklich sind. An dieser Haltung sind die Schulen leider nicht ganz unschuldig. Lange Zeit schien auch hier ein großes Selbstbewusstsein wichtiger zu sein als sorgfältiges Arbeiten oder Kenntnisse in Mathematik oder Englisch. Wenn Kevin nicht richtig lesen oder schreiben konnte, war das nicht tragisch, solange er dabei nur zufrieden und selbstbewusst war. Die Eltern übernahmen die Idee des unantastbaren Selbstbewusstseins, wodurch auch ihr Nein selten und verhandelbar wurde. Manchmal wurde man sogar Zeuge von pädagogisch surrealen Situationen:

Mutter: Ich weiß, dass du böse auf mich bist. Aber wenn du mich so haust, tust du mir weh.

Wer Ohrenzeuge solcher oder ähnlicher Äußerungen war, versteht das Verhalten eines Schülers zwar besser, was aber den Umgang mit den Eltern nicht leichter macht. Eine weitere Schwierigkeit liegt in dem sehr unterschiedlichen Elternverhalten. Aber jeder, der bereits seit Jahren mit Eltern zu tun hat, wird feststellen, wie bestimmte Haltungen und Ansichten immer wieder auftauchen.

Im folgenden Abschnitt werden deshalb die häufigsten Einstellungen und Argumente fiktiven Eltern zugeordnet, die einem Lehrer das Leben schwer machen können. Dies gilt aber vor allem dann, wenn die Argumente überraschend kommen und man nicht weiß, wie man als Lehrer darauf reagieren soll. Das Durchspielen solcher Gesprächsabläufe mindert zum einen den Überraschungseffekt und erhöht zum anderen die Erfolgchancen, Eltern im Gespräch zum gemeinsamen Ziel zu führen: dem erfolgreichen Abschneiden ihres Kindes in der Schule.

Tipp: Falls Sie meinen, es sei eine gute Idee, Eltern Ihre häusliche Telefonnummer oder sogar die Nummer Ihres Handys zu geben – das ist es nicht, denn beides erleichtert telefonische »Überfälle«. Wenn Sie mir nicht glauben, fragen Sie Kollegen, die schon lange im Beruf sind. Einige von ihnen verfügen (mittels eines ISDN-Anschlusses) über mehrere Telefonnummern und Telefone, darunter auch ein dienstliches. Dieses lassen sie außerhalb der üblichen »Geschäftszeiten« einfach klingeln, ohne abzuheben.

Für das auf Tagesausflügen oder Klassenfahrten hilfreiche Handy besitzen einige Kollegen ein billiges Zweithandy (mit Prepaid-Karte), das nach den Ausflügen wieder deaktiviert wird und bis zum nächsten Einsatz in einer Schublade vor sich hindöst. Besser als die Angabe einer Telefonnummer ist eine schulische E-Mail-Adresse, denn E-Mails können Sie lesen – oder auch nicht. Und für Eltern ist es wesentlich anstrengender, eine Beschwerde zu schreiben, als ihre Vorwürfe voller Wut nur am Telefon zu äußern.

2. Typen von Eltern

2.1 Münchis Mutter

Obwohl Münchi ein direkter Nachfahre des »Lügenbarons« Freiherr zu Münchhausen ist und obwohl es genügend gegenteilige Aussagen gibt, beharrt Münchis Mutter darauf, ihr Kind würde nie lügen. Es ist schwierig zu sagen, ob sie dies wirklich glaubt oder nur davon ausgeht, andere seien naiv genug, dies zu glauben. Im Lehrer erweckt sie mit dieser Einstellung oft den Wunsch, lauthals zu lachen, was das Problem allerdings nicht lösen würde. Glücklicherweise gibt es professionellere Methoden.

Münchi ist sich sehr wohl bewusst, dass seine Mutter alles glaubt, was er sagt. Und er nutzt die Bereitschaft seiner Mutter, ihn zu verteidigen, geschickt aus. Er weiß genau: Der beste Weg bei schulischen Problemen besteht darin, seiner Mutter unverzüglich *seine* geschönte Version der Geschichte zu unterbreiten, bevor der Anruf des Lehrers kommt. In der Regel führt dieses Vorgehen dazu, dass Mutti voller Zorn den Lehrer anruft.

Mutti: Als Münchi heute nach Hause gekommen ist, hat er erzählt, wie er von einem anderen Jungen auf dem Pausenhof geschlagen wurde, ohne dass Sie etwas dagegen unternommen haben!

Lehrer: Das war etwas anders.

Mutti: Münchi hat gesagt, der Junge hat ihn so geschlagen, dass er einen blauen Fleck hat.

Lehrer: Wie ich schon sagte, es war etwas anders.

Mutti: Wollen Sie meinen Sohn einen Lügner nennen?

Lehrer: Ich nenne niemanden einen Lügner. Aber es war umgekehrt: Münchi wollte einem anderen Jungen mit Gewalt einen Tischtennisschläger wegnehmen, und dann gab es ein Gerangel, bei dem Münchi den Tischtennisschläger gegen die Stirn bekam.

Mutti: Das hat mir Münchi aber ganz anders erzählt. Und ich weiß, dass mein Sohn nicht lügt.

Wir alle wissen, wie es weitergeht. Man dreht sich im Kreis, und Mutti wird sich, da sie ihr Kind für unfehlbar hält, auf das Verhalten des Lehrers konzentrieren. Um das Gespräch in eine effektivere Richtung zu führen, muss es darum gehen, das Verhalten des Kindes zu thematisieren. Fangen wir also das Gespräch noch einmal an:

Mutti: Als Münchi heute nach Hause gekommen ist, hat er erzählt, wie er von einem anderen Jungen auf dem Pausenhof geschlagen wurde, ohne dass Sie etwas dagegen unternommen haben.

Lehrer: Na ja, wir alle wissen ja, was für ein Lügner der kleine Münchi ist. Oder?

Nein, das war ein Scherz. Das möchte man als Lehrkraft natürlich spontan sagen, aber man sollte es sich verkneifen. Man kann es denken und dabei hoffen, dass es nicht wie bei einer Comicfigur in einer »Denkblase« über dem Kopf sichtbar wird. Um die Angelegenheit professionell zu lösen, bietet sich deshalb eine andere Möglichkeit an.

- Mutti:** Als Münchi heute nach Hause gekommen ist, hat er erzählt, wie er von einem anderen Jungen auf dem Pausenhof geschlagen wurde, ohne dass Sie etwas dagegen unternommen haben.
- Lehrer:** Hat er Ihnen irgendwelche Einzelheiten erzählt?
- Mutti:** Nein, nur dass der andere Junge ihn geschlagen hat.
- Lehrer:** Hat er gesagt, welcher Junge es war?
- Mutti:** (ruft nach hinten) Münchi! Er will wissen, wer das war. (Wieder ins Telefon) Alex, der andere Junge heißt Alex.
- Lehrer:** Und wann genau war das?
- Mutti:** In der zweiten großen Pause.
- Lehrer:** Und er sagte, ich hätte es gesehen?
- Mutti:** Genau. Und Sie haben nicht eingegriffen.
- Lehrer:** Hat er gesagt, wo genau das passiert sein soll?
- Mutti:** (nach hinten) Münchi, er will wissen, wo das passiert ist. (Wieder ins Telefon) Er kann sich nicht genau erinnern.
- Lehrer:** Nun, wir hatten auf dem Pausenhof einen kleinen Zwischenfall, den ich gesehen habe. Münchi wollte Alex dessen Tischtennisschläger wegnehmen, und bei dem Gerangel hat Münchi den Schläger gegen die Stirn bekommen.
- Mutti:** (zweifelnd) Das hat er mir aber anders erzählt.
- Lehrer:** Reden Sie noch einmal ganz in Ruhe mit ihm darüber. Und ich will gerne morgen in der Schule auch noch einmal mit ihm darüber sprechen.

Sie haben den Unterschied bemerkt? Im Ausgangsbeispiel war es die Mutter, die den Lehrer zur Rede stellte, der sich rechtfertigen musste. Eine unangenehme Situation. Im Lösungsbeispiel wird der Spieß umgedreht, indem der Lehrer zunächst alle Informationen erfragt, obwohl er sie eigentlich schon kennt. Trotzdem fragt er: wer, wann, wo, was und wie? Dabei geht es weniger darum, präzisierende Sachinformationen zu bekommen, sondern darum, aus der Defensive zu kommen und die Führung des Gesprächs zu übernehmen. Denn:



Wer die Fragen stellt, führt das Gespräch.

Und die Eltern werden antworten, weil selbst die gutgläubigsten Eltern nicht als unwissend dastehen wollen. Somit werden sie die Informationen von ihrem Kind erfragen und an den Lehrer weiterleiten.

Tipp: Lassen Sie sich nicht in eine Argumentation darüber hineinziehen, wer die Wahrheit sagt. Hierbei können Sie nur verlieren, selbst wenn Sie den Eltern nachweisen, wie ihr Kind gelogen hat. Lassen Sie die Eltern selbst darauf kommen, dass Müncha ihnen eine sehr subjektive Darstellung der Ereignisse gegeben hat. Konzentrieren Sie sich mit der Mutter darauf, was tatsächlich passiert ist.

Nehmen wir ein anderes Beispiel. Die Mutter eines Mädchens (Müncha) beschwert sich telefonisch über die Sechs, die Sie ihr gegeben haben, weil Müncha eine schriftliche Ausarbeitung nicht abgegeben hat. Sie haben keine Arbeit bekommen, aber die Mutter sagt, das Mädchen habe sie beim Verlassen des Klassenraums auf Ihren Tisch gelegt. Sie beharren darauf, nichts gefunden zu haben, was die Mutter zu der Frage verleitet: »Wollen Sie damit sagen, dass meine Tochter lügt?« Sie haben drei Antworten zur Auswahl:

- ▶ Ja, wie gedruckt.
- ▶ Schauen Sie mal ihre Beine an.
- ▶ Wann genau hat sie das auf meinen Tisch gelegt?

Denken Sie ruhig die ersten beiden, aber sagen Sie die letzte Variante. Denn es könnte ja durchaus sein, dass Sie in der Eile etwas übersehen haben. Aber übernehmen Sie die Führung des Gesprächs und fragen Sie:

- ▶ Wann genau hat sie sie dorthin gelegt?
- ▶ Wohin auf den Tisch hat sie sie gelegt?
- ▶ Wie war der Titel der Arbeit?
- ▶ Hatte sie ein Deckblatt?
- ▶ In welcher Farbe?
- ▶ Warum hat sie sie nicht wie die anderen in der Stunde abgegeben?
- ▶ Warum hat sie mir nicht gesagt, dass sie sie auf meinen Tisch gelegt hat?

Sie erkennen wieder das Prinzip. Es geht weniger darum, neue Informationen zu bekommen, sondern die Mutter bzw. die Tochter in Zugzwang zu bringen, weil sie jetzt präzise Informationen liefern müssen.

Erfahrungsgemäß ist ein solches Gespräch für den Lehrer (und die Wahrheitsfindung) günstiger, wenn es in der Schule im Beisein der Schülerin stattfindet. Denn für manche Schüler ist es einfacher, zu Hause ihre Eltern zu belügen, als in Anwesenheit des Lehrers, der unmittelbar am Ort des Geschehens war. In unserem Fall besteht die beste Lösung darin, die Tochter, falls sie alle Fragen einigermaßen schlüssig beantwortet, ein anderes Exemplar der Arbeit möglichst bald nachreichen zu lassen. Oder man eröffnet ihr die Möglichkeit des »Irrtums« und fordert sie auf, zu Hause noch einmal gründlich nachzuschauen, ob sie sie nicht »aus Versehen« doch eingesteckt hat.

Falls Sie denken, mit dieser Entscheidung lasse man die Schülerin »durchkommen«,

so haben Sie recht, aber nur bedingt. Denn hierdurch vermeidet man eine Klärung der Frage, ob die Tochter lügt. Diese Möglichkeit müssen die Eltern schon selber in Betracht ziehen, zwingen kann man sie dazu kaum. Für den Lehrer ist jedoch das Ergebnis entscheidend: Müncha muss die Arbeit abliefern, d. h. anfertigen. Und sie wird sich hüten, diesen Trick noch einmal bei Ihnen zu versuchen, denn natürlich werden Sie Müncha darauf hinweisen, in Zukunft solche Arbeiten nur Ihnen persönlich zu geben.

Falls Sie solche Situationen noch besser absichern wollen, sollten Sie hinten in den Anhang schauen. Im Downloadbereich unter www.beltz.de finden Sie nämlich ein Muster für eine Quittung. Damit können Sie Schülern abgegebene Arbeiten quittieren und auf diese Art und Weise unangenehme Missverständnisse vermeiden.

Zurück zum Kernproblem. Entscheidend ist, dass bei Schülern und Eltern folgende Botschaft ankommt: Der Lehrer hat den Trick der Lüge durchschaut und wird für das nächste Mal entsprechende Vorkehrungen treffen.

Anders als gutgläubige Eltern weiß der Lehrer als professioneller Erzieher, dass fast alle Kinder in schwierigen Situationen lügen. Sie starten, sobald sie in Schwierigkeiten sind, oft mit einer kleinen Lüge und verstricken sich immer weiter, bis sie nicht mehr herauskommen. Dieses Lügen muss keine generelle Charakterschwäche sein. Es ist eine lebenswichtige Technik, um schwierige Situationen kurzfristig zu lösen. Die meisten Kinder überwinden diese Phase. Leider nicht alle – muss man mit Blick auf die Erwachsenen sagen.

Es geht also nicht darum, Münchi unter dem gleißenden Lichtschein einer Lampe dazu zu bringen, laut und vernehmlich zu sagen: »Ja, Sie haben mich überführt. Ich gestehe alles. Ich habe gelogen! Ich bin ein schlechter Mensch!« Und dann wird er in Handschellen abgeführt. Es geht nicht darum, den Schüler herabzusetzen, sondern ihm die Botschaft begreiflich zu machen: Der Lehrer hat die Lüge erkannt und wird mich beim nächsten Mal enger führen, aber er stellt mich vor meinen Eltern nicht bloß. Das vermeidet Kollateralschäden in der Beziehung zu den Eltern.

Allerdings sollte dem Schüler auch klar werden, dass dieses entgegenkommende Verfahren nur *einmal* durchgeführt wird. Falls das gleiche oder ein ähnliches Verhalten noch einmal auftritt, wird nach anderen Regeln gespielt.

Damit wir uns nicht missverstehen: Bei Lügen, die dazu dienen, schwere Verstöße (z. B. Schlagen von Mitschülern) zu verdecken, ist es notwendig, dass Schüler ihr Fehlverhalten zugeben und hoffentlich auch einsehen.

Fazit: Lassen Sie sich nicht in eine Diskussion über die Glaubwürdigkeit eines Schülers ein. Auf die Standardfrage »Meinen Sie etwa, Münchi würde lügen?« gehen Sie *nicht* ein, sondern antworten: »Lassen Sie uns herausfinden, was genau passiert ist.« Damit übernehmen Sie die Führung des Gesprächs. Sie fragen, die andere Seite antwortet auf: wer, wann, wo, was und wie? Falls Sie für das Gespräch irgendwelche Unterlagen benötigen, sollten Sie das Gespräch höflich, aber bestimmt abbrechen und erst zurückrufen, sobald Sie alles bei der Hand haben. Verzichten Sie darauf, ein »volles Geständnis« zu erzwingen, geben Sie sich damit zufrieden, wenn der Schüler still nickend Ihren Lösungsvorschlag akzeptiert. Dann hat er Ihre Botschaft verstanden.