

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 Beteiligten.	337
Kapitel 20: Lösungsfoкусиerte 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 »verfäähigen«	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