

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 resilenter 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

14 Auf einen Blick

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 AKTIONS RADIUS 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 resilenter 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

18 Inhaltsverzeichnis

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 »verfähigten«	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

22 Inhaltsverzeichnis

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