

# Inhaltsverzeichnis

Vorwort .....	5
Inhaltsverzeichnis .....	9
1 Einführung .....	17
1.1 Warum das 347. Buch zu diesem Thema? .....	18
1.2 Ziel und Struktur .....	18
1.3 Lesehinweise .....	21
2 Menschenbilder und Denkmodelle: Basis der kommunikativen Haltung .....	23
2.1 Wie wir uns und andere sehen .....	25
Im Fokus: Der Mensch – Humanistische Psychologie .....	26
Trennung von Person und Handlung .....	29
Förderliche Bedingungen für gute Kommunikation .....	31
Gewaltfreie Kommunikation .....	35
Im Fokus: Die Beziehungen und der Kontext – Systemischer Ansatz, Konstruktivismus, lösungsorientierte Beratung .....	42
Warum Sachlichkeit nicht reicht – Themenzentrierte Interaktion (TZI) .....	46
Im Fokus: Ich-Zustände und Entwicklungen – Die Transaktionsanalyse (TA) .....	49
Vom Umgang mit Fehlern .....	53
2.2 Exkurs: Vom Aushalten – Verantwortlichkeit, Distanzierungsfähigkeit und Psychohygiene – Das 2-Felder-Modell .....	58
Sachliches und persönliches Lernen .....	58
Die Leiden der Lehrerinnen und Lehrer .....	58
Energiekuchen .....	59
Das 2-Felder-Modell .....	60
Einsichten .....	61
2.3 Wie reden wir miteinander?! – Grundlagen der Kommunikation .....	64
Vier Ohren, vier Schnäbel: Das Kommunikationsquadrat .....	64
Die vier Ebenen der Kommunikation .....	65
Digitale und analoge Kommunikation .....	67
Das Parlament in mir – Das Innere Team .....	70
	9

	Exkurs: »Außen und innen« oder »Innere Vielfalt und äußere Heterogenität« .....	73
2.4	Kommunikation mit Eltern – Zum Verhältnis von Lehrerinnen und Lehrern zu Eltern .....	76
	Schulgesetz Sachsen .....	79
	Schulgesetz NRW .....	80
	Zusammenfassung .....	81
	Folgen für die Rolle von Lehrerinnen und Lehrern im Verhältnis zu Eltern .....	81
2.5	Mein Leitbild des kommunikativen Handelns .....	85
<b>3</b>	<b>Wie uns der Schnabel gewachsen ist? – Gesprächselemente .....</b>	<b>87</b>
3.1	Was will ich nachher? – Gesprächsvorbereitung .....	87
3.2	Rollenklarheit, Kontraktierung, Vertraulichkeit .....	89
3.3	Von Rahmen und Leitung – Setting .....	93
3.4	Dem Gespräch eine Struktur geben .....	100
	Struktur und Leitung .....	100
	Strukturierungselemente .....	100
	Gesprächsstruktur, Gesprächsphasen .....	102
3.5	Von Besitzenden und Habenichtsen – Problembesitz .....	102
	Probleme und Anliegen .....	102
	Opferschutz vor Täterverständnis .....	103
	Gordons Problembesitzschema .....	103
	Problembesitz im schulischen Alltag .....	105
3.6	»Du meinst also ...« – Von der anspruchsvollen Arbeit des Zuhörens .....	106
	Die Bedeutung des Zuhörens .....	108
	Paraphrasieren .....	112
	Verbalisieren emotionaler Erlebnisinhalte .....	113
	Aus dem Handbuch des schlechten Zuhörens .....	114
3.7	»Warum und wie sage ich etwas über mich?« – Ich-Äußerungen .....	115
	Verantwortungsübernahme und Kontaktaufnahme .....	115
	Ich-Botschaften (Thomas Gordon) .....	116
	Ich- und Du-Botschaften .....	116
	Der Aufbau einer Ich-Botschaft .....	117
3.8	Frage-Zeichen .....	118
	Fragearten .....	118
	Funktionen von Fragen .....	119
	Fragen vor systemischem Hintergrund .....	120
	Haltung beim Fragen .....	122
3.9	Mit anderen Augen sehen – Perspektivwechsel .....	123
	Die Perspektive einer anderen Person .....	123
	Das »Handbuch des Scheiterns« – Die Perspektive des Misserfolgs .....	124
3.10	Sprechen über das Sprechen – Metakommunikation .....	124

	Fußball und Kommunikation .....	125
	Klärung der Ebenen .....	126
	»Bitte beachten Sie diesen Satz nicht!« – Paradoxien .....	128
3.11	Deine Wirkung auf mich – Feedback .....	129
	Funktionen von Feedback .....	129
	Feedback-Regeln .....	130
3.12	Vereinbarungen treffen .....	132
3.13	»Vielen Dank und auf Wiedersehen!« – Gespräche beenden .....	133
3.14	»Ich notiere« – Dokumentation .....	134
3.15	Für die Klarheit – Visualisierung .....	135
<b>4</b>	<b>Konflikte in der Kommunikation .....</b>	<b>139</b>
4.1	Definitionen .....	139
4.2	Unvermeidlichkeit von Konflikten .....	140
4.3	Eskalationsstufen eines Konflikts .....	140
4.4	Heiße und kalte Konflikte .....	142
4.5	Konfliktarten .....	143
	Karl Beniens Unterscheidung .....	143
	Sachkonflikte .....	144
	Bedürfniskonflikte .....	147
	Beziehungskonflikte .....	148
	Innere Konflikte .....	150
	Doppelkonflikte .....	151
	Konfliktverlagerung .....	152
4.6	Umgang mit Konflikten .....	154
	Reframing, Konfliktvermeidung, Konfliktprophylaxe und Konflikteskalation bzw. -deeskalation .....	155
	Konfrontation .....	159
	Prozessorientierte Konfliktmoderation (Konfliktregulation ohne eigene Beteiligung) .....	160
	Prozessbegleitung .....	160
	Mediation .....	161
	Schiedsverfahren .....	161
	Machteingriff .....	161
	Die Methode des 6-Hut-Denkens .....	162
<b>5</b>	<b>Gesprächsarten .....</b>	<b>166</b>
5.1	»Wenn du willst, helfe ich dir, es selbst zu tun!« – Das Beratungsgespräch .....	167
	Was ist Beratung? – Merkmale, Grundannahmen und Arten von Beratung .....	167
	Beratungsauftrag/Kontrakt .....	168
	Beratungsarten .....	169
	Prozessberatung .....	170
	Unterscheidung »Expertenberatung – Prozessberatung« .....	170

	Aufgaben, Kompetenzen und Rolle des Beraters im Beratungsgespräch .....	171
	Struktur des Beratungsgesprächs .....	171
	Herausforderungen für den Berater .....	179
5.2	Vermeintlicher Imperativ – Das Ratschlaggespräch .....	179
5.3	»Wohin wirst du gehen?« – Das Schullaufbahn-Beratungsgespräch .....	182
	Definition und Gegenstände eines Schullaufbahn-Beratungsgesprächs .....	182
	Aufgaben, Kompetenzen und Rolle des Gesprächsleiters im Schullaufbahn-Beratungsgespräch .....	183
	Struktur des Schullaufbahn-Beratungsgesprächs .....	184
	Herausforderungen für den Gesprächsleiter .....	186
5.4	»Was tun wir morgen?« – Das Planungsgespräch .....	186
	Definition .....	186
	Struktur des Planungsgesprächs .....	187
	Aufgaben, Kompetenzen und Rolle des Gesprächsleiters im Planungsgespräch .....	190
	Herausforderungen für den Gesprächsleiter .....	190
<b>6</b>	<b>Konfliktgespräche .....</b>	<b>192</b>
6.1	A will X, B will Y, C moderiert – Das Konfliktmoderationsgespräch .....	192
	Definition und Merkmale von Konfliktmoderation .....	192
	Aufgaben, Kompetenzen und Rolle des Moderators im Konfliktmoderationsgespräch .....	193
	Struktur des Konfliktmoderationsgesprächs .....	194
	Herausforderungen für den Moderator .....	199
6.2	Konfliktgespräche mit eigener Beteiligung .....	201
	Ich habe ein Problem mit dem anderen – Kritisches Feedback geben und Kritik äußern .....	203
	Der andere hat ein Problem mit mir – Kritisches Feedback und Kritik annehmen .....	206
6.3	»Was beschwert dich?« – Das Beschwerdegespräch .....	208
	Definition .....	208
	Der »Beschwerderucksack« .....	208
	Aufgaben, Kompetenzen und Rolle des Gesprächsleiters im Beschwerdegespräch .....	212
	Struktur des Beschwerdegesprächs .....	212
	Herausforderungen für den Gesprächsleiter .....	214
	Beschwerde über einen Dritten – Beschwerde von Eltern bei einer Lehrperson über eine andere Lehrerin oder einen Lehrer .....	215
6.4	»Wir beide haben ein Problem miteinander« – Das Streitgespräch .....	215
6.5	Ändere dein Verhalten – Das Kritikgespräch .....	219

	Definition .....	219
	Aufgaben, Kompetenzen und Rolle des Gesprächsleiters im Kritikgespräch .....	219
	Struktur des Kritikgesprächs .....	220
	Herausforderungen für die gesprächsführende Lehrkraft ...	223
<b>7</b>	<b>Spezifische Aspekte der Gesprächsführung durch Schulleitungspersonen .....</b>	<b>224</b>
7.1	Das Kritikgespräch in der Schulleitungsrolle .....	224
	Definition .....	224
	Aufgaben, Kompetenzen und Rolle der Schulleiterin im Kritikgespräch .....	225
	Struktur des Kritikgesprächs .....	226
	Herausforderungen für den Schulleiter .....	229
7.2	Das Jahresgespräch mit Lehrkräften .....	230
	Zum Kontext der Aufgabe .....	230
	Nutzen von Jahresgesprächen .....	232
	Themen in Jahresgesprächen .....	232
	Merkmale von Jahresgesprächen .....	232
	Aufgaben, Kompetenzen und Herausforderungen des Schulleiters im Jahresgespräch .....	233
7.3	Beschwerde über eine Lehrperson .....	234
	Ablaufplan .....	234
	Die administrativ-juristische Seite einer Beschwerde .....	236
7.4	Coaching .....	236
	Externes Coaching .....	236
	Die Schulleitungsperson als Coach .....	237
<b>8</b>	<b>Schwierige Situationen in Gesprächen .....</b>	<b>238</b>
8.1	Aggression, verbale Angriffe .....	238
8.2	Um Ratschläge gebeten werden .....	241
8.3	Mit Schweigen konfrontiert werden .....	242
8.4	Mit Vielrednern umgehen .....	242
8.5	Unfreundlichkeit begegnen .....	243
8.6	Mit Gesprächsverweigerung umgehen .....	244
8.7	Widerspruch und Widerstand konstruktiv nutzen .....	244
8.8	Mit Unterwürfigkeit umgehen .....	245
8.9	Was tun bei Nicht-Erscheinen und Unpünktlichkeit? .....	246
8.10	Was tun bei Nicht-Einhalten von Vereinbarungen? .....	247
8.11	Mit eigenen Fehlern umgehen .....	247
8.12	Mitfühlen in angemessener Distanz – Vom Umgang mit Emotionen .....	248
<b>9</b>	<b>Moderation .....</b>	<b>251</b>
9.1	Moderationsanlässe .....	251
9.2	Vernetzungskompetenz .....	252

9.3	Moderation von Arbeits- und Projektgruppen .....	253
9.4	Kollegiale Fallberatung – Eine Form selbstorganisierter Supervision .....	254
	Rollen und Struktur .....	255
	Herausforderungen für die Moderatorin .....	262
9.5	Großgruppenmoderation .....	263
<b>10</b>	<b>Die Bedeutung von Kommunikation für Kooperation und Teamarbeit .....</b>	<b>266</b>
10.1	Merkmale eines Teams .....	266
10.2	Warum Kooperation und Teamarbeit? .....	266
10.3	Wenn Einzelkämpfer zusammenkommen .....	268
	Individuelle Ebene .....	268
	Institutionelle Ebene .....	269
	Rolle der Schulleitung .....	270
10.4	Phasen der Teamentwicklung .....	270
10.5	Gefahren für und durch die Teamarbeit .....	272
<b>11</b>	<b>Inklusion und Kommunikation .....</b>	<b>273</b>
11.1	Warum wird das Thema Inklusion hier behandelt? .....	273
11.2	Was meint Inklusion? .....	276
	Die UN-Behindertenrechtskonvention .....	276
	Umgang mit der UN-Behindertenrechtskonvention .....	279
	Inklusion auch ohne Behinderte? .....	280
11.3	Inklusive Schulentwicklung und Kommunikation .....	281
11.4	Kultusministerkonferenz (KMK) und Philosophie .....	283
	KMK-Standards für die Lehrerbildung – Bildungswissenschaften .....	283
	Philosophie .....	284
11.5	Blick über den Zaun .....	284
11.6	Index für Inklusion .....	285
11.7	Anforderungen an Lehrkräfte der allgemeinen Schule aufgrund der Inklusionsentwicklung .....	289
11.8	Immer nur »Auswärtsspiele?« – Rollen, Kompetenzen und Aufgaben der Sonderschullehrerinnen und -lehrer beim gemeinsamen Lernen .....	291
	Rollen und kommunikative Kompetenzen .....	293
11.9	Veränderungsdynamik .....	294
<b>12</b>	<b>»Danke für die Aufmerksamkeit!« – Zum Schluss .....</b>	<b>297</b>
	<b>Literatur- und Quellenverzeichnis .....</b>	<b>298</b>
	<b>Über den Autor .....</b>	<b>307</b>

---

<b>Anhang</b> .....	<b>309</b>
<b>Ein Profil für inklusive Lehrerinnen und Lehrer</b> .....	<b>310</b>
1.1 Auffassungen der inklusiven Bildung .....	311
1.2 Die Sichtweise der Diversität der Lernenden .....	312
2.1 Förderung des akademischen, sozialen und emotionalen Lernens aller Lernenden .....	313
2.2 Effektive Ansätze des Lehrens in heterogenen Klassen .....	315
3.1 Zusammenarbeit mit Eltern und Familien .....	316
3.2 Zusammenarbeit mit einer Vielzahl an anderen pädagogischen Fachkräften .....	317
4.1 Lehrkräfte als reflektierende Praktiker .....	319
4.2 Lehrerausbildung als Grundlage für kontinuierliches berufliches Lernen und die berufliche Weiterentwicklung ...	320