

Mathias Balliet & Udo Kliebisch

VORSICHT, KLASSENZIMMER!

Erste Hilfe für 23 Notfälle



BELTZ

Balliet/Kliebisch • Vorsicht, Klassenzimmer!

Wir danken Frank Ludden für die engagierte und konstruktive Durchsicht des Manuskripts.

Mathias Balliet/Udo Kliebisch

Vorsicht, Klassenzimmer!

Erste Hilfe für 23 Notfälle

Beltz Verlag • Weinheim und Basel

Mathias Balliet ist Studienrat, psychologisch ausgebildeter Beratungslehrer (zertifiziert), Lehrbeauftragter an der Ruhr-Universität Bochum und Fachmoderator der Bezirksregierung Arnsberg für das Fach Philosophie.

Dr. Udo Kliebisch ist Studiendirektor, Fachleiter im Kernseminar am ZfSL Dortmund (Seminar Gymnasien/Gesamtschulen), Systemischer Coach (WIBK-zertifiziert nach Richtlinien DBVC) und KODE®-Kompetenz-Trainer (ACT-zertifiziert).

Dieses E-Book ist auch als Printausgabe erhältlich (ISBN: 978-3-407-62932-6).

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Nutzung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages. Hinweis zu § 52a UrhG: Weder das Werk noch seine Teile dürfen ohne eine solche Einwilligung eingescannt und in ein Netzwerk eingestellt werden. Dies gilt auch für Intranets von Schulen und sonstigen Bildungseinrichtungen.

Lektorat: Dr. Erik Zyber

© 2015 Beltz Verlag · Weinheim und Basel
www.beltz.de
Herstellung und Satz: Michael Matl
Illustrationen: Jonathan Bachmann
Umschlaggestaltung: Jonathan Bachmann

E-Book

ISBN 978-3-407-29404-3

Inhaltsverzeichnis

Schutzfaktor 23 – damit im Unterricht nichts anbrennt...	
Ein Vorwort von Wolfgang Endres	7
Willkommen in der Lustfraktion	9
Der P-T-P-Clou	13

Teil I:

Kongruent Lehrer sein:

Im System Schule ankommen und sich entfalten

1. Eigene Kompetenzen klären und entwickeln	18
2. Die eigene Rolle im System klären	25
3. Lehrerrolle klären	32
4. Schüler erziehen	38
5. Aufsicht führen	45
6. Datenschutz beachten	52
7. Sich selbst managen	63
8. Klassenlehrer sein	74

Teil II:

Engagiert unterrichten:

Schüler herausfordern und unterstützen

9. Im Unterricht selbstbewusst auftreten	88
10. Unterricht langfristig planen	94
11. Regeln und Rituale einführen	101
12. Unterrichtseinstiege gestalten	108
13. Schüler zum Denken und Urteilen bringen	114
14. Schüler herausfordern	122
15. Gerech benoten	131
16. Copyright beachten	137

Teil III:**Professionell kommunizieren:****Eltern und Schüler beraten und mit Kollegen zusammenarbeiten**

17. Unterrichtsgespräche moderieren	146
18. Schülern Rückmeldung geben	155
19. Schüler mit Lernschwächen beraten	162
20. Schüler loben und ermutigen	170
21. Im Team arbeiten	178
22. Eltern informieren	188
23. Small Talk	201
Literatur	206

Schutzfaktor 23 – damit im Unterricht nichts anbrennt ...

Ein Vorwort von Wolfgang Endres

Kennen Sie Kolleginnen wie Frau Klartext und Frau Singsang? Oder Kollegen wie Herrn Weitblick und Herrn von Gestern? Wahrscheinlich schon. Denn sie sind in (fast) jedem Kollegium zu finden. In »Vorsicht, Klassenzimmer!« begegnen Sie einer ganzen Reihe dieser liebenswürdigen, schrulligen oder anstrengenden Kollegen. Schon ihre Namen sind Programm: Kurzfrist, Tiefgang, Stückwerk, Zögerlich, Durchmarsch, Achliebernicht.

Geradezu kabarettistisch servieren die Autoren ein kurzes Szenario zum Einstieg in die unterschiedlichsten Situationen des Schulalltags. Solche Szenen kann nur erfinden, wer den Schulbetrieb durch und durch kennt – und Udo Kliebisch wie auch sein junger Kollege Mathias Balliet kennen die Schule nicht erst seit gestern. Mit ihren Erfahrungen als Beratungslehrer und Referenten in der Lehrerfortbildung schauen sie in den heutigen Schulalltag und haben dabei die Schule von morgen im Blick.

Aus diesen Erkenntnissen entwickeln sie handfeste Anregungen für die Praxis. Dass dazu auch eine Portion Theorie gehört, verbinden sie schon mit ihrem Draht zur Philosophie, der Liebe zur Wissenschaft. So sind griffige Konzepte entstanden, Lerngedanken zum Anpacken. Diese Struktur wenden sie in jedem Kapitel an: P–T–P = Praxis – Theorie – Praxis. Die Theorie ist das Bindeglied, sie hält die Praxisteile zusammen. Mehr noch, ähnlich wie beim Einmaleins könnte die Theorie wie das Malzeichen dazwischen stehen, sie multipliziert die Praxis.

Zu dieser Praxis gehören weite Themenfelder wie Schülermotivation, Klassenführung und Lehrergesundheit. Aber auch Anregungen zum kleinen Einmaleins des Moderierens und der Gesprächsführung bis hin zur Pausenaufsicht und einem Exkurs in den Datenschutz. Da dürften auch »alte Hasen« manche Überraschung entdecken. Etwa in den kurzen und klaren Antworten auf Fragen

zum Copyright bei Video- und Musikeinspielungen im Unterricht. Das Gleiche gilt bei komplexeren Themen wie dem Classroom- und Disziplinmanagement. Da gibt es einen kurzen Impuls für den Lehrer, der vor der Klasse steht. Mit einem einzigen Satz ist alles gesagt: »Ein *Blick* sagt mehr als tausend Worte.« In diesem Satz steckt die Anregung, Schülerinnen und Schüler, insbesondere die sogenannten schwierigen, mit frischem Blick neu zu sehen – diese Kinder und Jugendlichen ohne Worte spüren zu lassen, wie sie mit *neuen* Augen *neu* gesehen werden.

Das Buch zeigt anhand von Situationen aus dem Schulalltag, wie Lehrer eine Balance zwischen Empathie und Führung finden. Lehrer, die ihren Schülern mit hoher Leistungserwartung begegnen und sie beim Erreichen ihrer Ziele unterstützen, befördern damit eine positive Wechselwirkung: Motivierte(re) Schüler stärken die Motivation der Motivatoren.

Die Szenen sind so lebendig beschrieben, dass Sie schon beim Lesen ein inneres Mitschwingen empfinden, einen »Pacing-Effekt« zwischen Autor und Leser. Nur stellenweise kommen diese engagierten Lehrer in ihrer Erzählfreude so in Fahrt, dass ihnen das Augenzwinkern etwas heftig gerät. Wenn Sie darüber hinwegsehen, vielleicht auch über die eine oder andere locker eingestreute rhetorische Frage, so finden Sie sich in vielen der 23 Situationen in Ihrem Schulalltag wieder. Das müssen nicht immer Notsituationen sein. Aber trotzdem ist es gut, einen Erste-Hilfe-Koffer zu haben – zur Sicherheit. Und den haben Sie mit diesem Buch – mit Sicherheit.

Wolfgang Endres, Studienhaus St. Blasien, Referent in der Lehrerfortbildung, Autor zahlreicher Unterrichtswerke zur Lernmethodik, Mitbegründer und Koordinator der BeltzForum-Bildungskongresse.

Willkommen in der Lustfraktion

Alles, wozu man keine Lust hat, ist Arbeit.

Alles, wozu man Lust hat, ist Beruf.

(Karl Lagerfeld)

Die Uhr zeigt fünf vor acht, der Tag in der Schule fängt an. Kollege Papierflut steht wie immer am Kopierer; Kollege Smiley flirtet mit Conny, die von acht bis eins das Sekretariat in Schuss hält. Herr Haschmich vom Lehrerrat belagert den Schulleiter mit den neuesten Fällen aus der Psychoecke. Die Sekretärin stürzt auf Sie zu: »Frau Dreh-am-Rad will Sie unbedingt sprechen.« Sie ahnen Schlimmes: Ihr Besuch bei der Maniküre muss heute wohl ausfallen; statt Freistunden heißt es Vertretung schieben. »Na klasse«, denken Sie, und am liebsten würden Sie gleich wieder kehrtmachen und sich krankmelden. Schön, wenn alles so rundläuft und einem das Lehrerdasein so richtig Spaß macht. Karl Lagerfeld bringt's auf den Punkt: »Alles, wozu man keine Lust hat, ist Arbeit. Alles, wozu man Lust hat, ist Beruf.«

Wozu gehören Sie? Zur Lustfraktion? Oder wohl doch eher zur Lastfraktion? Sie wissen doch: Wenn Sie Ihren Beruf als Last erleben, fallen Sie bald dem System zur Last und wir müssen Ihre Arbeit übernehmen. Glauben Sie nicht? Ihre Schuld! »Ich halte durch«, sagen Sie. Bestimmt – aber nur bis zum Umfallen. Lassen Sie es nicht so weit kommen. Klar, wir wissen nicht, was Ihnen Ihre Tante Klara jetzt empfiehlt, wir empfehlen Ihnen das Einmaleins bis 23. 23 typische Situationen des Schulalltags und weit mehr als 23 tolle Möglichkeiten, damit umzugehen. Warum gerade 23 Situationen? Niemand weiß das so genau. Aber warum passen die Nachrichten eines ganzen Tages in gerade mal fünfzehn Minuten Tagesschau? Wir wissen es auch nicht. Und warum typisch? Weil Sie sie alle kennen. Und was Sie vielleicht noch nicht kennen, das werden Sie rasch kennenlernen. Manchem alten Hasen mögen dabei manche unserer Situationen ein bisschen unzeitgemäß vorkommen. Zwei Jahrzehnte im Dienst, und jetzt die eigene Rolle im System reflektieren? Fünf Leistungskurse und zig Grundkurse durchgestanden,

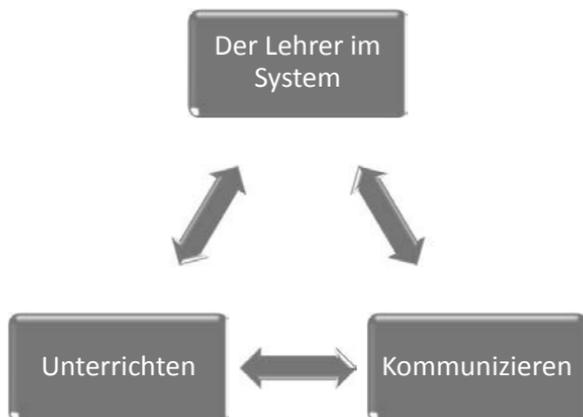
und jetzt über gerechte Benotung nachdenken? Kann ich schon. Brauch ich nicht. Mag sein. Aber warum um alles in der Welt lesen Sie hier überhaupt weiter?

Lehrer sind zielorientiert. Das ist die positive Sicht. Kritiker sagen dazu etwas abfällig: Lehrer sind Praktiker. Warum klingt das nur so wie der Name dieses Baumarktes? Die gute Nachricht: Praxis wichtig zu finden, macht Sinn. Lehrer müssen täglich viele Entscheidungen treffen, ähnlich wie Piloten, nur dass die dafür viel mehr Geld bekommen. Viele der vielen Entscheidungen treffen Lehrer aus dem Bauch heraus, sei es nun aus dem hohlen Bauch heraus oder mit der sprichwörtlichen emotionalen Intelligenz, die wir alle haben. Das ist so etwas wie der gesunde Menschenverstand, gewürzt mit einer Prise Erfahrung. Damit Ihr Bauch nicht noch hohler wird und Sie nicht nur auf den Menschenverstand angewiesen sind, rüsten wir da und dort mit etwas Theorie nach. Schließlich ist der eigene Verstand ja auch etwas wert, wie Immanuel Kant uns beigebracht hat.

Und für die Zweifler und all diejenigen, denen Theorie lediglich wie eine Umleitung vorkommt: Theorie und Praxis sind sich gar nicht so fern, wie mancher meint. »Es gibt nichts Praktischeres als eine gute Theorie«, bringt Kant die Sache auf den Punkt. Schließlich hilft jede Theorie, die Praxis noch besser zu bewältigen – zumindest, wenn wir Glück haben. Tut Ihre Theorie das nicht? Dann wird's Zeit zum Ausmisten und Neudenken. Oder sollten Sie vielleicht seit Jahren nichts mehr für Ihren Theoriebestand getan haben? Na ja, zwanzig Jahre alte Autos müssen zwar nicht auseinanderfallen, technisch betrachtet sind sie aber sicher hinter dem Mond. Aber gut: Die Rückseite des Mondes hat auch ihre Vorzüge, wie wir seit 1969 wissen.

23 typische Situationen – wir haben sie in drei Blöcke aufgeteilt: (1) Ich und das System, (2) Unterrichten als Kerngeschäft jedes Lehrers und (3) Kommunikation mit Schülern, Eltern und Kollegen. Wir wissen schon: Da gibt es tausendundeine Überschneidungen. Mit der Einteilung wollen wir ein paar Akzente setzen – Akzente, die sich bewusst abgrenzen von anderen Übersichten. Gängig ist zum Beispiel in der Lehrerausbildung eine Aufteilung in Handlungsfelder (siehe MSW NRW 2011, Anlage 1, und KMK 2004). Dabei lassen sich Handlungsfelder nicht eindeutig voneinander abgrenzen. Wie

denn auch? Wenn Sie beraten, sind Sie immer noch Unterrichtender, und wenn Sie eine Note geben, sind Sie immer noch Kollege, der mit anderen Kollegen zusammenarbeitet.



Nicht lang ist's her, da sprach man in diesem Zusammenhang noch von Lehrerfunktionen. Wohl dem, der Böses dabei denkt. Sprachlich Böses – versteht sich! Oder sollte der Lehrer wirklich so funktionieren wie ein Motor? Nein, das können wir nicht glauben. Handlungsfelder hört sich da schon viel besser an. Und da die Felder bekanntlich weit sind, wie schon Fontane wusste, gibt's auch viel zu tun, und es gibt viel Spielraum. Das alles erhöht beim Durchschnittslehrer nicht unbedingt das Lustgefühl, sondern weckt den Verdacht auf Neues. Ja, das ist schon richtig. Denn im gleichen langen Atemzug wurden dann auch Standards und Kompetenzen eingeführt. Sie konkretisieren, was der Lehrer im jeweiligen Handlungsfeld so alles können soll. Und wenn Sie nicht gerade in der Ausbildung stecken, müssen Sie das alles schon längst beherrschen. Sicher wissen Sie daher, wie Sie mit Stress umgehen und ökonomisch arbeiten. Sie erkennen auf Anhieb die Begabungen Ihrer Schüler, nutzen moderne Medien, und natürlich können Sie Schüler beraten, nicht nur aus dem hohlen Bauch heraus, sondern auf der Grundlage von Modellen, die Sie sich angeeignet und natürlich x-fach in der Praxis ausprobiert haben. Wir wissen: Sie sind ein toller Lehrer; sonst hätten Sie dieses Buch ja nicht gekauft.

Man lernt nie aus. Gut, wenn Sie das nicht nur sagen, nachdem das Kind mal wieder im Brunnen liegt oder die Kuh vom Eis ist. Gut, wenn Sie »Selbst-Entwicklung« als etwas verstehen, das nie zu Ende ist, das ein (Berufs-)Leben lang andauert. Haben Sie keine Sorge: Sie sind nicht erst Sie selbst, nachdem Sie sich entwickelt haben. Sie sind immer Sie selbst. Aber Sie können sich über das, was Sie sind und können, erst dann bewusst sein, wenn Sie Ihre Ressourcen entdecken, nutzen und entwickeln. Also frei nach Nietzsche: »Werde der, der du bist.« Oder anders: Werde dir bewusst, was du alles kannst. Erst bewusstes Verstehen der eigenen Person ermöglicht bewusstes Handeln. Und das wollen wir doch, wenn wir Lehrer sind. Nicht einfach nur intuitiv, nicht einfach nur gesunder Menschenverstand, sondern bewusstes und zielgerichtetes Handeln. Das haben unsere Kinder und Jugendlichen verdient, das haben auch Lehramtsanwärter verdient, wenn wir sie ausbilden. Oder möchten Sie von einem Zahnarzt oder Chirurgen einfach mal so nach gesundem Menschenverstand behandelt werden? Das klappt doch wohl nur bei Karl May, oder?

Unsere Erste Hilfe für den Schulalltag ordnet Alltagsprobleme, die Lehrer bewältigen müssen, drei Handlungsfeldern zu. Immer geht es dabei um ganz konkrete Situationen, Praxissituationen, in die Sie jeden Tag hineingeraten können. Sie müssen handeln, in vielen Fällen sofort! Sie werden handeln. Aber wie professionell? Das hängt davon ab, welche Lösungen Sie kennen und wie gut Sie diese Lösungen durchdacht haben. Unsere Lösungen sind nicht *die* Lösungen, es sind *mögliche* Lösungen. Es sind Anregungen auf einem Weg zu immer mehr Professionalisierung. Was wir uns wünschen? Sie als aktiven Leser. Wir möchten Sie zum Mitdenken ermutigen, zum Um-die-Ecke-Denken, manchmal zum Anders-Denken, vielleicht auch da und dort zum Neu-Denken oder ganz einfach zum Wieder-mal-Denken. Und wir möchten Sie zum Handeln ermutigen. Was nutzen Alternativen, wenn Sie niemand nutzt? Es ist wie eine Party, die alle wollen, zu der aber niemand hingeht. Sie wissen doch: Ihre Party dauert noch etwas. Sie haben noch ein paar Dienstjahre vor sich. Was? Noch ein paar Jahrzehnte? Dann erst recht: Es ist nie zu spät, die eigene Zukunft zu gestalten. Willkommen in der Lustfraktion!

Der P-T-P-Clou

*Der Bankraub ist eine Initiative von Dilettanten.
Profis gründen eine Bank.
(Bertolt Brecht)*

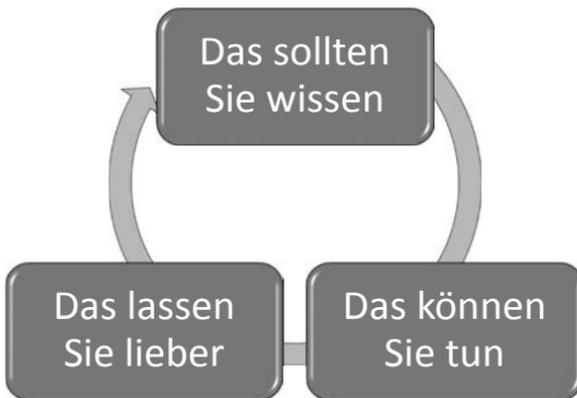
Nein, Sie dürfen Schüler weder ohrfeigen noch ihnen Strafarbeiten aufgeben. YouTube-Filme dürfen Sie Schülern aber zeigen, und Eltern beraten müssen Sie sogar. Alles klar? Dann brauchen Sie jetzt nicht weiterzulesen. Am besten lassen Sie sich in der Buchhandlung das Geld zurückgeben, das Sie für unsere Erste Hilfe für den Schulalltag bezahlt haben. Das wollen Sie nicht? Gut so. Denn Wissen allein genügt nicht. Wer sagt Ihnen eigentlich, dass Sie dies dürfen, jenes aber nicht? Und: Wie genau machen Sie das, was Sie machen müssen? Wie sinnvoll ist es, die Dinge so zu erledigen, wie Sie das tun? Gibt es vielleicht Alternativen? Und: Welche Vision von Unterricht und von sich als Lehrer haben Sie eigentlich? Was sollen Schüler in dreißig Jahren über Sie sagen? Doch nicht jede Antwort parat? Unsicher geworden? Das gefällt uns. Dann sind Sie hier richtig.

P-T-P? Sie rätseln noch, was das wohl bedeutet? Bleiben Sie ruhig, den Telefonjoker brauchen Sie jetzt nicht. *Praxis – Theorie – Praxis* ist die Lösung. 23 Situationen aus dem Schulalltag haben wir für Sie parat. Und damit es schön leicht bleibt: Jedes Kapitel hat dieselbe Struktur, eben P-T-P.

Wir holen Sie dort ab, wo Sie sitzen – gedanklich sitzen. Am Anfang jedes Kapitels gibt's eine schöne Situation aus dem Alltag. Mal ist da Kollege von Gestern im Einsatz, mal der Kollege Tutnichtviel. Sie werden Freude an der Erfahrung haben, die unsere Helden Ihnen vermitteln. Klar, alles ein wenig mit Augenzwinkern und einem Lächeln auf den Lippen. Aber doch irgendwie auch wieder bierernst. Schließlich geht es um Sie. Und wir werden uns hüten, Sie nicht ernst zu nehmen. Sie werden überrascht sein, wie gut Sie sich in den Praxissituationen wiedererkennen werden.

Das sollten Sie wissen

Wir nehmen Sie mit auf eine Reise – auf eine Reise in die Theorie. Gewiss, das ist weder eine Reise nach Hawaii noch nach Thailand. Oder mögen Sie Hawaii und Thailand nicht? Aber: In jedem Fall sparen Sie bei uns viel Geld, und Sie können trotzdem eine Menge lernen. Worauf müssen Sie achten? Was sollten Sie wissen, um die Situation vom Anfang des Kapitels erfolgreich zu meistern? Hier erfahren Sie es. Theorie schützt zwar nicht vor Nebenwirkungen, sie schützt weder vor Versagen noch vor dem Scheitern. Dafür ist es aber so wie mit den Medikamenten: In der Regel wirken sie erst mal, und alles andere nimmt man der tollen Wirkung wegen einfach in Kauf. Es geht also immer ums Ziel; dann wird Entscheiden meist ganz einfach. Wofür tun Sie etwas? Also: eine Bank ausrauben oder doch lieber eine gründen? Eben: Profi oder Dilettant?



Das können Sie tun

Wir machen Sie zum Täter – zum Täter in eigener Sache. Wie können Sie handeln, um die problematische Praxissituation professionell zu bewältigen? Wir möchten Sie anstiften zum Handeln. Wissen ist nicht Kompetenz. Und wissen, wie's geht, hat mit Kompetenz auch noch nichts zu tun. Wissen, wie's geht, handeln wollen und

dann auch tatsächlich handeln, und zwar verantwortlich handeln – das erst macht Sie kompetent und professionell. Da wollen Sie hinkommen? Das freut uns. In diesem Abschnitt geben wir Ihnen Tipps, die Ihnen den Weg zum kompetenten Profi leichter machen können. Die Betonung liegt hier auf »können«, so *können* Sie handeln. Anregungen möchten wir Ihnen geben, keine Patentrezepte. Sie müssen herausfinden, was davon für Sie in Ihrer ganz persönlichen Situation wie nützlich ist. Dazu müssen Sie ausprobieren, was wir Ihnen vorschlagen. Dumm nur, dass wir Ihnen stets mehr als eine Handlungsoption anbieten. Sie müssen sich entscheiden. Das werden Sie doch schaffen, oder?

Das lassen Sie lieber

Wir nehmen Sie in Schutz – in Schutz vor Ihrem eigenen Ehrgeiz und dem Irrglauben, alles geht und alles geht sofort. Worauf sollten Sie unbedingt achten, wenn Sie in einer typischen Schulsituation handeln müssen? Sie wissen doch: Es gibt nicht die eine Lösung. Aber: Es gibt immer neue Fragen, Folgen und noch viel mehr zu beachten, als man zunächst glauben mag. Die Lage von Stromschnellen und Eisbergen sollten Sie kennen, wenn Sie das Schiff Ihrer beruflichen Aktivitäten nicht zur Titanic machen wollen. Teil 3 jedes Kapitels warnt Sie daher vor Fettnäpfchen und anderen Fallstricken, und manchmal auch nur vor Ihren eigenen Wunschkonstruktionen.



Teil I:

**Kongruent Lehrer sein:
Im System Schule ankommen
und sich entfalten**

1. Eigene Kompetenzen klären und entwickeln



Kennen Sie den? Bestimmt kennen Sie den. Diesen Kollegen, den alle meiden. Herr Achliebernicht ist durchaus pflichtbewusst: Er ist pünktlich, er geht pünktlich und macht seinen Unterricht, nicht gerade wie im Bilderbuch, aber immer so, dass seine Schüler mit ziemlicher Freude dabei sind. Trotzdem: Mit den Kollegen wird er einfach nicht warm. Klar, er mag keine Kollegiumsfeten und bleibt dann lieber zu Hause. Und Kollegiumsausflüge? Na ja, wenn es sich gar nicht vermeiden lässt, dann ist Achliebernicht dabei. Aber sonst? Besser nicht. Schulleiterin Hyperaktiv steigt gern mal mit Achliebernicht in den Ring: »Welche Aufgabe kann man dem übertragen, die er nicht gleich wieder ablehnt?« Irgendwie passt da so manches nicht zusammen. Und auch Achliebernicht fühlt sich dabei irgendwie, aber sicher nicht anerkannt und wohl.

Das sollten Sie wissen

Von sozialkommunikativer Kompetenz haben Sie bestimmt schon mal gehört, oder? Sie können gut Beziehungen zu Menschen aufbauen und auch unterhalten? Sie sind offen sinnvollen Ideen gegenüber, verständnisvoll und gesprächsbereit? Sie halten Kooperation für nützlich und können sich an Umstände anpassen, ohne sich gleich zu verbiegen? Dann sind Sie sicher ein Kandidat für das Team Sozialkompetenz. Und vielleicht denken Sie so wie viele: Solche Fähigkeiten hat man eben ... oder man hat sie eben nicht. Wenn Sie so denken, dann liegen Sie falsch. Und wenn Sie glauben, dass ein Mensch sich nicht entwickeln kann, dann liegen Sie wieder falsch. Schauen wir mal genauer hin: Was ist hier los mit dem Kollegen Achliebernicht? Sein Verhalten dem Kollegium gegenüber ist eher zurückgezogen; bestimmte Dinge mag er nicht, Kollegiumsfeiern zum Beispiel. Muss man die denn mögen? Schade nur, wenn daraus Ablehnung bei den anderen wird und sich das soziale Klima abkühlt. Muss das sein? Nein, das muss nicht sein.

Wie kann man in einen solchen Prozess eingreifen? Dafür ist ein Kompetenzmodell nützlich. Wir schwören auf das KODE®-Konzept, das Volker Heyse und John Erpenbeck entwickelt haben. KODE® steht für Kompetenz, Diagnostik und Entwicklung. KODE® ordnet jedes menschliche Verhalten in einen von vier Kompetenzbereichen ein: personale Kompetenz, Aktions- und Handlungskompetenz, Sach- und Methodenkompetenz und sozialkommunikative Kompetenz. Jeder Mensch hat von jeder der vier Kompetenzen etwas; das Maß der einzelnen Kompetenz ist aber bei Ihnen anders als bei uns. Ein valider Kompetenztest ermittelt, wie Sie so drauf sind. Was kommt dabei heraus? Ein Kompetenzprofil. Es zeigt die spezifische Ausprägung, die die vier Kompetenzbereiche bei einem Menschen haben. Manche Kompetenzen können viel zu intensiv ausgeprägt sein – eine beachtliche Gefahr!

Stellen Sie sich den Schulleiter als netten Herren mit einer besonders ausgeprägten Handlungskompetenz vor. Hansdampf in allen Gassen. Und schnell ist er, Herr Quick eben. Und das Kollegium? Das ächzt schon unter dem Tempo. Mancher im Kollegium hat nicht nur einen roten Kopf von der Geschwindigkeit, sondern

auch die Faust in der Tasche. »Den muss man unbedingt bremsen, das geht doch so nicht, jede Woche wird hier was Neues ausprobiert, gemacht, verabschiedet«, raunt es da im Kollegium. Sie ahnen schon: Die tolle Handlungskompetenz von Schulleiter Quick geht ganz und gar nach hinten los. Eben eine tolle und totale Übertreibung. Auch Quick muss lernen, seine übrigen Kompetenzen zu stärken, um in manchen Situationen weniger engagiert zu wirken. Der Modellgedanke dahinter: Jeder Mensch hat praktisch die gleiche Summe von Kompetenzen, nur die Ausprägung der einzelnen Kompetenzen unterscheidet sich von Mensch zu Mensch.

Ein Beispiel sehen Sie hier: Herr Quick hat eine grandiose personale Kompetenz, mit seiner sozialkommunikativen Kompetenz und mit seiner Handlungskompetenz ist es dagegen nicht weit her. Ebenso wie bei Herrn Achliebernicht.

Einsicht zu gewinnen in sein Kompetenzprofil, das ist eine feine Sache, manchmal ernüchternd, manchmal erheiternd, immer aber sehr erhellend und vielleicht sogar zielführend. Jetzt weiß man nicht nur, woran es liegt, dass Kollegen und Schulleitung so reagieren, wie sie es tun. Jetzt weiß man eben auch, was man ändern muss. Klar, Kollege Achliebernicht ist schon ein harter Brocken. Was müsste er tun, damit es bei ihm runder läuft? Seine Aktions- und Handlungskompetenz und auch seine sozialkommunikative Kompetenz müsste er stärken. Ein schwieriges Unterfangen, etwas zu ändern, wenn die Handlungskompetenz selbst nicht gerade üppig entwickelt ist. Schließlich braucht man sie ja für die Veränderung. Achliebernicht steht wie Cäsar vor dem Rubikon: Soll ich oder soll ich nicht? Schaffe ich es überhaupt? Oder sollte ich aus Angst vor der Niederlage besser gleich umkehren? Genug gezweifelt: Wer etwas tun will, muss etwas tun. Die Motivation dazu kann nur durch das Ziel entstehen. Wofür mache ich das? Damit ich aktiver bin und mehr Anerkennung von meiner Schulleitung und meinen Kollegen bekomme. Und damit ich sozialkommunikativer wirke, damit mich meine Kollegen wertschätzen können und ich mich dann wohler fühle. Für das Ziel lohnt sich der Gang durch den Rubikon doch. Vor allem, wenn ich an die nächsten zwanzig Dienstjahre denke.