

Udo W. Kliebisch  
Frank Ludden

# Kern-Kompetenzen entwickeln



Ein Lern- und Übungsbuch für Lehrkräfte





Udo W. Kliebisch / Frank Ludden

# **Kern-Kompetenzen entwickeln**

Ein Lern- und Übungsbuch  
für Lehrkräfte



Schneider Verlag Hohengehren GmbH

**Umschlagfoto:** © Gerd Altmann auf <https://pixabay.com/de/>

Wir danken Gerd Altmann für das freundliche Überlassen der verwendeten Bilder. [geralt/GerdAltmann/pixabay.com](mailto:geralt@GerdAltmann/pixabay.com)

Leider ist es uns nicht gelungen, die Rechteinhaber aller Texte und Abbildungen zu ermitteln bzw. mit ihnen in Kontakt zu kommen.

Berechtigte Ansprüche werden selbstverständlich im Rahmen der üblichen Vereinbarungen abgegolten.

Gedruckt auf umweltfreundlichem Papier (chlor- und säurefrei hergestellt).

#### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-8340-2122-9

Schneider Verlag Hohengehren, 73666 Baltmannsweiler

Homepage: [www.paedagogik.de](http://www.paedagogik.de)

Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung 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 vorherige schriftliche Einwilligung des Verlages öffentlich zugänglich gemacht werden. Dies gilt auch bei einer entsprechenden Nutzung für Unterrichtszwecke!

© Schneider Verlag Hohengehren, Baltmannsweiler 2021.  
Printed in Germany. Druck: Esser, Bretten

## Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort von Dr. Heinz Klippert</b> . . . . .	VII
<b>1. Kern-Kompetenzen – Was wir darunter verstehen</b> . . . . .	1
<b>2. Aufbau der Kapitel</b> . . . . .	9
<b>3. Die Kern-Kompetenzen</b> . . . . .	11
3.1 Lehrer werden . . . . .	11
Übung 1: Selbst-Check: Bin ich ein kompetenter Lehrer? . . . . .	24
Übung 2: Konflikte managen . . . . .	31
Übung 3: Kompetenz-Pyramide – Was kann eine gute Lehrkraft? . . . . .	36
Übung 4: Sich abgrenzen: Warum hast du nicht nein gesagt? . . . . .	38
Übung 5: Blindflug durch die Schule – Wie führt man Gruppen effektiv? . . . . .	41
3.2 Souverän wirken . . . . .	45
Übung 1: Playback oder die Kunst sich zu überwinden . . . . .	48
Übung 2: Souverän – Nur eine Sache des äußeren Eindrucks? . . . . .	50
Übung 3: Brille und mehr – Wie der äußere Eindruck wirkt . . . . .	52
Übung 4: Der erste Eindruck zählt. Eine Klasse begrüßen . . . . .	54
Übung 5: Spontan sein: Einen freien Vortrag halten . . . . .	58
Übung 6: Nähe und Distanz erleben . . . . .	62
Übung 7: Choreografie – Sich in einer Gruppe bewegen . . . . .	65
3.3 Gespräche führen . . . . .	68
Übung 1: Aktiv zuhören und paraphrasieren . . . . .	76
Übung 2: Fragen stellen . . . . .	78
Übung 3: Kontrollierter Dialog . . . . .	80
Übung 4: Gesteuerter Dialog . . . . .	82
Übung 5: Moderieren . . . . .	84

---

3.4 Beraten lernen . . . . .	86
Übung 1: GROW . . . . .	91
Übung 2: Zuhörtechniken . . . . .	97
Übung 3: Fragetechniken . . . . .	100
Übung 4: REVT – Denken . . . . .	103
Übung 5: REVT – Einfach ein gutes Gefühl schaffen! . . . . .	108
Übung 6: Perspektivwechsel . . . . .	111
Übung 7: Visualisieren . . . . .	114
3.5 Aufgaben planen . . . . .	118
Übung 1: Ist-Zustand ermitteln . . . . .	119
Übung 2: Soll-Zutand entwickeln . . . . .	122
Übung 3: Zeitplan aufstellen . . . . .	125
Übung 4: Arbeits- und Aufgabenplan entwickeln . . . . .	132
Übung 5: Prioritäten setzen . . . . .	135
Übung 6: Pausen managen . . . . .	141
Übung 7: Projekte umsetzen . . . . .	144
3.6 Sinnvoll entspannen . . . . .	151
Übung 1: Stressoren analysieren . . . . .	152
Übung 2: Gedanken personifizieren . . . . .	161
Übung 3: Gedanken-Stopp . . . . .	166
Übung 4: Dissoziieren . . . . .	169
Übung 5: Waldspaziergang . . . . .	172
Übung 6: Atmung kontrollieren . . . . .	174
Übung 7: Dehnen . . . . .	177
<b>Literatur und Bildnachweis . . . . .</b>	<b>180</b>

## Vorwort von Dr. Heinz Klippert

Was zeichnet eine gute Lehrperson aus? Welche Kompetenzen sind nötig, um den Schul- und Unterrichtsalltag wirksam und gesundheitserhaltend zu meistern? Diesen und anderen Fragen wird spätestens seit Erscheinen der ersten PISA-Studien verstärkte Aufmerksamkeit zuteil. Alarmierende Lern-, Motivations- und Integrationsprobleme auf Schüler- sowie dramatisch wachsende Überlastungstendenzen auf Lehrerseite unterstreichen die Notwendigkeit einer kritischen Sondierung und Neuakzentuierung der Lehrerbildung. Offenbar genügt es nämlich nicht, die angehenden Lehrkräfte allein fachwissenschaftlich, didaktisch, schulrechtlich und allgemeinpädagogisch zu qualifizieren. Das ist zwar eine notwendige, aber keinesfalls eine hinreichende Voraussetzung für eine erfolgreiche Lehrtätigkeit.

Kompetente Lehrkräfte brauchen mehr! Sie benötigen nicht nur instrumentell-strategisches Professionswissen, sondern auch eine möglichst überzeugende und Mut machende Lehrerpersönlichkeit. Will sagen: Sie müssen in der Lage sein, in Schule und Unterricht möglichst souverän zu agieren und die Schüler/innen im besten Sinne des Wortes zu beeindrucken und in Bewegung zu setzen. Das verlangt einerseits natürlich fundiertes Fachwissen und didaktisch-methodisches Können, andererseits aber auch und nicht zuletzt persönliche Reflektiertheit und Selbstsicherheit, Empathie und Engagement, Kommunikations- und Interaktionsfähigkeit, Flexibilität und Offenheit, Diagnosekompetenz und Beratungsvermögen, Planungskompetenz, Überzeugungskraft und Stressresistenz im weitesten Sinne des Wortes.

Dieser erweiterte Kompetenzbegriff durchzieht das Buch von Udo Kliebisch und Frank Ludden. Beide Autoren machen den verdienstvollen Versuch, dieses erweiterte Kompetenzspektrum der Lehrkräfte ebenso anregend wie praxisbezogen in den Blick zu bringen und zu operationalisieren. Dazu bieten sie knapp gefasste Grundinformationen und vertiefende Übungen, konkrete Praxistipps und gezielte Verfahrenshinweise. Getreu dem Motto „Kompetenz kommt von Können und nicht von Wissen“ stellen sie ganz bewusst und dezidiert darauf ab, der Selbstentwicklung der Lehrkräfte Schub und Richtung zu geben. Entsprechende Reflexionsanlässe und Gesprächsgelegenheiten, Selbsttests und Auswertungsbögen, Denkanstöße und Problemanzeigen unterstützen diese Selbstklärung.

Das alles zielt auf Selbstvergewisserung und pädagogische Bewusstseinsbildung, auf Stressprophylaxe und professionelle Handlungs- und Entscheidungsrouninen für den Lehralltag. Dabei gilt ganz grundsätzlich: Das Buch ist theoriegeleitet, aber nicht theorieüberladen. Es ist knapp und adressatenorientiert formuliert, macht Mut und bietet unter dem Strich vielfältige Anlässe, um den spezifischen Belangen, Erfordernissen und Chancen erfolgreicher Lehrerarbeit auf den Grund zu gehen. In diesem Sinne ist das Buch ganz sicher eine Hilfe für alle Lehramtsanwärter/innen, die ihre potenziellen lehrertypischen Kernkompetenzen entwickeln und sich für einen gedeihlichen Schulalltag rüsten möchten.

Wichtig dabei ist, dass die vorgesehene Selbstentwicklung nicht auf der Ebene der individuellen Reflexion und Diskussion stehenbleibt, sondern immer wieder auch exemplarisches Probehandeln und Erfahrungslernen der Lehramtsanwärter/innen vorsieht. Dazu zählen einschlägige Workshops und methodenzentrierte Übungen, Problemlösungsgespräche und anregende Fallstudien, konkrete Unterrichtsversuche und gezielte Hospitationen, Rollenspiele, Teambesprechungen und sonstige Formen des praxisorientierten Erfahrungslernens in inspirierenden Lerngemeinschaften. Die damit verbundenen Kommunikations-, Produktions-, Planungs-, Erprobungs-, Reflexions- und Diskussionsaktivitäten bieten Gewähr dafür, dass der Aufbau nachhaltigen pädagogischen *Wissens, Könnens und Wollens* gelingt

Nur wenn die entsprechenden handlungs- und erfahrungsbetonten Gärungs- und Klärungsprozesse ausreichend gesichert werden, können sich die besagten „Kernkompetenzen“ auf Lehrerseite entfalten. Mit seiner praxis- und handlungsorientierten Herangehensweise eröffnet das Buch gute Chancen, dass die angehenden Lehrkräfte die nötige berufsspezifische Abgeklärtheit, Überzeugungskraft, Empathie und Stressresistenz aufbauen.

Landau im Winter 2020 / 2021

Dr. Heinz Klippert

## 1. Kern-Kompetenzen – Was wir darunter verstehen

*„Werde, der du bist.“*

(Friedrich Nietzsche, deutscher Philosoph)



© Gerd Altmann auf <https://pixabay.com/de>

Kern-Kompetenzen sind Schlüsselfähigkeiten. In der Wirtschaft garantieren Kern-Kompetenzen einem Unternehmen eine Marktstellung, die andere Unternehmen kaum kopieren und erreichen können. Kern-Kompetenzen sind in diesem Sinne auch Alleinstellungsmerkmale, die einen beachtlichen Wiedererkennungswert sichern. Markenprodukte sind oft deshalb Markenprodukte, weil sich in der Marke genau die Kern-Kompetenzen bündeln, die die Marke halt zur Marke werden lassen.

„Kern-Kompetenzen entwickeln“ heißt dieses Buch, und wir sprechen mit diesem Appell keine Manager in Wirtschaftsunternehmen an, sondern Lehrkräfte. Was ist die Idee? Wir sind überzeugt: Auch Lehrkräfte können zur eigenen Marke werden. Wir meinen damit nicht die verschrobenen Typen, die man in jedem Kollegium kennt. Wir meinen damit die Lehrkräfte, die durch einen Prozess der Weiter- und Selbstentwicklung ihre Ressourcen freilegen, bündeln und effektiv für ihre pädagogische Arbeit nutzen.

Kompetenz kommt von Können, nicht von Wissen. Kern-Kompetenzen sind also Fähigkeiten. Wir meinen damit Meta-Fähigkeiten, Fähigkeiten, die die Lehrerbildung entweder gar nicht oder eher am Rande behandelt, Fähigkeiten, die über das hinausgehen, was jeder auflisten könnte, wenn man ihn auffordert: „Nenne doch mal ein paar Fähigkeiten, die Lehrer<sup>1</sup> haben (sollten).“ Natürlich: Auch Kern-Kompetenzen schweben nicht neben den Fähigkeiten, die Lehrer haben, wenn sie unterrichten. Und doch sind Kern-Kompetenzen mehr als das. Kern-Kompetenzen sind die Fähigkeiten, die Lehrer zu dem

<sup>1</sup> Im Interesse der besseren Lesbarkeit nutzen wir das generische Maskulinum, um Mitglieder aller Geschlechter einer Personengruppe zu bezeichnen.

machen, was im Kern Lehrersein bedeutet: Sich als professioneller Kommunikator und Selbst-Organisator auf einen Weg zu sich selbst zu machen und dadurch für Kinder, Jugendliche und Erwachsene wirkmächtig zu werden und zu sein.

## Lehrer werden

Viele glauben: Lehrer ist, wer im öffentlichen Auftrag Kinder, Jugendliche oder Erwachsene unterrichtet. Das stimmt auch, wenn man unter Lehrern einfach nur Personen versteht, die ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben und eine Planstelle im öffentlichen Dienst bekleiden. Doch: Formale Abschlüsse müssen mit dem, was eine Lehrkraft braucht, um erfolgreich und wirksam zu sein, nicht unbedingt übereinstimmen. Die Lehrerausbildung konzentriert sich auf didaktische und methodische Fragen des Unterrichts; nicht zuletzt beruhen Beurteilungen von Lehrerleistungen weitgehend darauf, wie die Lehrkräfte unterrichten. Eine ziemlich einseitige Sicht auf die Lehrertätigkeit!

Außerdem: Mit dem Abschluss der Ausbildung ist man in der Regel kein Lehrer. Vielmehr ist es wie nach der Führerscheinprüfung: Natürlich kann man das Auto fahren, es durch den Verkehr bringen. Aber erst die vielen Erfahrungen, die man danach im Straßenverkehr macht, führen zu den Fähigkeiten und Fertigkeiten, die souveräne Autofahrer ausmachen. Viele Anfänger unterschätzen den Prozess des Lehrerwerdens, ein Prozess des pädagogischen Erwachsenwerdens mit manchen Wendungen und Einsichten, die zur Zeit der Ausbildung und kurz danach noch in weiter Ferne liegen. Allerdings nur für den, der sich auf diesen Prozess und seine Möglichkeiten einlässt.

Lehrer zu werden ist also mehr als unterrichten zu können. Lehrer werden ist ein lebenslanger Prozess der Selbst-Entwicklung. Was heißt das? Selbst-Entwicklung ist wörtlich zu verstehen: Hier wird etwas entwickelt, was zunächst unsichtbar eingewickelt ist. Selbst-Entwicklung ist so gesehen das Entdecken und Sichtbarmachen eigener Ressourcen und Kompetenzen, die sich oft nur langsam durch die Erfahrung bilden, die man mit der Zeit im Lehrer-Schulalltag macht. Für diese Entwicklung des eigenen Selbsts kann es nützlich sein, Anstöße von außen zu bekommen; Supervision oder ein Personal Training können diesen Prozess unterstützen und zielführend gestalten. Die Fähigkeit und das Wollen, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen, sind die unabdingbaren Voraussetzungen dafür, dass dieser Weg zu sich selbst nicht in die Irre führt oder abgebrochen wird.

Wege müssen Ziele haben. Um Ziele zu formulieren, muss man wissen, wo man steht. Das Kapitel „Lehrer werden“ hilft Ihnen dabei, den eigenen Standort zu finden und sich fokussiert auf den Weg zu sich selbst zu machen. Nehmen Sie den Gedanken ernst, wonach der Weg das Ziel ist. Wichtig ist es nicht, schon morgen im Irgendwo anzukommen um festzustellen, dass das Irgendwo nicht das Ziel ist. Wichtig ist es, auf dem Weg zu sein und sein Ziel zu kennen (vgl. Kliebisch / Meloefski 2013a).

## Souverän wirken

Wir haben sehr schnell einen ersten Eindruck von einem Menschen: Hektisch, arrogant, hilfsbereit, liebevoll, streng, aggressiv, naiv. Es braucht nur Bruchteile von Sekunden und einen äußeren Eindruck, dann wissen wir Bescheid, mit wem wir es zu tun haben.

Genauer: Wir glauben es zumindest und suchen dann nach weiteren Indizien, die unsere Annahmen begründen. Wir bilden uns also sehr schnell Vor-Urteile über Menschen. Dies macht durchaus Sinn: Mit den meisten Menschen pflegen wir nur einen oberflächlichen Kontakt; dafür sind holzschnittartige Einschätzungen über die Eigenschaften dieser Menschen völlig ausreichend. Natürlich können diese Einschätzungen falsch sein. Jeder hat schon mal erlebt, wie das „naive Mädel“, für das man eine Frau hielt, im längeren Gespräch zu einer emanzipierten Dame mit Charakter wird. Und jeder kennt den hartgesottenen Boss, der sehr einfühlsam und schwach sein kann. Doch: Wir haben einfach nicht die Zeit, uns mit jedem Menschen, dem wir begegnen, so intensiv auseinanderzusetzen, dass wir unsere Vorannahmen auf Herz und Nieren prüfen können.

Auch Schüler bilden sich sehr schnell ihre Meinung über Lehrkräfte; und diese Annahmen kursieren dann oft auch in der Schule: „Herr Tunichtgut ist streng, aber gerecht.“ „Und Frau Möchtegern ist einfach ein Muttityp.“ Ist man als Lehrer bei Schülern erst einmal in einer Schublade, ist es schwer, da wieder rauszukommen. Also: Ziel muss es sein, in der richtigen Schublade zu landen. Aber in welcher? Unser Rat: Setzen Sie alles daran, damit Ihnen Schüler das Etikett „souverän“ verpassen.



© Gerd Altmann auf <https://pixabay.com/de>

Souveränität ist nicht angeboren, und souverän ist man auch nicht zwingend dann, wenn man einen akademischen Titel hat oder sich Studienrat nennen darf. Es kommt darauf an, souverän zu wirken. Das reicht in den meisten Fällen. Man beachte den feinen Unterschied: Man muss in einer Situation nicht unbedingt souverän sein, und doch kann man souverän wirken. Der Passant zum Beispiel, der den Taschendieb in die Flucht schlägt, der sich gerade an der Geldbörse einer alten Dame vergreifen wollte, wirkt womöglich souverän, obwohl er eigentlich ganz schön zittrig war, als er den Dieb anschrie. Für Lehrkräfte reicht es allemal, souverän zu wirken. Warum? Eben weil Schüler in der Regel gar keine Chance haben, Lehrkräfte so gut kennen zu lernen, um ihre wirklichen Vorlieben und Fähigkeiten richtig einschätzen zu können.

Die gute Nachricht: Souverän zu sein kann man nur begrenzt lernen, souverän zu wirken kann man dagegen sehr gut üben. In diese Richtung zielt unser zweites Kapitel „Souverän wirken“. Wir zeigen Ihnen, was wirkt und wie Sie erreichen können, dass es wirkt. Sie werden erstaunt sein, wie leicht es ist, Menschen den Eindruck zu vermitteln, man selbst dominiere die Lage. Aber Achtung: Damit es wirklich klappt, sollten Sie nicht gerade zu den Lehrkräften gehören, die am liebsten weglaufen würden, wenn sie Schüler sehen. Eine gewisse Substanz und ein gerütteltes Maß an Selbstvertrauen sollten Sie schon haben (vgl. Kliebisch / Ludden 2018).

## Gespräche führen

Im besten Fall sind Lehrkräfte professionelle Kommunikatoren. Was heißt das? Lehrkräfte können mit Menschen unterschiedlichen Alters und Geschlechts einfühlsam, sachbezogen und effektiv reden. Sie können Unterrichtsgespräche zielführend und effizient gestalten, und sie nutzen dabei stets die Ressourcen ihrer Schüler.

Lehrer sind aber nicht nur Kommunikatoren, sie sollten professionelle Kommunikatoren sein. Der professionelle Umgang mit kommunikativen Prozessen ist nicht nur künstlerisches Beiwerk, die Professionalität beim Kommunizieren ist für Lehrkräfte vielmehr notwendig, um ihrem Auftrag und damit dem Beruf gerecht zu werden.

Professionelle Lehrkräfte wissen daher: In vielen Gesprächen lauern versteckte Konfliktfallen: Da fühlt sich jemand auf den Schlipps getreten und dort hat man schneller, als man denkt, jemandes Interessen verletzt. Sach- und Beziehungsebene zu trennen und zugleich die Beziehungsebene im Gespräch zu fördern, das können professionelle Kommunikatoren (vgl. Schulz von Thun 2019). Professionelle Lehrer erkennen potenzielle Konflikte und steuern ihnen mit einigen Gesprächstechniken geschickt entgegen.

Professionelle Lehrkräfte wissen auch: Kommunikation ist mehr als das, was gesagt wird. Die digitale Ebene von Gesprächen ist im Zweifel sogar die unwichtige. Dann nämlich, wenn sich ein Gesprächspartner unsicher ist, zählt die nonverbale Botschaft mehr als die digitale. Lobt ein Lehrer etwa einen Schüler, während er gleichzeitig die Augenbrauen hochzieht und den Kopf nach links und rechts bewegt, dann bekommt der Schüler eine ambivalente Botschaft: Was gilt nun? Das Lob, das der Lehrer ausspricht, oder der Zweifel, den der Lehrer durch die nonverbalen Zeichen übermittelt? Der Schüler wird sich für die nonverbale Botschaft entscheiden; und das Lob des Lehrers verpufft. Mehr noch: Der Lehrer wird als nicht kongruent wahrgenommen, eine Hypothek, die in folgenden Gesprächskontakten schwer wiegt.

In dem Kapitel „Gespräche führen“ können Sie in diesem Buch lernen, Ihr Gesprächsverhalten vom Zuhören, über das Stellen von Fragen bis zum Moderieren einzuschätzen und zu verbessern. Professionell zu kommunizieren ist lernbar; der Lernprozess ist aber durchaus anstrengend. Er fordert auf, das eigene Gesprächsverhalten bewusst wahrzunehmen und Gesprächstechniken bewusst und zielorientiert einzusetzen. Hierzu bedarf es während des Gesprächs einer ständigen Gesprächsanalyse. Sie ist Voraussetzung dafür zu entscheiden, welche Techniken sinnvoll sind, um ein (Unterrichts-)Gespräch für alle erfolgreich zu gestalten und abzuschließen.

## Beraten lernen

Die Fähigkeit, Schüler und Eltern zu beraten, wird für Lehrkräfte immer wichtiger. Die Heterogenität in Klassenzimmern macht Beratung in einem Maße nötig, wie wir sie früher nicht brauchten und kannten. Trotz dieser Notwendigkeit ist Beraten nach wie vor ein Stiefkind der Lehrerbildung. Zwar Bestandteil des Curriculums wird Beraten dennoch kaum gelehrt. Das hängt oft damit zusammen, dass Ausbildungslehrkräfte zwar beraten, aber nicht professionell. Auch sie haben es nicht gelernt.

Viele Beratungsgespräche in der Schule verlaufen daher eher nach gesundem Menschenverstand als theoriegeleitet und professionell strukturiert. Zwar ist gesunder Menschenverstand kein schlechter Berater, aber er versagt kläglich, wenn die Beratungsanlässe komplexer und persönlicher werden. Viele Schüler mit schlechten Lernleistungen werden daher nur mit weiteren Lernaufgaben bedient, wenn der beratende Lehrer einzig den gesunden Menschenverstand einsetzt. Die schlechten Lernleistungen haben aber oft ganz andere Ursachen als die, den Sachverhalt kognitiv nicht verstanden zu haben und so den passenden Output nicht liefern zu können. Schlechte Lernleistungen gründen häufig in problematischem Arbeits- und Lernverhalten, das von Grund auf verhindert, sich dem Lerninhalt überhaupt angemessen zu nähern. Beratung ist in solchen Fällen daher weit mehr als Nachhilfeunterricht auf hohem Niveau. Diese Beratung zielt vielmehr darauf ab, das Arbeits- und Lernverhalten zu analysieren und zu verbessern. Verhaltensveränderungen sind schwierig; das weiß jeder von sich selbst. Man kann sich vieles vornehmen; ob man das auch macht, was man sich vorgenommen hat, steht auf einem anderen Blatt.



Professionelles Beraten, wie Lehrer es heute brauchen, ist also auch konstruktive Verhaltenskorrektur beim Schüler. Und das nicht durch Erziehung, sondern durch schüler- und ressourcenorientiertes Beraten. Im Kapitel „Beraten lernen“ stellen wir Ihnen zunächst das GROW-Modell vor, mit dem Sie Beratungsgespräche strukturieren können (vgl. Whitmore 2017). Schon damit ist eine wesentliche Voraussetzung für erfolgreiches Beraten gelegt. Ferner vertiefen Sie hier Ihre Fähigkeiten zuzuhören und Fragen zu stellen aus dem Kapitel „Gespräche führen“. Außerdem lernen Sie zwei psychologisch interessante Interventionen kennen, mit denen Sie die Selbstanalyse der Schüler anstoßen und differenziert entwickeln können.

## **Aufgaben planen**

Allenthalben spricht man von Lehrgesundheit. Wie ich mich als Lehrer gesund erhalte, ist – wenn überhaupt – nur am Rande Teil der Lehrerbildung. Trotzdem: Eine gesunde Einstellung zu seinem Beruf ist eine wichtige Kompetenz, die Lehrer brauchen, um nicht täglich am Limit zu arbeiten und langfristig auszubrennen.

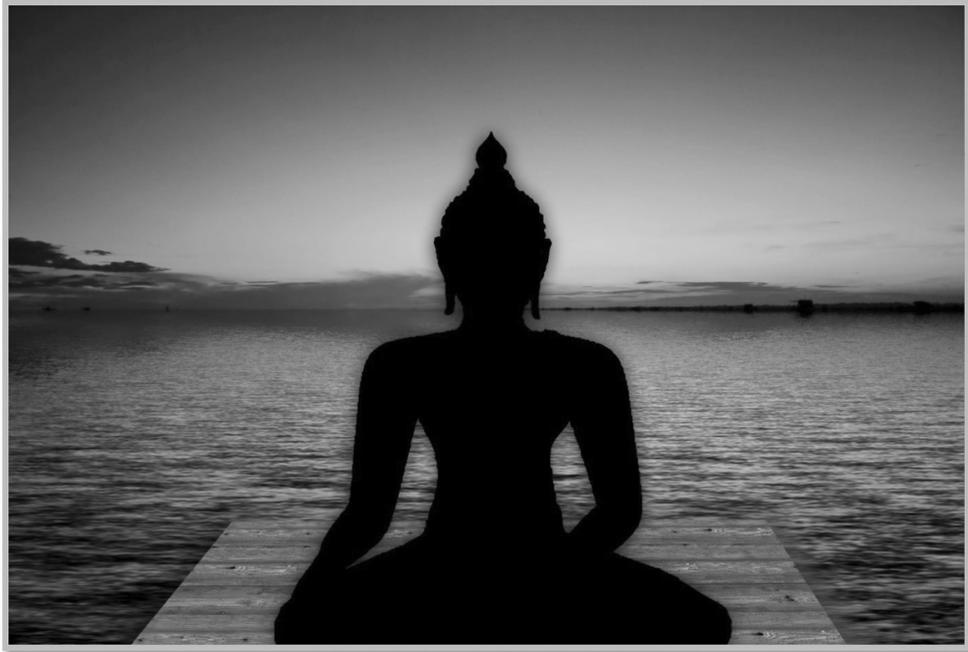
Wie kann ich mich als Lehrer gesund erhalten? Viele Lehrkräfte klagen über ein besonders hohes Maß an Aufgaben, die neben dem Unterricht anfallen: Die Unterrichtsplanung, das Korrigieren von Klassenarbeiten und Klausuren, das Beraten von Schülern und Eltern, das Ausbilden junger Lehrkräfte, Prüfungen, das Dokumentieren von Schülerleistungen, Konferenzen, Dienstbesprechungen, Projekte, Klassenfahrten und Schulfeste. Wer schlecht organisiert ist, kann diesen Berg von Aufgaben kaum verträglich abarbeiten, ohne ständig Gewissensbisse zu haben, nicht alles erledigt zu haben. Meist leidet unter dem dienstlichen Druck das Privatleben so stark, dass viele Lehrer sich von einer Ferienzeit in die nächste retten. Bei all dem reden wir noch nicht einmal über die qualitativen Stressoren wie undisziplinierte Schüler, uneinsichtige Eltern sowie missgünstige und manchmal intrigante Kollegen oder auch Schulleiter, deren soziales Einfühlungsvermögen bisweilen unterentwickelt ist. Bei all der Belastung, die Lehrkräfte haben, fühlt sich der überwiegende Teil in seinem Beruf dennoch wohl (vgl. u. a. Studie „Lehrerarbeit im Wandel“, 2020).

Natürlich: Viele Bedingungen in Schule belasten die Lehrkräfte, zum Teil sehr stark! Aber die Lehrkräfte sind auch Teil des Problems. Auch ihr Arbeitsverhalten ist oft unfähig, vor allem die Fähigkeit zur Selbstorganisation und damit zu effektivem Arbeiten ist ausbaufähig. Mit dem Buchkapitel „Aufgaben planen“ wollen wir helfen, diese Fähigkeiten zu entwickeln. Sie bekommen die Gelegenheit, Ihr Arbeitsverhalten zu analysieren; Sie lernen, Zeit- und Arbeitspläne zu entwickeln. Wir zeigen, wie man Prioritäten setzt und Projekte gestaltet. Und Sie erfahren, wie wichtig Pausen für effektives Arbeiten sind.

## **Sinnvoll entspannen**

Zur Lehrgesundheit gehört auch die Fähigkeit, aktiv zu entspannen. Gerade der Lehrerberuf macht es schwer, Berufliches und Privates zu trennen. Während des Unterrichts sind Lehrkräfte in der Schule. In dieser Zeit ist Privates fern. Lehrer erledigen viele Auf-

gaben wie etwa das Vorbereiten von Unterricht oder das Korrigieren von Schülerleistungen nicht in der Schule, sondern daheim. In dieser Situation vermischt sich oft Privates und Schulisches: Zwischen zwei Klassenarbeiten, die die Lehrkraft korrigiert, schiebt sich dann schon mal das Wickeln des Kleinkindes oder das Einkaufen des Gemüses für den Eintopf morgen. Dieses Vermischen von privaten und beruflichen Tätigkeiten ist zwar nur ein Faktor, der Anspannung produziert, für viele Lehrer aber ein wichtiger.



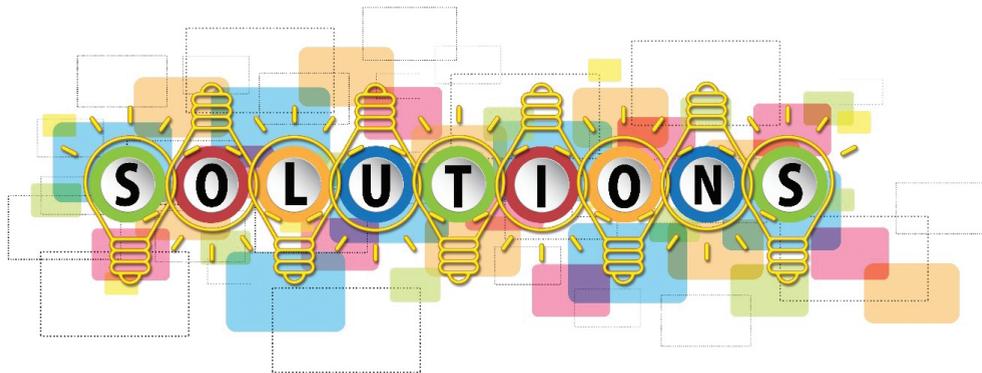
© Gerd Altmann auf <https://pixabay.com/de>

Auch das Unterrichten als Kerngeschäft stellt hohe Anforderungen an die Konzentration und an die sozialen Fähigkeiten jeden Lehrers. Besonders anstrengend ist bei Unterricht der Faktor Unvorhergesehenes: Auch gut vorbereiteter Unterricht läuft eben nicht immer nach Plan: Hier gibt es Getuschel zwischen zwei Schülerinnen, dort boxen sich zwei Jungs unter der Bank. Und manchmal setzt man beim Planen des Unterrichts bei den Schülern Fähigkeiten voraus, die dann im realen Unterricht doch (noch) nicht da sind. Der Lehrer muss improvisieren, seinen Plan während des laufenden Unterrichts neu organisieren. Und bei all dem schaut die Lehrkraft stets in zwanzig bis dreißig Augenpaare. Cool bleiben, heißt es jetzt, und sich souverän verhalten. Das alles kostet mentale Anstrengung. Viele Lehrkräfte merken die Anstrengung nicht unbedingt sofort in der Situation, die belastet, dafür aber oft umso mehr, wenn sie nachmittags heimfahren. Wird man dann daheim sofort mit weiteren Aufgaben konfrontiert, kann man schnell in einen Belastungsstrudel geraten. Und der kann sich langfristig auch körperlich bemerkbar machen: Schlafprobleme sind dann noch ein mildes Symptom für die ständige Anspannung.

Für Lehrer ist Entspannung daher wichtig. Aus Lehrerstudien ist bekannt: Gesunde Lehrer machen den besten Unterricht (vgl. Schaarschmidt 2005). Das sechste Kompetenz-

kapitel heißt daher „Sinnvoll entspannen“. Hier lernen Sie, Ihre Stressoren zu finden und zu benennen. Und wir zeigen Ihnen mit sechs Übungen, wie Sie den Stressoren gezielt begegnen können. Belastungen zeigen sich kognitiv, emotional und physisch. Daher finden Sie in dem Kapitel Übungen, die jeden dieser Bereiche zum Ausgang für effektive Interventionen nimmt.

## 2. Aufbau der Kapitel



© Gerd Altmann auf <https://pixabay.com/de>

Dieses Buch ist gerichtet an Lehrkräfte, die Fortbildungen durchführen oder Lehramtsanwärter ausbilden, sowie an alle Kollegen, die sich (weiter) professionalisieren möchten und ihre Kern-Kompetenzen weiterentwickeln wollen. Alle Kapitel zu den Kern-Kompetenzen sind gleich aufgebaut. Was erfahren Sie in den einzelnen Abschnitten?

- **Darum geht's.**

Hier finden Sie ein paar Hinweise zum theoretischen Kontext, in dem die Kernkompetenz steht. Für die Auswertung und Vertiefung der Übungen können diese Zusammenhänge nützlich sein.

- **Das können Sie tun.**

Der Abschnitt enthält mehrere Übungen, mit denen Sie die jeweilige Kern-Kompetenz entdecken, trainieren und reflektieren (lassen) können. Jede Übung gliedert sich in vier Teile:

- **Vorgehen**

Wie führt man die Übung durch? Alles dazu finden Sie in diesem Abschnitt. In manchen Fällen startet dieser Abschnitt mit spezifischen Informationen, auf die sich die Übung bezieht.

- **Denkanregungen**

Wie kann man die Übung auswerten? Meist lohnt es sich, die Grundidee einer Übung zu vertiefen und zu vernetzen. Oft kommen erst so Inhalte in der Lebenswelt der Lehrkräfte an. In diesem Abschnitt geben wir einige Anregungen zur Vertiefung und Vernetzung.

- **Tipps**

An dieser Stelle machen wir auf Stolpersteine aufmerksam: Worauf sollte man achten, wenn man die Übung durchführt? Wo liegen bei der Übung Gefahren oder besondere Probleme? Unsere Tipps finden Sie bei einigen Übungen explizit aufgeführt, bei anderen Übungen integriert.

## 3. Die Kernkompetenzen

### 3.1 Lehrer werden

*„Man hilft den Menschen nicht, wenn man für sie tut,  
was sie selbst tun können.“*

(Abraham Lincoln, amerikanischer Präsident)



© Gerd Altmann auf <https://pixabay.com/de>

#### Darum geht's.

Lehrer schätzen ihren Einfluss auf Schüler oft gering ein. Moderne Medien, das Smartphone und die Clique scheinen für Schüler wichtiger als Lehrer, so glauben viele Lehrkräfte. Aus der täglichen Erfahrung im Unterricht halten Pädagogen Eltern nur bedingt für fähig, ihre Kinder angemessen zu erziehen. Lehrer sind skeptisch, sie bewirken wenig, vermutet oder tatsächlich (siehe Institut Allensbach 2011). Zugleich wachsen die Erwartungen, die besonders auch Eltern an Lehrer stellen: Mathematik, Rechtschreibung und Latein. Alles soll bei den Schülern sitzen, muss bei ihnen sitzen angesichts von Lernstandserhebungen und zentralen Prüfungen. Und nicht zuletzt: Lehrer müssen heute in der Schule eine Menge von dem ausgleichen, was Eltern an Erziehung nicht mehr leisten können oder wollen. Michael Winterhoff (2019) zeichnet die problematische Entwicklung nach, die wir seit etwa zwanzig Jahren beobachten: Immer mehr Kinder und Jugendliche sind in ihrer psychischen Entwicklung retardiert. Ist ihr biologisches Alter achtzehn, verhalten sie sich oft wie Vierzehnjährige. Eine gelungene Sozialisation im Elternhaus ist die beste Voraussetzung für Lernerfolg in der Schule. Im Elternhaus können Motivation und Emotion gedeihen, die so wesentlich sind für das nachhaltige Entwickeln von Kompetenzen. Natürlich: Nicht alle Jugendlichen sind außer Kontrolle. Aber der pädagogische Spagat wird für Lehrer immer schwieriger: Arbeitsverdichtung, Standards, Kompetenzen und