

# Lehrpersonen im künstlerischen Bereich und ihre Professionalisierung

## Bibliografie:

Gabriele Schauer (2024).  
Rezension zu Köhler, K. & Weiß, L. (2021).  
Schwierige Gespräche in der  
Lehrer\_innenbildung meistern.  
Der Leitfaden für Seminarleitungen,  
Mentor\_innen und Schulleitungen.  
Weinheim: Beltz. 112 Seiten,  
ISBN 978-3-407-25871-7.

*journal für lehrerInnenbildung*, 24 (3), 146–151.  
<https://doi.org/10.35468/jlb-03-2024-rez>

## Gesamtausgabe online unter:

<http://www.jlb-journallehrerinnenbildung.net>  
<https://doi.org/10.35468/jlb-03-2024>

ISSN 2629-4982

journal für lehrerInnenbildung  
j l b  
no.3  
2024

**Köhler, K. & Weiß, L. (2021). Schwierige Gespräche in der Lehrer\_innenbildung meistern. Der Leitfaden für Seminarleitungen, Mentor\_innen und Schulleitungen. Weinheim: Beltz. 112 Seiten, ISBN 978-3-407-25871-7**

Das praxisorientierte Handbuch wurde von Katja Köhler und Lorenz Weiß geschrieben und richtet sich laut den Autor\*innen sowohl an Seminarleitungen, Mentor\*innen und Schulleitungen. Die Verfasser\*innen sind beide Seminarrektor\*innen in der Lehrer\*innenausbildung von Grundschullehrer\*innen und thematisieren in dieser Publikation die Leitung von Gesprächen mit Lehrpersonen. Die Führung von Gesprächen in der Lehrerbildung ist von entscheidender Bedeutung, da sie die professionelle Kompetenz der Lehrkräfte stärkt, dadurch die Qualität des Unterrichts verbessern kann und die Reflexion sowie kontinuierliche berufliche Entwicklung fördert. Zusätzlich trägt sie zur effektiven Zusammenarbeit innerhalb der Schulgemeinschaft bei, unterstützt die Entwicklung von Führungskompetenzen und ist essenziell für die Konfliktlösung und -prävention. Zugrunde liegt dieser Publikation der Gedanke der *Stärkenorientierung*, sodass Lehrpersonen in Gesprächen weniger Widerstände zeigen und den Nutzen des Gesprächs für sich selbst entdecken. Gerade das Führen von (schwierigen) Gesprächen kann durch Emotionen, Erwartungen und auch Herausforderungen belastet sein. Dadurch sind Gesprächspartner\*innen manchmal weniger offen oder befinden sich in einer Rechtfertigungsposition. Dieses Praxishandbuch soll auf Basis einer stärkenorientierten Gesprächsführung Werkzeuge und Analyseinstrumente bieten. Aufgegriffen werden darin Mitarbeiter\*innen- und Entwicklungsgespräche, Reflexionsgespräche für das Schul- und Unterrichtsleben sowie anlassbezogene Gespräche. Schwerpunkte dieser Publikation sind das Aufzeigen verschiedener Gesprächsprobleme sowie Tipps und Handlungsalternativen im Umgang mit diesen Schwierigkeiten.

### **Aufbau und Inhalt**

Das Buch umfasst 112 Seiten und ist in elf Kapitel aufgeteilt, wobei diese je nach Thema von zwei bis 21 Seiten enthalten. Zu Beginn des Buches gehen die Autor\*innen auf Voraussetzungen für ein gelingendes Miteinander im Gespräch ein. Hierbei wird davon ausgegangen,

dass eine Gesprächssituation von Unsicherheit geprägt sein kann. Daher wird als Gelingensbedingung für gute Gespräche auf die Bedeutung von Empathie, Akzeptanz und Kongruenz verwiesen. Besonders ausführlich wird das Aktive Zuhören als Methode vorgestellt, um über den Aufbau von Rapport, das Verbalisieren von emotionalen Erlebnisinhalten und Paraphrasieren eine besondere Beziehung im Gespräch und eine offene Atmosphäre zu fördern. Aber auch auf organisatorische und inhaltliche Vorbereitungsmöglichkeiten für ein gelingendes Gespräch wird kurz eingegangen.

Als zugrundeliegende Haltung des Buches wird in Kapitel 2 (S. 15ff) die *Stärkenorientierung* erläutert. Dabei fördert das Hervorheben von Stärken im Gespräch die positiven Emotionen. Die Autor\*innen definieren: „Stärken sind persönliche Kraftspeicher und verbinden die Fähigkeiten und Kompetenzen (Können) und die Interessen (Wollen) der Lehrkräfte zur Weiterentwicklung.“ (S. 17) Die Vorteile dieses Ansatzes werden ausführlich formuliert. Zudem wird in Anlehnung an das von Seligman (2012) entwickelte Konstrukt zur Theorie des Wohlbefindens (*PERMA* = positive Emotion, Engagement, Relationship, Meaning und Accomplishment) von den Autor\*innen eine Adaptierung für die stärkenorientierte Gesprächsführung vorgestellt. Es wird verdeutlicht, dass es nicht um ein Verleugnen von Schwächen geht und dass Stärken je nach Perspektive auch Schwächen in sich tragen können. Daher ist gerade der „Abgleich auch von Selbst- und Fremdwahrnehmung [in Entwicklungsgesprächen] unabdingbar notwendig.“ (S. 23)

Nach einer Begründung für die Stärkenorientierung wird in Kapitel 3 erläutert, mit welchen Fragen und Handlungsalternativen Entwicklungsgespräche stärkenorientiert geführt werden können. Dafür wird immer von einer Problemstellung ausgegangen, wie zum Beispiel, wenn Lehrpersonen nur von ausweglosen Situationen erzählen, Lehrkräfte die eigene Fortschritte schwer erkennen können oder Lehrkräfte, die emotional belastet sind. Anschließend wird eine Idee für das Gespräch mit Bezug zum grundlegenden Problem formuliert, Tipps für die Gesprächsleitung aufgelistet, kurz das mögliche Vorgehen zusammengefasst und eine Beispielfrage skizziert. So findet sich für jede Situation ein Leitfaden als Vorbereitung.

Nach der Darstellung von Handlungsmöglichkeiten bei Entwicklungs- und Fördergesprächen fokussiert Kapitel 4 das Reflektieren des Schul- und Unterrichtsleben der Lehrpersonen. Hierbei werden die Phasen (1) Auftragsklärung und Kontrakt, (2) Wirklichkeitskonstruktion sowie

(3) Möglichkeitskonstruktion und Abschluss anhand konkreter Fragen, Handlungsmöglichkeiten und Tipps erläutert. Die Ausführungen beziehen sich vermehrt auf das Schulleben insgesamt. Für Reflexionsgespräche bezogen auf den Unterricht verweisen die Autor\*innen auf ihr 2015 erschienenes Buch „Unterricht kompetenzorientiert nachbesprechen. Lehrproben – Unterrichtsbesuche – Kollegiale Hospitationen“. In Kapitel 5 werden Karten als Kopiervorlage vorgestellt, durch die Gesprächsinhalte visualisiert und Zusammenhänge sichtbar gemacht werden können.

Kapitel 6 thematisiert anlassbezogene Gespräche. Hierbei werden Beurteilungseröffnungen, ebenfalls wieder Entwicklungsgespräche, Gespräche aufgrund einer Fürsorgepflicht, Schlichtungsgespräche, Exzellenzgespräche und Willkommensgespräche angesprochen. Für ein besseres Verständnis wird jeweils die Schrittfolge mit Tipps für die Vorbereitung, die Begrüßung sowie das Ziel, die Eröffnung und Differenzierung, Rückfragen der Lehrperson, die persönliche Entwicklung und der Abschluss in tabellarischer Form vorgeschlagen. Zudem wird aufgegriffen, in welche Richtung die Aufmerksamkeit der Gesprächsleitung gehen soll.

Auf schwierige Situationen in Gesprächen wird in Kapitel 7 eingegangen. Hier werden in Aufzählungsform Handlungsmöglichkeiten aufgelistet, wenn die Lehrkraft im Gespräch schweigt oder sich nicht äußert, wenn im Gegensatz dazu die Lehrperson nicht mehr aufhört zu sprechen, wenn das Gegenüber unfreundlich ist oder sogar die Gesprächsleitung verbal angreift.

Nach schwierigen Gesprächssituationen durch das Gegenüber wird in Kapitel 8 auf Irrwege und schwierige Rollen seitens der Gesprächsleitung eingegangen. Dabei werden verschiedene Fehlformen im Gespräch wie Rechthaber\*innen, Dauerredner\*innen, Moralapostel usw. angesprochen und Vorschläge aufgezeigt, wie man nach Bewusstwerden dieser ungünstigen Formen an Kommunikationsverhalten als Gesprächsleitung darauf reagieren kann.

Abschließend wird in Kapitel 9 und 10 auf das *Dramadreieck* eingegangen. Dabei geht es um Kommunikation auf Augenhöhe in Anlehnung an die Transaktionsanalyse nach Eric Berne (2001). Das Dramadreieck wurde von Stephan Karpman 1968 konzipiert und stellt schematisch immer wiederkehrende Abläufe und die drei Rollentypen *Opfer*, *Retter* und *Verfolger* dar (vgl. S. 82ff). Dadurch wird die Dynamik bzw. werden die Interaktionsmuster in immer wieder auftretenden Konflikten

zwischen gleichen Personen dargestellt. Indem das Dramadrei­eck als Analysehilfe herangezogen wird, können Kommunikationsstrukturen aufgedeckt werden und die Gesprächsleitung kann durch eine bewusste neutrale Position Beziehungs­dramen in Gesprächen entschärfen. Die einzelnen Rollen *Opfer*, *Retter* und *Verfolger* werden sehr ausführlich erläutert und es wird aufgezeigt, wie die Gesprächsleitung auf Zuschreibungen durch Gesprächsteilnehmer\*innen reagieren kann. Anschließend werden häufige Muster, die sich im Dramadrei­eck einordnen lassen, benannt und der Umgang damit erläutert. Zu jedem Muster wird die Gesprächssituation dargestellt, die Analyse der Situation gezeigt, Reflexionsbereiche vorgeschlagen und Ausstiegsmöglichkeiten zur Diskussion sowie Handlungsmöglichkeiten bei besonders hartnäckigen Fällen beschrieben. Abschließend wird im Kapitel über das Dramadrei­eck das *Gewinnerdrei­eck* von Acey Choy (1990) als Ausstiegsmöglichkeit und Weiterentwicklung des Dramadrei­ecks vorgestellt. Dabei werden die Charakteristika der drei Rollen Opfer, Retter und Verfolger positiv genutzt und konstruktiv im Gespräch umgewandelt. Dadurch begegnen sich die Gesprächsteilnehmer\*innen wieder auf Augenhöhe und der Blick wird auf die Lösung gelegt. Indem eruiert wird, wer was zur Lösung beitragen kann, werden Kraft und Energie aller Beteiligten positiv genutzt.

Zum Abschluss wird in Kapitel 11 darauf verwiesen, dass Gesprächsleitungen Belastungen ausgesetzt sind und daher achtsam mit sich umgehen sollen. Als Vorschlag für einen gelungenen Umgang mit dem eigenen Wohlbefinden werden Impulsfragen aufgelistet, die auf einer Landkarte visualisiert werden könnten.

## Diskussion

Vor allem die beispielhaften Fragestellungen und vielen Reflexionshinweise sind sehr hilfreich für die Vorbereitung schwieriger Gespräche. Sowohl Handlungsmöglichkeiten als auch Perspektiveneinnahmen durch die Gesprächsleitung werden sehr ausführlich thematisiert. Dadurch können sich Schul- und Teamleitungen, die schwierige Gespräche vorzubereiten und zu führen haben, mit möglichen Fehlerquellen, notwendigen Aufgaben der Gesprächsleitung und vielen praktischen Hinweisen und Tipps auseinandersetzen und dadurch zu einem konstruktiven Gespräch beitragen und dieses professionell leiten.

Bezogen auf den Titel des Buches könnte eine falsche Erwartungshaltung der Leser\*innenschaft entstehen. Mit der Lehrer\*innenbildung

fokussieren die Autor\*innen die Professionalisierung und Entwicklung über die gesamte Berufsspanne von Lehrpersonen, weniger die Ausbildung. Für Reflexionsgespräche bezogen auf den Unterricht und damit häufige Reflexionsanlässe während der Lehrer\*innenausbildung scheint die Ausgabe von Katja Köhler und Lorenz Weiß (2015) zu kompetenzorientierter Nachbesprechung von Unterricht eher relevant zu sein.

Mancherorts ist die Struktur des Buches nicht durchgängig und Wiederholungen zeigen sich. Zu Beginn ist von Empathie, Akzeptanz, Kongruenz, aktivem Zuhören und guter Vorbereitung als Basis für eine gelungene Gesprächsführung die Rede. In Kapitel 3 wird dann von einer Haltung und von fünf wichtigen Aspekten hierbei gesprochen. Dabei wird ebenfalls wieder Empathie und Aktives Zuhören erwähnt, nun aber ergänzt durch Offenheit und Respekt – wobei damit inhaltlich teilweise dasselbe gemeint wird wie zu Beginn die Begrifflichkeiten für eine gelingende Gesprächsführung. Weiters wird in diesem Zusammenhang auch von Ich-Botschaften gesprochen, wobei diese weniger einer Haltung als einer förderlichen Kommunikationsfähigkeit (vgl. Bay, 2021) zugeordnet werden könnten.

Weiters wäre an manchen Stellen weiterführende Literatur wünschenswert. So könnte die Leser\*innenschaft bei Interesse tiefer in die Thematik eintauchen. Zudem werden wichtige Informationen über z. B. die Stärkenorientierung oder das Dramadriek genannt, aber welche Inhalte von den Autor\*innen stammen oder sich auf Literaturverweise beziehen, ist teilweise nicht ersichtlich. Gerade im achtsamen Umgang mit dem eigenen Wohlbefinden von Gesprächsleitungen wäre noch eine Vertiefung wünschenswert. Eine Grafik für ein Beispiel einer persönlichen Landkarte wäre unterstützend, aber vor allem Hinweise zu beispielsweise Supervision für den Umgang mit dem belastenden und schwierigen Alltag wären hilfreich.

Empfohlen kann dieses Buch vor allem Schulleitungen oder auch Teamleitungen werden, die Fördergespräche mit Lehrpersonen führen und den Schulalltag mit Lehrpersonen reflektieren. Das Wissen über einen gewinnbringenden Ablauf sowie über förderliche Fragestellungen und die Dynamik in einem Gespräch ermöglicht eine professionelle Vorbereitung und Leitung von vor allem schwierigen Gesprächen. Zudem kann das Buch Lehrpersonen empfohlen werden, die angehende Lehrkräfte in der Ausbildung begleiten und hierbei Entwicklungsgespräche führen. Dadurch können Erlebnisse im Schulleben reflektiert und Pro-

fessionalisierungsprozesse unterstützt werden. Dieses Buch gibt dabei Lehrpersonen in Führungspositionen viele Anstöße, um selbstkritisch die eigene Gesprächsleitung zu reflektieren, Gespräche zu analysieren, schwierige Gespräche vorzubereiten und dadurch zukünftig lösungs- sowie stärkenorientierte Gespräche anzubahnen.

## Literatur

- Bay, R. (2021). *ICH-Botschaften und DU-Botschaften – über das Beziehungsgerangel in Gesprächen*. Expert Verlag.
- Berne, E. (2001). *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen*. rororo.
- Choy, A. (1990). The Winner's Triangle. *Transactional Analysis Journal*, 20(1), 40–46. <https://doi.org/10.1177/036215379002000105>
- Karpman, S. B. (1968). *Fairy Tales and Script Drama Analysis*. Abgerufen am 13.08.2024, unter <https://karpmandramatriangle.com/pdf/DramaTriangle.pdf>
- Köhler, K. & Weiß, L. (2015). *Unterricht kompetenzorientiert nachbesprechen. Lehrproben – Unterrichtsbesuche – Kollegiale Hospitationen*. Beltz.
- Seligan, M. (2012) *Flourish. Wie Menschen aufblühen. Die positive Psychologie des gelingenden Lebens*. Nicholas Brealey Publishing.

---

Schauer, Gabriele, Mag<sup>a</sup>. Dr<sup>in</sup>.,  
Senior Lecturer (Post doc)  
am Institut für LehrerInnenbildung und Schulforschung,  
Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.  
[gabriele.schauer@uibk.ac.at](mailto:gabriele.schauer@uibk.ac.at)