

- Sind weitere Teilnehmer am Gespräch beteiligt und rechtzeitig eingeladen (Datum, Uhrzeit, Zeitraum, Ort und Raum Gesprächsinhalt, evtl. Vorbereitungen und Unterlagen)?
- Sind bei mehreren Beteiligten Absprachen über Inhalte notwendig?
- Sind Vertretungen für das Schul- und Unterrichtsleben für die Dauer des Gesprächs notwendig?

1.5.2 | Inhaltliche Vorbereitungen

Die inhaltliche Fundierung des Gesprächs ist die wesentliche Leitlinie zur Vorbereitung, deswegen ist es auch an dieser Stelle lohnenswert, sich kritisch abzusichern.

Mögliche Aufmerksamkeitsrichtungen

- Was ist das Ziel des Gesprächs?
- Was ist der Inhalt des Gesprächs?
- Ist die Informationsgrundlage zum Führen des Gesprächs tragfähig?
- Wie soll das Gespräch gegliedert sein (siehe dazu auch: Anlassbezogene Gespräche sicher führen Punkt 6.)?
- Mit welchen Widerständen der Lehrkraft ist zu rechnen? Wie soll diesen begegnet werden?
- Wie viel Zeit ist für die Gesprächsleitung einzuplanen, sich kurz vor dem Gespräch die zu besprechenden Inhalte ins Gedächtnis zu rufen?

1.5.3 | Soziale Vorbereitungen

Ein Gespräch zwischen zwei Menschen wird immer von der Beziehungsebene getragen. Je besser sich die Gesprächsleitung auf die ihr gegenüberliegende Lehrkraft einstellt und Beziehungen fundieren kann, desto wahrscheinlicher sind Lösungen auf der Sachebene.

Mögliche Aufmerksamkeitsrichtungen

- Wie erlebe ich die Lehrkraft?
- Welche Sympathien oder Antipathien hege ich der Lehrkraft gegenüber?
- Wie tragfähig schätze ich als Gesprächsleitung die Beziehung zur Lehrkraft ein?
- Wie vermute ich als Gesprächsleitung die Beziehung der Lehrkraft zu mir?
- Welche Gespräche wurden mit der Lehrkraft bereits geführt und wie sind diese verlaufen?
- Welche (vermuteten) offenen und verdeckte Motive verfolgt die Lehrkraft im Schul- und Unterrichtsleben sowie in diesem Gespräch?
- Was weiß ich grundsätzlich über diese Lehrkraft (Wertvorstellungen, Lebensthemen, persönliche private Situation, Gemeinsamkeiten, Hobby, Lieblingsthemen, Eigenheiten...)?
- Bei welchen Inhalten des Gesprächs ist mit Zustimmung der Lehrkraft zu rechnen, bei welchen mit Widerständen?

Der stärkenorientierte Ansatz wurde in den 1980er Jahren in den USA, an der University of Kansas in der »School of Social Welfare« erarbeitet. Dort wurden Verfahren der Sozialen Einzelfallarbeit entwickelt, die sich an den Wünschen und Bedürfnissen der Klientinnen und Klienten orientierten und den Blickwinkel auf konkretes menschliches Verhalten schärften. Die Grundvorstellung ist, dass sich Menschen dann besser entfalten, wenn ihnen gespiegelt wird, sich auf ihre eigenen Stärken (und Ressourcen) besinnen, die sie in ihrer gewohnten Umgebung vorfinden und diese auch zu nutzen.

Für uns ist stärkenorientierte Gesprächsführung mit Lehrkräften ein Führungsinstrument motivierender Kommunikation, die das Zusammenspiel von Werten, Stärken, Verhalten und Erfolg schulischen Lebens und Wirkens von Lehrkräften transparent macht. Stärkenorientierte Gesprächsführung unterstützt den bewussten Einsatz von Stärken und erfolgreichem Verhalten von Lehrkräften in zukünftigen Schul- und Unterrichtssituationen.

Die stärkenorientierte Gesprächsführung beachtet in der dialogischen Kooperation besonders die individuellen Stärken der Lehrkraft innerhalb einer individuellen Bezugsnorm. Denn diese Stärken sind motivationale und emotionale Kraftspeicher, die sich aus der Kombination individuellen Wissens, Fähigkeiten, Fertigkeiten sowie Grundhaltungen und Interessen speisen. Stärken unterstützen den Willen, Herausforderungen bewältigungsorientiert und erfolgreich sowie emotional zufrieden zu bewältigen. Stärkenorientierte Gesprächsführung fußt auf kooperativer Beziehungsarbeit aller am Gespräch Beteiligten, um weiterführende Gestaltungsprozesse verändernd zu begleiten.

Die Orientierung an Stärken negiert keine Missstände oder Unvollkommenheiten im individuellen Wirken der Lehrkraft oder im Schulsystem. Sie orientiert sich an Realität und versucht mit den Stärken der jeweiligen Lehrkraft, individuelle Ressourcen zu finden, die diese zielgerichtet für das Schul- und Unterrichtsleben nutzen kann. Insofern orientiert sich die Stärkenperspektive nicht an der Kompensation von Mängeln, sondern sie schafft Möglichkeiten im Rahmen individueller Handlungskompetenz einer jeden Lehrkraft zur Bewältigung beruflicher Anforderungen. Mit einer stärkenorientierten Gesprächsführung lassen sich auch kritische Situationen und Misserfolge auf eine wertschätzende Art besprechen. Diese Möglichkeit der Vorgehensweise lehnt sich an das Prinzip »Feedforward« an. Statt Rückmeldungen rückwärtsgewandt zu geben, stellt Feedforward eine stärken- und lösungsorientierte Variante von Feedback dar, die sich auf konkrete Veränderungsmöglichkeiten in der Zukunft bezieht.

Die stärkenorientierte Gesprächsführung grenzt sich von einer Mängelkultur ab, bei der man sich im Hauptschwerpunkt darauf konzentriert Schwächen zu fokussieren und zu beheben. Dadurch können Misserfolge zwar vermieden, aber insgesamt eher weniger Erfolge ermöglicht werden.

Deshalb folgen wir dem folgenden Grundsatz: Investition im Schwerpunktbereich der Stärken und einzelner Schwächen der Lehrkraft bringt eine Gesamtprogression und ist deshalb das Mittel der Wahl im Rahmen stärkenorientierte Gesprächsführung und trägt entscheidend zur Berufszufriedenheit der Lehrkraft bei.

Als nicht verfolgenswert erachten wir diese Sichtweisen:

- Ausschließliche Investition in Mängel der Lehrkraft, denn dies bringt keine Progression, demotiviert und unterstützt das Sammeln von Mangelerlebnissen und wird deshalb vermieden.
- Ausschließliche Investition in mittelmäßige Leistungen der Lehrkraft stabilisiert und konsolidiert mittelmäßiges Arbeiten und wird deshalb als die Progression nicht unterstützende Betrachtungsweise nicht verfolgt.

Allgemein wird die Stärkenorientierung durch die Theorie flankiert, dass Emotionen das Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster beeinflussen können. Das Hervorheben von Stärken weckt und fördert positive Emotionen wie Arbeitslust, Interesse, Zufriedenheit, Stolz und Motivation der Lehrkraft. Diese inneren Haltungen können sich zu langfristig nutzbaren persönlichen Ressourcen im Schul- und Unterrichtsleben der Lehrkraft entwickeln. Daraus entsteht ein positiver Aufwärtskreislauf, der sich von selbst fortsetzt, da ein wiederholtes Erleben von positiven Emotionen letztendlich wiederum motiviert und die Berufszufriedenheit, Leistung und Resilienz steigert sowie Burnout, psychischen Beschwerden, Stress, Fehlzeiten reduziert (vgl. Broaden-and-build-Theorie von Barbara L. Fredrickson).

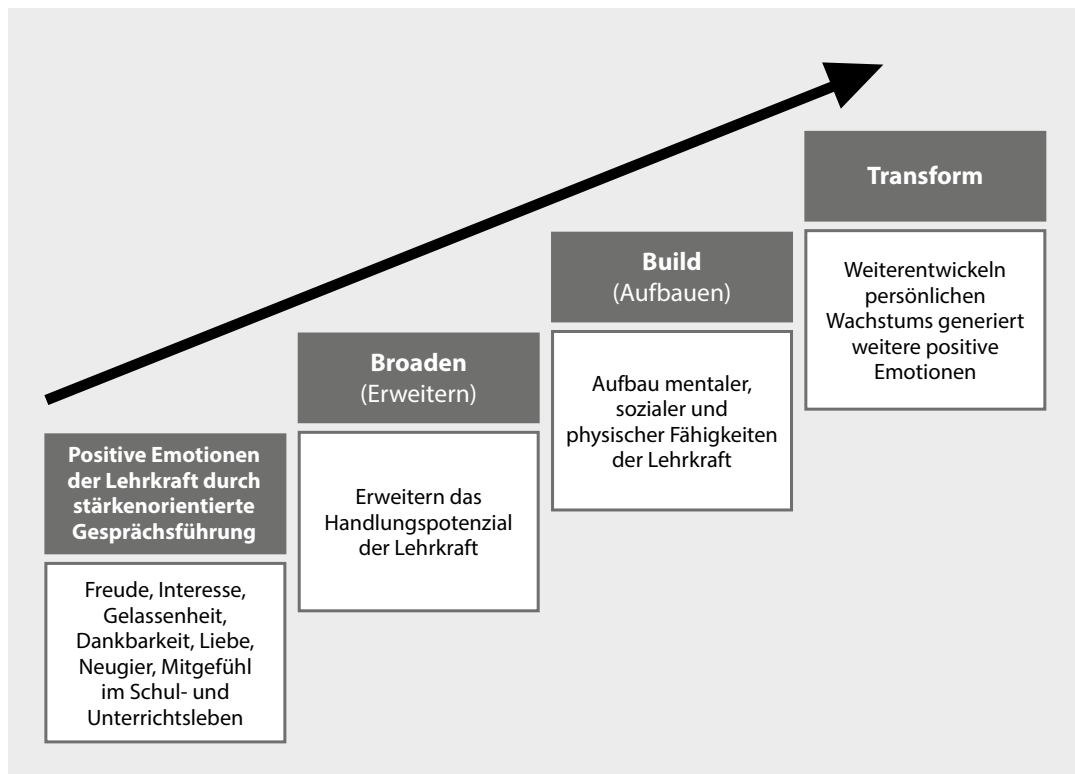


Abb. Broaden-and-build-Theorie von Barbara L. Fredrickson (1998) adaptiert für das Schul- und Unterrichtsleben

2.1 | Das stärkenorientierte Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräch mit Lehrkräften

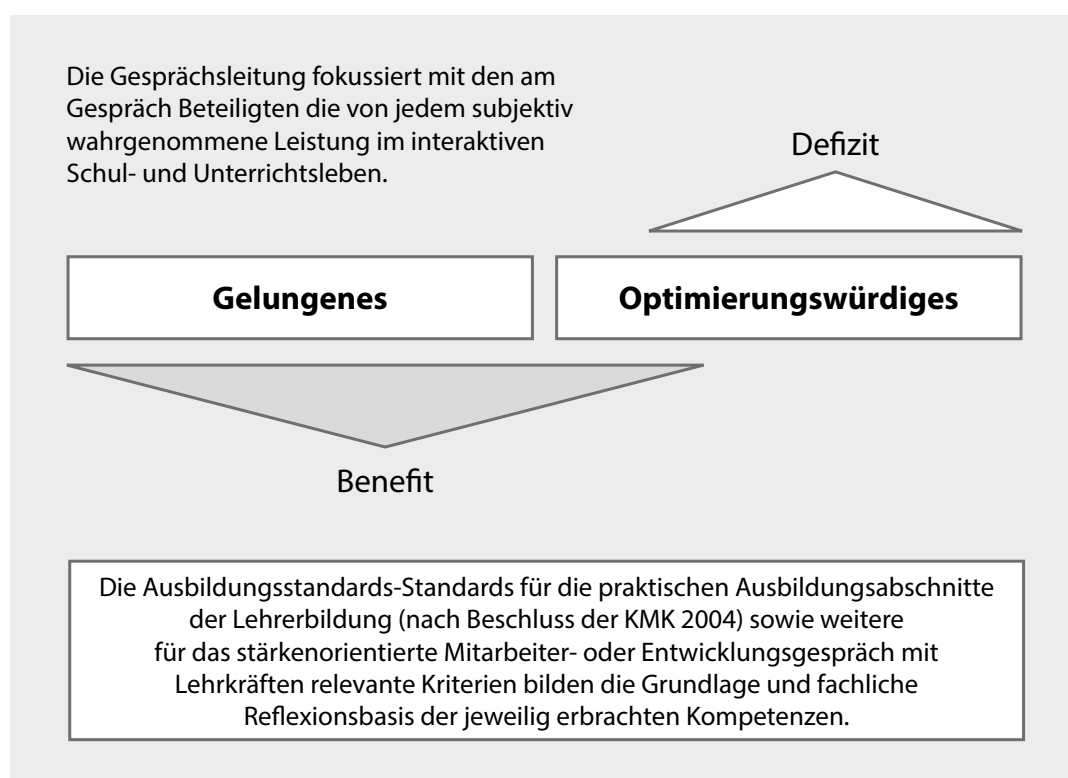
Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche gehören zum Alltag von Gesprächsleitungen, die in der Lehrerbildung tätig sind. Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche werden in festen Rhythmen durchgeführt und müssen dokumentiert werden. Diese Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräche finden zumeist in vorgeschriebenen Zeitabständen oder aus dringenden konkreten

Anlässen statt, die ein Gespräch erforderlich machen. Ein möglicher Grund für die eher negative Einstellung liegt in der evtl. gewachsenen und tradiert vorherrschenden Defizitorientierung.

Alle Menschen haben persönliche Stärken und die Fähigkeiten zu lernen und sich zu verändern. Der Fokus der stärkenorientierte Gesprächsleitung liegt auf den selbst empfundenen Stärken der Lehrkräfte – zu einem geringeren Prozentsatz auf den Diagnosen und Defiziten, die die Lehrkraft erfasst oder gespiegelt bekommt.

Stärken sind persönliche Kraftspeicher und verbinden die Fähigkeiten und Kompetenzen (Können) und die Interessen (Wollen) der Lehrkräfte zur Weiterentwicklung.

Im Bereich der persönlichen Stärken liegt der größte Hebel für Leistungssteigerungen im schulischen Bereich. Wer das ignoriert, verzichtet auf die Weiterentwicklung sehr guter Leistungen der einzelnen Lehrkraft. Es gilt im stärkenorientierten Mitarbeiter- oder Entwicklungsgespräch mit Lehrkräften an den Stärken des Einzelnen zu arbeiten, nicht ohne jedoch Optimierungsreserven auszusparen. Zur positiven Entwicklung eines bewältigungsorientierten Selbstkonzeptes der Lehrkraft ist es dazu notwendig, die individuell erbrachte Leistung zu würdigen.



Die festgestellten Benefits sind eine weitere Basis, um bei Lehrkräften bewusste Nachfolgehandlungen an neue Aufgaben noch optimierter zu ermöglichen. Damit die Lernangebote individuell und passend gestaltet werden braucht es einen regelmäßigen stärkenorientierten Dialog über diesen Prozess zwischen den am Lernprozess Beteiligten.

Die Haltung der Gesprächsleitung wird dabei bestimmt vom Grundsatz:

- »Schätze heben und finden!« statt »Fehler finden und so aufblasen, dass das große Ganze der guten Leistungen dahinter verschwindet«!

- eines positiven Menschenbildes.
- einer Fokussierung auf das Gelingen.
- des Anerkennens von Ressourcen und Fähigkeiten.

2.1.2 | *Begründungslinien für stärkenorientierte Gesprächsführung*

Stärkenorientierte Gesprächsführung hat eine doppelte Funktion:

1. Rückblick im Sinne einer Wertschätzung der gemachten schulischen Erfahrungen und
 2. Vorausschau im Sinne einer Nutzung dieser schulischen Erfahrungen für künftige Schul- und Unterrichtssituationen
- (nach Gilsdorf 2004)

und lassen sich des Weiteren mit einer Auswahl an Begründungslinien flankieren:

- Die Lernfähigkeit und -bereitschaft der Lehrkräfte wird gestärkt.
- Die wiederholte, häufige, bewusste Beschäftigung der Lehrkräfte mit ihrer eigenen Professionalität auch in metakognitiver Hinsicht und die bewusste, ausdrücklich thematisierte, an Inhalte gebundene, als Angebot verstandene Dialogisierung und Wirklichkeitskonstruktion heben die Lern-, Schul- und Unterrichtsqualitätsentwicklung aller Beteiligten, wenn sich alle als Mitlernende verstehen.
- Übergeordnete Ziele der Personalführung (Selbstständigkeit, Mündigkeit, Selbstbestimmung und -verantwortung) werden verstärkt gefördert.
- Die Schulwirklichkeit ist auf dem Weg eine elaborierte und stärkenorientierte Reflexionskultur zu etablieren.
- Pädagogisch-psychologische Annahmen (u. a. positive Zusammenhänge zwischen der Verwendung von elaborierter stärkenorientierter Reflexion und Leistung, Wirksamkeit von Reflexionsschleifen) stimmen positiv.
- In den Reflexionsschleifen erfahren die Lehrkräfte Selbstwirksamkeit und werden motivational und inhaltlich gestärkt.
- Reflexionsschleifen erhöhen den Wert des Gelernten und schätzen den Prozess vom vergangenen Ist-Stand zum aktuellen Lernstand wert.
- Reflexionsschleifen machen das Erlebte fassbar, indem Erfahrungen rationaler greifbarer werden.
- In der stärkenorientierten Gesprächsführung werden alle Beteiligten offener für die Sichtweisen und Lernwege anderer, sodass es erhöht zu Bindungen, sozialer Kohärenz und Verbundenheit kommt und die Schulgemeinschaft gestärkt wird.
- Bei eingeführter und trainierter Reflexion merken die Beteiligten das Interesse der anderen an der eigenen Persönlichkeit, was zu erhöhtem Selbstwert führen kann.
- Stärkenorientierte Gesprächsführung gibt eine Rückmeldung von Vorgesetzten, Kollegen und weiteren Bezugspersonen und damit auch eine soziale Orientierung, welche professionellen Lehrtätigkeiten in einer Schulgemeinschaft akzeptiert sind.
- Offenheit für stärkenorientierte Gesprächsführung stützt die Bereitschaft dazu zu lernen und trägt den Nährboden, um sich auf Veränderungen in Schule leichter und bewältigungsorientierter gestaltend einbringen zu können.
- Selbst- und Fremdbild können abgeglichen werden und damit Schlüsse für zukünftiges Lehrverhalten gezogen werden.
- Stärkenorientierte Gesprächsführung nimmt Perspektive, sowohl Gegenwart (Bewältigen schulischer Situationen) als auch Zukunft (lebenslanges Lernen) der Lehrkraft ernst.