

## Leseempfehlungen

### Brauchen wir „Die Kirche“? | Volker Ladenthin

Aus: Zweifel, nicht verzweifeln

Bei Umfragen zum religiösen Selbstverständnis bekommt man oft die Antwort: „Ich bin katholisch, aber mit der Amtskirche komme ich nicht klar.“ Vermutlich gibt es ähnliche Statements bei allen Konfessionen.

#### Was man von McDonald's lernen kann

Dies freilich ist ein vertrauter Sachverhalt aus dem alltäglichen Leben: Wer einmal in einem Verein gearbeitet hat, weiß, dass nach einer gewissen Zeit Mitglieder unmutig werden, weil sie etwas anderes erwartet hatten und sich nun nicht mehr repräsentiert fühlen. Wir haben hier kein religiöses, sondern ein soziologisches Problem vorliegen. Einerseits bedarf der Mensch der Institutionen und sucht sie. Andererseits sind die Menschen sehr eigensinnig. Beides zusammen wird nie harmonisch zu gestalten sein – es sind gegenläufige Interessen, die allerdings beide gleichzeitig und kräftig in uns arbeiten.

Man will, dass McDonald's immer geöffnet hat und alles sofort frisch und zum Verkauf bereit liegt, damit man nicht warten muss. Aber zugleich würde man gerne mehr von dieser leckeren Soße auf den Big Mac geträufelt bekommen, aber weniger Zwiebeln, das Brötchen oben etwas krosser als unten, und nicht Blatt-, sondern Eisbergsalat. Und bitte ohne Gurke. Tja, ob man dann nicht besser allein kocht...dann allerdings hat man nicht alles zu jeder Zeit. Wie soll man sich bloß entscheiden?

Man möchte an die See fahren, erwartet einen sauberen Strand, Strandkörbe, Wegweiser, die Jungs und Mädchen von der DLRG, und Wimpel zur Sturmwarnung, vielleicht eine Teestube. Aber wenn andere das auch gut finden, mault man, dass es jetzt so voll ist und man seine Sandburg nicht so groß bauen kann, wie man will, und der Nachbar immer rüber schaut, lärmend Federball spielt („Treffer!“), eine unmögliche Badehose trägt, die falsche Zeitung liest, seine Kinder rumkommandiert und schon am Strand einen Pharisäer trinkt. Das nervt! Man wär lieber allein und Individualist – und dann fährt man eben dorthin,... dorthin, wo sich alle Individualisten treffen. Nur dass es da auch so viele sind, und dann alle anders, das stört einen dann auch wieder. Man müsste sich mal zusammenschließen zum Club der Individualisten!

Wir sind schon nicht ganz einfach, wir Menschen....



Warum wir Religion brauchen  
**Zweifeln, nicht verzweifeln!**  
 176 Seiten  
 12 x 20 cm, Broschur  
 Euro 14,90 (D), 2016  
 ISBN 978-3-429-03943-1

Dabei könnten wir's uns doch mit etwas Soziologie einfach erklären: Eine Institution besteht nur, wenn man auf einen Teil des Eigensinns verzichtet. Das ist bei McDonald's so und im Club der Individualisten.

Vereinigungen haben gegenüber Vereinzelungen gewisse Vorteile: Politisch wird man wenig verändern können, wenn man keine Bundesgenossen und Mitstreiter findet. Zur politischen Veränderung braucht man eine Gruppe gleich-gesinnter Freunde, man braucht Menschen mit gleichen Zielen, Zeitgenossen, die zugunsten einer Sache auf gewisse individuelle Besonderheiten verzichten.

Es gilt also abzuwägen: Inwiefern erreiche ich unter Verzicht auf gewisse Individualismen mehr, als wenn ich ganz allein versuche, mal eben die Welt zu retten?

#### Ein Verbund gegen Verbände?

Diese Abwägung hat die Religionsgeschichte immer stark beschäftigt. Immer wieder fühlen sich einzelne Gläubige von der konfessionellen Gemeinschaft, in der sie das Glauben gelernt haben, nicht vertreten, bestehen auf ihrem Eigensinn, sondern sich in entlegene Winkel und Landschaften ab ... was einige, die das hören, ganz wunderbar finden und dazu bewegt, diese Einsiedeleien aufzusuchen, zu bleiben und nun gemeinsam mit den anderen den Eigensinn zu pflegen.

Oder die Zweifler gründen ganz offiziell eine neue Gemeinschaft, die – und nun geschieht das (gar nicht so) Erstaunliche – nach geraumer Zeit genau so strukturiert ist, wie jene Gruppe, von der sie sich abgewandt hatten. Man kennt es aus der Politik: Eine Partei gegen alle Parteien, wird schnell zu einer Partei wie alle Parteien, mit Vorstand, Kassenwart und Satzung. Und mit Parteiausschlussverfahren.

Die Geschichte aller Konfessionen weltweit zeigt diese in der Soziologie bekannte menschliche Eigenheit: Sobald sich von Organisationen Teile abspalten, beginnen diese Abspaltungen, sich zu organisieren. Eine Organisation hat einfach zu viele Vorteile: Sie entlastet durch Routinen, sie ermöglicht den Austausch, die Einflussnahme. Sie tradiert Erfahrungen und Wissen.

Viele christliche Orden sind entstanden, weil Gläubige gegenüber der großen, langsamen Amtskirche schnell und sofort den wahren Glauben leben wollten...und nach kurzer Zeit wurde der Verbund der Außenseiter ein großer, langsamer Verband.

### Ein Verbund gegen den Verband.

Wäre es nicht einfacher gewesen, in der Organisation dasjenige zu erreichen zu versuchen, was man glaubt, ohne Institution bereits erreicht zu haben: Den wahren Glauben zu leben, sein Wissen zu teilen und vernünftig mitzuteilen? Jeder der sagt: Ich habe die und die Konfession, aber die Organisation ist ein Skandal, macht doch nichts anderes als diese selbst: Er verkündet eine Wahrheit und sammelt Jünger um sich. Aber das hatten wir schon.

### Was tun, wenn das Schiff aus dem Ruder läuft?

„Im Grundsatz bin ich gläubig, aber Organisationen lehne ich grundsätzlich ab. Das Kirchenschiff ist mir zu träge.“ Man verzichtet auf die Verwirklichung der Grundidee, weil einem die Begleitumstände nicht passen? Sollte man dann nicht besser aufhören, überhaupt zu handeln? Sitzen nicht selbst auf dem paradiesischen Kreuzfahrtschiff Reisende, die den Sinn der Kreuzfahrt nicht verstehen und sich von morgens bis abends in der Bar bei den geistigen Erfrischungen aufhalten? Verzichtet man deswegen auf die Kreuzfahrt und springt möglichst bald über Bord?

OK, wenn das Kreuzfahrtschiff aus dem Ruder läuft – aber selbst auf einer Odyssee mit einem Kreuzfahrtschiff (und voller Verpflegung) fährt man besser als allein im Rettungsboot.

### Fragen eines Zeitungslesers

Aber kehren wir vom Grundsätzlichen zurück in die Geschichte: Historisch betrachtet scheint mir die Toleranz der konfessionellen Organisationen wesentlich größer als etwa die von politischen Parteien. (Dabei muss man gar nicht auf den Stalinismus zurückverweisen ... bei dem die Mitglieder der Kommunistischen Parteien nicht mal wussten, wen die Kugel der Geheimpolizei als nächsten erwischen würde.) Was meinen Sie, würde heute, in unseren humanen Zeiten, mit Parteimitgliedern geschehen, die sich öffentlich über die Partei und ihre Führung so äußern, wie manche Mitglieder einer Kirche über ihre Kirche? (Und gleichzeitig fordern dann diese Kirchenkritiker, sie könnten nicht in der Kirche bleiben, weil eine andere Gruppe auch noch in der Kirche wäre, und die sei aber unerträglich und gegen die Grundsätze der Kirche. Die müsse man erstmal ausschließen....Sind sie nicht „päpstlicher als der Papst“, wie man so sagt?)

Bevor es heute zu Kirchausschlüssen kommt, müssen schon erhebliche Differenzen formuliert und gedruckt oder gepostet werden. Zwar gibt es immer wieder spektakuläre Fälle wie z.B. den Entzug der Lehrerlaubnis für Professoren der Theologie ... aber die Pro-

*Jeder der sagt: Ich habe die und die Konfession, aber die Organisation ist ein Skandal, macht doch nichts anderes als diese selbst: Er verkündet eine Wahrheit und sammelt Jünger um sich. Aber das hatten wir schon.*

fessoren werden nicht aus der Kirche ausgeschlossen. Sie behalten zumeist ihre Bezüge und dienstlichen Rechte.

Überlegen Sie wirklich einmal ganz kurz, was passieren würde, wenn ein Funktionsträger einer Partei öffentlich erklären und lehren und überall verbreiten würde, dass zahlreiche Grundideen „seiner“ Partei fehlerhaft, nein, grundsätzlich falsch seien... Ob er wohl auf seinem Posten, sagen wir mal als Pressesprecher oder Leiter der Jugendabteilung, bleiben könnte...? Und sollte man es als intolerant bezeichnen, wenn die Partei diesen ihren Kritiker nun nicht zum Bildungsminister ernennt? Finden Sie es in Ordnung, wenn ein Parteimitglied die Wähler aufruft, nicht die eigene Partei zu wählen?

### Fragen eines Geschichtsbuchlesers

Die Geschichte der „Ketzer“, also die Geschichte des gescheiterten Dialogs innerhalb einer konfessionellen Institution, erscheint uns heute brutal und völlig überflüssig. Sie ist grausam und scheint ein Beleg für den falschen Weg der Kirchen in der Welt.

Aber bevor wir über die Geschichte urteilen, müssten wir sie doch erstmal zu verstehen suchen! Dann können wir urteilen.

Die Geschichte des „Ketzertums“ erklärt sich daraus, dass es in ihr nie nur um den Glauben ging, nicht mal nur um Theologie (also um die Reflexion auf die Endlichkeit), sondern zugleich um Fragen der Deutungshoheit in weltlichen Dingen und um Macht. Nicht die differierende Deutung der religiösen Tradition war Anlass für Verfolgung, Befragung unter Folter, für die Inquisition, sondern ihre Veröffentlichung, ihre Publikation, ihre Vorbereitung, verbunden mit organisationsähnlichen Ansätzen und Institutionalisierungen. Wenn es dann zusätzlich um Macht ging – also der oben beschriebene Kategorienfehler gemacht wurde – setzte man sich in der Form auseinander, mit der bis heute Politik gemacht wird: Mit Gewalt.

Keinesfalls will eine solch historische Betrachtung diese Übergriffe pauschal rechtfertigen, aber sie erklärt sie ein wenig und fordert zur differenzierenden Betrachtung auf. Solange Glaube innere Überzeugung blieb, widerfuhr niemandem ein Schaden. Aber sobald sich Glaube öffentlich machte – und damit kulturelle oder politische Macht ausüben wollte – erfolgte eine Auseinandersetzung in der Form, die in jenen Zeiten üblich war.

*Klüger wäre es allerdings oft, selbst ins Ruder zu greifen: Wenn alle die, die aus Protest oder Unzufriedenheit (oder um Steuern zu sparen) aus den Kirchen ausgetreten sind, ihre Kraft und ihr Geld in den Kirchen eingesetzt hätten – dann hätten wir andere Kirchen.*

Den Glauben kann einem niemand nehmen. Und wer einen anderen zur symbolischen Unterwerfung nötigt, etwa die Statue des Kaisers und nicht Gott anzubeten, hat moralisch doch schon versagt... so dass die scheinbare Unterwerfung unter ihn, so würde ich ergänzen, ein Akt politischen Kalküls, nicht aber religiöser Überzeugung ist.

Nun gibt es aber jene immer wieder zitierten Übergriffe der konfessionellen Institutionen auf Andersgläubige: Zwangstaufen, Zerstörung religiöser Heiligtümer anderer Konfessionen (die Fernsehnachrichten sind derzeit voll davon), es gab Ketzerverfolgungen und Hexenprozesse. Ungläubige wurden hingerichtet, ermordet ...seit dem 11. September ist all dies wieder sehr aktuell.

Liegen hier nicht Kategorienfehler vor, Vermischungen von Religion und Politik, von Glaube und Macht. Das wäre ein eigenes Kapitel.

### **Vom Nutzen und Nachteil der Institution**

Es kommt allerdings auch die (nicht immer demokratische) Eigendynamik von Institutionen hinzu...und der schlichte Umstand, dass Funktionsträger ihrer Aufgabe nicht gerecht werden und versagen. Leider ist es eben nicht so, dass (wie das Sprichwort weiß) Gott demjenigen, dem er ein Amt gibt, zugleich auch den Verstand verleiht, es zu führen. Es gibt in allen Institutionen inkompetente Führungskräfte, Nieten in Nadelstreifen, dumme Vorgesetzte und Menschen mit unlauteren Motiven, Egoisten, Karrieristen und Kriminelle. Das betrifft alle Institutionen – und daher aller menschlichen Wahrscheinlichkeit nach auch alle konfessionellen Institutionen. Das ist nicht schön und nicht zu akzeptieren – aber aus Ärger und Frustration wegzulaufen, anstatt zu versuchen, es zu ändern, ist auch nicht schön und zu akzeptieren.

Menschen machen Fehler, irren ist menschlich – und wenn jene, die sich irren, noch mit Macht ausgestattet sind, kommt es zu Katastrophen. Das ist in den Glaubensgemeinschaften nicht anders als in der Politik oder in der Wirtschaft. (Gerade erleben wir, wie ein Bankkonzern, ein Technikkonzern und ein Autokonzern des massenhaften Betrugs

überführt werden. Und ich frage wieder: Bringen wir unser Geld deswegen nicht mehr auf die Bank, sondern legen es unter die Matratze? Benutzen wir keine Computer mehr, sondern schreiben wieder Postkarten? Fahren wir nicht mehr Auto, sondern erledigen den großen Aldi-Einkauf zu Fuß?)

Austritt aus einer Institution ist immer der letzte Weg.

Ein Austritt aus der Gemeinschaft kann nur dann richtig sein, wenn man durch Konkurrenz das Geschäft beleben will oder die Institution so aus dem Ruder läuft, dass sie das Ziel nicht mehr erreicht, um dessentwillen sie geschaffen wurde. Das kann vorkommen. Klüger wäre es allerdings oft, selbst ins Ruder zu greifen: Wenn alle die, die aus Protest oder Unzufriedenheit (oder um Steuern zu sparen) aus den Kirchen ausgetreten sind, ihre Kraft und ihr Geld in den Kirchen eingesetzt hätten – dann hätten wir andere Kirchen. Vielleicht eher so, wie die, die ausgestiegen sind, sie sich gewünscht haben. Austritt ist kein Ausweg. Er ist bestenfalls ein Notausgang.

### **Missbrauch**

Allerdings stellen die Mitglieder von Institutionen sowohl die Institutionen als auch die anderen Mitglieder manchmal auf schier unerträgliche Bewährungsproben: Wenn es nämlich in religiösen Gemeinschaften zu unmoralischen Handlungen, Straftaten oder Verbrechen kommt. Dies ist strafrechtlich nicht akzeptabel. Dies ist moralisch verwerflich – und religiös unfassbar, denn es verhöhnt die Religion.

Vergehen und Verbrechen innerhalb einer Konfession sind nicht nur ein Rechtsbruch – sie stellen auch ganz demonstrativ den Pakt des Menschen mit dem Absoluten in Frage.

Sie zerstören nicht nur das Leben und Empfinden von Schutz-, Trost- oder Sinnsuchenden – was allein schon unerträglich ist. Sie demonstrieren zudem am Beispiel des eigenen Handelns, dass die „Bindung an das Absolute“ (Thomas Mikhail) nicht mehr sehr stark oder gar abhanden gekommen ist. Sie statuieren in ihrer Missetat ein Exempel gegen das Göttliche am Menschen, gegen seine Suche nach dem Vollkommenen.

Verbrechen in konfessionellen Institutionen sind nicht nur Normverletzungen, die man ahndet. (Das sind sie selbstverständlich zuerst.) Verbrechen in konfessionellen Gemeinschaften stellen vielmehr die allerletzte Voraussetzung des Menschen in Frage und den Sinn der Institution. Aus religionssoziologischer Perspektive sind Verbrechen in religiösen Institutionen von hohem (negativen) Symbolwert und menschlich unfassbar: Gerade in jener Institution, in der das Vertrauen zum Nächsten zur Geschäftsgrundlage gehört, wird dieses Vertrauen schwer missbraucht! Der religiöse Schaden ist grundsätzlich.

*aus: Ladenthin, Volker: Zweifeln, nicht verzweifeln. Warum wir Religion brauchen. Würzburg 2016.*

## Leseempfehlungen

# Schule und Unterricht – Lehren und lernen

Basiswissen Lehrerbildung | *Gottfried Kleinschmidt*

Im Zentrum dieser Veröffentlichung stehen Junglehrer, Unterrichtspraktiker, Seminarleiter und Hochschullehrer. Die Herausgeber haben die insgesamt dreizehn Beiträge der achtzehn Autorinnen und Autoren drei Themenblöcken zugeordnet: Lehrerinnen und Lehrer – Schülerinnen und Schüler – Schule! Die Beiträge kreisen um die folgenden beiden Fragen? Worin besteht das Basiswissen, um erfolgreich Schule und Unterricht zu gestalten und den Bildungs- und Erziehungsauftrag optimal umsetzen zu können? Welches Wissen ist notwendig, um eine hohe Unterrichtsqualität zu erreichen? Entscheidend ist ein gut vernetztes Fachwissen, fundierte fachdidaktische Kenntnisse und ein breites Fundament in den Bildungswissenschaften. Die inhaltlichen Schwerpunkte der fünf Beiträge des ersten Themenblocks sind: Professionelle Kompetenz der Lehrerinnen und Lehrer, Diagnostik und Leistungsbeurteilung, Beiträge der empirischen Unterrichtsforschung zur Qualität des Unterrichts, Kommunikation im schulischen Kontext. Der zweite Themenblock weist vier Themen auf: Schule und die Sozialisation der Kinder und Jugendlichen, die Bedeutung der „Peers“ für die Mitschülerinnen und Mitschüler, die Facetten des Lernbegriffs und die Bedeutung der Motivation. Zum dritten Themenblock gehören fünf Beiträge mit den inhaltlichen Schwerpunkten Schulkultur, Schultheorie, Inklusion, Schulentwicklung, internationale Schulleistungsstudien (z.B. PISA, TIMSS, PIRLS, IGLU) Grundbegriffe der Didaktik und Modelle der allgemeinen Didaktik.

Im Bereich der Bildungswissenschaften orientieren sich die Autorinnen und Autoren an den Standards der Kultusministerkonferenz für die Lehrerbildung von 2004. Diese geben zugleich den Rahmen vor. Im Hinblick auf das „Basiswissen Lehrerbildung“ stehen drei Aufgabenbereiche im Mittelpunkt: Der Auftrag der ersten Phase der Lehrerbildung, die Praxis in der zweiten Phase der Lehrerbildung und die Aufgaben der Lehrerfort- und weiterbildung. Mehrfach wird auf die Bedeutung der folgenden drei Wissensformen für den erfolgreichen Unterricht hingewiesen: Unmittelbar handlungsrelevant für den Unterricht und damit zentrale Merkmale erfolgreicher Lehrkräfte sind das Fachwissen, das fachdidaktische Wissen und das pädagogisch-psychologische Wissen. In diesem Zusammenhang wird nachdrücklich auf die Ergebnisse des COACTIV-Projektes hingewiesen. Aus der Sicht der Resilienzforschung kann man vier Lehrertypen unterscheiden, die unterschiedliches berufliches Engagement und variierende berufliche Widerstandsfähigkeit aufweisen: Der Gesundheitstyp - Der Schontyp - Der Risikotyp A - Der Risikotyp B. Mit dieser Lehrertypologie hat sich auch die Kultusministerkonferenz in ihrem Grundsatzpapier von 2004



Gottfried Kleinschmidt  
**SCHULE UND UNTERRICHT -  
 LEHREN UND LERNEN**  
 Basiswissen Lehrerbildung  
 J. Möller, M. Köller, Th. Riecke-Baulecke (Hrsg.)  
 Kallmeyer/Klett Friedrich Verlag  
 230 Seiten  
 ISBN 978-3-7800-4844-8

beschäftigt. Ein Angebots-Nutzungs-Modell der Wirkungsweise des Unterrichts geht auf A. Helmke (2003) zurück und wird in einer übersichtlichen Schautafel wiedergegeben. Besonders wichtig ist die Feststellung, dass die professionelle Kompetenz von Lehrkräften sich sehr positiv auf die Lernerfolge der Kinder und Jugendlichen auswirkt. Hier werden die Untersuchungsergebnisse von Kunter et al. (2011) vorgestellt und erläutert. Die vergleichende Analyse zur Unterrichtsqualität führt zu den folgenden drei Dimensionen der Tiefenstruktur des Unterrichts: 1. das Potenzial zur kognitiven Aktivierung; 2. die Klassenführung; 3. die konstruktive Unterstützung. Jede Dimension wird ausführlich kommentiert und zwar unter Berücksichtigung des „Basiswissens der Lehrerbildung“. Inzwischen weisen viele empirische Untersuchungen darauf hin, dass Unterricht, der hohe kognitive Aktivierung, effektive Klassenführung (classroom management) und intensive Unterstützung (Feedback) aufweist, eine sehr gute Voraussetzung ist, um das Lernen und die Entwicklung von Schülerinnen und Schülern zu fördern. J. Baumert untersuchte in einer Studie (2010) mit 181 Mathematikklassen das Potenzial zur kognitiven Aktivierung und zwar anhand der im Unterricht eingesetzten Klausuraufgaben. Fauth (2014) untersuchte die Unterrichtsqualität im Sachunterricht der Grundschule in 54 Klassen der dritten Jahrgangsstufe bei 1070 Schülerinnen und Schülern anhand von Videoanalysen sowie Schüler- und Lehrerfragebögen. Es konnte gezeigt werden, dass gut strukturierte Klassenführung den Zuwachs an Wissen im Sachunterricht positiv beeinflusste. Ermutigend ist die Feststellung der Experten, dass „qualitätsvoller Unterricht erlernt werden kann“. Auf der Basis einer Qualitätsanalyse kann man sogar ermittelte Unterrichtsschwächen in höhere Unterrichtsqualität verwandeln. Dabei kommt es entscheidend darauf an, dass die Weiterbildung der Lehrkräfte neue Inhalte erhält.

Wichtig sind auch die Untersuchungen zur Lern- und Leistungsmotivation. Die Autoren schlagen „das Erwartungs-Wert-Modell der Lern- und Leistungsmotivation“ als das erfolgreichste Konzept zur Vorhersage von Motivation und Verhalten in schulischen Leistungssituationen vor. Dieses Modell wird in einem Verlaufsschema vorgestellt und kommentiert. Mit Hilfe des Modells kann man „hohe Motivation“ und „niedrige Motivation“ voraussagen. Die Qualitätsfrage entscheidet sich vor Ort, d.h. im jeweiligen Klassenzimmer, beim thematisch gebundenen Lernen nach fachlichen Gütemaßstäben in einer eigenen Schulwelt, die von den Lehrenden und Lernenden selbst erzeugt wird.

## Leseempfehlungen

# Widerstände und Konflikte angehen

von Frank Hilbig | *Gottfried Kleinschmidt*

Die zentralen Fragen der fünf Kapitel dieses Werkes sind: Welche „Gesprächstypen“ gibt es und worauf bauen sie auf? Wie kann man im Lehrerkollegium Konflikte ohne „strukturelles Weisungsrecht“ austragen? Welche Möglichkeiten und Chancen ergeben sich für die Vermittlerrolle bei Konfliktgesprächen? Welche Chancen und Risiken ergeben sich bei „Klärungs- und Bearbeitungsgesprächen“ in Verbindung mit Widerständen im Lehrerkollegium? Am Ende jedes Kapitels werden die Ergebnisse kurz und prägnant „auf den Punkt gebracht!“ Die weiterführenden Literaturhinweise sollen zum vertiefenden Studium anregen. Konfliktgespräche sollten gut vorbereitet werden und verlangen viel Geduld (Zeitaufwand). Leider findet man nicht immer eine gemeinsame Lösung, aber die Kommunikation und Verstehensbereitschaft werden verbessert. An mehreren Stellen wird auf die Bedeutung des Feedbacks hingewiesen (vgl. auch das neue „Handbuch FEEDBACK in der Schule“ hrsg. von Cl. Buhren, Beltz Verlag Weinheim 2015). Besondere Beachtung findet die „Transaktionsanalyse“, die in jedem Kapitel zitiert wird. Sie soll bei der Formulierung und Vorbereitung der „inneren Haltung sowie beim Erkennen und Bewältigen von Gesprächssituationen“ helfen. Der Autor hat die wichtigen „Tipps“, „Achtung-Hinweise“ farbig unterlegt und die häufigen „Beispiele“ durch eine Umrandung hervorgehoben. Auf diese Weise soll der Praxisbezug des Werkes verstärkt werden. Jede Schulleiterin, jeder Schulleiter sollte bei der Vorbereitung des jeweiligen Gesprächs zehn Fragen beantworten, die an der entsprechenden Stelle ebenfalls farbig unterlegt sind. Die Antworten auf die zehn Fragen sollen die erforderliche entspannte Gesprächsatmosphäre schaffen. Ein wichtiger „Achtungs-Hinweis“ lautet: „Vermeiden Sie als Schulleiter/in jede negative Aussage über den Gesprächspartner“. Gehen Sie von der These der Transaktionsanalyse aus: „Ich bin ok – du bist ok“ (Harris, 1975). Fr. Hilbig misst bei den Konfliktgesprächen und bei der Bearbeitung von Widerständen im Lehrerkollegium dem „Aktiven Zuhören“ besondere Bedeutung zu. Aktives Zuhören ist für eine entspannte und dialogische Gesprächsatmosphäre entscheidend. Die Gesprächspartner sollen erfahren, dass grundsätzliche Verstehensbereitschaft besteht. In einem konstruktiven Gespräch sollte nur wenig über das „Gestern“ und vielmehr über das „Heute“ und das „Morgen“ gesprochen werden. Für ein fundiertes Konfliktgespräch ist die Kenntnis der neun Faktoren entscheidend, die in der Konfliktforschung genannt werden. Diese Faktoren werden ausführlich kommentiert und praxisbezogen transformiert.



Reihe: Schule leiten von A bis Z  
**Widerstände und Konflikte angehen**  
 von Frank Hilbig  
 Cornelsen Schulverlage Berlin (2016)  
 ISBN 978-3-589-15846-1 br. 127 S.  
 EUR 17,99

Ebenso wichtig sind die zehn „Grundprinzipien bei der Konfliktbearbeitung“. Ein Fallbeispiel wird ausführlich dargestellt und detailliert kommentiert. Ein stellvertretender Schulleiter will auch nach dem Amtsantritt einer neuen Schulleiterin die Personalentwicklung an der Schule weiterführen und nicht an die neue Schulleitung übergeben. Das Konfliktgespräch verläuft in sieben Phasen. Der Autor ist davon überzeugt, dass „durchgestandene Konflikte in der Regel die Beziehung und das Selbstbewusstsein der Beteiligten stärkt“. Entscheidend ist, dass nicht die Funktion und der Rang der Gesprächspartner eine Rolle spielt, sondern vielmehr das kollegiale Verstehen und der gemeinsame Weg. Beides ist für die Schulkultur und die Arbeitsatmosphäre an einer Schule maßgeblich. Ausführlich diskutiert wird auch die Rolle des Vermittlers in einem Konfliktgespräch. Die Vermittlerrolle ist für die Schulleitung nicht einfach und verlangt viel Fingerspitzengefühl. Der Vermittler darf sich nicht in den Konflikt hineinziehen lassen. Erforderlich ist eine wohlwollende Distanz zu den Kontrahenten. Die Hauptrolle des Vermittlers ist es, einen Prozess in Gang zu setzen, der es den Konfliktparteien erleichtert, eine gemeinsame Lösung zu finden! Auch hier spielen die erwähnten zehn Grundprinzipien und die sieben Phasen der Gesprächsführung eine maßgebliche Rolle. In den Gesprächsbeiträgen und Beispielen werden häufig die „Bedürfnisse und Interessen“ der Gesprächsteilnehmer genannt. Daher ist die Frage nicht unberechtigt: „Was meinen Sie denn eigentlich mit Bedürfnissen und Interessen? Ich habe eine Position und mehr ist da nicht“.

In einem weiteren Fallbeispiel geht es um „das Klärungs- und Bearbeitungsgespräch bei Widerstand“ im Lehrerkollegium. Die Schulleitung muss diesbezüglich mit vier Positionen des Lehrerkollegiums rechnen: unterstützende Zustimmung - zurückhaltende Zögerlichkeit - argumentative Ablehnung - prinzipieller Widerstand. Gegenstand des zweiten Fallbeispiels ist die Einführung des „Ganztagesbetriebs an der Schule“. Das Gespräch weist zwei Teile auf: „Die Widerstandserklärung“ und „Die Widerstandsbearbeitung“. Zusammenfassend stellt Fr. Hilbig fest: „Ohne Widerstand gibt es keine Veränderung. Wenn Sie keinen Widerstand wahrnehmen, sollten Sie besonders aufmerksam sein... Sie können zwar nicht jeden Widerstand auflösen. Aber lassen Sie die Kollegen mit ihren Widerstandsgefühlen nicht allein“ (S.124). Vor einer Neuauflage des Buches sollten die an mehreren Stellen vorhandenen Grammatikfehler im Text beseitigt werden.