

Fragen zur Wissensfestigung und zum Selbstcoaching

Textbasis: Hauke Christiansen: Schulentwicklung proaktiv, kreativ, effektiv. Rückenwind für Schulleitungen, Waxmann Verlag 2020

Kostenloses Download: <http://www.waxmann.com/buch4211>

Die folgenden Fragen sollen Ihnen helfen, aus dem Gelesenen aktives Wissen zu machen, das Ihnen in Alltagssituationen Orientierung und Handlungskompetenz ermöglicht. Ich wünsche Ihnen frohen Lern- und Erkenntnisgewinn.

Hauke Christiansen

Vorwort

1. „Warten auf Godot“ - welche Empfehlung zur Schulentwicklung verbindet der Erziehungswissenschaftler Fullan mit diesem literarischen Titel?
2. Der jüdische Theologe Pinchas Lapide nennt zwei grundsätzliche Weisen, die Bibel zu lesen; welche der beiden endet in Absurdität?

Kapitel 1: Grundlegender Überblick

1. Mit zwei Hauptdimensionen können Sie sich eine erste grobe Diagnose Ihrer Organisation verschaffen; sie lassen sich aus der Arbeit im Garten ableiten. Welche sind es? Wie sind sie in Ihrem Leitungsbereich balanciert?
2. Welche Kompetenz will die Münchner Schach-Akademie mit Hilfe des Schachspiels fördern?

Kapitel 2: Schule als Lernende Organisation

1. Welche Hauptthemen lassen sich aus Berne's Gruppenmodell für eine Organisation ableiten?
2. Notieren Sie für jede der fünf Dimensionen einer Lernenden Organisation eine aktuelle Baustelle in Ihrem Verantwortungsbereich.
3. Sie kommen neu in eine Leitungsposition; wie finden Sie die für Ihren Leitungsbe- reich relevanten Baustellen?
4. Was müsste in Ihrer Schule geschehen, wenn sie sich als "Lernende Organisation" qualifizieren möchte?
5. Welchen Rangplatz nimmt Deutschland innerhalb der EU hinsichtlich der Jugendl- ichen ohne Schulabschluss ein?
6. Mit welchem Prozentsatz lässt sich die Durchlässigkeit des deutschen Bildungs- systems beziffern?
7. In welchem Ausmaß ist der Bildungserfolg in Deutschland von der sozialen Stel- lung der Eltern abhängig?
8. Was müssten Sie tun, um aus Ihrer Schule mit der Zeit ein Museum zu machen?
9. Auf welche Baustellen werden Sie aufmerksam, wenn Sie Ihren Verantwortungsbereich mit den Ideen von Klaus Scala im Jahr 1997 vergleichen?
10. Auf welche Baustellen werden Sie aufmerksam, wenn Sie Ihren Verantwortungsbereich mit den Ideen von Jürgen Kluge im Jahr 2003 vergleichen?
11. Nach Kools und Stoll wird das Modell der Lernenden Organisation in vielen Schu- len als zu vage empfunden. Mindestens fünf Fragen müssten konkrete Antworten finden. Wie klar sind den von Ihnen Geleiteten vermutlich die Antworten auf diese Fragen - jeweils auf einer Skala von 0 bis 10? Und wie sehen Sie das selbst?
12. Ein Staatssekretär aus einem deutschen Kultusministerium klagt darüber, dass Imp-ulse von außen von Lehrkräften in der Regel als Zumutung empfunden werden. Welche Erfahrungen machen Sie in dieser Hinsicht in Ihrer Schule? Welche Impul- se gab es von außen? Wie war die Reaktion? Was muss / müsste geschehen, da- mit solche Impulse produktiv wirken können?

- Der Sozialpsychologe Kurt Lewin empfiehlt eine Faustregel, die hilft, zu verstehen, wie eine Organisation „tickt“. Wie heißt sie? Welche eigenen Erfahrungen fallen Ihnen dazu ein?

Kapitel 3: Leitungsrolle

- Welche grobe Orientierung bietet das Drei-Welten-Modell von B. Schmid Ihnen für das Verständnis Ihrer Leitungsrolle? Wenn Sie Ihre wache Zeit pro Tag zu 100 % setzen - wie viel Zeit verbringen Sie im Durchschnitt in jeder dieser Welten? Wie zufrieden sind Sie mit Ihrer jetzigen Aufteilung?
- In welcher Rollenwelt sind Sie mit „sich selbst“ am ehesten einig? In welcher weniger? Womit hängt das jeweils zusammen? In welcher Rollensituation wären Sie gern mehr „Sie selbst“?
- Welchen entscheidenden Unterschied sehen Sie zwischen Ihrer Rolle als Lehrkraft und der als Schulleitung? Welche Belastungsfaktoren erschweren es Ihnen, Ihre Leitungsrolle wirkungsvoll wahrzunehmen?
- Welche Ideen kommen Ihnen, wenn Sie mit dem Modell auf die Aufgabe, eine Klasse zu leiten, blicken?
- Sich selbst in Rollen steuern - so fasst Burkhard Sievers die Leitungsaufgabe kurz zusammen. Die Frage, wie dieses „Selbst“ zu verstehen ist - die Frage nach dem Menschenbild - beschäftigt Psychologie, Philosophie und Theologie. Worin sind die drei sich einig? Worin unterscheiden sie sich?

Kapitel 4: Zuhören

- Nennen Sie zwei ökonomisch greifbare Beispiele für Vorteile, die genaues Zuhören im Kundenverkehr mit sich bringt.
- Wie wirkt sich Kommunikationskompetenz auf die Kultur einer Organisation aus?
- Was lässt sich vom Affenfang der Inder für die Entwicklung von Zuhörkompetenz lernen?
- Wie könnten Sie in einem Zweiergespräch die Verständigung erschweren? Notieren Sie drei Möglichkeiten, die Sie von sich selbst kennen, und formulieren Sie drei Positivversionen.
- Wie können Sie dazu beitragen, dass Ihr Gegenüber im Gespräch „auf den Punkt“ kommt?
- In einer Beratung klagt Ihr Gegenüber ausführlich über eine dritte Person. Wie können Sie darauf konstruktiv reagieren?
- In einem Beratungsgespräch fällt Ihnen ganz schnell eine tolle Lösung ein, mit der Sie selbst gute Erfahrungen gemacht haben. Was ist daran problematisch? Wie können Sie das Problem elegant vermeiden?
- Wie können Sie im Gespräch Ihr Gegenüber zum Denken bringen?
- Wie trägt die Beachtung von Gefühlen zur Qualität der Kommunikation bei?
- In einem Beratungsgespräch entsteht eine längere Pause ein; wie können Sie die nutzen?

Kapitel 5: Teamlernen

- In der Regel steuert ein Leitungsgremium die Schule. Nehmen Sie sich etwas Zeit für eine Diagnose dieses Gremiums. Wie ist die Mitgliedschaft geregelt? Wie oft, wie regelmäßig, in welchen Zeitgrenzen trifft dies Team sich? (Weitere Fragen: s. Schulentwicklung S. 42) Insgesamt: Wie beurteilen Sie derzeit die Arbeitsfähigkeit dieses Teams (auf einer Skala von 0 bis 10)?
- Überprüfen Sie Ihre Diagnose mit Hilfe des Leitungskonzept von Th. Gordon (Managerkonferenz, als mind-map zusammengefasst in Rückenwind S. 43). Welche Stärken und welche Baustellen sind Ihnen bewusst geworden?

3. Wenn Sie die Sitzungszeit Ihres Leitungsgremiums mit 100% ansetzen - wie verteilen die sich im Schnitt auf die vier Quadranten der Eisenhower-Box? Wo sehen Sie Veränderungsbedarf?
4. Mit welchen Nachteilen ist zu rechnen, wenn Sie ein Team mit Hilfe einer Rednerliste moderieren? Wie verändert sich Ihre Moderationsrolle, wenn Sie auf das Führen einer Rednerliste verzichten?
5. Wie können Sie dafür sorgen, dass Ihre Teammitglieder aktiv und engagiert mitarbeiten?
6. Wie sichern Sie die Verbindlichkeit von Gremienbeschlüssen?
7. Nennen Sie zu jeder der vier von Tuckman beschriebenen Gruppenphasen ein Beispiel aus Ihrem Team.
8. Wie sind in Ihrem Team die archetypischen Rollen verteilt? In welcher Rolle sehen Sie sich selbst? Wie zufrieden sind Sie damit?
9. Komplexe strategische Themen lassen sich mit einem Team in sechs Schritten bearbeiten. Welche Schritte können Sie auswendig nennen? Worauf ist bei der Moderation mit diesem Modell zu achten?
10. Sie möchten die Feedbackkultur in Ihrer Schule fördern. Wie können Sie vorgehen, ohne schnell damit zu scheitern?
11. Welcher Vorteil ist mit der Unterscheidung von zwei Zielarten im Beratungsmodell von B. Lohmann verbunden?
12. Das Göttinger Stufenmodell gliedert sich in fünf Abschnitte. Haben Sie die im Kopf? Worauf muss die Moderatorin bei diesem Modell besonders achten? Was müsste sie tun, wenn sie den Prozess gleich zum Scheitern bringen wollte?
13. Welche Nachteile sprechen gegen schnelle Top-Down-Problemlösungen?
14. Wie können Sie die Arbeitsfähigkeit Ihres Leitungsteams grundlegend sichern?
15. Welche Bedeutung haben heimliche Verträge in Institutionen? Wie kommen sie zustande? Wie intervenieren Sie?
16. Worauf sollten Sie achten, wenn Sie Ihr Team zugleich partizipativ und verbindlich leiten wollen?
17. Wie können Sie ein Team leiten, ohne zu herrschen?

Kapitel 6: Konfliktmanagement

1. Wie könnten Sie Ihr Leitungsteam anregen, sich auf konstruktives Konfliktverhalten zu einigen?
2. Welche Möglichkeiten sehen Sie, wenn ein Kollegiumsmitglied gekränkt darauf reagiert, dass Sie auf organisatorische Notwendigkeiten hinweisen?
3. Welche Falle steckt in der Parole: Erstmal müssen wir unsere Beziehung klären?
4. Was lässt sich vom Stierkampf für wirksames Verhalten in Konflikten lernen?
5. Mit welchen Geschichten (auch aus eigener Erfahrung) können Sie den Gewinn-Gewinn-Ansatz in Konflikten plausibel machen?
6. Sie sind sicher, dass Sie für einen schwelenden Konflikt eine praktische Lösung haben. An welcher Stelle eines Lösungsprozesses würden Sie Ihre Lösung vorschlagen?
7. Wie kam es im Nahostkonflikt 1978 zu einer bis heute tragfähigen Lösung?
8. Was lässt sich vom Neun-Punkte-Problem für die Lösung von Konflikten lernen?
9. Wonach entscheiden Sie, ob Sie in einem Konflikt eingreifen müssen?
10. Was besagt die VW-Regel?
11. Wie hilft Ihnen die Konflikt-Eskalationsskala, angemessen zu intervenieren?

12. Was verlangt Leymann von Leitungspersonen, wenn sie von Mobbing Kenntnis bekommen?
13. Welcher Schaden entsteht einer Schule, wenn Mobbing nicht unterbunden wird?
14. Wie können Sie das Vorkommen von Mobbing verhindern?
15. Welcher Glaubenssatz macht Mobbing besonders gefährlich?
16. Welche Ergänzung fügt Rosenbergs Konzept der Gewaltfreien Kommunikation (GFK) einer Ich-Botschaft hinzu? Welcher Gewinn ist damit verbunden?
17. Wie definiert Rosenberg Gewalt?
18. Welche zwei Wege empfiehlt Rosenberg, um GFK zu erlernen?
19. Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen Konflikt- und Mitarbeitergespräch?
20. Wie können Sie etwas über Ihre blinden Flecken erfahren, ohne dabei verletzt zu werden?
21. Erläutern Sie das christliche Menschenbild mit Hilfe der Unterscheidung von bedingter und unbedingter Zuwendung.
22. Suchen Sie je ein Beispiel für positiv und negativ bedingte und unbedingte strokes. Was sind die wesentlichen Unterschiede zwischen negativ bedingten strokes und Abwertungen?
23. Wie reagieren Sie, wenn jemand Sie pauschal abwertend kritisiert?
24. Welche blinden Flecken sind Ihnen im Laufe Ihres Lebens bewusst geworden? Wie hat sich Ihr Verhalten daraufhin verändert?
25. Welches positive Feedback war für Ihre berufliche Entwicklung besonders wichtig?
26. Welche drei Fragen zur Teaminspektion (Download 5) wären z.Zt. für die Auswertung der Sitzungen Ihres Leitungsteams angebracht?
27. Vier Möglichkeiten gibt es, einen Ich-Zustand zu diagnostizieren, aber nur zwei davon sind für den Schulalltag geeignet. Welche Situationen fallen Ihnen dazu ein?
28. Jemand fragt: "Darf ich hier rauchen?" Formulieren Sie aus jedem Ich-Zustand des Funktionsmodells eine Reaktion (in direkter Rede) auf diese Frage.
29. Mit Hilfe welcher Faustregel unterscheiden Sie zwischen kEI und rK?
30. Ein Kollege war so mutig, sich sein Egogramm von seinen Familienangehörigen zeichnen zu lassen. Er ist mit seinem hohen Wert beim kEI unzufrieden. Welche Strategie empfehlen Sie ihm?
31. Welche Rollen kennzeichnen das Dramadriek? Welche Ich-Zustände sind in den verschiedenen Rollen vor allem mit Energie besetzt? Welche nicht?
32. Welche Fähigkeiten werten die einzelnen Personen im Dramadriek ab?
33. Woran können Sie merken, dass Sie im Drama-Driek mitspielen? Wenn Sie aussteigen wollen - welche Ich-Zustände wären dann mit Energie zu besetzen?
34. Auf welche Interaktionsmuster treffen Sie in Ihrem Schulalltag immer wieder? Wie lassen die sich graphisch darstellen?
35. Was ist in der TA mit "Trübung" gemeint? Von welchen Trübungen hat Ihre Lebenserfahrung Sie befreit?
36. Wie ist zwischen Bezugsrahmen und Erwachsenen-Ichzustand zu unterscheiden?
37. Welche mentalen Modelle behindern z.Zt. die strategische Entwicklung Ihrer Schule? Was blenden diese Modelle aus? Wie könnten Sie intervenieren?
38. Legen Sie Ihre eigenen PCM-Etagen neben die einer Person aus Ihrem beruflichen Umfeld, zu der Sie den Kontakt schwierig finden; auf welche Hypothesen werden Sie dabei aufmerksam?
39. Welche Beziehungsbedürfnisse charakterisieren die unterschiedlichen pcm-Typen?
40. Wie lässt sich das pcm-Modell im Umgang mit Schülerinnen und Schülern nutzen?

41. Welche Rolle spielt der innere Seitenwechsel bei der Lösung von Konflikten? Wie lässt er sich erzählerisch plausibel machen?

Kapitel 7: Vision und Steuerung von Prozessen

1. Wichtiger als das Erlernen von Managementtechniken ist nach Jonathan Sacks die Bereitschaft und die Fähigkeit, Verantwortung zu übernehmen. Wie ist diese Verantwortung genauer zu beschreiben?
2. Wenn Sie mit Ihrem Kollegium eine gemeinsame Perspektive (Vision) für Ihre Schule entwickeln wollen, empfiehlt sich dringend die Beachtung einiger systemtheoretischer Erkenntnisse. Welche vor allem?
3. Welche Leitungsinterventionen sind aus den systemtheoretischen Erkenntnissen abzuleiten?
4. Wenn man Ihnen entgegen hält: Leitung muss sagen, wo's lang geht - nennen Sie mindestens drei Vorteile partizipativer Leitung. Und erläutern Sie, wie Sie gleichzeitig verbindliche Leitung praktizieren können.
5. Wie ist die Ansicht zu erklären, dass Lehrpersonen sich besonders ungern führen lassen?
6. Schulentwicklung betrifft das Gesamtsystem Schule. Das Organisationsdiagramm von E. Berne benennt die typischen Themen, die an den Hauptgrenzlinien und an zwei Nebengrenzlinien zu bearbeiten sind. Überlegen Sie, welche Themen das aus Ihrer Sicht z.Zt. in Ihrer Schule sind.
7. Das Konsensverfahren ermöglicht es, z.B. im Rahmen einer Klausur, die Themen herauszufinden, die aus Sicht Ihres Kollegiums vordringlich bearbeitet werden sollten. Wie können Sie Ihr Kollegium dafür gewinnen, dies Verfahren anzuwenden?
8. Angenommen, Sie haben mit dem Konsensverfahren relevante Baustellen in Ihrer Schule ermittelt - wie setzen Sie den angefangenen Prozess jetzt methodisch fort?
9. Wie können Sie vermeiden, dass gute, in Projektgruppen erarbeitete Vorschläge kurzerhand per Abstimmung im Plenum scheitern?

Kapitel 8: Systemdenken: effektive Konferenzstruktur

1. Sie sind unzufrieden mit dem typischen Verlauf Ihrer Lehrkräfte-Gesamtkonferenzen, und Sie spüren auch einigen Unmut im Kollegium. Wie könnten Sie eine Verbesserung in Gang bringen?
2. Das Neuruppiner Konferenzmodell beruht auf einigen zentralen Grundprinzipien, die die aktive Beteiligung aller ermöglichen sollen. Vergleichen Sie Struktur und Ablauf der Gesamtkonferenz Ihrer Schule mit diesen Prinzipien. Welche Baustellen finden Sie dabei?
3. Welcher erste Schritt würde die Qualität Ihrer Konferenzen verbessern? Mit welchen Hindernissen müssten Sie rechnen? Auf welche Unterstützung könnten Sie zählen?

Kapitel 9: Partizipativ-verbindliches Leitungskonzept

1. Rufen Sie sich den Ablauf einer Lehrkräfte-Gesamtkonferenz ins Gedächtnis, und gehen Sie das Inhaltsverzeichnis bis zu diesem Kapitel langsam durch. Mit welchen Konzepten können Sie sich Stärken und Schwächen Ihrer Konferenz bewusst machen?
2. Der Sozialpsychologe S. Asch hat in einem berühmten Experiment herausgefunden, unter welchen Bedingungen ein Verbesserungsvorschlag in einer Gruppe eher Gehör findet. Wie können Sie diese Erkenntnis nutzen?
3. Wie ist in Ihrer Schule strukturell gesichert, dass jedes Kollegiumsmitglied sich aktiv mit kritischen Hinweisen und konstruktiven Vorschlägen an der Entwicklung der Schule beteiligen kann? Vergleichen Sie die Infrastruktur Ihrer Schule mit dem Konstruktionsprinzip in Gordon's Managerkonferenz.

4. Wie wird das Prinzip „verteilter Führung“ in Ihrer Schule realisiert?
5. Ermöglicht die Infrastruktur Ihrer Schule, die Abwärts-Aufwärts-Methode zur Beteiligung aller Kollegiumsmitglieder einzusetzen? Falls nicht - wo hakt es?
6. Angenommen, Sie oder ein Leitungsmitglied würden in einer Konferenz als „autoritär“ kritisiert - wie könnten Sie konstruktiv darauf reagieren?
7. Wie können Sie das Modell „Entscheidungskontinuum“ bei der Erstellung einer Tagesordnung für Ihr Leitungsgremium nutzen?
8. Wenn Sie in einer komplexen Entscheidungssituation auf schnellen Konsens Ihres Teams stoßen, welche Bedenken hinsichtlich der Entscheidungsqualität wären dann angebracht?
9. Der Wirtschaftswissenschaftler Malik hat Grundsätze, Aufgaben und Werkzeuge für wirksames Management formuliert, die sich auch auf Schulen beziehen lassen. Notieren Sie für jede der 18 Fragen kurz Ihre derzeitige Sicht.
10. Das Modell „Situative Führung“ unterscheidet vier unterschiedliche Reifegrade von Organisationsmitgliedern und leitet vier unterschiedliche Führungsstile daraus ab. Suchen Sie für jeden Reifegrad ein Kollegiumsmitglied; wie sähe der entsprechende Führungsstil für Sie aus?
11. Wie gut sind die mit strukturell-indirekter Führung verbundenen Aufgaben in Ihrer Schule gelöst? Welche Baustellen entdecken Sie bei der Überprüfung der von Rolff genannten Aspekte?
12. Rückschläge und Fehler müssen keine Katastrophen sein; sie lassen sich auch als Lernchancen auffassen. Welche Situationen fallen Ihnen ein, in denen Ihnen das gelungen ist?

Kapitel 10: Schluss mit Warten auf Godot: alles bedacht?

1. Vor 20 Jahren listete I. Bormann eine Reihe von Faktoren auf, die die Entwicklung einer Schule in Richtung einer Lernenden Organisation massiv behindern. Wie sehen Sie diese Faktoren in Ihrer Schule aus heutiger Sicht?
2. Der Soziologe Kühl hält die Möglichkeit, durch Personalentwicklung und Fortbildung eine Schule zu einer Lernenden Organisation werden zu lassen, für sehr begrenzt. Wie passt Ihre persönliche Erfahrung zu seinen skeptischen Argumenten?
3. Der Mensch sei biologisch auf Konkurrenz angelegt. Wie argumentieren Sie gegen dieses sozial-darwinistische Menschenbild?
4. „Wer den Unterricht verändern will, muss mehr als den Unterricht verändern“ (Rolff). Welche organisatorischen Veränderungen halten Sie in dem Zusammenhang für notwendig?
5. Leitung sei ein eigener Beruf, Schulleitung auch - behaupten Experten. Wie argumentieren Sie, wenn jemand diese Behauptung absurd nennt?

Kapitel 11: Persönliche Meisterschaft: Stress erkennen und regulieren

1. Zur Fabel von der goldenen Gans: Wie balancieren Sie Produktion und Produktionskapazität?
2. Wie ist Ihr „Energie-Fass“ z.Zt. gefüllt?
3. Wie ist die unterschiedliche Anfälligkeit für Stress zu erklären?
4. Rufen Sie sich eine typische Situation aus Ihrer Arbeitswelt ins Gedächtnis, die Sie als ziemlich stressig erleben. Analysieren Sie die Situation mit dem Stressmodell von E. Wengle. Auf welche Glaubenssätze stoßen Sie dabei? Welche Lösungsmöglichkeiten können Sie sich vorstellen?
5. Antreiber kompensieren Einschärfungen. Nur für Sie persönlich: Welcher Antreiber ist Ihnen bewusst? Und welche Einschärfung halten Sie mit ihm in Schach?
6. Wie können Sie mit Hilfe des Wertequadrats (nach Schulz von Thun) aus Ihrer Antreiberanalyse ein Entwicklungsziel für sich ableiten?

7. Antreibergehorsam verträgt sich nicht mit dem Wunsch nach Autonomie. Nochmal nur für Sie persönlich: Wenn Ihnen eine Einschärfung bewusst geworden ist - welche wünschenswerte Erlaubnis würden Sie aus ihr ableiten? Und welche aus dem zugehörigen Antreiber?
8. In der berühmten Schrift „Von der Freiheit eines Christenmenschen“ von 1520 erläutert Luther eine ebenfalls berühmte Doppelthese. Deren Kenntnis gehört m.E. - auch für religiös Unmusikalische - zur Allgemeinbildung. Welche Übereinstimmung sehen Sie zwischen dem Autonomiekonzept der Transaktionsanalyse und Luthers Doppelthese?
9. Antreiber springen in Stresssituationen an. Welche Hinweise auf belastenden Stress nehmen Sie in Ihrer Schule wahr?
10. Wer unter belastendem Stress keine Hilfe in Anspruch nimmt, landet möglicherweise im Burnout. Die dann einsetzende Hilfe geht oft in die falsche Richtung. Wie bewusst ist diese Gefahr in Ihrem Kollegium?
11. Es gibt wirksame systemische Möglichkeiten, belastendem Stress vorzubeugen. Welche Möglichkeiten sind Ihrem Kollegium vertraut?
12. Der Weg der Stressklärung geht von innen nach außen. Wenn Sie bereit sind, einen Schritt in die von Ihnen angestrebte Autonomie zu riskieren, dann kann praktisches Handwerk helfen: im Inhaltsverzeichnis finden Sie unter 11.9 eine Übersicht über das gängige Instrumentarium von Selbst- und Zeitmanagement. Welches spezifische Verfahren würde zu Ihrer eigenen Antreiber- und Stressanalyse passen?
13. Wie können Sie mit Hilfe der Fraktaltheorie problematische Kommunikationsmuster identifizieren?

Kapitel 12: Individuelle Förderung von Lehrkräften oder Teamstärkung?

1. Wenn Sie mit jeder Lehrkraft einmal pro Jahr ein Mitarbeitergespräch führen möchten - wie ist das in Ihrer Schule zu leisten, wenn Sie als Leitungsspanne 1 : 10 bis 1 : 15 ansetzen? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt sein, wenn Sie sich bei der Realisierung am Konzept der verteilten Führung orientieren?
2. Dass dies Instrument für die Arbeit an der Schulentwicklung wirklich geeignet ist, wird mit guten Gründen bezweifelt; Stichworte dazu: Kommunikationskompetenz, Beurteilung, Top-Down-Ansatz, Rivalität, agile Organisation. Welche Folgerungen ziehen Sie aus dieser Kritik?
3. Fast alle im Buch dargestellten Modelle sprechen immer auch Gefühlsreaktionen an. Wie kann die Mitteilung von Gefühlen entscheidend zur Klärung von schwierigen Situationen beitragen? Nutzen Sie die Grafik 25; beginnen können Sie mit Ich-Botschaften, Rosenbergs GFK und dem ABC-Modell zum Stress.
4. Gefühlsäußerungen sind unterschiedlich willkommen. Schon kleine Kinder lernen, bestimmte Gefühle nicht zu zeigen, andere dagegen zu favorisieren, und das so sehr, dass das gezeigte Gefühl auf andere irgendwie unpassend wirkt. Woran erkennen Sie solche „Ersatzgefühle“? Welche Gefühlsäußerungen waren in Ihrer Kindheit verpönt? Wie erleben Sie das heute?
5. Ersatzgefühle halten oft ein manipulatives Maschensystem aufrecht. Wie können Sie konstruktiv reagieren, wenn jemand sich „schräg“ verhält?
6. Sie bemerken, dass eine Lehrkraft sich nicht an vertragliche Vereinbarungen hält. Gleichzeitig schätzen Sie die Person und möchten ihr Engagement nicht durch eine mögliche Kränkung verspielen. Wie könnten Sie eine solche innere Blockade auflösen?
7. Wie reagieren Sie, wenn ein Meinungsführer in einer Konferenz fordert, man müsse das gerade zu verhandelnde Thema ganz emotionslos angehen?
8. Psychologen, Philosophen und Theologen verweisen auf die Bedeutung von Gefühlen für unser Selbstverständnis und für die Beziehungen, in denen wir leben. Welche Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede sehen Sie zwischen diesen drei Zugängen?

9. Heftige Gefühle gefährden die Urteilskraft. Welche Geschichten kennen Sie, in denen Selbststeuerung gelingt - trotz starker Emotionen?

Kapitel 13: Die Freiheit „freier“ Schulen

1. Der Philosoph Peter Bieri hält die Vorstellung von einem durch nichts bedingten Willen für einen Alptraum. Wie kommt er dazu? Und wieso gilt trotzdem: Grundrechte sind Freiheitsrechte?
2. Wenn Konflikte sich durch eigene Bemühungen oder durch externe Beratung nicht lösen lassen, kommen juristische Maßnahmen in Frage. Wie würden Sie in so einem Fall vorgehen?
3. Das Privatschulrecht ist ein Grundrecht; es garantiert freien Schulen freie Entscheidung über Lehrziele, Lehrstoff, Lehrmethode, Lehrerwahl und Schülerwahl (Art. 7, Abs.4 Satz 1 GG). Wie nutzen Sie diesen Spielraum in Ihrer Schule?
4. Es gibt erstaunliche Beispiele, wie nicht nur „freie“ Schulen ihren Spielraum nutzen und erweitern (Kap. 13.3). Welches der aufgeführten Beispiele reizt Sie zur Nachahmung oder zu eigenen Ideen?
5. Denkgewohnheiten, mentale Modelle machen oft blind für die Möglichkeit wünschenswerter Veränderungen. Wie können Sie eine gruppenspezifische Erkenntnis nutzen, um Unterstützung für Veränderungsprozesse zu gewinnen?

Kapitel 14: Religiös frei, säkular frei - worin unterscheiden wir uns?

1. Psychologie, Philosophie und Theologie unterscheiden zwischen innerer und äußerer Freiheit. Worin sind sie sich inhaltlich nicht einig?
2. Welchen Sinn hat die Unterscheidung von Religionsfreiheit und Glaubensfreiheit?
3. Was entgegnen Sie, wenn jemand die christliche Freiheit als Rückzug in die Innerlichkeit und Flucht vor Verantwortung kritisiert?
4. Was leistet das Konzept der logischen Ebenen für die Klärung der Identität einer Schule?
5. Wie lässt sich ethische Orientierung auch ohne religiösen Bezug plausibel machen?
6. Wie lässt sich die Goldene Regel als hilfreiche Orientierung für Leitungspersonen differenzieren?
7. Inwiefern präzisieren die Grundpositionen der Transaktionsanalyse das psychologische Verständnis von Autonomie?
8. Wie sehen Sie die Chance, mit Ihrem Leitungsgremium eine plausible Alltagsethik zu erarbeiten?
9. Auf welche Grundfrage lässt sich die philosophische Ethik zurückführen?
10. Wo sehen Sie in Ihrer Schule Spielraum für Freiheit?
11. Manche Konzepte und Modelle werden in diesem Buch mit dem Verhalten von Tieren illustriert (Gans, Stier, Pferd, Maultier, Laus, Enten, Reiher, Fuchs, Fische, Affen, Katze, Bruthenne). Wenn Sie sich zu jedem Tier das zugehörige Konzept notieren, haben Sie eine gute Gedächtnisstütze für einige Hauptinhalte dieses Buches. (Die Tiere finden Sie in der elektronischen Fassung, indem Sie die Suchfunktion über Steuerung und F aufrufen und das fragliche Tier einsetzen.)

