

6.5. Phase 4: Konkretisierung	85
6.6. W.E.R.T.-Kommunikation in der Praxis	86
7. FÜHRUNGSARBEIT	87
7.1. Checkliste	87
7.2. Führungstechniken	92
7.2.1. Der „Knigge“ für W-Lehrer	92
7.2.2. Der „Knigge“ für E-Lehrer	96
7.2.3. Der „Knigge“ für R-Lehrer	99
7.2.4. Der „Knigge“ für T-Lehrer	102
7.2.5. W.E.R.T.-Führungsarbeit	107
MEIN PROFIL	109
ZUM WEITERLESEN	111

www.netzwerk-lernen.de



netzwerk
lernen

www.netzwerk-lernen.de



netzwerk
lernen

www.netzwerk-lernen.de



netzwerk
lernen

www.netzwerk-lernen.de

Vorwort

Authentisch Leiten und Lehren – wie ist das gemeint?

Die Grundlage des W.E.R.T.-Modells bildet folgende Definition: Authentizität meint die Einmaligkeit und Einzigartigkeit einer Person, die in ihrem Handeln, Denken, Entscheiden und Leben zum Ausdruck kommt.

Authentisch Leiten und Lehren bedeutet demnach ...

- ... dass die schulische Arbeit von Lehrern auf einer guten Kenntnis ihrer Persönlichkeit beruht.
- ... dass sich LehrerInnen ihrer Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen, aber auch ihrer Lernfelder, Ängste und Copingmechanismen bewusst sind.
- ... dass schwierige biografische Erfahrungen so weit verstanden und aufgearbeitet wurden, dass das schulische Wirken nicht negativ beeinflusst wird.
- ... dass erzieherische Verantwortung auf personalen Kompetenzen gegründet wird.
- ... dass LehrerInnen in der sich ständig und schnell ändernden Gesellschaft und schulischen Landschaft als Persönlichkeiten mit Standfestigkeit und Eigenverantwortung auftreten.
- ... dass LehrerInnen eine gesunde, natürliche Form der Autorität ausüben und Lebenskompetenzen vermitteln können.
- ... dass sich LehrerInnen von Modeströmungen, politischem Aktionismus und medialer Kritik wenig beeindrucken lassen und ihre eigene Linie vertreten.
- ... dass LehrerInnen wieder den Mut finden, sich als „Fachleute für Menschenbildung“ zu sehen und dafür auch Respekt und Anerkennung einfordern.
- ... den Mut zu haben, Dinge, die schief laufen oder nicht machbar sind, anzusprechen.
- ... sich durch das Wissen um eigene Grenzen und Fähigkeiten vor allzu großem Frust, Motivationsverlust und Krankheiten wie z. B. Burnout zu schützen.

Mit anderen Worten: Es braucht LehrerInnen, die neben Fach- und Methodenkompetenz vor allem auch personale Kompetenz, eine natürliche Autorität und einen individuellen Lehr- und Führungsstil besitzen. Mehr denn je sind LehrerInnen gefragt, die auf der Basis einer guten Selbstkompetenz entscheiden, führen und gestalten können und die gegenüber ihren SchülerInnen als verlässliche und beständige Personen auftreten.

Lernen kann man authentisches Leiten und Lehren vor allem durch Coaching, Supervision und „echte“ Persönlichkeitsbildung (im Sinne einer fundierten Auseinandersetzung mit sich selbst). Leider sind diese Formen der Lehrerbildung sowohl in der Aus- als auch in der Weiterbildung von LehrerInnen nach wie vor Randerscheinungen. Das W.E.R.T.-Modell kann seinen Beitrag dazu leisten, in dem es hilft, sich selbst und andere zu reflektieren.

Abschließend noch eine kurze Anmerkung: Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wird im Hauptteil in der männlichen Form geschrieben - es sind natürlich beide Geschlechter gleich wertschätzend gemeint.



netzwerk
lernen

www.netzwerk-lernen.de



netzwerk
lernen

www.netzwerk-lernen.de

1. Sinn und Zweck dieses Buches

Das W.E.R.T.-Modell, das Sie im Laufe der Lektüre näher kennenlernen werden, basiert auf zwei Säulen:

- Zum einen steht hinter dieser Typologie einiges an psychotherapeutischer Theorie und an fundiertem Hintergrundwissen. Die Einteilung des menschlichen Charakters in vier Grundtendenzen findet sich in vielen Modellen und Varianten. So beschreibt z. B. Fritz Riemann vier Grundängste des Menschen, die Wiener Existenzanalyse und Logotherapie kennt vier menschliche Grundmotivationen. Auch das W.E.R.T.-Modell verbleibt in der Tradition, abgrenzbare menschliche Grundtendenzen zu beschreiben, bietet aber ein eigenständiges Modell, um auf die „Charakterwelt“ von Lehrern zu blicken.
- Zum anderen entspringt dieses Modell den Beobachtungen und Erkenntnissen, die ich durch die praktische Arbeit im Feld der Psychotherapie und des Coachings, vor allem aber in der Persönlichkeitsbildung von Lehrern gewonnen habe. Die Arbeit mit Pädagogen im Einzelsetting und in Gruppenarbeit auf einer sehr persönlichen Ebene zeigt, dass es im Unterrichts- und Erziehungswahlhalten gewisse Grundtendenzen gibt, die sich wiederholen und die immer wieder feststellbar sind. Diese Erkenntnis und die Ableitungen daraus bilden das Fundament des W.E.R.T.-Modells.

Wichtig ist es hierbei, den Begriff „Grundtendenz“ richtig auszulegen: Natürlich kann man die Individualität des Menschen nicht in ein Modell von vier (oder auch mehr) Typen pressen - der individuelle „Mix“ aus Anlagen, Kindheits- und Lebenserfahrungen sowie weiterer Rahmenbedingungen bewirkt eine Unzahl von persönlichen Ausprägungen und Variationen von Authentizität. Dennoch lassen sich typische, immer wieder beobachtbare Verhaltensweisen und -muster in Gruppen, den Grundtendenzen, zusammenfassen. Damit sind also „Grundströmungen“ des Charakters gemeint, die sich in wiederholtem Ausmaß beobachten lassen. Eine Analogie dazu bietet der Aufbau des menschlichen Körpers, der gewissen Prinzipien folgt und dennoch in seiner individuellen Ausprägung immer wieder einzigartig ist.

Das W.E.R.T.-Modell befasst sich also mit charakterlichen „Grundströmungen“ von Lehrern, die in „freier Wildbahn“ oft beobachtet werden können. Die Einteilung in Typen erfolgt nach dem Prinzip, dass sich gewisse Grundtendenzen oft zu „Clustern“ kombinieren, also in vielen Fällen gemeinsam auftreten. Diese Typologie ist allerdings kein „strenges“ Modell, das nur ein Denken in Schablonen zulässt. Es kann deshalb sein, dass Sie sich entweder in einem Typ eindeutig wiedererkennen und damit gut arbeiten können, oder aber, dass Sie in allen vier Typen gewisse Elemente Ihres Charakters erkennen und sich Ihren eigenen individuellen Typ „zusammenbasteln“.

Der Name „W.E.R.T.“ leitet sich vom Anspruch ab, verschiedene Formen und Ausprägungen der pädagogischen Authentizität und Aktivität als grundsätzlich gleichwertig und „W.E.R.T.voll“ zu betrachten.

Wie können Sie also von diesem Buch profitieren?

Orientierung und Erweiterung des Selbstbildes:

Nutzen Sie diese Ausführungen, um Ihre persönliche Form menschlicher und pädagogischer Authentizität ein gutes Stück weiterzuentwickeln. Suchen Sie Ihre Schwerpunkte hinsichtlich Stärken, Lernfeldern, etc. heraus und arbeiten Sie damit. Ob Sie sich eindeutig „typologisch“ zuordnen können oder einfach „quer durch die Bank“ nach Aspekten und Inhalten Ausschau halten, die Ihnen neue Erkenntnisse ermöglichen, ist nicht so wichtig - Hauptsache, Sie setzen das, was Sie für brauchbar halten, auch um.

Spiegelfunktion:

Dieses Buch soll Ihnen in gewisser Weise auch einen Spiegel vorhalten: Jeder Lehrer kennt Situationen, in die er immer wieder gerät, ohne dass ihm klar ist, warum. Dabei kann es sich um wiederkehrende Konflikte mit einzelnen Schülern oder Kollegen handeln, ohne dass die Ursache erkennbar ist. Ebenso reagiert man vielleicht auf manche Dinge allergisch, die scheinbar harmlos sind. Manchmal neigt man dazu, auf Kollegen oder Schüler negative Eigenschaften oder unangenehme Verhaltensweisen zu projizieren, die man an sich selbst ablehnt bzw. bei sich selbst gar nicht wahrnehmen kann (die berühmten-berüchtigten „blinden Flecken“). Vielleicht werden Sie während des Lesens einiges von und über sich entdecken, von dem Sie bisher nichts ahnten.

Verbesserte Einschätzung und Führung Ihrer Kollegen:

Nicht zuletzt soll Ihnen dieses Modell dazu verhelfen, Ihren Direktor und Ihre Kollegen besser zu verstehen. Wenn Sie wissen, wie die Menschen in Ihrem schulischen Umfeld „tickern“ und wie Sie am besten damit umgehen, wird die Zusammenarbeit mit ihnen erheblich erleichtert. Darüber hinaus können Sie lernen, wie Sie Kollegen nach diesem Modell lenken und führen.

Um Ihre Erkenntnisse ausreichend festigen zu können und wirkliche Veränderungen zu ermöglichen, finden sich im Anschluss an jedes Kapitel ein oder zwei praktische Übungen. Ich empfehle Ihnen, dass Sie sich die Zeit nehmen, um diese wirklich zu absolvieren. Auch die fortlaufende Beantwortung der Fragen des Gesamtprofils am Ende des Buches, zu dem an den passenden Stellen Hinweise gegeben werden, möchte ich Ihnen aus Herz legen.

www.netzwerk-lernen.de

2. Persönlichkeitstest nach dem W.E.R.T.-Modell

2.1. Durchführungsrichtlinien

Im Folgenden finden Sie 20 Blöcke, die je vier Aussagen enthalten. Ihre Aufgabe besteht darin, diese einzeln nach Punkten zu bewerten. Die Skala reicht dabei von 0 bis 5 Punkten, die für eine Aufgabe vergeben werden können. 5 Punkte bedeuten, dass diese Aussage voll und ganz auf Sie zutrifft, 0 Punkte bedeuten demnach, dass Sie sich überhaupt nicht mit dieser Beschreibung identifizieren können. Die Zahlen dazwischen dienen logischerweise der Differenzierung und Abstufung.

Sie können innerhalb eines Blocks auch gleiche Punktezahlen vergeben, wenn Sie sich von zwei oder mehreren Aussagen gleich angesprochen fühlen (z. B. zweimal 5 Punkte).

In der Spalte MW tragen Sie Ihre Punktwertung ein, die Kategorie Typ füllen Sie erst später mithilfe der Auswertungstabelle im nächsten Kapitel aus.

Muster:

MW = meine Wertung

Typ = Welcher Typ passt zu dieser Aussage? (Auswertung erfolgt im nächsten Kapitel.)

	MW	Typ
Ich initiiere oft und gerne Veränderungen.	3	
Neue Entwicklungen prüfe ich kritisch.	4	
Schnelle Veränderungen bringen mich leicht aus dem Konzept.	4	
Auf Veränderungen kann ich mich gut und schnell einstellen.	0	

oder

In Gesprächen ...	MW	Typ
... bin ich direkt und komme schnell auf den Punkt.	5	
... beschreibe ich meinen Standpunkt ausführlich und lebendig.	3	
... lege ich Wert auf eine sachliche, logische Argumentation.	2	
... lege ich besonderen Wert auf eine freundliche Gesprächsatmosphäre.	1	

1 Überlegen Sie in Ruhe und seien Sie ehrlich zu sich selbst. Kein Typ ist besser als der andere!

W.E.R.T.-Test

a. Meine Kollegen würden mich beschreiben als ...	MW	Typ
... harmoniebedürftigen Menschen.		
... zurückhaltenden Menschen.		
... leistungsbetonten Menschen.		
... spontanen Menschen.		

b.	MW	Typ
Meine Arbeit erledige ich möglichst genau und detailliert.		
Zu neuen Aufgaben sage ich oft spontan und begeistert ja.		
Beim Arbeiten gehe ich vor allem ziel- und ergebnisorientiert vor.		
Ich bin beim Arbeiten sehr zuverlässig und konsequent.		

c.	MW	Typ
Ich bin ausgesprochen teamfähig.		
Teamarbeit liegt mir nicht so.		
In Teams Sorge ich für Kommunikation, Lebendigkeit und Kreativität.		
Auch im Team möchte ich meinen genauen und detailorientierten Arbeitsstil beibehalten können.		

d.	MW	Typ
Mir ist es sehr wichtig, dass ich von meinem Direktor/Vorgesetzten gesehen und anerkannt werde.		
Eine rein formale Autorität kann ich nicht so leicht akzeptieren, Autorität muss man sich verdienen.		
Ich lasse mich von meinem Direktor/Vorgesetzten gerne führen und unterstützen.		
Ein Direktor/Vorgesetzter hat genaue Richtlinien und Regeln vorzugeben und einzuhalten.		

e.	MW	Typ
Ich initiiere gerne Veränderungen.		
Neue Entwicklungen prüfe ich kritisch.		
Schnelle Veränderungen bringen mich leicht aus dem Konzept.		
Auf Veränderungen kann ich mich gut und schnell einstellen.		

www.netzwerk-lernen.de

f.	MW	Typ
Schüler und Kollegen unterstütze ich gerne.		
Ich lege Wert auf ein hohes Leistungsniveau.		
Ich kann Schüler und Kollegen gut motivieren und anspornen.		
Auf Ordnung und Beständigkeit lege ich im Schulalltag großen Wert.		

g.	MW	Typ
Im Umgang mit Schülern und Kollegen erweise ich mich meist als geduldig.		
Im Umgang mit Schülern und Kollegen kommt man mich als bestimmend und tonangebend.		
Im schulischen Zusammenleben erlebe man mich als lebendig und temperamentvoll.		
In zwischenmenschlichen Kontakten nehme ich im schulischen Alltag eine distanzierte, „kühle“ Position ein.		

h.	MW	Typ
Konflikten gehe ich am liebsten aus dem Weg.		
In Konflikten kann es schon mal vorkommen, dass ich überreagiere und „auf den Tisch hau“.		
In konflikthafte Situationen versuche ich, sachlich und diplomatisch zu bleiben.		
In Konfliktsituationen kann es passieren, dass ich sehr verletzend werde und „giftige Pfeile abschieße“.		

i.	MW	Typ
Ich arbeite am liebsten eigenverantwortlich und selbstständig.		
Ich arbeite am liebsten in einem Team, wo zwischen den Mitgliedern gute Beziehungen bestehen.		
Ich lege besonderen Wert auf genaues Arbeiten.		
Spontaneität und Kreativität schätze ich in der schulischen Arbeit sehr.		

j.	MW	Typ
Ich bin sehr kontaktfreudig und offen.		
Im Umgang mit Kollegen bin ich eher reserviert und distanziert.		
Kontakte zu Kollegen sind mir nicht so wichtig, sie spielen eher eine untergeordnete Rolle.		
Ich kann gut enge Beziehungen zu einer kleinen Gruppe von Kollegen aufbauen.		

k.	MW	Typ
Ich zögere eher lange, Kollegen zu kritisieren; wenn ich selbst kritisiert werde, ziehe ich mich oft zurück.		
Kritik teile ich zwar gerne aus, „einstecker“ fällt mir allerdings schwer.		
Wenn ich kritisiert werde, ist es mir am wichtigsten, mich ausreichend rechtfertigen zu können.		
Gerechtfertigte sachliche Kritik kann ich austeilen und annehmen, ungerechtfertigte Kritik an meiner Person oder Arbeit verzeihe ich nur äußerst schwer.		

l. Als Vorgesetzter bzw. als Lehrer	MW	Typ
... bin ich tolerant und geduldig.		
... bin ich durchsetzungsfähig und energisch.		
... bin ich zuverlässig und korrekt.		
... bin ich motivierend und beziehungsorientiert.		

m.	MW	Typ
Ich habe stets ein offenes Ohr für neue Ideen; langes Durchhalten liegt mir aber nicht besonders.		
Meine Arbeitshaltung ist gekennzeichnet von Stabilität, Ausdauer und Genauigkeit; als übermäßig flexibel würde ich mich allerdings nicht bezeichnen.		
Ich kann lange ein hohes Arbeitstempo halten; manchmal nehme ich mir etwas zu viel vor.		
Ich zeige generell hohen Arbeitseinsatz, mir fällt es allerdings schwer, mich genügend abzugrenzen und Nein zu sagen.		

n. Richtig frustrieren kann man mich, indem man ...	MW	Typ
... meine Fähigkeiten und Kompetenzen abwertet oder einschränkt.		
... mich einfach ignoriert.		
... mich aggressiv konfrontiert.		
... Regeln und Bedingungen ohne Begründung ändert.		

o. Ein Entwicklungsimpuls könnte für mich sein ...	MW	Typ
... mehr Optimismus und Flexibilität zu zeigen.		
... zu lernen, Grenzen zu setzen.		
... möglichst objektive Entscheidungen treffen zu lernen.		
... genau und aufmerksam zuhören zu lernen.		