

# DOWNLOAD



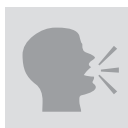
Thomas Unruh

# Konfliktgespräche souverän führen

## Praxiserprobte Tipps für den Lehreralltag

Downloadauszug aus  
dem Originaltitel:





## Problem: Schwierige Gespräche

*Ich tue mich schwer damit, schwierige Gespräche mit Eltern, Schülern und besonders mit Kollegen zu führen. Wie kann ich diese Gespräche so führen, dass sie konstruktiv verlaufen, verbindliche Ergebnisse haben und dass sie vor allem wirklich etwas nützen?*

Jeder hat täglich mit den verschiedensten Menschen in den unterschiedlichsten Situationen „Gespräche“. Gespräche zu führen ist im täglichen Leben so normal wie Essen, Trinken und Zähne putzen. Und obwohl jeder aus leidvollen Erfahrungen im Privat- wie im Berufsleben weiß, wie schwer es sein kann, „gute“ Gespräche zu führen, fällt es doch vielen Menschen, auch Lehrern, schwer zu akzeptieren, dass es viele Gesprächssituationen gibt, die professionelles Know-how in Sachen Gesprächsführung erfordern, damit die Gespräche nicht unfruchtbar verlaufen und statt zu Streit und Frustrationen zu konstruktiven Ergebnissen führen.

Gleichzeitig setzen sich in Bereichen, in denen es um die Klärung von Konflikten geht, Methoden professioneller Gesprächsführung immer stärker durch. Das Zauberwort heißt „Mediation“. In einigen Schulen werden Schüler zu „Streitschlichtern“ ausgebildet.

Wer bisher der Auffassung war, dass sich gute Gespräche, auch solche, in denen es um die Klärung von Konflikten geht, eher spontan, aus dem Bauch heraus entwickeln und dass es wichtig sei, in Konfliktgesprächen auch Dampf ablassen zu können und ungefiltert Gefühle zu zeigen, der wird sich mit dem Handwerkszeug professioneller Gesprächsführung schwertun. Er wird jedoch auch nur selten, wenn überhaupt, Konflikte in Gesprächen konstruktiv klären können. Wer hingegen bereit ist, sich darauf einzulassen, dass Konfliktgespräche professionelle Verfahren erfordern, weil sie „Arbeit“ sind und eben kein „Gespräch“, kein Diskurs über unterschiedliche Meinungen. Und wer bereit ist, solche Verfahren selbstreflektiert zu lernen und zu üben, der wird davon nicht nur im Beruf, sondern auch im Privatleben profitieren, zum Beispiel, wenn es darum geht, Konflikte mit dem Partner oder den eigenen Kindern zu klären.

Wenn Lehrer schwierige Gespräche mit Eltern, Schülern und eventuell auch mit Kollegen bewusst und spürbar professionell gestalten, setzen sie damit in der Gesprächssituation auch ein klares Rollensignal: Sie sind es, die den Prozess steuern. Und das ist ein wichtiges Signal, auch wenn das Gespräch im Prinzip „auf Augenhöhe“ geführt wird.

### **Warum ist es so schwer, schwierige Gespräche erfolgreich zu führen?**

Das Hauptproblem aller Gesprächssituationen besteht darin, dass das, was von jemandem gesagt wird, immer mehr enthält als den reinen Sachinhalt. Wenn beispielsweise ein Mann, der abends spät von der Arbeit nach Hause kommt, im Gespräch über das, was am Tag passiert ist, zu seiner Frau einfach nur sagt, „Ich bin müde“, stecken in dieser schlichten Sachaussage möglicherweise viele andere „Nebenbotschaften“, die zu sagen er sich nicht traut oder, die er nicht äußert, um seine Frau nicht zu verletzen. „Ich bin müde“ kann vielleicht auch heißen, „Ich möchte jetzt nicht hören, was du heute erlebt hast“ oder „Ich möchte jetzt nur noch fernsehen“. Vielleicht soll es aber auch heißen: „Ist dir eigentlich klar, wie hart ich arbeite, um unsere Familie zu ernähren?!“ Dem Konfliktpotenzial eines so schlichten Satzes ist nach oben hin keine Grenze gesetzt ...

Noch schlimmer wird es dadurch, dass zu einem Gespräch ja immer zwei gehören: Einer, der spricht (der „Sender“) und einer, der das Gesprochene hört und damit irgendetwas anfangen soll (der „Empfänger“). So kann es dann sein, dass der besagte Mann aus unserem Beispiel tatsächlich nur seinem Gefühl von Müdigkeit Ausdruck verleihen wollte – absolut ohne jeden „Hintergedanken“. Seine Frau aber kann die Bemerkung ganz unterschiedlich interpretieren: Was will mein Mann mir wirklich sagen? Ihr Reaktionsspektrum kann zum Beispiel reichen von „Du Armer hast wieder einen richtig harten Tag gehabt, was?!“ über „Keine Angst, ich habe keine Absichten ...“ bis hin zu „Was soll ich denn erst sagen?! Du hast ja keine Ahnung, was hier den ganzen Tag los ist!“. Die letzte Äußerung könnte bereits Sprengstoff für einen handfesten Ehekrach liefern. Und das am späten Abend ...

Kommunikationsprofis (insbesondere: Friedemann Schulz von Thun: Miteinander reden, Band 1–3) wissen, was hier passiert und sind – wenn es denn gelingt, einen einigermaßen kühlen Kopf zu behalten – eher in der Lage, einen Kommunikationsprozess zu steuern, der aus dem Ruder zu laufen droht. Sie wissen um die vier Aspekte einer Nachricht:

- Die Sache
- Die Beziehung
- Die Selbstoffenbarung
- Der Appell

Diese vier Aspekte sind in jeder Kommunikation sowohl auf Seiten des Sprechers („Sender“) als auch auf Seiten des „Empfängers“ im Spiel. Schulz von Thun spricht deshalb vom „Sach-, Beziehungs-, Selbstoffenbarungs- und Appellohr“ auf Seiten des Empfängers und von den entsprechenden „Schnäbeln“ auf Seiten des Senders.

Kommunikationsstörungen treten in der Regel auf der Empfängerseite auf. Das liegt daran, dass der Empfänger immer die Steuerungsmöglichkeit hat, sich zu vergewissern, ob er wirklich mit dem richtigen „Ohr“ gehört hat. Wenn er dies aber nicht tut, sondern das, was er gehört zu haben glaubt, was er also interpretiert, für bare Münze nimmt, entstehen Konflikte.

Wenn die Frau aus dem Beispiel die „Müdigkeit“ ihres Mannes zum Anlass nimmt, über ihre eigene Müdigkeit sprechen zu wollen, dann hat sie mit einem besonders „scharfen“ Beziehungsrohr gehört, indem sie den Eindruck hatte, ihr Mann wolle seine Leistungen in der Arbeit über ihre Leistungen in der Familie stellen.

Von besonderer Bedeutung ist das Wissen um die vier Aspekte einer Nachricht im beruflichen Kontext, wenn es also um schwierige Gespräche mit Eltern, Schülern oder Kollegen geht. So gibt es beispielsweise im klassischen Gespräch, zu dem ein Lehrer die Eltern in die Schule geladen hat, jede Menge Fallen und Gelegenheiten sich misszuverstehen – nur weil man mit dem „falschen Ohr“ gehört hat.

Wie schnell können dann Eltern oder auch Schüler „dichtmachen“, wenn sie ausschließlich auf dem Beziehungs- oder Appellohr hörend die Botschaft wahrnehmen, „Ich bin eine schlechte Mutter“ bzw. „Ich soll etwas unternehmen – aber ich weiß nicht was – und wieso eigentlich ich?“.

Aber auch der Lehrer ist in hohem Maße gefährdet, falsch zu hören: „Was denken die denn von mir? Ich bin ein schlechter Lehrer? Der sich nicht durchsetzen kann? Warum soll ich immer etwas unternehmen? Die Eltern haben doch auch eine erzieherische Verpflichtung!“ Wer in diese „Ohren-Falle“ tappt, hat bereits verloren und kann sich nur noch durch seine Amtsautorität durchsetzen. In der Sache, um die es in dem Gespräch eigentlich gehen sollte, wird man so keinen Schritt weiterkommen.

### **Professionelle Gesprächsführung**

Nur mithilfe professioneller Gesprächsführung kann es gelingen, auch schwierige Gespräche konstruktiv, ertragreich, verbindlich und ergebnisorientiert zu führen. Die Kunst professioneller Gesprächsführung für Lehrer, die ja keine eigens ausgebildeten professionellen Berater sind, besteht in erster Linie darin:

- Gespräche in einem professionellen Rahmen zu führen
- sehr aufmerksam zuzuhören
- die eigene Wahrnehmung mit „vier Ohren“ bewusst zu steuern.

#### *Gespräche in einem professionellen Rahmen führen*

- Nicht jederzeit für alles ansprechbar sein! Keine Problemgespräche zwischen Tür und Angel! Für ein „Arbeitsgespräch“ richtig verabreden!
- Bei der Terminvereinbarung die Themen des Gesprächs mitteilen!
- Themen klar definieren und begrenzen! Der Lehrer ist nicht „Lebenshelfer“ mit jeder Menge Zeit!

- Eine klare Struktur für das Gespräch definieren („Leitfaden“) und einhalten!
- Die „rigide“ Struktur kann einerseits irritieren, ist aber andererseits entlastend!
- Einen Folgetermin verabreden: Was ist aus Verabredungen geworden?
- Den Gesprächspartner selbst Lösungen finden lassen statt vor-schneller Ratschläge!

*Aufmerksam zuhören/die eigene Wahrnehmung mit „vier Ohren“ bewusst steuern*

Der Lehrer ist derjenige, der das Gespräch und den Gesprächsverlauf steuert. Seine Kompetenz, unvoreingenommen und sehr aufmerksam zuzuhören, ist für den Erfolg eines schwierigen Gesprächs von zentraler Bedeutung. Nur wenn es gelingt, sehr genau zuzuhören, fühlt sich der Gesprächspartner ernst genommen. Und das wiederum ist die Voraussetzung dafür, dass er sich auch mit Problemen und kritischen Sichtweisen auseinandersetzen kann, ohne sich verteidigen zu müssen. Wenn dies erreicht wird, kann die Person auch eigene Lösungen produzieren.

Aufmerksam zuhören ist eine hohe Kunst, die nur mit großer Selbstdisziplin und sehr viel Übung zu erlernen ist. Um das Zuhören zu lernen, muss man nämlich mit einer ganzen Reihe von Gewohnheiten brechen, die man in den vielen Jahren seines Lebens erlernt hat und muss eigene Überzeugungen und vermeintlich wahre Glaubenssätze über Bord werfen. Und: Aufmerksames Zuhören ist theoretisch ganz einfach, ja fast banal. Dann kann die Praxis ja wohl nicht so schwer sein, denkt man.

Die Kunst des Zuhörens besteht vor allem darin, dem Gesprächspartner unvoreingenommen zu begegnen und ihn und seine „Denke“, sei sie auch noch so ungewohnt oder vermeintlich „falsch“, wirklich verstehen zu wollen.



Dazu braucht es die Fähigkeit, das eigene Sachohr besonders zu schärfen, sich also auf die Sachaussagen des Anderen zu konzentrieren. Auch ein offenes Ohr für die Selbstoffenbarungsbotschaften des Gegenübers kann hilfreich sein. Ein offenes „Selbstoffenbarungsohr“ erfordert aber auf Seiten des Zuhörers sehr viel Training und sollte anfangs sehr vorsichtig eingesetzt werden, weil ein sehr offenes Ohr für tatsächliche oder vermeintliche Selbstoffenbarungsbotschaften leicht zu unangemessenen Interpretationen des Anderen führt, die den „öffnenden“ Effekt des unvoreingenommenen Zuhörens und Verstehen-Wollens in sein Gegenteil verkehren kann. Weiterhin kann ein zu offenes „Selbstoffenbarungsohr“ einen unangemessenen, für den konstruktiven Verlauf wenig förderlichen „pseudo-psychologischen“ Zungenschlag ins Spiel bringen: „Du bist jetzt ganz wütend auf mich!“

Ausgesprochen hilfreich ist es in schwierigen Gesprächen hingegen, sich auf dem Beziehungs- und Appellohr komplett taub zu stellen. „Sie halten mich für einen schlechten Lehrer? Das habe ich gar nicht gehört! Und kann deshalb auch ganz cool bleiben!“

Die Zauberformel für gelingende Gespräche heißt ganz schlicht: „Habe ich dich/Sie so richtig verstanden: ...?“ und anschließend kurz mit eigenen Worten zusammenzufassen, was mein Sachohr gehört hat. Der Andere hat dann Gelegenheit zu bestätigen oder zu korrigieren.

Das klingt unglaublich einfach, ja geradezu banal. Und es ist ungeheuer schwer, weil gerade Lehrer selbst etwas tun wollen. Sie wollen erklären, sie wollen rationalisieren, sie wollen argumentieren und vor allem wollen sie Ratschläge geben. Und sie erreichen ihr Gegenüber doch damit nicht wirklich. Denn was nützt es, wenn eine Mutter, ein Vater oder ein Schüler brav nickt, „Sie haben ja Recht, Herr Lehrer! Genau so werden wir es machen!“ – und es ändert sich nichts.

Wer in schwierigen Gesprächen wirklich etwas erreichen will, kommt nicht darum herum, sich zurückzuhalten, den Anderen ernst zu nehmen und ihm das zu zeigen, indem man ihm wirklich aufmerksam zuhört. Hier zunächst noch einmal das Wichtigste in Kürze und anschließend zwei Leitfäden für das Führen schwieriger Gespräche, die auf dem dargestellten Konzept beruhen.

### Hinderliches Gesprächsverhalten

- Nonverbale Signale, nicht zuzuhören (z. B.: kein Blickkontakt, auf die Uhr gucken, mit den Fingern trommeln ...)
- Den Anderen interpretieren
- Beschwichtigen
- Ratschläge geben
- Rationalisieren
- Argumentieren
- Moralisieren

### Förderliches Gesprächsverhalten

- Akzeptieren – auch wenn's schwerfällt
- Aufrichtiges Interesse
- Verstehen wollen

### Aufmerksam zuhören

- Ohne sich schon eine Gegenposition zurechtzulegen
- Sich der Wahrnehmung mit „vier Ohren“ bewusst sein
- Das Hören mit „vier Ohren“ und Sprechen mit „vier Schnäbeln“ bewusst steuern
- Statt „Ja, aber ...“: Wertungsfreies Resümieren/Spiegeln: „Habe ich dich/Sie richtig verstanden ...?“



## Leitfaden: Schwierige Gespräche führen

### a) Der Lehrer hat ein Anliegen

zum Beispiel: Kevin stört häufig den Unterricht/Jennifers Leistungen geben zur Besorgnis Anlass ...

1. Definieren Sie, wie viel **Zeit** für das Gespräch zur Verfügung steht und halten Sie diese ein.

Definieren Sie das **Ziel** des Gesprächs (was soll geklärt werden) und skizzieren Sie den **Ablauf** des Gesprächs. Vergewissern Sie sich, dass der Gesprächspartner mit Ziel und Ablauf des Gesprächs einverstanden ist.

Schildern Sie **kurz und sachlich**, worin Ihrer Auffassung oder Wahrnehmung nach **das Problem** besteht. Beschränken Sie sich auf die Wiedergabe von Beobachtungen. Sprechen Sie mit dem „Sach-“ und (sparsam!) dem „Selbstoffenbarungsschnabel“.

Gesprächshaltung: Es geht um Klärung und gemeinsame Lösungssuche – nicht um Schuldzuschreibungen.

2. Geben Sie Ihrem Gegenüber Zeit zu inhaltlichen Nachfragen:  
Kennt er/sie das Problem? Teilt er/sie die Auffassung, dass es sich um ein wichtiges, ernst zu nehmendes Problem handelt?

3. Welche **Gedanken und Lösungsideen zu dem Problem** hat Ihr Gegenüber?

Signalisieren Sie, dass Sie davon ausgehen, dass er/sie wichtige und konstruktive Gedanken und Ideen beitragen kann. Ergänzen Sie diese durch eigene Vorschläge.

4. Fassen Sie zusammen: **Was haben wir geklärt?**

5. Verabreden Sie ganz konkret: **Wer macht (bis) wann was?**

*b) Eltern haben ein Anliegen*

zum Beispiel: besondere Wünsche für ihr Kind, Wünsche/Beschwerden an den Lehrer ...

1. Einigen Sie sich über die zur Verfügung stehende **Zeit** und halten Sie diese genau ein.
2. Geben Sie dem Gegenüber Gelegenheit, **seine Sichtweise** in Ruhe darzustellen.

Hören Sie vor allem mit Ihrem „Sachohr“! Stellen Sie sich auf dem „Beziehungsohr“ taub! Verbalisieren Sie die „Appell-Botschaften“ („Sie möchten gerne, dass ich ...“).

Signalisieren Sie, dass Sie die Darstellung des Anderen ernst nehmen.

3. Schildern Sie kurz und sachlich **Ihre Position**. Begründen Sie diese sachlich, ohne sich persönlich zu rechtfertigen. Signalisieren Sie Offenheit für Kompromisse und konstruktive Vorschläge.
4. Welche **Gedanken und Lösungsideen zu dem Problem** hat Ihr Gegenüber? Signalisieren Sie, dass Sie davon ausgehen, dass er/sie wichtige und konstruktive Gedanken und Ideen beitragen kann. Ergänzen Sie diese durch eigene Vorschläge.
5. Fassen Sie zusammen: **Was haben wir geklärt?**
6. Verabreden Sie ganz konkret: **Wer macht (bis) wann was?**

Selbst-Check:  
Schwierige Gespräche

	<i>Das ist sehr wichtig.</i>	<i>Darin bin ich gut.</i>	<i>Darin will ich besser werden.</i>	<i>Das konkret werde ich tun.</i>
Konfliktklärungsgespräche sind „Arbeit“, benötigen professionelle Verfahren.				
die Bedeutung der vier Kommunikations-„Ohren“ und „-Schnäbel“ kennen				
Konfliktklärungsgespräche in einem professionellen Rahmen führen				
aufmerksam zuhören				
die eigene Wahrnehmung mit „vier Ohren“ bewusst steuern				
mit eigenen Worten zusammenfassen, was das Sachohr gehört hat				