



# **Professionell Gespräche mit Eltern führen**

**Ein Leitfaden zur Kommunikation  
für Lehrerinnen und Lehrer**

Dr. Wolfgang Hissnauer

## Vorwort

Die meisten Gespräche zwischen Eltern und Lehrerinnen und Lehrern verlaufen vom Anspruch beider Seiten her gesehen zielgerichtet, konstruktiv, von gegenseitiger Wertschätzung geprägt und zum Wohle der Schülerinnen und Schüler.

Dennoch ist für die meisten dieser Gespräche vorstellbar, dass sie noch professioneller geführt werden, als dies in vielen Fällen geschieht. Anliegen dieser Darstellung ist es daher, Ihnen langjährig in der Praxis der Fortbildung von Lehrerinnen und Lehrern erprobte Hilfen anzubieten, um diese Gespräche so zu führen, dass sie stringenter, effizienter in ihrer Form bzw. Organisation und nachhaltiger in ihren Ergebnissen sind. Es geht aber auch darum zu zeigen, wie solche Gespräche, die Achtung vor dem Gegenüber fördern, sowie Kollegialität und Partnerschaft stärken können und geeignet sind von falschen Strategien und Überzeugungen abzulassen.

In den nachfolgenden Seiten zum Thema „Professionell Gespräche führen mit Eltern“ geht es um fünf wesentliche Variablen:

- die beteiligten Personen mit ihren Erwartungen, Sorgen, Ängsten und Belastungen
- den Gesprächsgegenstand und wie sichergestellt wird, dass es hiervon eine gemeinsame Meinung gibt
- die systemische Einbettung, weil diesen Gesprächen zwischen Eltern und Lehrkräften ein beiderseitiger Auftrag zu Grunde gelegt ist
- die Begegnungsformen in ihrer vielfältigen Art und
- die Kompetenzen die notwendig sind um diese Gespräche gut zu gestalten.

Sollten Sie zu denjenigen zählen, die viele Elemente einer professionellen Kommunikation beherrschen, nehmen Sie diese Darstellung als eine mögliche Bekräftigung Ihrer Kompetenz an.

Geht es Ihnen so, dass manches neu und interessant ist, nehmen Sie sich nicht zu viel vor, sondern suchen Sie sich die Aspekte heraus, die Ihnen momentan persönlich wichtig erscheinen und arbeiten Sie mit und an diesen. Wenn Sie das Gefühl haben, diese Aspekte gehören nun zu Ihrem Handlungsrepertoire, nehmen Sie sich neue vor.

Zu allen hier gegebenen Informationen und Anregungen sollten Sie sich nämlich so verhalten, wie wir uns auch beim Kauf eines Kleidungsstückes verhalten. Wir handeln dann nämlich klug, wenn wir, obwohl wir unsere Konfektionsgröße wissen, anprobieren, also prüfen, ob uns das Kleid oder die Hose passt. Genau so ist es mit diesen Tipps und Empfehlungen. Prüfen Sie, was zu Ihnen passt und ob Sie sich verändern (möchten/sollten), damit Sie auch Verhalten und Kompetenzen zeigen können, die Sie ohne persönliche Veränderung nicht zeigen können.

Wolfgang Hissnauer

# Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Vorwort</b>	<b>2</b>
<b>1 Die beteiligten Personen</b>	<b>5</b>
1.1 Die Eltern	5
1.2 Die Lehrerinnen und Lehrer	7
1.3 Die gemeinsamen Belastungen von Eltern und Lehrkräften	7
<b>2 Der Gesprächsgegenstand</b>	<b>8</b>
<b>3 Die systemische Einbettung des Gesprächs</b>	<b>8</b>
<b>4 Die Begegnungsformen</b>	<b>9</b>
<b>5 Die Elemente der Gesprächsführung</b>	<b>10</b>
5.1 Die theoretischen Grundlagen der Kommunikation	10
5.1.1 Die verschiedenen Gesprächsebenen	10
5.1.2 Die Unterschiedlichkeit der Einstellungen und Erwartungen	11
5.1.3 Die Tendenz zu Hören	12
5.2 Die Gesprächsstruktur	13
5.2.1 Die Funktion einer Gesprächsstruktur	14
5.2.2 Die Bedeutung der einzelnen Stationen	14
5.3 Der Gesprächsrahmen	15
5.4 Die Gesprächstechniken	16
5.4.1 Aktives Zuhören und Ich-Botschaft	17
5.4.2 Metakommunikation	17
5.4.3 Feedback geben und empfangen	18
5.4.4 Perspektivenwechsel	19
5.4.5 Problembesitz	19
5.4.6 Emotionskontrolle	20

5.5	Die Kontrolle des eigenen Verhaltens	20
5.5.1	Rückmeldungen zum eigenen Verhalten	21
5.5.2	Die Kontrolle der persönlichen Einstellungen	21
<b>6</b>	<b>Die verschiedenen Gesprächsformen</b>	<b>22</b>
6.1	Das Beratungsgespräch	22
6.2	Das Konfliktgespräch	23
6.2.1	Konfliktformen	23
6.2.2	Diagnostische Fragen zum Konflikt	24
6.2.3	Die Konfliktbehandlung aus der Beraterperspektive	25
6.2.4	Die Stationen des Konfliktgesprächs	25
<b>7</b>	<b>Warn- und Erfolgssignale im Gespräch</b>	<b>26</b>
7.1	Warnsignale im Gespräch	27
7.2	Indikatoren gelingender Kommunikation	28
<b>8</b>	<b>Wirkungsvolle Gesprächsregeln und Tipps</b>	<b>30</b>

# 1 Die beteiligten Personen

Die Personen, die sich im Eltern-Lehrer-Gespräch gegenüber treten, lassen sich beschreiben über

- ihre biografischen Lernerfahrungen (als ängstliche Schülerin, unterlegener Vater etc.)
- ihr Rollenverständnis (als Vater, Lehrerin etc.)
- die von diesen Personen vorgenommenen Problembewertungen und
- ihre Zielvorstellungen.

Das, was wir alle gelernt und erfahren haben bis wir verschiedene Rollen als Vater oder Mutter oder Lehrerin bzw. Lehrer ausüben, schließt langes Lernen an der eigenen Person, anderen Menschen und vielfältigen Situationen ein. Diese **Erfahrungen und Prägungen** sind begleitet von immer mehr Wissen und unterschiedlichen Emotionen. Daraus leitet sich zum Teil ein Rollenverständnis ab, das auch von der aktuellen Situation mitbestimmt wird. Ergänzt werden Lernerfahrungen und Rollenverständnisse durch die aktuelle Problembewertung in einem Gespräch und den mit dem Problem und der Rollendefinition verknüpften Zielvorstellungen. Diese Kriterien lassen es in ihrer Verknüpfung nicht nur unmöglich erscheinen, sie von außen vorherzusagen wie ein Gespräch verlaufen oder enden wird, sondern auch der eigenen Person wird es schwer fallen, eine valide Vorhersage ihres Denkens und Handelns zu geben. Die jeweilige Aktion hängt nämlich von den Reaktionen ab und umgekehrt. Die emotionale und soziale Dynamik bestimmt auf beiden Seiten in hohem Maße das Geschehen mit.

Was die Zusammenarbeit zwischen Lehrerinnen bzw. Lehrern und Eltern betrifft, kann es zahlreiche gegenseitige Erwartungen und Ängste geben, welche die Kooperation steuern bzw. beeinflussen. Die Vielfältigkeit dieser gegenseitigen, zu einem großen Teil **abstrakten, manchmal aber auch unerfüllbaren Erwartungen** bewirken dann nämlich Konflikte oder Probleme im Umgang miteinander, die der pädagogischen und erzieherischen Zusammenarbeit von Eltern und Lehrkräften im Wege stehen, so sehr auch positive Absichten hinter allem stehen mögen. Die Schwierigkeit kann nämlich darin gründen, dass beide Seiten die Erwartungen und Ängste der Gegenseite nicht sehen oder falsch deuten oder darin, dass man die jeweils eigenen Erwartungen und Ängste falsch deutet, verleugnet oder nicht sieht (nicht sehen will). Dadurch wird deutlich: nur mit Offenheit, Kompetenz und Präzision sind gute und erfolgreiche Gespräche zu führen.

## 1.1 Die Eltern

### Die Erwartungen der Eltern an die Lehrerinnen und Lehrer

Eltern erwarten regelmäßige Informationen über das Schulleben und die Lerninhalte. Sie erwarten außerdem eine optimale Förderung und ein Erreichen eines anerkannten sozialen Status durch einen entsprechenden Bildungsabschluss ihrer Kinder. Sie

wünschen sich „guten“ Unterricht und die Berücksichtigung der Individualität ihres Kindes. Implizite Erwartungen an Lehrerinnen und Lehrer können von Elternseite auch in folgender Weise bestehen: Die Lehrer sollten mehr Anteil an den Lernerfolgen der Kinder nehmen, ihr Interesse nicht nur auf die kognitiven Leistungen der Schülerinnen und Schüler richten, die Leistungserwartungen an die Kinder nicht zu hoch stecken, den Schulstress verringern etc.

Das Problem solcher Erwartungen ist, dass sie möglicherweise das Verhältnis auf der persönlichen Ebene sehr nachdrücklich steuern können oder es stören. Sie sind als Lehrerin und Lehrer dann, wenn Sie solche Erwartungen oder Befürchtungen nicht rechtzeitig aufdecken oder erkennen, häufig nicht oder zu spät in der Lage zu erkennen, worum es wirklich geht um darauf adäquat zu reagieren.

Eltern erwarten ein offenes Ohr für ihre Probleme. Daher ist es wichtig, sich Zeit für diese Probleme zu nehmen. Eltern erwarten ferner Verständnis für die Sorgen um ihr Kind. Sie können sich als Lehrerin oder Lehrer leichter darauf einstellen, wenn Sie immer wieder auch die Perspektive der Eltern einnehmen. Eltern möchten als Partner in der Bildung und Erziehung ihres Kindes ernst genommen werden und Wertschätzung erfahren. Sie erwarten also Zustimmung und Verstärkung, ohne dass diese echt gegeben werden kann. Schließlich helfen den Eltern Lösungsorientierungen mehr als Schuldzuweisungen.

**Die impliziten Erwartungen und Haltungen von Gesprächspartnern sollten Sie möglichst genau herausarbeiten.  
Ebenso ist es wichtig, die eigenen zu kennen.**

## **Die potentiellen Ängste der Eltern gegenüber Schule und Lehrerinnen und Lehrern**

Mögliche Ängste von Eltern beziehen sich auf ein Unterlegensein im Kontakt mit der Schule (vielleicht in Erinnerung an die eigene Schulzeit). Eltern haben möglicherweise Angst vor Kritik und fürchten unter Umständen Konsequenzen für ihr Kind auf Grund ihrer kritischen Äußerungen gegenüber Lehrerinnen und Lehrern.

## 1.2 Die Lehrerinnen und Lehrer

### Die Erwartungen der Lehrerinnen und Lehrer an die Eltern

Lehrerinnen und Lehrer erwarten zu Recht die Akzeptanz ihrer Professionalität, die Zurückstellung der Elterninteressen, insbesondere dann, wenn die Interessen der Klasse im Vordergrund stehen. Sie erwarten aber auch die Unterstützung der Eltern bei der Bereitstellung der Arbeitsmaterialien und bei der Hausaufgabenerledigung. Schließlich ist es ihnen auch wichtig, von diesen informiert zu werden über Vorlieben, Probleme, Krankheiten oder sonstige Einschränkungen oder Belastungen der Schülerinnen und Schüler.

### Die potentiellen Ängste der Lehrerinnen und Lehrer gegenüber Eltern

Auch wenn viele Lehrerinnen und Lehrer den Wissensvorsprung von Eltern, bezüglich ihrer Kinder, nicht unbedingt als angstbesetzt erleben, so liegt er doch „quer“ zu ihrem Kompetenz- und Wissensanspruch und kann daher in der Kommunikation immer wieder Probleme bereiten. Noch mehr Bedeutung kann die von Eltern reklamierte Erziehungskompetenz, nämlich selbst besser zu wissen, was erzieherisch gut ist, in der Kommunikation haben.

Ängste von Lehrerinnen und Lehrern können darin bestehen, beim Elternabend in eine Kontroverse mit einer Gruppe von Eltern zu geraten. Es können Gespräche mit Eltern über die Verhaltensauffälligkeiten ihrer Kinder oder deren schlechte Schulleistungen angstbesetzt sein, umgekehrt die negative Bewertung der Unterrichtsqualität des vom Lehrer zu verantwortenden Unterrichts und schließlich die Aussicht, dass Schulleitung oder Schulaufsicht mit einbezogen werden könnten.

## 1.3 Die gemeinsamen Belastungen von Eltern und Lehrkräften

Belastungen können beiderseits gegeben sein durch zu wenig Zeit für Gespräche, zu selten stattfindende Gespräche, zu geringes Interesse beiderseits am kontinuierlichen Gespräch. Es zeigt sich also, dass mögliche Gründe für Störungen im Eltern-Lehrer-Verhältnis vielfältig sind und noch verkompliziert werden können durch die unterschiedlichen Bewertungen der Sachverhalte auf beiden Seiten und die dadurch entstehende „emotionale Ladung“. Die einzig effiziente Möglichkeit, diese Probleme nicht erst aufkommen zu lassen oder gar zu fördern, ist daher der häufige, offene Kontakt miteinander und der Versuch, „verdeckte emotionale Ladungen“ aufzuspüren und zu entschärfen.

**Störungsfreie Kommunikation hängt auch davon ab, dass Sie sich genügend Zeit dafür nehmen und immer wieder das Gespräch suchen.**

## 2 Der Gesprächsgegenstand

Der Gesprächsgegenstand kann

- im gegenseitigen Kennenlernen
- im Austausch von Information
- in der konkreten Zusammenarbeit oder
- in der Problemerkörterung

bestehen.

Schon beim gegenseitigen Kennen lernen können durch Assoziationen von Personen oder Situationen Emotionen wach gerufen werden, die eine erste Begegnung belasten oder dafür öffnen. Selbst die Art, wie und welche Informationen warum ausgetauscht werden, ist nicht frei von Gefühlen, die wiederum die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern gestalten.

Während der Austausch von Informationen in vielen Fällen die emotionale Ebene in den Hintergrund treten lässt, kann jedoch zum Beispiel die Problemerkörterung stark emotional gesteuert sein. Man spricht dann von einer negativen oder positiven Konnotation, die solche Gespräche bzw. -inhalte haben können.

Nur wenn diese Probleme der emotionalen Störung nicht bestehen oder ausgeräumt sind, ist es möglich konstruktiv zu kooperieren. Dabei ist es wichtig zu wissen, dass eine einmal hergestellte Balance zwischen Eltern und der Schule stets neu austariert werden muss.

**Sich kennen heißt nicht nur sich wieder zu erkennen, sondern mit den Haltungen, Erwartungen und Sorgen und Ängsten des Gesprächspartners vertraut zu sein.**

## 3 Die systemische Einbettung eines Gesprächs

Eine leicht vernachlässigte Basis für Eltern – Lehrer-Gespräche ist die systemische Einbettung der Kooperation. Sie charakterisiert sich nämlich durch die Rechte und Pflichten der beteiligten Personen, also die der Lehrerinnen bzw. Lehrer und Eltern. Dies bedeutet:

- Die Schule ist gegenüber den Eltern verpflichtet, engen Kontakt zu diesen zu halten und sie permanent über Leistungen und Verhalten ihrer Kinder zu informieren.



- Die Eltern sind umgekehrt verpflichtet, die Erziehungsarbeit der Schule zu unterstützen und beispielsweise dafür zu sorgen, dass Hausaufgaben regelmäßig angefertigt werden, die Kinder sich auf den Unterricht vorbereiten und die notwendigen Unterrichtsmaterialien in die Schule mitgebracht werden.

**Das gemeinsame Gespräch zwischen Eltern und Lehrerinnen bzw. Lehrern ist kein Sonderzubehör pädagogischer Arbeit, sondern die Grundlage schlechthin.**

So gesehen gibt es keine Freiheit im Handeln, sondern notwendige Verpflichtungen zum Wohle der Schülerinnen und Schüler.

## 4 Die Begegnungsformen

Die Begegnungsformen können unterschieden werden in

- das gemeinsame Gespräch oder
- das gemeinsame Handeln.

Die unterschiedlichen Formen lassen sich beispielhaft folgendermaßen darstellen:

- Elternabende *themenzentriert* wie z.B. Praktika, Hausaufgaben  
*informationsorientiert* wie z.B. Wahlpflichtfächer, Übergang oder schulische Abschlüsse  
*erfahrungsorientiert* wie z.B. gemeinsame Projekte
- Eltern-Lehrer-Stammtisch
- Sprechtage oder Sprechstunden
- Hausbesuche

aber auch in kooperationsorientierten

- Verschönerungsaktionen
- Festen und Feiern
- Koch- oder Bastelnachmittagen
- AG-Angeboten innerhalb der Ganztagschule
- Ausflügen

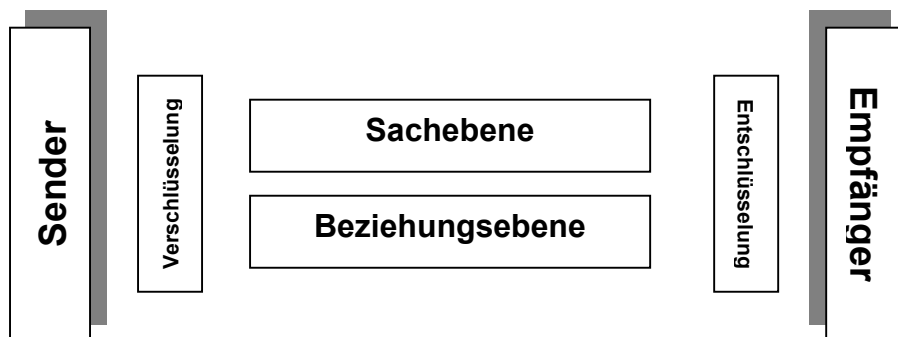
Auch wenn es nicht um Beratung oder die Klärung eines Konfliktes geht, sondern zum Beispiel um eine gemeinsame Aktion von Eltern und Schule: immer spielen die Sach- und die Beziehungsebene, das verbale wie das nonverbale Kommunizieren eine entscheidende Rolle. Daher soll im nachfolgenden Kapitel auf die Elemente einer erfolgreichen Gesprächsführung eingegangen werden.

## 5 Die Elemente der Gesprächsführung

Die Gesprächskompetenzen lassen sich im Wesentlichen beschreiben durch

- theoretische Grundlagen der Kommunikation
- Anwendung einer Gesprächsstruktur
- Schaffung eines geeigneten Gesprächsrahmens
- Einsatz von Gesprächstechniken und
- Kontrolle des eigenen Verhaltens

### 5.1 Die theoretischen Grundlagen der Kommunikation



#### 5.1.1 Die verschiedenen Gesprächsebenen

In jedem Gespräch ist davon auszugehen, dass es zwei Ebenen gibt, auf denen (gleichzeitig) kommuniziert wird: die Sach- und die Beziehungsebene. Dabei werden Informationen und Botschaften weiter gegeben, die zum Teil offen, zu einem anderen Teil bewusst oder unbewusst verschlüsselt werden (nonverbale Kommunikation). Gerade aber die verschlüsselten Botschaften bedürfen der **richtigen Entschlüsselung**. Dies ist jedoch nur dadurch möglich, dass sich der Empfänger solcher Botschaften der Richtigkeit der Entschlüsselung der Botschaft beim Sender versichert. Hinzu kommt das Problem, dass der Empfänger möglicherweise Botschaften zu empfangen glaubt, die der Sender gar nicht gesandt hat. Diese entspringen dann der Interpretation des Empfängers und sagen möglicherweise nur etwas über diesen, nicht über den Sender aus. Dieses Beispiel macht deutlich, wie wichtig in der Gesprächsführung Kommunikationstechniken sind. Damit ist jedoch noch nichts getan zur Erreichung eines Ziels im gemeinsamen Gespräch.

Vielfach wird die Meinung vertreten, wenn man in der Lage wäre, sich auf der Sachebene zu verständigen, käme man auf der Beziehungsebene ohne Probleme miteinander aus. Diese Position ist falsch! **Verständigungsmöglichkeiten auf der Sachebene setzen in aller Regel eine Beziehung voraus**, die im Wesentlichen stö-

rungsfrei ist. Stimmt die Beziehung nicht, kann man auf der Sachebene auch nicht auf „einen Nenner“ kommen.

Sach- und Beziehungsthemen sind in der Kommunikation gleichzeitig aktuell. Überlagern Beziehungsprobleme die sachliche Auseinandersetzung, kann es zum Konflikt, schlimmsten Falls zum Abbruch eines Gesprächs kommen oder das Gespräch wird deswegen gar nicht erst aufgenommen.

### 5.1.2 Die Unterschiedlichkeiten der Einstellungen und Erwartungen

Betrachtet man das ganze Szenario nicht als Zwei-Personen-Unternehmen, sondern sind an einem Beratungs-, Konflikt oder Kritikgespräch mehrere Personen beteiligt, multiplizieren sich die eben aufgezeigten Probleme der Kommunikation möglicherweise genau so, wie sich die unterschiedlichen impliziten oder expliziten Zielvorstellungen bezüglich des Gesprächs multiplizieren können. Aus diesem Grunde können Gespräche zu denen Experten, Kolleginnen und Kollegen oder Funktionsträger hinzugezogen werden, neue oder noch größere Probleme bewirken. Sie sollten bei Beteiligung mehrerer Personen an einem Gespräch überlegen, ob das eine oder andere **Vorgespräch mit einzelnen Beteiligten** Ihnen helfen könnte, Einstellungen zur Sache oder Zielperspektiven im Gespräch (früher) besser zu verstehen. Sie vermeiden so mögliche Überraschungen, indem Sie diese früher kennen lernen und sich besser auf sie einstellen können.

Stellen Sie sich vor, Sie führen ein Gespräch mit der Mutter eines Schülers unter Beteiligung ihrer Kollegin, die in der Klasse Fachlehrerin ist. Sie machen sich das Problem der Mutter zu eigen und wollen als Klassenleiter erreichen, dass die Kollegin sich mehr um diesen Schüler kümmert, der in deren Unterricht immer von anderen Schülern geärgert wird. Diese Kollegin erklärt Ihnen im Gespräch mit der Mutter aber zu Ihrer Überraschung, sie habe kein Interesse daran, sich in die „Privatangelegenheiten“ ihrer Schüler einzumischen, sie halte ihren Unterricht und sei keine Sozialpädagogin. Eine solche Meinung haben Sie nicht erwartet und stehen damit vor zwei Problemen: die Belästigung eines Schülers und die Weigerung der Kollegin, darauf einzugehen. Unvermittelt kann ein drittes Problem hinzutreten, nämlich dann, wenn die Mutter damit droht, die Schulleiterin zu informieren, weil Sie und Ihre Kollegin offensichtlich nicht in der Lage sind das Problem zu lösen.

Solche Überraschungen können durch ein Vorgespräch mit der Kollegin möglicherweise vermieden werden. Sie können sich schlechtesten Falls auf die Position der Kollegin argumentativ besser einstellen oder es gelingt Ihnen, die Kollegin im Vorgespräch davon zu überzeugen, dass ihre Einstellung nicht in Einklang mit ihrer pädagogischen und erzieherischen Aufgabe steht.

**Die Vorbereitungen eines gelingenden Gesprächs übertreffen bei weitem den Aufwand für das Gespräch selbst.**

### 5.1.3 Die Tendenzen zu Hören

Schulz von Thun geht davon aus, dass menschliche Kommunikation nicht eindeutig ist, sondern von einer Vielzahl verschiedener Faktoren beeinflusst wird.



Nur so ist es zu erklären, dass die Fahrerin auf nebenstehendem Bild auf die Aussage des Beifahrers mit dieser oder einer ähnlichen Frage reagiert.

Hier könnte die gemeinsame Erfahrung, die beide bisher (im Umgang miteinander) gemacht haben, eine Rolle spielen. Der Hinweis auf die grüne Ampel ist nicht nur ein

Hinweis auf die grüne Ampel selbst, sondern möglicherweise auch eine Aussage über die Fahrkünste der Fahrzeuglenkerin: „Ich traue dir nicht zu, dass du das alleine siehst“ oder „Du bist eine lausige Fahrerin.“ Das heißt, mit jeder Mitteilung, jeder **Nachricht**, wie die Kommunikationswissenschaftler sagen, wird nicht nur der Sachverhalt von Mensch zu Mensch weitertransportiert. Jede Nachricht lässt dem Empfänger einen Interpretationsspielraum, sie so oder anders zu verstehen.

#### Die vier Seiten einer Nachricht

Schulz-von-Thun geht davon aus, dass jede Nachricht mindestens vier verschiedene Seiten hat, die einen besonderen Aspekt betonen. Danach hätte jeder Mensch nicht zwei, sondern vier Ohren.

Diese vier Ohren bzw. Ebenen nennt der Autor

- die **Sachebene**
- die **Beziehungsebene**
- die **Selbstoffenbarungsebene**
- die **Appellebene**



Die Botschaften der verschiedenen Ebenen werden allerdings nicht immer vom Sender gewollt mitgesendet; sie entstehen im Kopf des Empfängers dadurch, dass er die Aussage des Senders einer Überprüfung und Bewertung unterzieht.

Über das **Sachohr** befragt die Empfängerin in diesem Beispiel die ankommende Nachricht mit

- „Was sagt er über die Sache?“

Über das **Beziehungsohr** befragt die Empfängerin die ankommende Nachricht mit

- „Was sagt er über unsere Beziehung? Was sagt er über mich?“

Mit dem **Selbstoffenbarungsohr** befragt die Empfängerin die ankommende Nachricht mit

- „Was sagt er über sich?“

Und mit dem **Appellohr** befragt die Empfängerin die ankommende Nachricht mit

- „Was möchte er, dass ich tun soll? Was soll ich machen?“

Nur selten handelt es sich dabei um bewusste Prozesse. In der Regel laufen diese sehr schnell ab, ohne dass der Empfänger sich dieser Prozesse bewusst wird. Dadurch bekommt die Nachricht eine psychologische Qualität, ob der Sender es will oder nicht.

### **Bei der Betrachtung der Situation im Auto werden von der Fahrerin auch diese Fragen an die Nachricht gestellt:**

- „Was sagt er über die **Sache**?“ Hier hört sie: „Die Ampel da vorne ist grün.“
- „Was sagt er über unsere **Beziehung**? Was sagt er über mich?“ Hier hört sie: „Du kannst ohne meine Hilfe nicht fahren.“
- „Was sagt er über sich (**Selbstoffenbarung**)?“ Hier hört sie: „Ich hab‘ es eilig, ich hab Angst, dass wir es nicht mehr rechtzeitig schaffen!“
- „Was möchte er, dass ich tun soll? Was soll ich machen? (**Appell**)“. Hier hört sie: „Fahr schneller!“

Im geschilderten Beispiel legt ihr die gemeinsame Erfahrung nahe, dass der Sender wohl die Beziehungsebene mit seiner Nachricht gemeint hat – und darauf antwortet sie.

Es ist noch wichtig zu erwähnen, dass zwar alle Menschen mit „vier Ohren geboren werden“, dass sich im Laufe der Lebensgeschichte Veränderungen, „Anomalien“ herausbilden können, die das Hören auf einem Ohr bevorzugen. Besonders problematisch ist ein überempfindliches Beziehungsohr: Selbst beziehungs-neutrale Mitteilungen werden dann auf die eigene Person bezogen.

## **5.2 Die Gesprächsstruktur**

Die nachfolgend wiedergegebene Gesprächsstruktur bringt nicht nur „Ordnung“ in ein Gespräch, sondern ermöglicht eine gute und sachgerechte Vorbereitung. Sie dient ferner dazu, ein Gespräch besser führen und steuern zu können, wenn man (oder alle Beteiligten) weiß wohin die Reise geht.

## Gesprächsstruktur

- **Begrüßung und Kontaktaufnahme**  
(Emotionaler Rapport)
- **Anlass des Gesprächs, Zielangabe**  
(Verständigung über den Anlass und das Ziel)
- **Informationsaustausch über den Sachverhalt**  
(z.B. Hausaufgabenerledigung oder Zusammenarbeit zwischen Eltern und Lehrer)
- **Bewertung der Informationen**  
(Positive und nicht positive Aspekte)
- **Lösungssuche**  
(Stabilisierung guter Entwicklungen, notwendige Veränderungen)
- **Handlungs- und Zeitplan**  
(Konsens über die Realisierung der Vereinbarungen)
- **Aktive Gesprächsbeendigung**  
(Gegenseitige Gesprächsbewertung und Abschluss)

### 5.2.1 Die Funktion einer Gesprächsstruktur

Haben Sie den Anspruch oder die Aufgabe das Gespräch zu leiten, ist es gut über einen solchen „Leitfaden“ zu verfügen. Wollen Sie Transparenz in das Gespräch bringen, teilen Sie ihrem Gesprächspartner mit, wie Ihrer Meinung nach das Gespräch verlaufen sollte, nämlich mit der dann von Ihnen kurz vorgestellten Struktur. Wollen Sie neben der Transparenz auch Kollegialität signalisieren, fragen Sie, ob Ihr Gesprächspartner damit einverstanden ist. Wird Ihr Vorschlag, das folgende Gespräch so zu führen akzeptiert, haben Sie ein Mandat, immer wieder auf die getroffene Vereinbarung zu verweisen, wenn Ihr Gesprächspartner diesen Leitfaden aus den Augen verliert („Wir hatten vereinbart, das Gespräch an den Stationen Ziele, Sachverhalt, Bewertung, Lösungsideen und Umsetzung zu orientieren! Können wir zu diesen Schritten zurückkehren?“)

### 5.2.2 Die Bedeutung der einzelnen Stationen

In jedem Gespräch zeigt sich, wie bereits in Kapitel 5.1.1 ausgeführt, dass wir auf der Sach- und Beziehungsebene gleichzeitig kommunizieren. Also muss eine Gesprächsstruktur auch beide Ebenen berücksichtigen.

Augenfällig ist der Beginn und das Ende des Gesprächs auf die **Beziehungseinschätzung** konzentriert. Wird am Anfang versucht, einen emotionalen Rapport herzustellen (Eisbrecher-Funktion; „Anwärmen“), um die Bereitschaft zu einem möglichst

störungsfreien Gespräch auszuloten und eventuell vorhandene Hindernisse auszuräumen, geht es am Ende des Gesprächs darum herauszufinden, wie hoch das Maß der Zufriedenheit über das Gespräch ist. Dieser Moment kann dann noch verknüpft werden mit einem positiven Feedback. Es versteht sich von selbst, dass dieser Klärungsprozess keine Einweg-Kommunikation ist, sondern alle Gesprächspartner ihre Befindlichkeit gegenseitig austauschen.

Natürlich „läuft“ das ganze Gespräch auf der Beziehungsebene und nicht nur am Anfang und am Ende. Die Frage, ob das Gespräch noch offen und freundlich verläuft, die Beziehung zueinander noch stimmt, muss ständig von beiden Seiten überwacht werden, da auch beide Seiten diese Frage mit unterschiedlichen Maßstäben beurteilen.

Hinsichtlich der anschließenden Stationen, nämlich der beiderseitigen (möglichst übereinstimmenden) Meinung über Anlass und das Ziel des Gesprächs, ist **Konsens** wichtig, damit das Gespräch nicht unter disparaten Prämissen geführt wird und später keine Wirkung zeigt.

Die beiden nächsten Stationen (Informationsaustausch und Bewertung der Informationen) können unterschiedliche Positionen von beiden Seiten durchaus zu Tage fördern. Beide Seiten haben ja möglicherweise unterschiedliche Informationen und / oder bewerten diese unterschiedlich. Entscheidend ist, dass ein **gemeinsames Verständnis von der Veränderungs- oder Verbesserungsnotwendigkeit eines Zustandes** besteht, oder dass eine von beiden Seiten versteht, dass sie die andere in ihrer Arbeit unterstützen muss.

Die Etappen Lösungssuche und Vereinbarungen bezüglich eines **Handlungs- und Zeitplanes** haben eine andere Prägung. Hier kommt es auf Kreativität und Angemessenheit (nicht zu viele Veränderungsvorschläge!) und Präzision an. Es sollte hier bezüglich folgender Fragen zu genauen Vereinbarungen kommen:

- Wie lautet die Aufgabe?
- Wer übernimmt welche Aufgabe?
- Bis wann muss das Ziel erreicht sein?
- Woran kann man die Zielerreichung erkennen?
- Was geschieht, wenn Störungen auftreten?
- Worin besteht beim Gelingen der Aufgabe die Gratifikation?

Es zeigt sich auch hier wie viel Bedeutung eine störungsfreie Kommunikation hat, wie wichtig die positive und störungsfreie Beziehung zwischen den Gesprächspartnern ist, da sonst solche Vereinbarungen nicht möglich wären. Beim leisesten Gefühl einer Seite „über den Tisch gezogen zu werden“ wäre die Beziehungsebene gestört.

**Die genaue Kenntnis des Sachverhalts, der Einstellungen und Erwartungen der Beteiligten und der eigenen Zielvorstellungen erfordern eine umfangreiche Vorbereitung eines jeden Gesprächs.**

## 5.3 Der Gesprächsrahmen

Der Gesprächsrahmen markiert die wesentlichen Aspekte, die ebenfalls zur erfolgreichen Durchführung von Gesprächen beitragen.

### Gesprächsrahmen

- **Einladung mit Vorabinformation**  
(Dauer, Ort, Ziel)
- **Zeitrahmen für das Gespräch**
- **Notwendige inhaltliche Vorbereitung**  
(Details, unterschiedliche Aspekte)
- **Ort und Raum**  
(Gesprächsbegünstigende Wahl)
- **Atmosphäre**
- **Sitzordnung**

Wie ein Gespräch vorbereitet wird, kann schon *vor* dem ersten gesprochenen Satz im Gespräch entscheiden, wie sich Ihr Gesprächspartner fühlt. Die Art und Weise wie der Gesprächsrahmen gestaltet wird, entscheidet also mit über den Erfolg eines solchen Gesprächs. Sie sehen an den Details des Gesprächsrahmens deutlich, dass die hier aufgezeigten Schritte weniger Bedeutung für die Sachebene als für die Beziehungsgestaltung haben. Hier geht es nämlich um das Gefühl **akzeptiert zu werden**, weil der Gesprächspartner in die Vorbereitung eingebunden wird, um **Mitbestimmung** bei der Festlegung von Ort, Zeit und Dauer des Gesprächs und eventuell sogar um **Offenheit**, weil der Grund des Gesprächs nicht im Dunkeln bleibt um sich scheinbare „Heimvorteile“ zu sichern.

## 5.4 Die Gesprächstechniken

Neben möglichst klaren Vorstellungen von den einzelnen Etappen eines Gesprächs und des Gesprächsrahmens sind verschiedene „Werkzeuge“ für den Erfolg von Gesprächen jeder Art wichtig.



## 5.4.1 Aktives Zuhören und Ich-Botschaft

### Aktives Zuhören

- Auf die Gefühle des Gesprächspartners hören
- Die Gefühle / Interessen benennen. („*Sie sind sich nicht sicher, ob ich zufrieden bin?*“)
- Sich vergewissern („*Ist das so?*“)

### Ich-Botschaft

- Verhaltensweise des Gesprächspartners benennen („*Wenn Sie mir die versprochene Stellungnahme nicht schicken...*“)
- Konkreten Effekt dieses Verhaltens benennen („*...kann ich nicht an dieser Sache weiter arbeiten, komme so in Termindruck und ...*“)
- Resultierende Gefühle benennen („*...das ärgert mich!*“)

Um verschlüsselte oder nonverbale Botschaften richtig zu entschlüsseln, ist das Aktive Zuhören unerlässlich. Diese Technik konzentriert sich aber nur auf das, was vom Gesprächspartner an Information ausgeht oder beim Empfänger als solche ankommt. Geht es darum, eigene Gefühle (Angst, Unsicherheit) oder Erwartungen (auf bestimmte Weise zum Ziel kommen) transparent zu machen, ist die Ich-Botschaft unerlässlich. In ihr kommt das zur Sprache, was der Sender einer Botschaft empfindet und welche Konsequenzen die Botschaft für ihn haben kann.

Vielfach agieren unprofessionelle Gesprächsführer mit der sogenannten **Du-Botschaft** statt mit der Ich-Botschaft. Durch die Du-Botschaft findet eine Zuschreibung statt („*Sie sind unzuverlässig!*“). Diese führt nicht selten zu sogenannten Reaktanzeffekten, und diese können das weitere Gespräch belasten bzw. stören. Sie sollten daher, da sie meist unqualifiziert sind, unterbleiben.

## 5.4.2 Metakommunikation

Eine weitere wichtige Kommunikationstechnik ist die sogenannte Metakommunikation. Sie ermöglicht während oder am Ende des Gesprächs eine Betrachtung der Qualität (Störungen bzw. guter Verlauf) oder der Quantität (zu viel, zu schnell) der Kommunikation und ermöglicht den Austausch von Eindrücken und Empfindungen auf der Sach- und Beziehungsebene. Das Ergebnis dieser Analyse erschließt die Möglichkeit in der Kommunikation so fortzufahren, das Gespräch zu beenden oder eine positive Bewertung bzw. Verstärkung zu setzen, um die Gesprächspartner zu motivieren weiterhin erfolgreich zu kommunizieren.

## Metakommunikation

- Bereitschaft signalisieren, über das missglückte Gespräch erneut zu sprechen
- Mitteilung über das eigene Erleben während des Gesprächs, dabei dem Gesprächspartner keine Vorwürfe machen
- Hervorheben, dass verschiedene Sichtweisen möglich und tolerabel sind
- Erneut die Sachebene ansprechen

### 5.4.3 Feedback geben und empfangen

## Feedback geben

- Bieten Sie Ihre Rückmeldung an, zwingen Sie sie niemandem auf
- Lassen Sie zwischen dem Sachverhalt und Ihrer Rückmeldung nicht zu viel Zeit verstreichen.
- Beginnen Sie Ihre Rückmeldung damit, zu sagen, was Ihnen gut gefallen hat und sagen Sie dann, was Sie weniger gut fanden.
- *Beschreiben* Sie das Objekt Ihrer Rückmeldung, werten Sie nicht.
- Reden Sie von sich: „Ich sehe das so,...“. Räumen Sie ein, dass man den Sachverhalt auch anders sehen kann.
- Beenden Sie Ihre Rückmeldung mit Alternativvorschlägen.

Die Feedbackregeln stellen eine weitere, für ein gelingendes Gespräch unverzichtbare Technik dar. Der wesentliche Dreischritt im Geben eines Feedbacks sollte dabei besondere Beachtung verdienen:

- eine positive Rückmeldung geben,
- sagen was weniger gut ist und
- Alternativen benennen.

Wenn Sie das Gespräch leiten (leiten wollen) ist es immer gut, diese drei Merkmale des Feedbacks einzuführen und dann auch einzufordern. Diese Kultivierung von Rückmeldung tut gut, sie strengt an (ich muss auch etwas Positives finden und sagen, Alternativen benennen, wenn ich kritisiere) und sie vermeidet Ärger (ich kann nicht nur „abkippen“ was ich schlecht fand).

## **Feedback empfangen**

- Hören Sie zu, fragen Sie gegebenenfalls nach, was gemeint ist.
- Rechtfertigen Sie sich nicht, geben Sie keine Erklärungen ab.
- Denken Sie darüber nach, lassen Sie die Information auf sich wirken.
- Teilen Sie später mit, ob und was Sie gelernt haben.

Mit dem Feedback geben korrespondiert das Feedback empfangen. Hier gilt im Wesentlichen, dass ich nicht auf jedes Feedback auch eine Rückmeldung geben muss. Manchmal ist Danken und Schweigen ebenso hilfreich und angebracht wie eine Erwiderung.

### **5.4.4 Perspektivenwechsel**

## **Perspektivenwechsel**

Der Perspektivenwechsel erschließt den Zugang des Gesprächspartners zu dessen Wahrnehmung bzw. Bewertung eines Sachverhaltes besser. Er ermöglicht so ein besseres oder anderes Verständnis für den Sachverhalt.

Der Perspektivenwechsel erschließt eine neue bzw. andere Sichtweise in der Wahrnehmung und / oder der Bewertung von Positionen, Haltungen bzw. Erwartungen meines Gesprächspartners. Dadurch bin ich eher in der Lage, ihn bzw. seine Argumente zu verstehen und gelange vielleicht auch selbst zu neuen Einsichten, die meine eigenen Perspektiven erweitern oder verändern.

### **5.4.5 Problembesitz**

## **Problembesitz**

Die Gesprächstechnik zur Klärung des Problembesitzes beugt der Tendenz vor, ein Problem zu schnell als das eigene zu betrachten oder sich vom Gesprächspartner unkontrolliert suggerieren zu lassen, man hätte selbst ein Problem.

Immer wieder kann es passieren, dass man teils aus der klaren Absicht des Gesprächspartners (Vater macht Lehrerin für die schlechten Leistungen des Sohnes verantwortlich) oder aus persönlicher Tendenz (... das ist sicher meine Schuld...) dazu kommt, ein Problem zu haben. Gelingt es, dieses Vorhaben oder diese Tendenz immer wieder „abzuchecken“, kommt man weniger schnell zu einem Problem oder kann verhindern, dass man ein Problem mehr hat. Dennoch, Mitverantwortung für ein Problem zu haben, wird dadurch nicht ausgeschlossen, aber auch nicht jedes Mal wahrscheinlich.

#### **5.4.6 Emotionskontrolle**

### **Emotionskontrolle**

Die Emotionskontrolle hilft Gespräche funktionsfähig und die Gefühle unter Kontrolle zu halten.

Besonders in Konfliktgesprächen gehen die Emotionen manchmal hoch. Um ein Gespräch „am Laufen zu halten“ ist es daher wichtig, die entscheidenden Emotionen (die eigenen wie die meines Gesprächspartners) zu erkennen, zu verbalisieren und Konsequenzen daraus zu ziehen. Weder die eigenen und schon gar nicht fremde Emotionen lassen sich unterdrücken! Es macht auch keinen Sinn sie rational anzugehen (Jetzt regen Sie sich aber etwas zu sehr auf!), oder sie sogar zu bewerten (Das ist für mich überhaupt kein Problem, da sollten Sie erst einmal meine Probleme haben...). Wer so kommentiert, sollte sich nicht wundern, wenn ihm bzw. ihr das Gespräch „um die Ohren fliegt“.

#### **5.5 Die Kontrolle des eigenen Verhaltens**

So, wie Sie in der Lage sind, den Rahmen eines Gespräches förderlich zu gestalten, können Sie auch Ihr eigenes ungünstiges Verhalten kontrollieren bzw. unterdrücken oder ablegen. Dies gilt auch für das „Ausschalten“ ungünstiger, weil störender Situationen.

## **Störendes Verhalten durch die eigene Person**

- Auf die Uhr schauen
- Abgelenkt sein, in Papieren blättern etc.
- Keinen Blickkontakt herstellen
- Schweigen
- Abwinken (das ist für Sie ein Problem?!)
- Auf jede Frage eine Antwort wissen
- Ablehnenden Gesichtsausdruck bzw. Körperhaltung zeigen
- Über eigene Probleme jammern
- Die Probleme des Gesprächspartners nicht akzeptieren

## **Störende Situationen**

- Gespräch am unpassenden Ort
- Andere Zuhörer
- Andere Tätigkeiten während des Gesprächs im gleichen Raum
- Ungünstige zeitliche Begrenzung

### **5.5.1 Rückmeldungen zum eigenen Verhalten**

Die durchaus berechtigte Frage, wie man zu einer validen Einschätzung seiner Gewohnheiten kommt, ist nicht leicht zu beantworten. Natürlich bietet sich die **Selbstbeobachtung** an oder auch Videoaufzeichnungen von Gesprächen. Da dies nur mit Einverständnis der Gesprächspartner geschehen kann, wird es fraglich sein ob man gerne Erklärungen darüber abgibt.

Es bleiben damit noch zwei Chancen: Sie nutzen die Gesprächssituation selbst für eine Rückmeldung durch Eltern, zu denen Sie eine gute von Vertrauen geprägte Beziehung haben oder bitten **Kolleginnen und Kollegen um eine konstruktive Rückmeldung** zu solchen Gesprächen oder gesprächsähnlichen Situationen.

Der Vorteil der zweiten Möglichkeit liegt in der Information über die Wirkung Ihres Handelns auf Ihre Gesprächspartner. Bei der Selbstbeobachtung müssen Sie sich auf die eher quantitative Erfassung von Ereignissen beschränken.

### **5.5.2 Die Kontrolle der persönlichen Einstellungen**

Die Kernfragen in Beratungs- oder Konfliktgesprächen sind von folgenden Fragen geprägt:

- Wie erlebe ich dieses Problem bzw. diesen Konflikt?
- Was genau stört mich dabei, stimmt mich positiv?
- Welche Beziehung habe ich zu diesem Gesprächspartner?
- Welche Beziehung habe ich zum Thema der Beratung bzw. des Konflikts?

- Was will ich in diesem Beratungs- bzw. Konfliktgespräch erreichen?

Nur die **Reflexion über Ihre Einstellungen und Haltungen vor dem Gespräch** zu den im Gespräch beteiligten Personen oder der Bewertung des Sachverhaltes ermöglicht Ihnen diese auch zu kontrollieren bzw. zu beeinflussen. Tun Sie das nicht, werden sie dennoch irgendwann zum Vorschein kommen und Sie „entlarven“. Daher ist es unumgänglich, die eigenen Einstellungen, Empfindungen und Gefühle zu klären, bis hin zum eigenen körperlichen und seelischen Befinden, um potentielle Belastungen zu untersuchen und Entlastungsmöglichkeiten zu schaffen.

## 6 Die verschiedenen Gesprächsformen

### 6.1 Das Beratungsgespräch

Ein wesentliches Merkmal des Beratungsgesprächs ist die Gleichberechtigung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Im Gespräch wird daher nichts „verordnet“, sondern „gewünscht“.

**Das Beratungsgespräch überwältigt nicht den zu Beratenden durch den Berater, sondern setzt den Ratsuchenden durch die Gestaltung des Gesprächs in die Lage, sich im Wesentlichen selbst zu helfen.**

Beratung im klassischen Sinne wird vom Ratsuchenden gesucht, sie wird nicht vom Berater „veranlasst“. Dies bedeutet auch, dass Beratung aus der Perspektive des Beraters nicht mit der „Endkontrolle“ durch den Berater abschließt, ob auch alle gegebenen Ratschläge umgesetzt wurden. Bezogen auf das Gespräch zwischen Eltern und Lehrkraft, wo Eltern die Beratung suchen, bedeutet dies, dass Sie gut daran tun, mit folgender **Haltung ins Beratungsgespräch** zu gehen: Ich

- verordne nichts
- stärke die Selbsthilfekraft des Ratsuchenden und
- unterstütze ihn bei der Realisierung von Veränderung (in dem Maße in dem es vom Ratsuchenden gewünscht ist).

Die **Voraussetzungen zum Beratungsgespräch beim Ratsuchenden** setzt Problembewusstsein, Freiwilligkeit und Beratungsfähigkeit voraus. Auf Seiten des Beraters sind Prozesskompetenz, soziale Kompetenz und Sachkompetenz gefordert. Das Problem darf keinen Krankheitswert besitzen, muss im pädagogisch/psychologischen Handlungsfeld angesiedelt sein und durch eine Entscheidungsunsicherheit gekennzeichnet sein.

Die **Beratungsfähigkeit des Beraters** setzt Erfahrung und Übung im Umgang mit eigenen Problemen voraus, ebenso die Fähigkeit, sich Informationen zu beschaffen und das Fehlen von psychischen Hemmungen, sich selbst beraten zu lassen.

Die **Beratungsanlässe** können begründet sein in persönlichen Anliegen (Probleme mit den Kindern, Beziehungsproblemen (mit dem Klassenlehrer), Sach- und Schulaufbahnproblemen (Fächer, Kurswahl) oder in organisatorischen Problemen (Zeitmangel, Lernstrategien des Kindes).

**Zwischen Tür und Angel ist kein Platz für eine Beratung!**

Die Struktur eines Beratungsgespräch entspricht dabei der unter Kapitel 5.2 vorgestellten Abfolge.

## 6.2 Das Konfliktgespräch

Das Konfliktgespräch unterscheidet sich vom Beratungsgespräch dadurch, dass neben dem eigentlichen Sachverhalt häufig starke Gefühle im Spiel sind. Deswegen kommt es hier auch besonders darauf an, diese Emotionen zu kontrollieren und so zu einem angemessenen Gesprächsergebnis und –ausgang zu kommen.

### 6.2.1 Konfliktformen

In der Literatur finden sich zahlreiche Unterscheidungen unterschiedlicher Konfliktarten. So wird unter anderem unterschieden zwischen

**Autonomiekonflikten:** In der schulischen Individualkultur wird zwischen Eltern und Lehrkräften sehr genau auf die Einhaltung der Autonomiespielräume geachtet.

**Ziel- und Wertekonflikten:** Welchen erzieherischen und pädagogischen Zielen eine gute Schule verpflichtet ist, wird von den beteiligten Lehrkräften und Eltern unter Umständen anders gesehen.

**Kommunikationskonflikten:** Konflikte können aus Missverständnissen entstehen, die sich zu echten Konflikten hochschaukeln. Konflikte erwachsen aber auch durch misslungene unprofessionelle Formen der Kommunikation.

## 6.2.2 Diagnostische Fragen zum Konflikt

Es gibt eine Reihe von wichtigen diagnostischen Fragen, die Sie sich unbedingt vor dem eigentlichen Gespräch stellen sollten, um alle in Betracht kommenden Aspekte berücksichtigt zu haben.

### **Ist der Konflikt heiß oder kalt?**

Ein „heißer“ Konflikt ist noch lebendig und für die Bearbeitung greifbar. Beim „kalten Konflikt“ haben die Konfliktparteien ihre Aktivitäten bereits aufgegeben und sich mit dem Zustand abgefunden. Die Bearbeitung eines Konflikts im erstarrten Zustand ist schwieriger als die eines heißen Konflikts.

### **Intra-personaler oder inter-personaler Konflikt?**

Oft steht hinter einem Konflikt mit anderen Personen (inter-personaler Konflikt) ein Konflikt, den eine Person mit sich selbst hat (intra-personaler Konflikt), etwa dann, wenn ein Lehrer des Kollegiums Schulleiter wird und sein ehemals kameradschaftliches Verhältnis zu Kolleginnen und Kollegen bewahren will, er allerdings Probleme hat, an ihre Verantwortlichkeit zu appellieren oder sie bei Fehlverhalten verantwortlich zu machen.

### **Wer sind die Konfliktpartner?**

Die entsprechenden Fragen hierbei:

- Sind Individuen oder Gruppen involviert?
- Sind sie organisiert oder formlos?
- Gibt es eine Hintermannschaft?

### **Was ist der eigentliche Konfliktkern?**

Hier ist die Frage nach den Gründen eines Konfliktes zu stellen. Der Konfliktkern muss deshalb präzise herausgearbeitet werden. Dies ist deswegen besonders schwierig, da der Konflikt meist nur aus der Betroffenenperspektive heraus wahrgenommen wird („Die anderen sind schuld“), während die Gegenpartei ausgespart bleibt. Der Konflikt lebt aus der Spannung zwischen unterschiedlichen Standpunkten, Sichtweisen und „Glaubens“-sätzen.

### **Wie weit ist der Konflikt fortgeschritten?**

In frühen Stufen besteht die Möglichkeit, Lösungen zu finden, bei der beide Konfliktparteien gewinnen können (win - win), ohne das Gesicht zu verlieren. Bei späteren Stufen, wenn es um Imageverluste und Drohstrategien geht, gewinnt eine Partei und eine verliert (win - lose). In den letzten Stufen eines Konflikts gibt es nur noch Verlierer (lose – lose). Es ist entscheidend, dass Konflikte nicht weiter eskalieren, sondern möglichst stufenweise zurückgeführt werden.

### **Was ist die Funktion eines Konflikts?**

- Was trage ich persönlich zur Aufrechterhaltung des Konflikts bei?
- Warum bin ich Teil des Konflikts?
- Was würde ich gewinnen/verlieren, wenn der Konflikt nicht mehr existierte?

Versetzen Sie sich in die Position Ihres Gesprächspartners und beantworten Sie die selben Fragen aus dessen Sicht. Kehren Sie dann zu sich zurück und überlegen Sie,



ob es eine Möglichkeit gibt, die Verluste der Anderen bei Konfliktlösung zu reduzieren, ohne damit ihren Gewinn zu entwerten.

### 6.2.3 Die Konfliktbehandlung aus der Beraterperspektive

Bevor ein brisanter Konflikt in einem Gespräch geklärt werden soll, müssen Sie sich über den Gesprächsverlauf und das Gesprächsziel klar werden. Wenn Sie einen Konflikt besprechen möchten, sollten Sie sich vorher folgende Fragen stellen:

- Wie erlebe ich diesen Konflikt mit diesem Partner?
- Was genau stört mich?
- Welche Beziehung habe ich zu diesem Partner?
- Welche Beziehung habe ich zum Thema des Konflikts?
- Was will ich in diesem Gespräch erreichen?

### 6.2.4 Die Stationen des Konfliktgesprächs

## **Das Konfliktgespräch**

***Enge Gesprächsführung!***  
***Vermeiden von Parteinahme!***  
***Problembesitzkontrolle!***

- Begrüßung und Kontaktphase
- Grund des Gesprächs und Zielverständigung
- Problemeingrenzung
- Informationsaustausch

*Ent-Emotionalisierung!*  
*Reduktion auf den Sachverhalt!*  
*Unterschiedliche Sichtweisen verdeutlichen!*  
*Gemeinsamkeiten hervorheben!*

- Lösungsvorschläge sammeln  
(gegebenenfalls positiv umformulieren)
- Treffen konkreter Vereinbarungen
- Aktive Beendigung des Gesprächs

### **Das Vorgespräch mit dem Konfliktpartner**

In einem vorbereitenden Gespräch könnte es darum gehen, die andere Person für ein Konfliktgespräch zu motivieren und zu öffnen. Dabei orientiert sich die Ge-

spracheröffnung an der Struktur der **Ich-Botschaft**. Daher sollte zunächst der Konflikt beschrieben werden, wie er von Ihnen selbst erlebt wird, d.h. Sie schildern Ihre äußere und innere Wahrnehmung.

Dann sollten die persönlichen Konsequenzen geschildert werden: Sie beschreiben, was dieser Konflikt für Sie persönlich bedeutet. Schließlich sollte der Wunsch nach einem Konfliktlösungsgespräch formuliert werden.

### **Das Konfliktgespräch**

Achten Sie besonders im Konfliktgespräch auf eine enge Gesprächsführung. Das heißt, das Gespräch nicht nur „laufen lassen“, sondern immer wieder **Zäsuren durch Zusammenfassungen setzen** und **Verletzungen von Gesprächsregeln sofort aufgreifen**, aber auch das **Verstärken von guten Sequenzen** nicht vergessen, um Mut zu machen. Wenn Sie solche Verstärker setzen, markieren Sie auch, dass Sie das Gespräch leiten (wollen). Enge Gesprächsführung ist auch gefordert bei emotionaler Geladenheit des Gesprächspartners und verlangt von Ihnen das Gespräch immer wieder **auf den Sachverhalt zu reduzieren**. Schließlich sollten Sie alles tun, um die Situation zu **ent-emotionalisieren**. Das können Sie auch, in dem Sie **Gemeinsamkeiten hervorheben** zwischen den Gesprächsparteien oder die Möglichkeit **unterschiedliche Sichtweisen zu verdeutlichen**.

**Vermeiden Sie in jedem Fall Parteinahme.** Wenn Sie das Gespräch zwischen zwei Konfliktparteien führen, ist dies für Sie als Moderatorin bzw. Moderator „überlebenswichtig“. Ergreifen Sie Partei, sind Sie als Konfliktmanager oder –schlichter untauglich geworden!

Im Gesprächsverlauf sollte Ihr Gesprächspartner Gelegenheit haben, seinen/ihren Konflikt darzustellen (Zuhören, nicht unterbrechen, versuchen zu verstehen!). Gemeinsam kann dann versucht werden, die **Konfliktstruktur herauszuarbeiten**, was auch die Herausarbeitung von Unterschieden beinhaltet (unterschiedliche Interessen, Ziele, Charaktere und Machtstrukturen). Anschließend werden zur Umsetzung über Brainstorming oder ähnliche Verfahren, Lösungsvorschläge entwickelt und in klar definierte Maßnahmen zur Konfliktbehebung formuliert. Dabei sollten Sie sich an den Fragen unter Punkt 5.2.2 orientieren.

## **7 Warn- und Erfolgssignale im Gespräch**

Eine sehr naheliegende und spannende Frage für alle, die Gespräche führen ist die Frage, kann man an bestimmten Symptomen das gelingende Gespräch erkennen und wie gelingt es rechtzeitig zu erkennen, dass ein Gespräch zu misslingen droht. Die nachfolgend dargestellten Aspekte können in solche Richtung weisen, die Frage bleibt allerdings, erkenne ich solche Situationen richtig und wenn ja, sind sie wahre Indikatoren für das Gelingen bzw. Misslingen oder nicht.

## 7.1 Warnsignale im Gespräch

### **Trotz, Ablehnung, Widerstand, Auflehnung**

Jetzt-erst-recht-Haltung, ständiges Widersprechen; zu allen Vorschlägen „nein“ sagen, das Gegenteil oder etwas anderes tun als das, was verlangt wurde; mürrische und bockige Bemerkungen

### **Aggression, Vergeltungsmaßnahmen**

Spitze Bemerkungen, „schwach anreden“, „auf den Tisch hauen“, dominieren und tyrannisieren; etwas „heimzahlen“, absichtlich missverstehen oder Fehler verursachen, einen „auflaufen lassen“; jemand anschwärzen und schlecht machen bei anderen; intrigieren, laut werden, sticheln, sarkastische oder zynische Einwürfe machen

### **Fixierung**

Sturheit, Hartnäckigkeit, Uneinsichtigkeit, von seinem Standpunkt nicht abzubringen, Rechthaberei, pedantischer Formulismus, Perfektionismus, Dienst nach Vorschrift, buchstabengetreue, schematische Ausführung von Anweisungen

### **Fluchtverhalten, Ausweichen, Verleugnen der Wirklichkeit**

Illusionäre oder utopische Ideen vorbringen, Tagträumen nachhängen, sich herausreden, sich Anforderungen und Kritik nicht stellen, Ausreden finden, einander aus dem Weg gehen, den Tatsachen nicht ins Auge sehen, sich selbst belügen, sich etwas vormachen, angeben, prahlen, sich in Krankheiten flüchten (Kopfweh, Unwohlsein, Magenschmerzen, Kreislaufbeschwerden), Unpünktlichkeit, Fehlen, Vergesslichkeit

### **Selbstbeschuldigung**

Selbstkritik, Selbstzweifel, Verkrampfung, Nervosität, Unsicherheit, Minderwertigkeitsgefühle, Angst

### **Verschiebung und Projektion**

Fehler anderen in die Schuhe schieben, Gerüchte verbreiten, Ärger an Kleinigkeiten auslassen, auf scheinbare Nebensächlichkeiten völlig unangemessen reagieren, an Unschuldigen sein Mütchen kühlen

### **Resignation, Depression**

Apathie, Desinteresse, „es hat ja doch keinen Sinn“, „mir ist alles egal“, abschalten, „lasst mich in Ruhe“, Niedergeschlagenheit, Wortkargheit, Fügsamkeit, gebrochenes Rückgrat

### **Regression**

Rückfall auf infantile Verhaltensweisen (Weinen, Trotz, maßlose Forderungen, Wunschenken, magisches Denken, schmollen, nachtragen, sich zum Clown aufspielen)

### **Überkonformität und Anpassung**

Keine eigenen Ideen und Vorschläge, keine Kritik, „Ja“ sagen, Mitläufertum, rückgratloses Radfahren, Willfährigkeit, nach dem Mund reden, Speichelleckerei, 150%ig sein

### **Reaktionsbildung**

Unangemessene und übertriebene Freundlichkeit, Schleimigkeit, Einschmeicheln und das alles auf dem Boden der Hassbereitschaft

### **Rationalisierung und Intellektualisierung**

Klugschwätzerei, sich witzig machen, eigene Empfindungen verbergen, sich hinter „vernünftigen“ und sozial akzeptablen Begründungen verstecken, Motive bemänteln, lügen, mogeln, Zahlen frisieren

### **Verdrängung**

Etwas nicht wahrhaben wollen, wichtige Argumente oder Vorkommnisse einfach vergessen, sich beim besten Willen nicht erinnern können

### **Soziale Absicherung**

Andere vorschützen bzw. sich hinter ihnen verstecken, „meine Hände sind gebunden“, Bündnisse schließen, sich als Sprachrohr darstellen, die allgemeine Stimmung im Lande artikulieren, sich Rückversicherung gegen Misserfolge geben lassen.

## **7.2 Indikatoren gelingender Kommunikation**

### **Geduld, Akzeptierung, Hilfsbereitschaft**

Dem Anderen helfen sich auszudrücken, geduldig zuhören, sich Zeit nehmen, nicht unterbrechen, Pausen und Bedenkzeit einräumen, Kritik anhören und prüfen, die positiven Möglichkeiten heraus hören, nicht gekränkt sein über Widerspruch

### **Konfliktbereitschaft und Toleranz**

Konflikte nicht unter den Teppich kehren, sondern offen und freimütig ansprechen, eigene Wünsche und Forderungen anmelden, Betroffenheit, Ärger, Störungen aussprechen, nicht Harmonie um jeden Preis anstreben

### **„Persönlicher“ Umgangston, Auflockerung**

Neben formaler Kommunikation (Aktenkundigkeit, „gemäß Vorschrift und Satzung“), offiziell auch „informelle“ Kommunikation praktizieren (locker, nicht gespreizt, steif und förmlich, leger, „wie einem der Schnabel gewachsen ist“)

### **Echtheit und Verständlichkeit**

Offenheit, Ehrlichkeit, Echtheit, keine Fassaden, keine Show, kein Imponiergehabe, sich verständlich und eindeutig ausdrücken (sich nicht hinter Fachchinesisch und Mehrdeutigkeiten verstecken), nichts verklausulieren, konkret und anschaulich sprechen, die Sprache des Anderen sprechen (empfängerorientiert sein ohne sich anzubiedern)

### **Souveränität, Selbstsicherheit**

Probleme und Kritik nicht (nur) persönlich nehmen und nicht (nur) auf sich beziehen, „über der Sache stehen“, persönlich gemeinte Hinweise nicht sofort abwehren, nach

Begründung und Wünsche fragen, selbstbewusst, gelassen und selbstsicher miteinander reden, sich nicht durch Status und Titel ins Bockshorn jagen lassen

### **Selbstständigkeit, Verantwortungsbereitschaft**

Sich nicht aus der Verantwortung stehlen, Fehler auf die eigene Kappe nehmen

### **Kontaktbereitschaft**

Engagement, Interesse, Einsatz; jede Gelegenheit zum Gespräch suchen, einander nicht aus dem Weg gehen, gern zusammentreffen

### **Konstruktivität**

Auf Interessensausgleich bedacht sein, eigene Gefühle und Wünsche nicht leugnen, sondern vorbringen, Erwachsenen-Ich (neben Eltern-Kind-Ich) zur Geltung kommen lassen, nicht auf vergangenen Fehlern herumhacken, zukunftsorientiert konstruktiv argumentieren

### **Meinungsvielfalt, Zivilcourage**

Eigenen Standpunkt vertreten, Meinungsvielfalt bewahren und fördern – mit der Bereitschaft zum Austausch von Argumenten, Mut zum Widerspruch, Nonkonformismus

### **Ausdruck von Gefühlen, Eingehen auf Gefühle**

Offen ausgedrückte Fröhlichkeit, wohlwollende Scherze, Lachen, nicht verhehlte Niedergeschlagenheit, eine vorübergehende Gesprächsunlust des Anderen tolerieren, nicht in ihn drängen, sensibel auf sich selbst achten („Wie fühle ich mich jetzt?“), fragen, wie sich der Andere fühlt (nicht bloß aus Signalen deuten)

### **Ganzheitlichkeit**

Nicht bloß „verkopft“ und rational kommunizieren, auch das körperliche Geschehen beachten, Blickkontakt suchen, keine körperliche Verspannung oder Verkrampfung zeigen, ruhig atmen, nicht stottern oder gehetzt sein

### **Direktheit**

Probleme sofort ansprechen, nichts „schlucken“ oder „in sich hineinfressen“, sich im Nachhinein aber ärgern, übertölpelt oder verletzt worden zu sein

### **Ich-Bezug und Tiefe**

Sich hinter seine Aussagen stellen („Ich-Botschaften“), sich nicht hinter „man“ oder „wir“ verstecken, andere direkt ansprechen (nicht „hintenherum“), nicht bloß seichten Partytalk haben, sondern auch wissen, dass ernsthaft und erfolgreich über tiefer gehende Probleme geredet werden kann.

## 8 Wirkungsvolle Gesprächsregeln und Tipps

### Bezogen auf das Gespräch

- Fassen Sie die Ergebnisse des Gesprächs immer wieder einmal zusammen. Das verschafft allen Beteiligten einen Überblick. Erhalten Sie Widerspruch, gibt es offensichtlich Unterschiede in den Auffassungen, die der direkten Klärung bedürfen, bevor Sie den nächsten Punkt ansteuern
- Visualisieren Sie wichtige Schritte oder Ergebnisse. Das hilft dem Gesprächspartner, und bringt Ihnen möglicherweise zusätzliche Klarheit und Struktur

### Bezogen auf Sie selbst

- Vermeiden Sie Killerphrasen (Das haben wir noch nie so gemacht, Dazu brauchten wir Bedingungen, die wir nicht haben...). Killerphrasen machen eine konstruktive Annäherung an Probleme und Problemlösungen nahezu unmöglich und bremsen den kreativen Prozess. Gründe für den Einsatz von Killerphrasen können gerade in der taktischen Absicht liegen, Problemlösungen zu verhindern. Sie resultieren meist aus emotionalen Motiven, nicht aus dem Wunsch nach Auseinandersetzung mit dem Sachverhalt. Die Strategie im Umgang mit Killerphrasen besteht darin, den Einwand auf die Sachebene zu heben und den Dissens „verhandelbar“ zu machen
- Fassen Sie sich kurz
- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden
- Formulieren Sie Ihre Aussagen nach Möglichkeit positiv
- Gebrauchen Sie „Ich-Aussagen“ statt sogenannter „Man-Aussagen“ (Sie haben es nicht nötig, sich zu verschanzen; Sie kommunizieren offen!)
- Machen Sie Ihren Standpunkt klar (persönliche Aussage) statt Ihre Meinung zu verbergen (danach fragen, wie Ihr Gesprächspartner die Dinge sieht)
- Fragen Sie Ihren Gesprächspartner statt zu widersprechen
- Sprechen Sie eine Person direkt an (mit Blickkontakt), statt „über“ jemanden zu sprechen
- Verstärken Sie an geeigneter Stelle das Verhalten oder die Motivation Ihres Gegenübers
- Machen Sie immer wieder auch einmal eine Pause im Sprechen oder nach einer Frage. Wenn Sie nach einer Frage nicht gleich eine Ergänzung oder weitere Frage hinterher schieben, sondern einfach abwarten bis eine Antwort

kommt erzeugen Sie vielleicht auch etwas Druck der von vielen Gesprächspartnern nicht ausgehalten wird und dann zu einer Äußerung führt

- Statt langatmig zu interpretieren, sollten Sie besser rückfragen!
- Lassen Sie sich nicht provozieren. Persönliche, unsachliche Angriffe vergelten Sie nicht mit gleichem. Seien Sie um so freundlicher und gelassener, je mehr Ihr Gegenüber Aggressionen zeigt. Vielfach geht es bei solchen Entladungen um vorausgegangene Frustrationen, die (möglicherweise) nichts mit Ihnen zu tun haben
- Ihre Haltung gegenüber dem Gesprächspartner sollte von Offenheit, Echtheit und Partnerschaftlichkeit geprägt sein.
- Bleiben Sie offen für Anregungen!