



Leseprobe aus Prenting, Gesprächsführung mit Kolleg*innen,
Schulleitungen und Co., ISBN 978-3-407-25873-1
© 2021 Beltz Pädagogik in der Verlagsgruppe Beltz, Weinheim Basel
[http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/
gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25873-1](http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-407-25873-1)

Inhalt

1. Professionelle Gesprächsführung	7
1.1 Was heißt »professionelle« Gesprächsführung?	7
1.2 Professionelle Gesprächsführung und Authentizität	10
1.3 Was tun in Tür-und-Angel-Situationen?	12
1.4 Gespräch ist nicht gleich Gespräch – Einige Kategorien	15
1.5 Gute Vorbereitung ist die halbe Miete	19
2. Kurz und knapp – Einige Grundlagen zu Wahrnehmung und Kommunikation	22
2.1 Sehen, sagen, deuten, verstehen	22
2.2 Kommunikationstheorien und ihr Nutzen für den Alltag	25
3. Schwierige Gesprächssituationen meistern	39
3.1 »Wie sag ich's nur?« – Schlechte Nachrichten und heißer Brei	39
3.2 Nicht nur in Zeiten von Corona – Gespräche in und über Krisensituationen	47
3.3 »Beratungsresistenz« – ist ein Unwort	53
3.4 Feedback – Über die Kunst, zu geben und zu nehmen	64
3.5 »Ich habe mich so über einen Kollegen geärgert!« – Jemandem etwas zu Kritisierendes mitteilen	71
3.6 »In diesem Ton nicht!« – Vom Umgang mit Angreifern	79
3.7 »Der andere tut einfach nicht, was ich sage!« – Mit gutem Grund	85
3.8 »Können Sie dem Kollegen nicht mal sagen...?« – Umgang mit Beschwerden über andere	92
3.9 »Sie sind eine Flasche!« – Mit unsachlicher Kritik umgehen	98
3.10 Silence is golden? – Umgang mit Schweigen und Schweigern	105
3.11 »Ich kann doch nichts dafür... und eigentlich ist es doch auch gar nicht schlimm....« – Spielarten der Passivität	111
3.12 »Zum Thema bitte« – Ablenker, Ausweicher, Sprunghafte	117
3.13 »Rein sachlich betrachtet...« – Die Balance zwischen Inhalts- und Beziehungsebene	122

3.14 »Das wollte ich doch eigentlich gar nicht sagen!« – Wer spricht, wenn ich spreche	129
4. Jedes Gespräch ist ein Mehr an Erfahrung	135
4.1 Die anderen sind anders	135
4.2 Ein Gespräch kommt selten allein	135
4.3 Wenn Sprechen nicht mehr geht	137
4.4 Mail, Messenger & Co – Digitale Kommunikation	138
Literaturverzeichnis	140

1. Professionelle Gesprächsführung

1.1 Was heißt »professionelle« Gesprächsführung?

Ein Berufsalltag in der Schule ist durch Gespräche ganz unterschiedlicher Art geprägt. Nicht nur die typischen Unterrichtsgespräche, sondern auch Gespräche in kleineren und größeren Konferenzsituationen, Abstimmungsgespräche mit Kolleginnen und Kollegen, Elterngespräche, Gespräche mit Schülerinnen und Schülern in Beratungs-, Klärungs- und Kritiksituationen, Smalltalk, Informationsgespräch und viele andere machen Lehrende, Schulleitungspersonen und Mitarbeitende in den Schulen Tag für Tag zu professionell Gesprächsführenden. Menschen sind per se soziale, kommunikative Wesen und speziell für Menschen in pädagogischen Berufen ist das Gespräch ein wesentliches Instrument ihrer Tätigkeit. Wie kaum ersetzbar Gespräche durch andere Kommunikationsformen sind, zeigt sich aktuell in der Zeit der Corona-Pandemie: Fernunterricht per Email und Konferenzen per Videochat sind nur ein unvollkommener Ersatz für die Begegnungen und Gespräche von Mensch zu Mensch.

Wenn sich dieses Buch nun mit der »professionellen« Gesprächsführung beschäftigt, sind damit mehrere Aspekte gemeint:

Zum einen sprechen und agieren die Beteiligten bewusst in und aus ihren jeweiligen Rollen heraus: Es macht einen Unterschied, ob Sie als Lehrperson oder als Elternteil sprechen, als Schulleitung oder als Referendar, als Schülerin oder als Freundin, als Hausmeister oder als Sportskumpel. In ihren Rollen begegnen sich die Menschen in der Schule in einer nicht freiwillig gewählten Konstellation. Eine Klassengemeinschaft, eine Elternpflegschaftsrunde und ein Kollegium kommt aufgaben- oder anlassgebunden und mit einem gemeinsamen Ziel zusammen. Die Akzeptanz dieser Rahmenbedingungen und eine wertschätzende, offene, kooperative und zugleich rollenklare Gestaltung dieser vielfältigen Beziehungen sind ein Merkmal von Professionalität.

Zum zweiten finden sich im schulischen Kontext ganz unterschiedliche Rahmen- und Kontextbedingungen, aus und in denen sich verschiedene Gesprächssituationen ergeben. Eine Konferenz ist eine andere Form von Veranstaltung und folgt anderen Regeln als die kollegiale Runde im Lehrerzimmer, auch wenn die beteiligten Personen größtenteils dieselben sind. Ein Kritikgespräch braucht ein an-

deres Timing und andere Gesprächstechniken als eine Beratungssituation. Hierfür ein Bewusstsein zu haben und es mit den Beteiligten gegebenenfalls transparent herzustellen, ist ein zweites Merkmal von Professionalität.

Drittens beinhaltet Professionalisierung einen Lern- und Trainingsprozess. In vielen Situationen agieren wir zunächst auf der Grundlage unserer Intuition, die sich aus bewusst und unbewusst gemachten und gedeuteten Erfahrungen unserer Lebens- und Berufsbiografie speist. Diese verdichten sich, zusammen mit Glaubenssätzen und Deutungsmustern, zu sogenannten subjektiven Theorien, die oft über die Maßen stabil sind. So sind für Lehrerinnen und Lehrer oft die Erfahrungen aus ihrer eigenen Schulzeit nachhaltig prägend und lassen sich durch Studium und Ausbildung nur schwer modifizieren. Vielmehr stabilisieren sich die subjektiven Theorien durch beständige Praxis in einem zirkulären Kreislauf immer wieder gegenseitig (Wahl 2006). Wer durch Lehrpersonen oder ein Schulsystem geprägt wurde, das sich durch Leistungsdruck oder eine hohe Beziehungsqualität oder besondere Lernformen ausgezeichnet hat, wird berufszeitlebens ein besonderes Augenmerk darauf legen, ähnlich wie Kinder, die oft frühe familiäre Prägungen reproduzieren. Selbst wenn es sich um negative Erfahrungen handelt, braucht es eine gute Distanz und hohe (Selbst-)Reflexion, nicht automatisch in altbekannte Muster zu verfallen.

So kommt es, dass auch der größte Teil der beruflichen Gesprächssituationen wie von selbst, intuitiv – und meist erfolgreich – verläuft, ohne dass sich die Beteiligten vorher bewusst viele Gedanken über ihr Gesprächsverhalten und ihre Strategie machen. In der Reflexion können die Akteure im Nachhinein selbst oft gar nicht genau beschreiben, warum die Gespräche so und nicht anders verlaufen sind.

Umgekehrt sind auch die Fallen immer wieder die gleichen. In welchen Situationen jemand aufs kommunikative Glatteis gerät und Gespräche kompliziert werden, hat, wie in den schulischen Lernfächern auch, zum einen mit persönlichen Vorlieben, Stärke und Schwächen zu tun, andererseits mit den Gegenständen, die mehr oder weniger schwierig und herausfordernd sind: Eine Konfrontation mit Kritik ruft Verunsicherung und eine Verteidigungshaltung hervor; Situationen, in denen eine Beratung gefragt ist, lösen Stress aus und den inneren Druck, einen perfekten und hilfreichen Rat zu haben; Ein schwieriges Gespräch klingt noch lange im Kopf nach und gedanklich Abstand zu gewinnen, fällt schwer.

Professionelles Handeln hingegen beinhaltet nicht nur intuitives, sondern zusätzlich reflektiertes Tun, das heißt ein analytisches Bewusstsein dafür, wie sich Gespräche so anlegen und steuern lassen, dass ihre Wahrscheinlichkeit, konstruktiv zu verlaufen, steigt, ebenso wie ein Verständnis dafür, aus welchen Gründen sie scheitern können. Es braucht dazu Wissen und Können, Geduld und Übung, das theoretische Wissen in praktisches Handeln zu überführen. Um durch eine neue Erkenntnis die eigenen subjektiven Theorien irritieren, anreichern oder verändern

zu lassen, sind die Bereitschaft nötig, die eigene Komfortzone zu verlassen, der Mut, Neues auszuprobieren, und eine Reflexion als Evaluation des neuen Handelns. Wie für Sportler oder Musiker gilt auch in dieser Sache, dass eine Mischung aus Talent und Training den Erfolg ausmacht. Der Lohn ist ein erweitertes Repertoire und ein damit souveräneres Agieren auch in schwierigen Situationen. »Das Lernziel Kommunikationsfähigkeit braucht«, so Friedemann Schulz von Thun (1981, S. 166), »ein Curriculum, das die seelische Gesundheit der Gesamtpersönlichkeit fördert [...] Selbsterfahrung und Selbstakzeptierung haben der Einübung eines neuen Verhaltens voraus- oder zumindest mit ihr einherzugehen.«

Ein Viertes: Was Professionalität hingegen nicht meint, ist ein schematisches Erlernen einer Ansammlung von Tipps und Tricks, um damit Menschen und Situationen zu manipulieren. Seminarteilnehmer wünschen sich in Gesprächstrainings oft »Handwerkszeug« um das Gegenüber »zu knacken« oder schwierige Situationen quasi siegreich zu bestehen. Das Anliegen ist verständlich, denn die eigene Position zu vertreten, sich in bestimmten Belangen durchzusetzen und Einfluss zu nehmen, ist in beruflichen Kontexten durchaus notwendig. Wenn etwa in einer Konferenz über lange Zeit nur herumdiskutiert wird ohne je eine Entscheidung zu fällen, stimmt etwas an der Organisations- und Kommunikationskultur nicht. Wenn ein Schüler wieder und wieder auf die gleiche Weise ermahnt wird, ohne dass die Ermahnungen Erfolg zeigen, sind die Gespräche in dieser Form obsolet.

Zu einer reifen Professionalität gehören aber neben gutem und vielfältigem Handwerkszeug auch eine innere Haltung des Respekts, der Wertschätzung und der Kooperationsbereitschaft. Was es braucht, sind Gesprächstechniken, die nicht auf Macht, Manipulation und Gewinnen ausgelegt sind, sondern auf Stärke, Verantwortung und Kooperation. Ein Lehrer, eine Lehrerin, die auf der Grundlage ethischer Werte und eines verantwortungsvollen Menschenbild agieren, darf viele gesprächstechnische Fehler machen, ohne dass letztlich großer Schaden entsteht, wo hingegen jede noch so ausgereifte angelernte Gesprächstechnik nur in Verbindung mit einer stimmigen inneren Haltung positiv wirksam ist.

Sie können das in einem kleinen Experiment ausprobieren, in dem Sie sich mit einem Partner zusammentun und dreimal aus einigen Metern Entfernung aufeinander zugehen. In den drei Durchgängen denken Sie in selbst gewählter Reihenfolge eines der folgenden Statements und versuchen die entsprechende Stimmung möglichst auch zu fühlen: »Schön dich zu sehen!« oder »Dich will ich jetzt eigentlich gar nicht treffen.« oder »Mit dir habe ich noch ein Hühnchen zu rupfen!«.

Spielen Sie die Emotionen nicht wie ein Schauspieler aus, sondern gehen Sie für diese Übung äußerlich möglichst in gleichem Tempo, gleicher Körperhaltung, mit gleichem Gesichtsausdruck auf den Partner zu, nehmen Sie innerlich aber eine der drei beschriebenen Haltungen ein.

Nach den drei Durchgängen darf Ihr Partner raten, in welcher Reihenfolge Sie die Sätze gedacht haben. Tauschen Sie dann die Rollen.

Vermutlich werden Sie überrascht sein, wie hoch die Trefferquote ist. In subtilen kleinen Veränderungen, sogenannten Mikroexpressionen, welche vom Gegenüber durch seine Spiegelneuronen oft ebenfalls unbewusst aber sehr präzise wahrgenommen werden, spiegeln Mimik und Gestik unserer Innenleben wider.

In diesem Zusammenhang noch eine Anmerkung zur Zielrichtung dieses Buches: Die Formulierungshilfen und »How to do«s sind zum Zweck einer hohen Praxisnähe und schnellen, konkreten Anwendbarkeit gedacht. Sie sind keine Patentrezepte oder Wundersätze, die immer funktionieren. Sie können die Formulierungshilfen als eine Art Geländer nutzen, an dem Sie in schwierigen Situationen entlanggehen können, bis Sie sich (wieder) sicher fühlen und freihändig gehen können. Die Idee ist – und auch das ist ein Beitrag zur Professionalisierung – darin die eigene Sprache zu finden und einen Zusammenklang mit der eigenen Persönlichkeit, dem eigenen Ton, dem eigenen Auftreten herzustellen.

1.2 Professionelle Gesprächsführung und Authentizität

Fragt man Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Seminaren und Trainings nach Zutaten für gelingende Gesprächsführung, fällt nahezu immer der Begriff der Authentizität, manchmal verbunden mit der Skepsis, ob Authentizität und Professionalität nicht im Widerspruch zueinander stünden. Dazu ist zunächst zu überlegen, was Authentizität überhaupt meint.

Versteht man Authentizität als ungefilterte Äußerung aller Stimmungs- und Gefühlslagen und als rein impulsgesteuerte Reaktion auf Außenreize, ist sie sicher kein guter Ratgeber für berufliche Situationen und kann das soziale Miteinander auch im Privaten belasten. Sie wird vielmehr bestenfalls zu einer unprofessionellen Zumutung, die als besondere Eigenheit der Person wahrgenommen wird, schlechtestenfalls zu einem Zeichen narzisstischen Verhaltens, das die eigene Bedürfnisbefriedigung über die der anderen Menschen oder die Erfordernisse der Situation stellt.

Wird Authentizität jedoch verstanden als Echtheit, Aufrichtigkeit und Im-Einklang-Sein mit sich selbst, kann sie in gute Verbindung mit der Professionalität treten. Die Annahme, wir hätten einen Wesenskern, den zu zeigen ein Ausdruck von Authentizität ist, ist verkürzt, denn unser Kern ist immer schon Ergebnis von Erfahrungen und Sozialisation. Authentisch ist letztlich also nicht das, was wir sind, sondern vielmehr das, was an uns stimmig wahrgenommen wird. Wir wirken dann besonders authentisch, wenn wir die Rolle, in der wir uns bewegen auf markante, wiedererkennbare und glaubwürdige Weise ausfüllen. Selbstkontrolle

und Selbststeuerung machen aus einer ungefilterten Authentizität eine professionelle und sozialverträgliche »Authentizität 2.0«. (Wachtel 2019, S. 58)

Authentizität ist also immer auch rollenbezogen zu denken. Wir leben nicht in einem neutralen Raum mit einem unbeschriebenen Ich, sondern unsere Persönlichkeit hat viele Facetten, die wir in unterschiedlichen Kontexten ganz selbstverständlich unterschiedlich abrufen und zeigen. Einem Kind gegenüber verhält man sich anders als dem Chef, der Chefin gegenüber: Die Art zu sprechen ist eine andere, die Wortwahl und Stimmhöhe, die die Körperhaltung, die Gestaltung von Nähe und Distanz, die Fürsorglichkeit beziehungsweise Abgrenzung und so fort. In beiden Situationen können wir uns aber gleichermaßen authentisch verhalten und fühlen, wenn wir rollen- und kontextstimmig im Einklang mit uns selbst agieren.

Schwierig wird es erst dann, wenn Menschen sich in Rollen wiederfinden, die für sie nicht passend sind: ein Lehrer, der leider zu spät feststellt, dass er eigentlich Kinder gar nicht mag, ein Polizist, der nicht durchsetzungsfähig ist, eine Krankenschwester ohne fürsorglichen Anteil oder ein Schulleiter, der unter der Verantwortung leidet und viel lieber wieder ausschließlich unterrichten würde. Wer gegen seine Identität lebt und insofern nicht authentisch sein kann, wird langfristig krank.

Umgekehrt bedeutet Professionalität nicht, mit Gefühlskälte eine Rolle ausfüllen zu müssen, sondern im Wort ist das lateinische *professio* enthalten, was so viel bedeutet wie ein Bekenntnis zu, eine Leidenschaft für etwas. Ein Profi ist jemand, der sich mit besonderen Fähigkeiten einer spezifischen Aufgabe widmet. Mit diesem Verständnis ist eine authentische Professionalität kein Widerspruch, sondern eine Grundvoraussetzung unseres beruflichen Handelns.

Man kann sagen, dass sich die Authentizität eher nach innen richtet (»Authentizität [...] ist eine deutlichere (und bejahende) Wahrnehmung der eigenen Innenwelt und eine geringere Besorgtheit um die Selbstdarstellung« (Schulz von Thun 1981, S. 123)), Professionalität eher nach außen, womit eine Verbindung entsteht, die viele klassische Kommunikations- und Persönlichkeitsmodelle prägt: Ruth Cohn, die Begründerin der Themenzentrierten Interaktion etwa, spricht von gleichzeitiger Interdependenz und Autonomie des Menschen (Cohn/Farau 1984, S. 357), der Familientherapeut Helm Stierlin von bezogener Individuation (Hubrig/Herrmann 2007, S. 40) usw..

Gelingende Gespräche sind folglich auf eine dreifache Weise stimmig: stimmig in der Wahrnehmung und im Ausdruck meiner selbst, stimmig im Sehen und Eingehen auf den anderen und stimmig im jeweiligen Kontext und der Situation gemäß. Eine professionelle Authentizität ist dabei eine selektive Authentizität (nach Ruth Cohn), das heißt, nicht alles was ich denke und fühle, teile ich mit, aber alles, was ich mitteile, entspricht meinem wirklichen Denken und Fühlen – gute Leitlinien im Übrigen nicht nur für berufliche Kommunikation.

1.3 Was tun in Tür-und-Angel-Situationen?

Schule ist schnelllebig und hoch getaktet. Oft sind viele der Beteiligten, Schülerinnen und Schüler, Lehrerinnen und Lehrer, nur halbtags vor Ort anwesend, in Schulen mit vielen Teilzeitstellen der Mitarbeiter oder Epochenunterricht der Auszubildenden nicht einmal das. Und das Ganze auch nur gut 40 Wochen im Jahr. Die Eltern der Kinder sind, wenn überhaupt, nur zu wenigen Terminen im Jahr in der Schule. Es gibt kaum ein Unternehmen oder eine Organisation, die insgesamt mit so vergleichsweise wenig Präsenzzeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auskommt und gleichzeitig so eng im und aus dem Kontakt zu Menschen heraus arbeitet (zumindest, wenn nicht gerade eine Pandemie Zusammenkünfte verhindert).

Es liegt also in der Natur der Sache, dass viele Lehrerinnen und Lehrer das Gefühl haben, ungeheuer viel in kurzer Zeit quasi nebenher regeln, klären und besprechen zu müssen. Kolleginnen und Kollegen an Ganztagschulen berichten oft, dass sie zwar einerseits ihre freie Zeiteinteilung an den Nachmittagen aufgeben mussten, sich andererseits aber die hohe Taktung der Absprachen und Erledigungen entschleunigt habe zugunsten besserer Möglichkeiten der Kooperation und Zusammenarbeit.

Da die Anzahl der Gesprächsanlässe und der Gesprächspartner groß ist, besteht oft die Notwendigkeit, viele auch wichtige Dinge quasi zwischen Tür und Angel regeln zu müssen und überraschend viel lässt sich tatsächlich auf diese Weise kurz klären oder klärt sich gar von selbst. Manchmal erweist sich aber die Gelegenheit, eine Angelegenheit schnell und nebenbei zu erledigen, als trügerisch. Ob ein Gespräch einen anderen Kontext, einen anderen Ort, Ruhe, Zeit und Vorbereitung braucht, stellt sich oft eben auch erst zwischen Tür und Angel heraus, wenn die Auseinandersetzung bereits läuft und die Dynamik es erschwert, noch einmal auszustiegen und sich zu vertagen, sofern sie nicht tatsächlich vom nächsten Termin oder dem Schulgong unterbrochen wird. Drei Impulse zum Umgang mit solchen Situationen:

- **Beratungsanliegen:**

Menschen in sozialen, beratenden, seelsorglichen und auch pädagogischen Berufen erleben häufiger Situationen, in denen sie mit einem wichtigen persönlichen Anliegen konfrontiert werden, für dessen Bearbeitung in der aktuellen Situation augenscheinlich nicht ausreichend Zeit zur Verfügung steht. Zum Beispiel bittet Sie ein Elternteil nach einem Informationsabend beiseite und deutet eine schwierige familiäre Situation an, es ist aber bereits spät und Sie müssen dringend nach Hause. Ein Schüler bleibt nach der Unterrichtsstunde in der Klasse und drückt mit einem Anliegen herum, Sie müssen aber schnell in die Klausuraufsicht. Eine Kollegin fühlt sich sichtbar überlastet und sucht den Kontakt zu Ihnen, Sie brauchen aber dringend Ihre Pause, um selbst einen Moment durchzuatmen.

In solchen Situationen sollten Sie mit Augenmaß reagieren. Wenn Sie das Anliegen eilig abtun oder bewusst überhören, würde es das Vertrauen, das Ihr Gesprächspartner Ihnen gegenüber aufgebracht hat, beeinträchtigen. Bedenken Sie, dass Ratsuchende manchmal bewusst Situationen wählen, in denen ein langes Gespräch (noch) gar nicht möglich ist, um erstmals den Mut zu fassen, etwas Persönliches anzusprechen. Ad hoc ein Beratungsgespräch zu führen ist dann weder möglich, noch wird es erwartet.

Benennen Sie die Wahrheit der Situation und schließen Sie einen angemessenen Kontrakt, etwa nach dem Muster: »Sie sprechen mich in einer Situation an, in der uns leider nur wenig Zeit zur Verfügung steht. Was, denken Sie, kann ich hier und jetzt in dieser Fragestellung für Sie tun?« (Lohse 2013) Damit ermöglichen Sie sowohl Ihrem Gesprächspartner als auch sich selbst ein gemeinsames Bewusstsein für den Kontext und die Möglichkeiten der Situation. Ihr Gegenüber fühlt sich und sein Problem gesehen, Sie selbst schützt es vor dem Impuls, einen pauschalen Ratschlag zu geben und vor dem Anspruch, wie ein Wunderheiler aus dem Stand ein Problem lösen zu wollen.

Möglicherweise ergibt sich aus einem solchen Kurzgespräch die Grundlage für ein längeres Beratungsgespräch, in jedem Fall entsteht aber eine Basis für einen weiteren Kontakt. Sind Sie hingegen der Auffassung, dass Sie nicht der richtige Ansprechpartner für die Thematik sind, geben Sie zu verstehen, dass Sie das Anliegen Ihres Gegenübers wahrnehmen und würdigen, und verweisen dann auf eine geeignete Person oder Beratungsstelle.

(Näheres zum Thema Beratungsgespräche findet sich in Kap 3.3 ›Beratungsresistenz – ist ein Unwort‹)

- Kritik oder Beschwerde:

Angenommen Sie werden zwischen Tür und Angel mit einer Beschwerde oder einer Kritik konfrontiert, dann können Sie ganz ähnlich vorgehen. Geben Sie einerseits dem Gegenüber zu verstehen, dass seine Beschwerde oder seine Kritik angekommen ist und von Ihnen wahrgenommen wird. Benennen Sie andererseits auch die Begrenzung durch die Situation, um die Erwartungen realistisch zu halten und auch um sich selbst zu schützen. Je nach Anliegen, Personen und Energielevel kann es sonst passieren, dass es in der Eile zu einer Eskalation kommt, die in einem ruhigen, gesammelten Kontext vermeidbar gewesen wäre. Wenn Sie unvorbereitet sind oder in einer Situation, in der Sie in Eile oder mit den Gedanken bei einer anderen Sache sind, oder vor Publikum, etwa auf dem Schulflur oder im Lehrerzimmer, mit Kritik oder Beschwerden konfrontiert werden, ist die Gefahr groß, unbedachter und emotionaler zu reagieren als angemessen und gut wäre. Vielleicht lassen Sie sich zu einem Gegenangriff verleiten, beginnen sich zu rechtfertigen oder fühlen, dass der Konflikt von einer sachlichen auf eine persönliche Ebene gleitet, was in einer ruhigen Situation, gesammelt und vorbereitet, nicht passiert wäre. Sie tun also weder sich, noch

dem Gegenüber, noch der Sache oder der Atmosphäre in Ihrer Schule einen Gefallen damit, auf Kritik vorschnell und zwischen Tür und Angel zu reagieren. Wohlgemerkt bedeutet das keinesfalls, alle Emotionen im beruflichen Kontext wegregulieren zu müssen, aber es meint, dafür zu sorgen, dass Sie ein schwieriges Gespräch mit klarem Kopf und unter Zugriff auf Ihre Ressourcen führen können. Schlechte Voraussetzungen also, wenn Sie an einem Schulvormittag unvermittelt und zwischen vielen anderen Belangen und Aufgaben in ein Kritikgespräch verwickelt werden. Umgekehrt gebietet es die Fairness, wenn Sie eine Kritik vorbringen möchten oder müssen, dazu einen geeigneten Termin auszumachen und den Anlass vorab transparent zu benennen, ohne sich schon verwickeln zu lassen.

- **Anfragen und Aufträge:**

Der dritte Fallstrick in Tür-und-Angel-Situationen kann sich zeigen, wenn es sich um scheinbar kurze sachliche Gesprächsanliegen handelt, wie Nachfragen, Bitten um Rückmeldung oder eine Entscheidung etc., die sie nicht spontan beantworten können, sondern über die Sie nachdenken, für die Sie recherchieren, für die Sie arbeiten müssen. Aus einer Aufgabe oder einem Problem Ihres Gesprächspartners ist im Nu ein Arbeitsauftrag geworden. In manchen Situationen ist das notwendig und richtig, in anderen ist es gut, erst einmal zu prüfen, ob Sie das Thema überhaupt annehmen möchten.

Ein Management-Handbuch (Blanchard/Oncken/Burrows 1990) wählt dafür das Bild eines Affen. Die Autoren beschreiben eine Szene, in der ein Manager von einem Mitarbeiter angesprochen wird mit den Worten »Kann ich Sie einen Moment sprechen? Wir haben da ein Problem.« Der Manager hört zu, Problemlösung ist schließlich seine Aufgabe, merkt nach einer halben Stunde, dass er in den nächsten Termin muss und verspricht seinem Mitarbeiter, über die Frage nachzudenken und ihn dann wieder anzusprechen. Er kommt später zu der Einsicht: »Bevor ich meinen Mitarbeiter im Flur treffe, hat er den Affen auf dem Rücken. Dann sprechen wir miteinander und beschäftigen uns beide mit dem Problem: Der Affe hangelt sich mit einem Bein zu mir herüber. Schließlich sage ich: »Ich überlege mir die Sache und spreche Sie wieder an.« Was passiert? Der Affe klammert sich an mich, und mein Mitarbeiter geht erleichtert in sein Zimmer zurück.« (S. 25).

Der Manager findet schließlich eine Lösung, fremde Affen nicht bei sich wohnen zu lassen: »Wir müssen als erstes [...] klären [...], wessen Problem es ist. Stellt es sich als mein Problem heraus, hoffe ich, dass Sie mir dabei helfen. Ist es Ihr Problem, werde ich Ihnen auch helfen, aber nur unter folgender Bedingung: Ihr Problem [wird] in keinem Moment zu meinem Problem, denn in dem Moment, in dem Ihr Problem mein Problem wäre, hätten Sie ja überhaupt kein Problem mehr, und ich helfe prinzipiell niemandem, der überhaupt kein Problem hat!« (S. 67)

Eine sicher nicht eins-zu-eins in den schulischen Kontext übertragbare Reaktion, aber das Bild eines Affen, der jedes Mal auf unsere Schulter hüpfet und dort gehegt und gepflegt werden will, wenn wir einen Auftrag übernehmen, kann doch mit einem Augenzwinkern vor belastenden Nebenwirkungen von Tür-und-Angel-Situationen schützen. Menschen, die leicht und schnell Aufträge hören und übernehmen, selbst da, wo möglicherweise gar keine sind, sind besonders anfällig für eine stattliche Affenhorde, die sie selbst oft an den Rand der Erschöpfung führt.

Halten Sie kurz inne und überlegen Sie, ob es wirklich einen Auftrag gibt und ob Sie ihn annehmen möchten oder aufgrund Ihrer Rolle oder Aufgabe müssen. Auch hier hilft eine Art Kontrakt: Ich habe wahrgenommen, dass Sie über das Thema mit mir sprechen möchten. Was genau ist dabei Ihr Anliegen an mich?

Tür-und-Angel-Situationen sind also in manchen Fällen nicht mehr, aber auch nicht weniger als Gesprächseinstiege, die eine Fortsetzung in einem anderen Kontext benötigen. Auch wenn Zeit eine wertvolle Ressource im Schulalltag ist, ist sie doch für schwierige Gespräche eine wichtige und gute Investition. Aus der Summe der Einzelgespräche entwickeln sich letztlich die Kommunikations-, Beziehungs- und Konfliktkultur einer Schule. In jedem noch so kurzen Gespräch entsteht Kontakt und wir haben ein sensibles Empfinden dafür, ob unser Anliegen hektisch abgetan oder wertschätzend vertagt wird. Letztlich ist eine gute Kommunikationskultur ein Beitrag zur (Berufs-)Zufriedenheit und Gesundheit der gesamten Schulgemeinschaft, weil sie spiegelt, wie sich dort Menschen begegnen.

1.4 Gespräch ist nicht gleich Gespräch – Einige Kategorien

Wenn Gespräche von der ersten Sekunde an schwierig sind, kann das daran liegen, dass gar kein gemeinsames Verständnis der Gesprächspartner über Art und Anlass des Gesprächs besteht. Es gibt, kommunikationstheoretisch gesprochen, keinen Kontrakt. Grob kategorisiert lassen sich folgende typische Gesprächssituationen für den Schulalltag unterscheiden:

- *Informationsgespräche*, die zum Ziel haben, dem Gesprächspartner bestimmte Sachverhalte mitzuteilen und diese gegebenenfalls zu erläutern. Je nachdem, wie komplex zu verstehen und wie folgenreich die Informationen für den Empfänger sind, ergibt sich die Gestaltung des Gesprächs.

Der Sprecher hat einerseits die Aufgabe, dafür Sorge zu tragen, dass das Gegenüber die Informationen kognitiv verstehen kann: Hat der Schüler die Feinheiten in der Schullaufbahnberatung verstanden? Muss eine komplexe Fachsprache

wie zum Beispiel Juristendeutsch vereinfacht werden? Gibt es eine Sprachbarriere bei Familien mit Migrationshintergrund?

Zum anderen sollte er in seiner Vorbereitung zu antizipieren versuchen, welche Wirkung die Information möglicherweise im Gesprächspartner auslöst, und sich innerlich auch auf emotionale Reaktionen einstellen. (Mehr dazu im Kap. 3.1 »Wie sag ich's nur?« – Schlechte Nachrichten und heißer Brei«)

- *Anleitungsgespräche* sind eine Art didaktischer Gespräche. Bildhaft gesprochen zeigt darin ein Meister einem Novizen, wie eine bestimmte Handlung funktioniert. Lehrerinnen und Lehrer leiten Schülerinnen und Schüler in ihrem jeweiligen Fachunterricht an, Ausbildungslehrer leiten Referendare in der Unterrichtsgestaltung an, der IT-Beauftragte leitet die Kolleginnen und Kollegen in Sachen Computertechnik an.

Anleitungsgespräche bekommen manchmal einen Anteil von Beratungsgesprächen, und zwar immer dann, wenn der Anleiter versucht, die Ressourcen und die eigenen Lösungsideen des Gegenübers zu aktivieren. Das ist in einem bestimmten Rahmen didaktisch klug, insbesondere um einem sehr passivem Verhalten des Angeleiteten vorzubeugen. Geschieht es jedoch nur aus der Verlegenheit, sich nicht als Experte exponieren zu wollen, oder aus dem Wunsch heraus, der andere möge meine Lösung bitte selbst finden (auch bekannt als »Ostereipädagogik«), ist es – auch unter Erwachsenen und auch in Ausbildungssituationen – angemessener und durchaus erlaubt, etwas zur Nachahmung zu zeigen oder zu lehren.

- *Bewertungsgespräche*, die in der Schule in der Regel zwischen Lehrern und Schülern stattfinden, aber auch zwischen Erwachsenen, etwa wenn sich ein Lehrer auf eine Funktionsstelle beworben hat oder in einer Unterrichtsnachbesprechung zwischen den Seminarausbildern und einem Referendar oder Lehramtsanwärter. Das Verhältnis der beiden Gesprächspartner ist dabei nicht gleichrangig, sondern hierarchisch angelegt, anders als in *Feedbackgesprächen*, in denen die gegenseitige Rückmeldung und die Freiwilligkeit der Situation die beiden Gesprächspartner in eine weitaus symmetrischere Beziehung setzt.
- In *Feedbackgesprächen* teilen sich die Gesprächspartner gegenseitig ihre Beobachtungen zu bestimmten Verhaltensweisen mit und legen deren Wirkung auf sich offen. Feedbackgespräche tragen insbesondere dann die Gefahr in sich, zu unerschwelligen Bewertungsgesprächen zu werden, wenn hochprofessionelle Bewerter und Notengeber, wie es Lehrerinnen und Lehrer es sind, sie führen. Manche Feedbackgespräche gehen auch in Beratungsgespräche über, was dann aber im gegenseitigem Einverständnis kontraktiert werden sollte. (Mehr zu Feedbackgesprächen im Kap. 3.4 »Feedback – Über die Kunst, zu geben und zu nehmen«)
- *Kritikgespräche*, in denen ein Gesprächspartner auf ein Fehlverhalten und seine Folgen angesprochen wird. Das Anliegen und meist die Gesprächsleitung hat