

Gelingende Kommunikation im schulischen Führungsalltag





1. Empathie

Empathie ist eine Haltung, die Ihrer Kommunikation immer zugrunde liegen sollte. Dazu gehört Bereitschaft, dem Gesprächspartner echte Wertschätzung zu zeigen und seine Sichtweise zu akzeptieren. Das heißt nicht, dass man in Weichspülerei verfallen müsste. Aber machen Sie sich klar, dass Kommunikation nur gelingt, wenn Sie die Bedürfnisse des Kommunikationspartners verstehen, wenn Sie bereit sind, kommunikativ eine Brücke zu bauen.

Manchmal ist in einem Gespräch einfach kein Brückenbauen möglich. Oft liegt zugrunde, dass sich Beziehungsebene und Sachebene mischen, wir die eigentliche Botschaft des Gesagten nicht erkennen oder unser Gegenüber etwas anderes hört. Bauen Sie die (kommunikative) Brücke dennoch – bis zur Hälfte.

Kommunikation ist mehr als Worte. Hilfreich ist es deshalb, nicht nur auf die Worte zu achten, sondern mit Empathie den eigentlichen Grund des Verhaltens des Gegenübers herauszufinden. Zwischenmenschliche Probleme (Beziehungsebene) kommen sehr schnell an die aktive Kommunikationslinie und nur das Einfühlen in den anderen führt dazu, dass das Gespräch gelingt.

2. Aktives Zuhören

Wenn ein Gespräch erfolgreich verlaufen soll, dann sollten Sie jedem Gespräch Ihre volle Aufmerksamkeit schenken. In jeder Unterhaltung steckt ein Bedürfnis des Gesprächspartners. Seien Sie offen und nehmen Sie diese Bedürfnisse wahr und nehmen Sie sie vor allem ernst. Die Technik des aktiven Zuhörens kann leicht erlernt werden:

Mit folgenden Tipps können Sie das aktive Zuhören leicht erlernen:

- 1.** Paraphrasieren. Fassen Sie das Gehörte mit eigenen Worten noch einmal zusammen. Bsp: **Habe ich richtig verstanden, dass für Sie keine weiteren Vertretungen mehr zumutbar sind?**
- 2.** Nachempfinden. Bemühen Sie sich wertfrei zuzuhören und die Emotionen des Gesprächspartners nachzuempfinden. Bsp: **Ich kann mir gut vorstellen, dass Sie Ihre Freistunden brauchen, um Dinge zu organisieren oder sich mit Kollegen abzusprechen.**
- 3.** Konkretisieren, Nachfragen. Versuchen Sie durch weitere Fragen, den Dingen auf den Grund zu gehen und eine Lösung zu finden. Bsp: **Wäre es für Sie vorstellbar, nur einen Teil der Aufgaben von Kollegin S. zu übernehmen? Geht es Ihnen vor allem um den Montagvormittag? Wäre eine Stundenplanänderung eine mögliche Lösung?**

Den anderen zu akzeptieren, fällt vielen schwer. Es gelingt leichter, wenn Sie sich vor Augen führen, dass jeder Mensch nach der Erfüllung seiner Bedürfnisse strebt. Jedes Verhalten beruht auf diesem Streben. Mit anderen Worten: wir Menschen handeln nicht gegen andere, sondern für unsere Bedürfnisse. Dies zu wissen ist ein großer Schritt in Richtung gelingende Kommunikation, denn es setzt bei einer Grundhaltung von Akzeptanz an.

Akzeptanz heißt in Folge, dass Sie auch im Konflikt dem Gesprächspartner vermitteln, dass es erstmal in Ordnung ist, dass er den Vorwurf erhebt, dass er von Ihnen gehört wird, dass Sie ihm vollständig (=aktiv) zuhören. Ein solches Akzeptanzverhalten – auch wenn es mitunter schwer fällt – mindert die Spannungen grundsätzlich.

3. Kommunikative Kongruenz

Sie zeigen kommunikative Kongruenz, wenn Sie in Ihrem Fühlen und Sprechen kongruent sind. Eigene Gefühle – zum Beispiel Enttäuschung oder Ärger – sollten wahrgenommen, vielleicht sogar auf der Metaebene kommuniziert werden. Geben Sie Selbstauskunft in Form einer Ich-Botschaft. Was ist los mit mir? Wie geht es mir damit? Mit echter Kongruenz herrscht im Gespräch Situationsklarheit und Sie sind authentisch.

Unterstützen Sie Ihre verbale Kommunikation durch eine kongruente Körpersprache.



*If you
don't talk it
out, you'll
act it out.*

4. Gelassene Präsenz

Bekommen wir negatives Feedback, bringt uns das sehr schnell in eine Abwehrhaltung, um uns selbst und unsere Meinung zu verteidigen. Genau das steht gelingender Kommunikation im Weg. Als schulische Führungskraft werden Sie häufiger mit Kritik konfrontiert werden. Dahinter steckt selten ein Angriff auf Ihre Person. Wir Menschen reagieren leider oft intuitiv mit einer Provokation oder fangen an uns zu rechtfertigen. Das nennt man auch die Rechtfertigungsfalle.

Statt in die Verteidigung zu gehen und den vermeintlichen Angriff abzuwehren, ist es klüger, den Teufelskreis der Worte und Reaktionen zu durchbrechen, tief durchzuatmen und uns bewusst zu machen, was der **gute Grund** hinter der kritischen Botschaft des Gegenübers ist und das Gespräch möglichst auf der Sachebene zu führen. Statt Abwehrkommunikation (Rechtfertigung, Provokation) ist es immer besser, gelassene Präsenz zu zeigen.



5. Praxisfall Rollenklarheit

Frau Müller weiß, dass sie in ihrem Leben verschiedene Rollen einnimmt, sowohl als Schulleiterin als auch als Mutter, Ehefrau und befreundete Kollegin. Das gilt auch für ihre Gesprächspartner. Um Missverständnisse wegen fehlender Rollenklarheit zu vermeiden, benennt sie in einigen Situationen ihre (neue) Rolle explizit: „**Ich spreche jetzt mit dir als Schulleiterin...**“ Mit dem Fachschaftsleiter der Sportfachschaft ist sie seit Jahren gut befreundet. Sie treffen sich regelmäßig zum Kollegensport. Als sie zufällig sieht, dass die Verankerungen der Volleyballnetze unzureichend gesichert sind, beschließt sie mit Herrn K. zu sprechen.

„Tom, du musst etwas tun, ich hab gestern Abend gesehen, dass die Verankerungen nur lose befestigt sind. Stell dir mal vor, es passiert etwas. Herr K. wiegelt jedoch ab und klopft ihr mit kumpelhaftem Ton auf die Schulter. „Reg dich nicht auf, Monika, da ist bisher noch nie was passiert.“

Auf dieser Grundlage kann sie ihr Gesprächsziel nicht erreichen, es gilt also die Rolle klar von der Kollegenfreundin abzugrenzen: „**Tom, als Schulleiterin ist es meine Aufgabe, die Sicherheit unserer Sportanlagen zu gewährleisten. Ich bitte dich deshalb, heute noch die Verankerungen festzuziehen.**“

6. Leitfaden schwieriges Gespräch

Sie hören wütende Vorwürfe vom Gesprächspartner? Die Bereitschaft, ein gelingendes Gespräch zu führen, ist gering? Vorwürfe werden auf der Beziehungsebene gemacht und die Sache steht nicht mehr im Mittelpunkt des Gesprächs?

Zeigen Sie sich emphatisch und verständnisvoll, akzeptieren zunächst einmal den emotionalen Ausbruch. Zeigen Sie, dass es okay ist, dass die Lehrkraft diesen Vorwurf erhebt und dass Sie sich deshalb Zeit nehmen, zuzuhören. Signalisieren Sie: Ich verstehe, dass du wütend bist. Ich bin da und höre dir zu. Ich weiß, dass ich dir mit ... viel zumute.

Ein solches Gesprächsverhalten, dem oft Kritik oder harte Entscheidungen zugrunde liegen, nennt man **Frustrationszumutung**. Das ist einfacher je klarer die eigene Führungsrolle ist.

Das heißt aber nicht, dass Sie den Vorwurf inhaltlich akzeptieren. Sie hören zunächst einmal nur zu und können Ihre eigenen Gefühle auf einer Metaebene kommunizieren: *„Es fällt mir schwer, dir zuzuhören, wenn du mich anschreist.“* Sie sind damit kongruent, authentisch, auch in Ihren eigenen Gefühlen.

Mit aktivem Zuhören versuchen Sie, das Anliegen bestmöglich zu verstehen. Ein wichtiger Helfer dabei ist das Paraphrasieren und Fragen (siehe oben). Bsp: *„Du stellst hier in den Raum, dass es Kollegen mit weniger Vertretungen gibt und du dich ungerecht behandelt fühlst. Hast du bisher weniger Vertretung gehabt? Was wünschst du dir konkret von mir?“*

Streit entsteht selten über Fakten, sondern darüber, wie wir Fakten wahrnehmen. Denn für uns ist unsere Wahrnehmung stets objektiv. Versuchen wir also als erstes die Wertung/Bewertung des Gegenübers zu akzeptieren. Im Konfliktfall gilt es dann nach den Punkten des **Agree** und weniger des **Disagree** zu suchen. In welchen Punkten stimmen Sie und Ihr Gesprächspartner überein und in welchen Punkten nicht? Bestimmt gibt es eine Schnittmenge, auf der Sie aufbauen können. Trennen Sie aber im Gespräch die Sachebene (Vertretungsfall) grundsätzlich von der Beziehungsebene. Dann kommunizieren Sie lösungsorientiert oder auch "diplomatisch" nach Schulz v. Thun. Thun: Senden Sie also annehmbare Beziehungsbotschaften. „Hart“ in der Sache und „weich“ zum Menschen (S v. Thun).



Diplomatie bezeichnet die Kunst, unharmonische, strittige, heikle Punkte so zur Sprache zu bringen, dass sie den/die andere/n nicht brüskieren oder vor den Kopf stoßen.

(Friedemann Schulz von Thun)

Fazit

- Sprache ist ein wirksames Führungsinstrument.
- Kommunikation gelingt leichter mit einer wertschätzenden Grundhaltung.
- Kommunikation gelingt durch die Bereitschaft und das wechselseitige Bemühen einander zu verstehen.
- Die Ursachen von Störungen in der Kommunikation liegen immer in der Beziehungsebene.
- Trennen Sie die Sachebene von der Beziehungsebene.



alp.dillingen.de