

# Keine Angst vor Konflikten!

Bei positiver Einstellung verbessern sie sogar den Kommunikationsfluss

► Differenzen gehören zum normalen Alltag an jeder Schule. Die Frage ist aber, wie Kollegien damit umgehen. Unvereinbarkeit im Denken, Fühlen und Wollen – diese Diskrepanz hat zur Folge, dass es bei den Konfliktparteien zu einer Beeinträchtigung ihrer individuell wahrgenommenen Freiheit kommt. Konflikte sind vorprogrammiert. Aber das muss nicht negativ sein.

## Gewalt durch Kontrollverlust

Konflikte entstehen zwangsläufig, sobald Menschen aufeinander treffen. Unterschiedliche Persönlichkeiten verfolgen unterschiedliche Interessen oder haben Schwierigkeiten, ihren eigenen Werten und Bedürfnissen Ausdruck zu verleihen, weshalb sie sich mit passiver Gewalt selbst verletzen: Die negativen Einstellungen gegenüber uns selbst erzeugen die Gewalt, die wir uns und anderen antun. Daraus entsteht dann ein Interessenkonflikt. Im Konflikt selbst ändert sich dann oft das Verhalten der betreffenden Personen. Es kommt zum Kontrollverlust und stereotypen Verhalten.

## Konfliktfähigkeit deeskaliert

Um diesen Kontrollverlust zu vermeiden und gleichzeitig eine interessenadäquate Atmosphäre zu schaffen, bedarf es einer komplexen sozialen Kompetenz: der Konfliktfähigkeit. Ein konfliktfähiger Mensch ist in der Lage, einen drohenden Konflikt zu erkennen und er verfügt über Strategien der präventiven Deeskalation, da er die unter-

schiedlichen Ebenen des Konfliktes wahrnehmen kann. Er kann damit angemessen zu einer Lösung beitragen. Ein Mensch mit dieser Kompetenz lässt sich auf Konflikte ein, ohne dabei im Sinne eines Rechthabens oder übersteigerten und deplatzierten Machtanspruchs Gewalt auszuüben.

## Anforderungen an Schulleitung

Schulleitungen sollten in der Lage sein, Konflikte wahrzunehmen und anzusprechen. Sie sollten sich aktiv an der Problemlösung beteiligen und dabei auch ihre eigene Rolle im Konflikt erkennen. Sie sollten Kritik annehmen und konstruktiv kritisches Feedback geben können.

## Türöffner Kommunikation

Verschiedene Kommunikationstechniken helfen dabei, die persönliche Konfliktfähigkeit zu verbessern. Konfliktfähigkeit hat viel mit Kommunikation zu tun. Um einen Konflikt zu lösen, müssen die Beteiligten immer miteinander kommunizieren. Dabei geht nicht nur um die sachliche Ebene des Informationsaustausches, sondern darum, den Fokus auf die eigenen Werte, Gefühle und Bedürfnisse zu legen. Wer diese bei sich und bei anderen erkennen und anerkennen kann, kann mit der gewaltfreien Kommunikation ein Kommunikationsmodell anwenden, um sich selbst zu sich selbst zu bekenne und eine Sprache entwickeln, die auf Wohlwollen basiert, weil sie Türen öffnet.

## Hören und gehört werden

Jede Form von Gewalt kann als tragischer Ausdruck unerfüllter Bedürfnisse gesehen werden. Die Folge: Unangemessenes Verhalten und Konflikte, da unerfüllte Bedürfnisse in eine Haltung der Ablehnung und Abwertung des anderen führen. Um Gewalt wirkungsvoll zu begegnen und präventiv aktiv zu werden, ist es unumgänglich, eine Verständigung über Gefühle und Bedürfnisse herzustellen. Dabei geht es nicht um eine »Kuschelkultur«, sondern um einen angemessenen Weg, die Bedürfnisse durch Kooperation und nicht durch Kampf zu erfüllen. Ein Erlernen dieser kommunikativen Kompetenz ermöglicht es Schulleitungen, aus einer Vielzahl von Möglichkeiten die effektivste und am wenigsten kostspielige Strategie zur Erfüllung ihrer Bedürfnisse oder der des Kollegiums zu wählen.

## Eine Frage der Haltung

Eine Kommunikation ist gewaltfrei, wenn die Schulleitungen eine Haltung einnehmen, die einerseits klar und selbstbewusst die eigenen Bedürfnisse verdeutlicht und dabei gleichzeitig offen und verständnisvoll die Bedürfnisse anderer Menschen mit einbezieht. Die eigene Selbstachtung und der Respekt des Gegenübers werden gestärkt. Menschen, die gewaltfreie Kommunikation praktizieren, verhalten sich in Konfliktsituationen selbstsicherer. Sie sind sich ihrer eigenen Gefühle und Bedürfnisse bewusst, und können diesen Ausdruck verleihen, ohne den anderen dabei zu verletzen.

## Coaching: Vom Denken zum Handeln

### Modell gewaltfreier Kommunikation: Das Bewusstsein fokussieren für Ausdruck und Zuhören

#### Analyse der eigenen Situation

##### Beobachten

- Nicht bewerten
- Nicht moralisch sein
- Verantwortung übernehmen

##### Denken vs.

- Wer/wie wir sind
- Wie andere sich verhalten
- Interpretationen

##### Fühlen

- Dahinter stehendes Gefühl
- Gefühle-Wortschatz

##### Ich fühle mich...,

- Meine Bedürfnisse
- Was ich brauche

##### weil ich...

- Verantwortung für Gefühle

##### Wer, wie, wann, wo, wozu

- Positive Handlungssprache: Ich will...
- Konkrete Tätigkeit und klarer Ausdruck

#### Beobachten:

Wie ist die Situation?

Gefühle: meine Verfassung

Bedürfnisse: meine Absicht

Bitte: Entscheidung für gemeinsame Bereicherung

#### Analyse der Situation des anderen

- Konkrete Handlungen, Wahrnehmungen aufnehmen und hören
- Gefühle in Verbindung mit dieser Beobachtung hören – ohne Angriff und Schuldzuweisung
- Bedürfnisse dahinter benennen, die damit zusammenhängen
- Einfühlsame Reaktion bei Ablehnung unterscheidet Bitte von Forderung
- Welche Art der Resonanz will ich
- Konkrete Bitte erahnen

**Praxis-Tipp:****Hinterfragen Sie sich, um zu deeskalieren****1. Was beobachte ich?**

- Einverständnis klären
- Beispiel: Ich lade zu einer Besprechung ein und Sie kommen häufig zu spät

**2. Was löst das bei mir aus?**

- Meine Gefühle, mein Zustand
- Beispiel: Das ärgert mich

**3. Warum löst es das aus?**

- Meine Werte und Überzeugungen
- Beispiel: Ich plane Besprechungen, damit wir im Kollegium Kontakt haben, Informationen austauschen und über anstehende Aufgaben und Problemsprechen können

**4. Was wünsche ich mir?**

- Entwicklungsschritte, Veränderungen
- Beispiel: Mir ist wichtig, dass Sie künftig zur verabredeten Zeit erscheinen

Um zu dieser Haltung zu gelangen, unterstützt ein Kommunikationsmodell Menschen darin, hinter ihre Bewertungen, Verurteilungen und Angriffe zu schauen und dahinter ihre unerfüllten Bedürf-

nisse zu entdecken. Dieses Modell setzt sich aus vier Schritten zusammen, die dabei helfen, in Konfliktsituationen die Aufmerksamkeit statt auf die bewertenden Gedanken auf die Bedürfnisse zu legen, die nicht erfüllt sind und was konkret geschehen könnte, um sie zu erfüllen. Dabei wird der Fokus des Bewusstseins auf vier Ebenen des Wahrnehmens und Handelns gerichtet: die Beobachtung der Situation, die Erörterung der eigenen Verfassung und Absichten sowie die Äußerung von Bitten und Wünschen.

**Vier Fragen zur Deeskalation**

Um selbst in sich anbahnenden Konfliktsituationen oder in konkreten Konflikten

souveräner zu sein, ist das einfache Vorgehen, sich selbst vier Fragen zu stellen und in sich hineinzuspüren, welche Antworten entstehen. Mithilfe dieser Antworten ist es dann leicht, mit einem verbindlichen Auftreten durch eine eindeutige Interessenklarheit zu agieren. ■

*Birgit Hadler  
Schulleiterin der Albert-Schweitzer-  
Schule Schwerin*

*Dr. Thomas Prescher  
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der TU  
Kaiserslautern und selbstständiger Coach*

**IMPRESSUM**

Diese Spezialausgabe liegt der Schulleitung heute Ausgabe 15/2011 bei

Schulleitung heute Das Praxisjournal für die Schule von morgen  
Schulleitung heute, 5. Jg., 15/2011 · Art.-Nr.: 07942000 · ISSN 1864-8096  
E-Mail: [info@wolterskluwer.de](mailto:info@wolterskluwer.de) · [www.schulleitung-heute.de](http://www.schulleitung-heute.de)

**Herausgeber:**

Prof. Dr. Rolf Arnold, Fachgebiet Pädagogik an der TU Kaiserslautern;  
Friedhelm Zöllner, Referent in der AQS, Agentur für Qualitätssicherung,  
Evaluation und Selbstständigkeit von Schulen des Landes Rheinland-Pfalz

**Chefredaktion:** Harald Mier, Schulleiter des Schadow-Gymnasiums in Berlin;

**Redaktion:** Barbara Stock (V.i.S.d.P.): Luxemburger Str. 449 · 50939 Köln  
Telefon: 0221 94 373-73 59 · Telefax: 0221 94 373-17 359  
E-Mail: [bstock@wolterskluwer.de](mailto:bstock@wolterskluwer.de) · Ina Retkowitz (ire)

Nachdrucke: Das Praxisjournal, die Gestaltung sowie die in ihr enthaltenen einzelnen Beiträge und Abbildungen sind durch das Urheberrecht geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Gesetzes ist ohne vorherige Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar; dies gilt insbesondere für Kopien, Vervielfältigungen und Drucke, Übersetzungen, Mikroverfilmung, Bearbeitung und Auswertung für Datenträger und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Namentlich gekennzeichnete Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Herausgeber oder der Redaktion wieder.

Anzeigenleitung: Silvia Neubauer

Anzeigendisposition: Stefanie Szillat, Wolters Kluwer Deutschland GmbH  
Luxemburger Str. 449 · 50939 Köln  
Tel.: 0221 94373-7138 · Fax: 0221 947373-17138  
E-Mail: [sszillat@wolterskluwers.de](mailto:sszillat@wolterskluwers.de)

**Bezugsbedingungen:** Erscheint 20-mal jährlich, zzgl. 4 Themenhefte.  
Jahresbezugspreis 158,40 EUR, pro Ausgabe 6,60 EUR einschl. MwSt. zzgl.  
Versandkosten 8 EUR. Bestellungen beim Verlag oder über den Buchhandel.  
Bezugsdauer eines Abonnements 1 Jahr; sie verlängert sich jeweils um 1 Jahr,  
wenn nicht 6 Wochen zum Ende eines Kalenderjahres schriftlich gekündigt wird.

**Gestaltung:** Frauke Hille, Markus Meuser, Wolters Kluwer Deutschland  
Satz: S3 Advertising, Düsseldorf · Druck: Wilhelm und Adam OHG,  
Heusenstamm

**Herstellung:** Christina Hahn, Köln

**Wolters Kluwer Deutschland GmbH**  
Carl Link

Geschäftsführer Dr. Ulrich Hermann  
Luxemburger Str. 449 · 50939 Köln  
Deutsche Bank Neuwied · Konto 2 028 850, BLZ 574 700 47  
Umsatzsteueridentifikationsnummer: DE 188836808  
Handelsregister Amtsgericht Köln HRB 58843

**Kundenservice:** Telefon: 02631 801-2211 · Telefax: 02631 801-2223  
E-Mail: [info@wolterskluwer.de](mailto:info@wolterskluwer.de) · Internet: [www.wolterskluwer.de](http://www.wolterskluwer.de)  
© Carl Link ist eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland