



Helmut Lungershausen

Führen heißt kommunizieren

Welche Kompetenzen benötigen Schulleitungen zur Gesprächsführung?

Die „vier Seiten einer Nachricht“ des Hamburger Kommunikationspsychologen Schulz von Thun gehören mittlerweile zum Bildungsgut aller Abiturienten. Die Transaktionsanalyse hat Eric Berne durch Bestseller („Spiele der Erwachsenen“) in weiten Kreisen bekannt gemacht. Viele Pädagogen orientieren sich an der „Gewaltfreien Kommunikation“ nach Rosenberg. Und Zitate aus dem bekannten Grundlagenwerk „Menschliche Kommunikation“ von Watzlawick/Beavin/Jackson sind mittlerweile zum Allgemeingut geworden, beispielsweise „Man kann nicht nicht-kommunizieren.“

Aber hat die weite Verbreitung dieser Erkenntnisse die menschliche Kommunikation in kritischen Situationen entscheidend verbessert? Gute bzw. erfolgreiche Gesprächsführung ist eine soziale Kompetenz, die nicht auf kognitive Weise erlernt werden kann. Deshalb liegt die Stärke der oben aufgeführten Erkenntnisse in der Analyse von Kommunikationssituationen. Anhand der Modelle kann man im Nachhinein sehr gut erklären, warum bestimmte Gespräche erfolgreich verlaufen und andere gescheitert sind. Deshalb sind entsprechende Kenntnisse auf jeden Fall nützlich, denn oft ist es hilfreich, wenn man sich erklären kann, wie eine problematische oder gescheiterte Kommunikation verlaufen ist. Aber was hilft nun, wenn man unsicher ist, wie ein schwieriges dienstliches Gespräch

zu führen ist? Gibt es Möglichkeiten, die Gesprächsführungskompetenz zu verbessern?

Kommunikation ist ein „weiches“ Führungsinstrument

Kommunizieren ist genauso wie Dichten, Jonglieren oder Tanzen eine Fähigkeit, die durch die genetische Disposition und durch frühkindliche Sozialisationsfaktoren geprägt wird. Deshalb gibt es Menschen, welche über entsprechende Fähigkeiten verfügen, ohne diese gezielt gelernt zu haben. Dagegen mühen sich andere oft vergeblich, ihre Kompetenzen zu verbessern. Ähnliche Beobachtungen lassen sich bei den pädagogischen Kompetenzen von Lehrern machen. Mancher „hat es drauf“ und andere lernen es nie richtig. Erfolgreich kommunizieren lernen kann man deshalb nicht durch Buchlektüre, Pauken oder andere kognitive Anstrengungen.

Nun wird von Führungskräften die Beherrschung effektiver Kommunikation gefordert, weil das ein wichtiges Führungsinstrument sei. Die Leitungsarbeit einer Schule besteht nach Aussagen von Schulleitungen zu ca. 80 Prozent in der Führung von Gesprächen. Das liegt daran, dass die personellen Befugnisse und das Machtpotenzial von Schulleitungen eng begrenzt sind. Schulleitungen müssen überzeugen statt vorgeben, sie müssen Ver-

ständnis schaffen statt anzuordnen, sie müssen schlichten statt zu „verdonnern“.

Für den Umgang mit Kommunikation gibt es keine allgemeingültigen Regeln. Wo der eine mit einem Scherz erfolgreich ist, erntet der andere Entrüstung oder ein Kopfschütteln. Bei manchen kommt ein direktes Wort als „ehrlich“ an, andere fühlen sich brüskiert. Häufig klappt Kommunikation nicht, weil sie nicht authentisch ist und aufgesetzt wirkt.

Was kann man tun, um das „weiche“ Instrument der Gesprächsführung für sich zu entwickeln? Ich stelle Ihnen dazu fünf Punkte vor. Sie beruhen auf den eigenen (positiven und negativen) Erfahrungen, meinen persönlichen Beobachtungen von Führungspersonen und auf der Auswertung von vielen Rollenspielen, die ich im Training mit zukünftigen Schulleiter/innen durchgeführt habe.

Zuhören lernen

Kennen Sie gute Zuhörer? Menschen, die anderen Zeit schenken, sich selbst zurücknehmen und einfach bereit sind, die Probleme des Gegenübers geduldig aufzunehmen? Sehr viele gibt es davon nicht. Wir wissen aber, dass gutes Zuhören die Basis eines erfolgreichen Gesprächs ist. Durch Zuhören kann ich herausfinden, was meinen Gesprächspartner bewegt (Inhalt), wie hoch der Grad seiner Betrof-



fenheit ist (Emotion) und was er erwartet oder erhofft (Intention). Therapeuten berichten, dass häufig allein das geduldige Anhören eines Patienten diesem zu deutlicher Entlastung verhilft.

Sind Schulleiterinnen und Schulleiter gute Zuhörer? In der Regel sind sie durch ihr Führungsamt anders konditioniert: Ständig müssen sie informieren, Entscheidungen treffen, Rat und Auskünfte erteilen – und das alles fast immer unter zeitlichem Druck. Solche Situationen erfordern schnelle Reaktion, zügiges Eingreifen und aktives Handeln, also genau das, was im Widerspruch zum Zuhören steht: sich Zeit nehmen, sich selbst zurückhalten, geduldig „ganz Ohr sein“.

Schulleitungen müssen sich also bewusst sein, dass es Situationen gibt, bei denen das aktive Handeln und ein schnelles Eingreifen nicht angemessen und sogar kontraproduktiv sind. Gerade in schwierigen Gesprächen kann das richtige Zu-

hören die Voraussetzung für den Erfolg sein. Doch wie geht das?

In vielen Publikationen wird „aktives Zuhören“ gefordert und beschrieben. Häufig entsteht dabei der Eindruck, dass es sich dabei um eine einfach anzuwendende Technik handelt. Dazu werden dann entsprechende Tipps gegeben: Blickkontakt suchen, zustimmend nicken, „aha“ oder „mhm“ sagen, mit eigenen Worten das Gesagte wiederholen. Das alles muss nicht falsch sein, aber es wird schnell zu einer Routinehandlung, die als Fassadentechnik entlarvt werden kann.

Richtiges Zuhören ist mehr eine Einstellung als eine Technik. Es geht um die Entwicklung einer Offenheit gegenüber dem, was der andere sagt. Ich will nicht vorschnell annehmen oder mir vorstellen, was er sagen wird. Ich bin bereit, auf Nuancen zu lauschen und mich auf neue oder andere Gedankengänge einzulassen. Ich will verstehen, was ihn bewegt und wie er tickt.

Dazu benötige ich Zeit. Schwierige

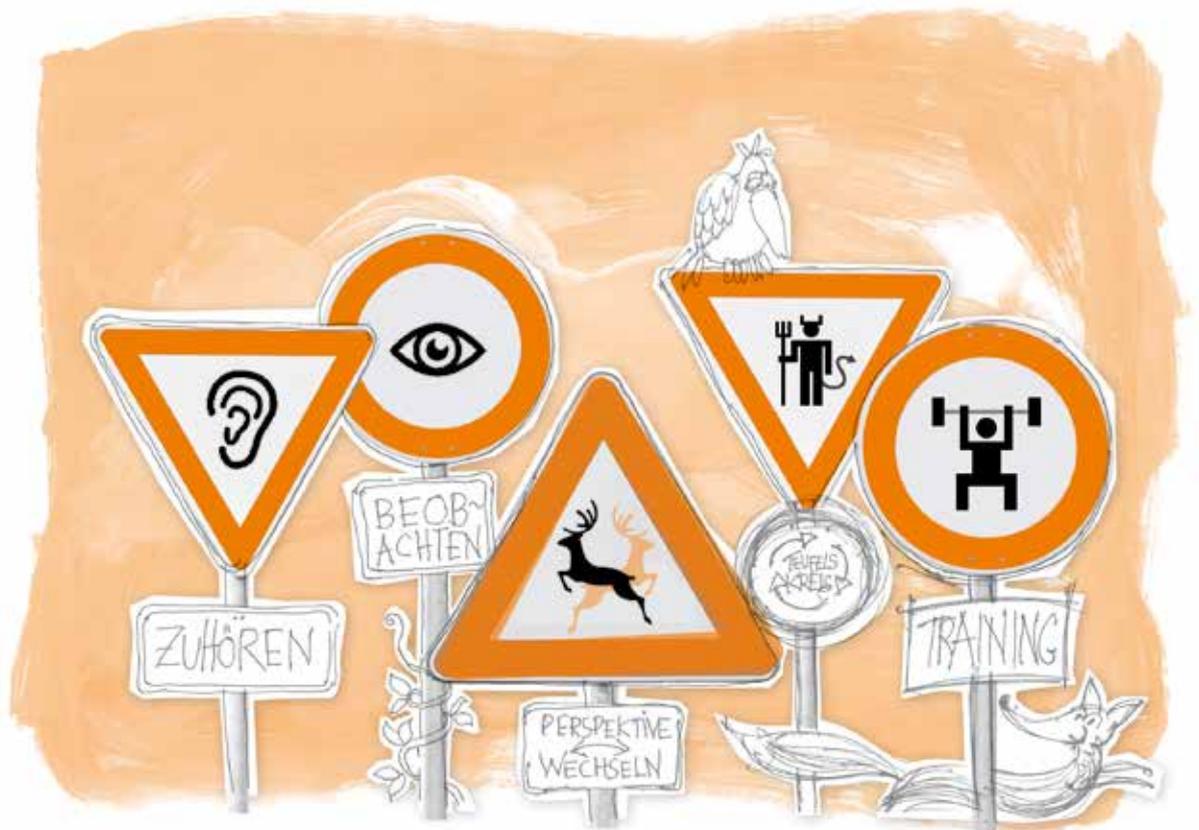
Gespräche müssen in Ruhe und ohne Zeitdruck geführt werden. Außerdem benötige ich Gelassenheit. Ich muss zunächst die Hektik und den Stress ausklammern, sodass mein Adrenalinspiegel innere Ruhe zulässt. Schließlich nehme ich die richtige Haltung ein: nicht hinter dem Schreibtisch, leicht nach vorn geneigt und mit hoher Körperspannung, sondern am Besprechungstisch, leicht zurückgelehnt, offen und entspannt. Mit einem Lächeln kann ich dann signalisieren: Jetzt bin ich bereit zum Zuhören.

Aufmerksam beobachten

Gestik, Mimik, Stimme und Sprache verraten viel über den Zustand eines Menschen. Meistens kann man sehr schnell feststellen, ob ein Gesprächspartner entspannt, ängstlich oder aggressiv auftritt. Aber bei aufmerksamer Beobachtung kann man auch Zwischentöne herausbekommen. Wie werden bestimmte Argumente vorgebracht, wie werden Personen geschildert oder wie werden Gefühle beschrieben? Diese Erkenntnisse lassen sich zu einem Mosaik zusammensetzen, das mir eine reflektierte Einschätzung ermöglicht.

Bin ich mir über bestimmte Punkte nicht ganz im Klaren, kann ich spiegeln und nachfragen, z. B.: „Sie haben sich also durch den Besuch des Elternvertreters mächtig unter Druck gefühlt, richtig?“ oder: „Sie kamen sich in dieser Situation vorgeführt vor und waren unsicher?“ Auf diese Weise vermeide ich Fehlinterpretationen und signalisiere gleichzeitig, dass ich mich um ein gutes Verständnis bemühe.

Beim Neurolinguistischen Programmieren (NLP) spielt das aufmerksame Beobachten eine wichtige Rolle, um seine eigene Körpersprache der des Gegenübers



anzupassen („Pacing“). Durch das Angleichen der Körpersprache („Rapport“) soll ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, sodass es dem Gesprächsführer in der nächsten Phase möglich wird, sein Gegenüber zu führen und zu beeinflussen („Leading“). Die Wirkung von NLP ist umstritten, die Bedeutung des aufmerksamen Beobachtens für den weiteren Verlauf des Gesprächs ist aber zweifellos gegeben.

Sie können Ihren Blick für andere schärfen, wenn Sie bei sich selbst beobachten, z. B. welche Signale Sie bei Stress zeigen, wie Wut oder Ärger körperlich sichtbar werden, wie Ihr Blick Genervtheit ausdrückt und was Sie mit Ihren Händen bei Verlegenheit tun.

„Emotionale Führung ist nämlich nicht durch Reden, sondern durch Resonanz (im Gegenüber) gekennzeichnet. Erst indem Führungskräfte in der Lage sind, die

jeweiligen Schwingungen im Anderen aus seinen Aktionen und Reaktionen abzulesen, erhalten sie auch die Informationen, die sie dringend benötigen, um in Bezug auf das Gegenüber und nicht in Selbstbezogenheit miteinander zu reden.“ (Arnold 2014)

Perspektive wechseln

Die konstruktivistische Sicht hat uns verdeutlicht, dass jeder Mensch sein Bild von der Welt entwickelt und dass es nicht eine richtige, sondern mehrere „Wirklichkeiten“ gibt. Gerade bei der Betrachtung von menschlichen Beziehungen kommt es zu extrem unterschiedlichen Sichtweisen, was in der Folge zu konträren Positionen, Missverständnissen und Konflikten führen kann.

Gespräche können besonders gut gelingen, wenn sich die Ge-

sprächspartner darauf einlassen, die Sichtweise des jeweils anderen zu erkennen und seine Perspektive als weitere Möglichkeit zu akzeptieren. Wer weiß, dass soziale Prägungen, Rollen und Meinungen zu unterschiedlichen Ansichten und Einsichten führen, ist eher kompromissfähig als ein Mensch, der die Wahrheit für sich gepachtet hat.

Um den Perspektivwechsel im Gespräch anzuregen, haben sich „Reframing“ und „Zirkuläre Fragen“ bewährt. Beim Reframing bringt man einen anderen Bezugsrahmen ins Spiel, der es ermöglicht, einen Sachverhalt aus einer anderen Perspektive zu sehen. Reframing bedeutet, von der festgelegten Deutung des Musters zu einer anderen zu gelangen, zum Beispiel von einem „halb leeren“ Glas zur Sicht eines „halb vollen“ zu kommen. Ein Beispiel: „Haben Sie schon einmal in Erwägung gezogen, dass der Schüler gar nicht vorhat-

te, Sie zu provozieren, sondern nur Aufmerksamkeit erzielen wollte?“

Eine ähnliche Funktion haben Zirkuläre Fragen, bei denen der Gesprächspartner gebeten wird, Stellung aus der Sicht einer dritten Person zu beziehen. Beispiel: „Was würde denn die Elternvertreterin zu dem Verhalten sagen, wenn ich sie frage, wie sie den Vorfall gesehen hat?“ Durch solche Fragen wird der Gesprächspartner dazu gebracht, das Geschehene durch eine andere Brille zu sehen und die Möglichkeit einer unterschiedlichen Wahrnehmung einzuräumen.

Bei erfolgreichen Perspektivwechseln kommt es entweder zu einer Angleichung der beiden „Wirklichkeiten“ oder es wird das Vorhandensein und die Berechtigung unterschiedlicher Sichtweisen gegenseitig akzeptiert. Beide Möglichkeiten sind die Voraussetzung für die Verständigung oder eine Kompromissbereitschaft.

Teufelskreise erkennen

Es gibt ein höchst problematisches Kommunikationsmuster, das in vielen Fällen eine Verständigung schon im Ansatz verhindert. Watzlawick hat ein Gesprächsmuster als Teufelskreis bezeichnet, wenn das, was für den einen Folge ist, vom anderen als Ursache verstanden wird, und umgekehrt. Er hat dazu ein schönes Beispiel angeführt:

Sie: Ich meckere, weil er immer ins Wirtshaus geht.

Er: Ich gehe ins Wirtshaus, weil sie immer meckert.

Den beiden Betroffenen ist diese verhängnisvolle Konstellation meistens nicht bewusst. Denn ihre kausale Deutung finden sie jeweils richtig. Solche Teufelskreise der Kommunikation sind häufig auch im schulischen Bereich zu finden.

Gerade unterschiedliche Positionen und Rollen (Schulleitung – Personalvertretung, Lehrer – Schüler, Klassenelternrat – Klassenlehrer) führen häufig dazu, dass bei Problemen die Ursache beim anderen gesucht und gefunden wird. Wird dieses Muster im Gegenzug aufgegriffen, entsteht ein Teufelskreis, der ganz schwer zu durchbrechen ist.

Der erste Schritt zur Verhinderung von Teufelskreisen besteht darin, sie wahrzunehmen und zu erkennen. Nur dann können sie thematisiert werden, und erst dann kann ein „Neustart“ mit einem gewissen wechselseitigen Vertrauensvorschuss gestartet werden. Besonders hilfreich ist hier eine Unterstützung „von außen“. Ein neutraler Beobachter (Coach, unabhängiger Dritter) kann den Blick auf die zirkuläre Situation lenken und das Dilemma bewusst machen.

Gezielt trainieren

Kaum ein Skilauf-Anfänger wird sich an den Start einer „Schwarzen Piste“ begeben und auf sein Glück hoffen, heil herunter zu kommen. Bei schwierigen Gesprächen sieht das manchmal anders aus. Viele vertrauen auf ihre Fähigkeiten, setzen auf das „Learning by doing“ und legen einfach los, auch auf die Gefahr hin, dass es zum Scheitern kommt. Ein gescheitertes Gespräch kann zu Beziehungsstörungen führen und lässt sich nicht ungeschehen machen. In der Folge erfordert es vielmehr Zeit, Einsicht und meistens mehrere Korrekturversuche, um die Sache auszubügeln.

Auch bei der Gesprächsführung gilt das Rezept der Profis: trainieren. Gehen Sie mit einer professionellen Einstellung an das Training heran und betrachten Sie es nicht herablassend als „Trockenübung“. Die Fußballprofis spielen im Training auch gegen Pappkameraden

oder ihre Mannschaftskollegen. Trotzdem trägt das zur Kompetenzentwicklung für den „Ernstfall“ bei. Im Gesprächstraining lassen sich verschiedene Varianten ausprobieren, Fehler ausbügeln und neue Techniken (z. B. Zirkuläre Fragen) anwenden.

Nehmen Sie Möglichkeiten zum Training aktiv wahr: in Fortbildungskursen, im Netzwerk mit Leitungskolleginnen und -kollegen, im persönlichen Coaching oder auch für verabredete Probegespräche mit vertrauten Personen.

Fazit

Besonders für die Gesprächsführung gilt: Es gibt keine allgemeingültigen Rezepte oder Tools. Jeder Mensch kommuniziert nach seinen Möglichkeiten und auf seine Weise. Dienstliche Gespräche müssen sich jedoch daran messen lassen, ob sie erfolgreich verlaufen, d. h. zum gewünschten Ziel führen. Für die erfolgreiche Gesprächsführung wurden Ihnen fünf „Bausteine“ vorgestellt, aus denen Sie sich Ihr persönliches Programm zusammenstellen können. Was beherrschen Sie schon gut, was ist noch entwicklungs-fähig? Diese Fragen müssen Sie sich selbst beantworten, ohne sich zu verbiegen, denn Ihre Kommunikation muss zu Ihrer Person passen und authentisch sein. Eine Übersicht zu den verschiedenen Formen von dienstlichen Gesprächen folgt auf der nächsten Seite.

Literatur

Arnold, Rolf: Emotionale Führung – Teil 2, in: Schulverwaltung HE/RP, Heft 11/2014, S. 301

Helmut Lungershausen

war Schulleiter an berufsbildenden Schulen in Niedersachsen. Als Trainer und Coach bildet er jetzt Schulleitungen fort.