

dem Gegenüber, noch der Sache oder der Atmosphäre in Ihrer Schule einen Gefallen damit, auf Kritik vorschnell und zwischen Tür und Angel zu reagieren. Wohlgermerkt bedeutet das keinesfalls, alle Emotionen im beruflichen Kontext wegzulassen 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 hüpf 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 Seminar ausbildern 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 unerschwelligem 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

hier derjenige, der das Gespräch initiiert. Auch Beschwerden sind eine Form von Kritikgesprächen.

Werden umgekehrt Sie selbst mit Beschwerden, Kritik oder Vorwürfen konfrontiert, ist es wichtig, sich nicht in die passive Rolle eines Angeklagten manövrieren zu lassen oder sie aus Verunsicherung selbst einzunehmen, sondern konstruktiv und sachbezogen nach einer Lösung zu suchen. (Mehr zu Kritikgesprächen im Kap. 3.5 »Ich habe mich so über einen Kollegen geärgert!« – Jemandem etwas zu Kritisierendes mitteilen«)

- *Klärungsgespräche* finden vor allem dann statt, wenn es bereits mehrere wirkungslose Kritikgespräche in einer Angelegenheit gegeben hat. Ihr Ziel ist zu verstehen, warum und aus welcher Motivation heraus das Gegenüber an unerwünschten Verhaltensweisen festhält. Es gibt Schüler, die immer wieder mit dem gleichen Fehlverhalten auffallen und weder durch Gespräche noch durch disziplinarische Maßnahmen zu einer Änderung zu bewegen sind. Die Hypothese in Klärungsgesprächen ist, dass jeder Mensch einen Grund hat, sich genau so zu verhalten, wie er es tut. Er zieht aus seinem Verhalten einen Gewinn, der größer ist als der Preis der unangenehmen Konsequenzen. (Mehr zu Klärungsgesprächen im Kap. 3.7 »Der andere tut einfach nicht, was ich sage!« – Mit gutem Grund«)
- In *Beratungsgesprächen*, die sich grob in Expertenberatung und Prozessberatung unterscheiden lassen, gehen Anliegen, Initiative und Auftrag zur Beratung von der ratsuchenden Person aus. Sie ist es auch, die am Ende ihre Lösung wählt, ihre Entscheidung trifft und verantwortet. Typische Beispiele für eine Expertenberatung sind die Berufsberatung oder die Laufbahnberatung in der Schule. Der Berater, die Beraterin zeigt im Gespräch Optionen auf, gibt weiterführende Informationen, unterstützt mit Denkanstößen. Aus der Beratung generiert dann der Ratsuchende seine persönliche Entscheidung mit allen Konsequenzen. Bei Kindern und Jugendlichen entscheiden je nach Alter natürlich die Erziehungsberechtigten noch mit, immer jedoch mit dem Ziel größtmöglicher Mündigkeit und Eigenverantwortlichkeit der Kinder. Die Prozessberatung ist im schulischen Kontext eher in der psychosozialen Beratung angesiedelt. Viele Schulen haben ausgebildete Beratungslehrkräfte, Schulsozialarbeiter oder Seelsorger. Auch wenn der Wortklang ähnlich ist, hat Be-Rat-ung in diesem Verständnis wenig mit Rat-schlägen zu tun, sondern ist eine Begleitung und Unterstützung für die eigenverantwortliche und mündige Problemlösung des Ratsuchenden. (Mehr zu Beratungsgesprächen in Kap. 3.3 »Beratungsresistenz« – Ist ein Unwort«)

Die genannten Kategorien sind, wie an einigen Stellen bereits verdeutlicht, nicht völlig trennscharf zu denken. Dennoch ist es oft hilfreich, sich so etwas wie eine Leitkategorie eines Gesprächs bewusst zu machen. Wer hat das Anliegen oder den

Problembesitz? Wer hat das Gespräch initiiert und mit welchem Ziel? Wie ist das Verhältnis der beiden Gesprächspartner zueinander?

Diesen Rahmen zu Beginn eines Gespräches ins Wort zu fassen, schafft Transparenz für alle Beteiligten, hilft, die Erwartungen zu klären, und fokussiert die Gesprächspartner auf das Kommende. Das kann zum Beispiel so klingen: »Wir haben auf diesem Elternsprechtag zehn Minuten Gesprächszeit miteinander. Ich freue mich, dass wir diese kurze Zeit nutzen, uns zu sehen und Kontakt zueinander zu haben. Zunächst würde ich Ihnen gerne beschreiben, wie ich das Lern- und Sozialverhalten Ihres Kindes wahrnehme und Ihnen Informationen zur Begabungsförderung an unserer Schule geben. Umgekehrt bin ich interessiert, wie Sie seine Entwicklung aus Elternsicht sehen. Ist das so auch in Ihrem Sinne oder sind Sie mit einem ganz anderen Anliegen gekommen?« Oder: »Vielen Dank, dass wir jetzt hier zu diesem Gespräch zusammensitzen und uns eine halbe Stunde Zeit nehmen können. Es gibt eine Situation, über die ich mich sehr geärgert habe und die ich gerne mit Ihnen für ähnliche zukünftige Situationen klären möchte.«

In der Anbahnung eines Gesprächs sollten Sie auch den jeweiligen Kontext von Zeit und Raum als ermöglichenden oder limitierenden Faktor berücksichtigen: In einem Zeitfenster von zehn Minuten auf einem Elternsprechtag ist kein Beratungsgespräch möglich, aber es kann für einen späteren Termin vereinbart werden, und das vollbesetzte Lehrerzimmer in der großen Pause ist der denkbar schlechteste Platz für ein Kritikgespräch und sollte für solche Situationen gemieden werden.

Insbesondere sehr lange Gespräche, nach denen die Beteiligten das Gefühl haben, nicht wirklich zum Wesentlichen gekommen zu sein, wollen manchmal zu viel auf einmal und verquicken verschiedene Gesprächstypen auf eine Weise, die möglicherweise eher hemmend als förderlich wirkt. So kann es durchaus sein, dass sich aus einem Informations-, einem Feedback- oder sogar aus einem Kritikgespräch ein Beratungsanlass entwickelt. Es schafft aber Klarheit, den Übergang zumindest zu markieren, selbst wenn es unmittelbar anschließt.

Manchmal erweisen sich auch widersprüchliche Rollen als hinderlich, so zum Beispiel, wenn der Fachlehrer, der eine mangelhafte Note gibt, vom Schüler nicht gleichzeitig als ein Lerncoach akzeptiert werden kann, weil seine Rolle als Bewerter im Vordergrund steht. Oder wenn der Referendar in seiner Ausbildungssituation sich in seiner Rolle nachvollziehbar nicht traut, dem Schulleiter oder Ausbildungslehrer ein offenes Feedback zu geben, weil er die Rollenverteilung nicht als symmetrisch erlebt. Diese Wirklichkeiten sind zu akzeptieren und es ist oft eine Erleichterung für beide Seiten, sie im Gespräch offen auszusprechen.

Ein letztes: Für alle Gespräche, egal welchen Typs, ist ein guter Kontakt die wichtigste Ermöglichungsgrundlage. Wenn Ihr Gegenüber nicht aufnahmebereit ist, werden selbst Sachinformationen nur schwerlich und vielleicht nur mit einem Ohr aufgenommen werden. Wenn kein tragfähiger Kontakt besteht, wird ein Kritikgespräch schneller als Ihnen lieb ist entweder auf Widerstand oder auf Desinteresse