



Gustav Keller

# Professionelle Kommunikation im Schulalltag

Praxishilfen für Lehrkräfte

HOGREFE



# Professionelle Kommunikation im Schulalltag

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt  
und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus G. Keller – Professionelle Kommunikation im Schulalltag (ISBN 9783840925986) © 2014 Hogrefe, Göttingen.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt  
und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus G. Keller – Professionelle Kommunikation im Schulalltag (ISBN 9783840925986) © 2014 Hogrefe, Göttingen.

# Professionelle Kommunikation im Schulalltag

Praxishilfen für Lehrkräfte

von

Gustav Keller

HOGREFE



GÖTTINGEN · BERN · WIEN · PARIS · OXFORD · PRAG  
TORONTO · BOSTON · AMSTERDAM · KOPENHAGEN  
STOCKHOLM · FLORENZ · HELSINKI

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt  
und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus G. Keller – Professionelle Kommunikation im Schulalltag (ISBN 9783840925986) © 2014 Hogrefe, Göttingen.

*Dr. Gustav Keller*, geb. 1950. Studium der Psychologie. Promotion zum Dr. phil. Langjährige Tätigkeit als Schulpsychologe, Psychologischer Schulberater, Supervisor, Lehrerfortbildner.

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2014 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG  
Göttingen • Bern • Wien • Paris • Oxford • Prag • Toronto • Boston  
Amsterdam • Kopenhagen • Stockholm • Florenz • Helsinki  
Merkelstraße 3, 37085 Göttingen

**<http://www.hogrefe.de>**

Aktuelle Informationen • Weitere Titel zum Thema • Ergänzende Materialien

**Copyright-Hinweis:**

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

---

Umschlagabbildung: © yaviki – Fotolia.com  
Satz: Meike Cichos, Göttingen  
Format: PDF

ISBN 978-3-8409-2598-6

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt  
und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus G. Keller – Professionelle Kommunikation im Schulalltag (ISBN 9783840925986) © 2014 Hogrefe, Göttingen.

### **Nutzungsbedingungen:**

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden.

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Audiodateien.

### **Anmerkung:**

Sofern der Printausgabe eine CD-ROM beigelegt ist, sind die Materialien/Arbeitsblätter, die sich darauf befinden, bereits Bestandteil dieses E-Books.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> . . . . .	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>Kommunikationspsychologisches Grundwissen</b> . . . . .	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Lösungsorientierte Beratung</b> . . . . .	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Konfliktgespräche mit Eltern</b> . . . . .	<b>25</b>
<b>5</b>	<b>Konfliktgespräche mit Schülern</b> . . . . .	<b>29</b>
<b>6</b>	<b>Konfliktmoderation</b> . . . . .	<b>35</b>
<b>7</b>	<b>Konferenzmoderation</b> . . . . .	<b>44</b>
<b>8</b>	<b>Dialog-Runde</b> . . . . .	<b>54</b>
<b>9</b>	<b>Kollegiale Beratung</b> . . . . .	<b>62</b>
<b>10</b>	<b>Kollegiale Hospitation</b> . . . . .	<b>67</b>
<b>11</b>	<b>Umgang mit Widerstand</b> . . . . .	<b>70</b>
<b>12</b>	<b>Schulische Kommunikationskultur</b> . . . . .	<b>75</b>
12.1	Lehrer-Schüler-Kommunikation . . . . .	75
12.2	Lehrer-Eltern-Kommunikation . . . . .	79
12.3	Schüler-Schüler-Kommunikation . . . . .	81
12.4	Lehrer-Lehrer-Kommunikation . . . . .	82
<b>13</b>	<b>Abschließende Bemerkungen</b> . . . . .	<b>89</b>
	<b>Literatur</b> . . . . .	<b>91</b>
	<b>Anhang</b>	
	1 x 1 der Gesprächsführung . . . . .	95
	Allgemeine Tipps für Konfliktgespräche . . . . .	96
	Spezielle Tipps für telefonische Konfliktgespräche . . . . .	97
	Der kollegiale Kommunikationskodex . . . . .	98

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt  
und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus G. Keller – Professionelle Kommunikation im Schulalltag (ISBN 9783840925986) © 2014 Hogrefe, Göttingen.

# 1 Einleitung

*Gespräche führen ist eine der Hauptaufgaben von Lehrerinnen und Lehrern.*

Reinhold Miller

Kommunikation ist die Brücke von Mensch zu Mensch. Wir brauchen Kommunikation, um uns zu verständigen, zusammen zu leben, zusammen zu arbeiten und zusammen zu lernen. Auf dieser Brücke kann viel gelingen, aber auch viel misslingen. Dies gilt sowohl für die Schule als auch für alle menschlichen Beziehungsorte.

Im pädagogischen Arbeitsalltag ist die kommunikative Kompetenz notwendiger denn je. Man spricht von einer Schlüsselqualifikation, die jede Lehrerin und jeder Lehrer aufweisen muss. Gut zu kommunizieren ist ein zentrales Merkmal der Lehrerprofessionalität. Das heißt, dass Sie als Profi über ein fundiertes Wissen und ein flexibles Repertoire verfügen, um in den schulischen Gesprächs-, Konflikt- und Moderationssituationen wirksam handeln zu können.

Niemand wird als Kommunikator geboren, sondern er wird es durch systematisches Lernen und kontinuierliches Üben. Deshalb ist es Ziel dieses Buches, Ihnen kommunikatives Grundwissen zu vermitteln und Sie zur professionellen Kommunikation in konkreten Situationen des Berufsalltags anzuleiten. Sie erfahren,

- wie Kommunikation funktioniert,
- wie man Beratungsgespräche führt,
- wie man Konflikte löst,
- wie man Konferenzen moderiert,
- wie man Gesprächsrunden leitet,
- wie man sich kollegial berät,
- wie man sich kollegial Feedback gibt,
- wie man mit Widerstand umgeht,
- wie man die schulische Kommunikationskultur gestaltet.

Jeder Baustein besteht aus Grundinformationen, Verhaltensempfehlungen und abschließenden Geschichten zum Nachdenken. Letztere sollen bewirken, dass das Gelernte nicht nur in der linken, sondern auch in der rechten Gehirnhälfte verankert wird.

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt  
und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.

Aus G. Keller – Professionelle Kommunikation im Schulalltag (ISBN 9783840925986) © 2014 Hogrefe, Göttingen.

## 2 Kommunikationspsychologisches Grundwissen

*Kommunikation ist ein Tango, der zu zweit getanzt wird.*

Friedemann Schulz von Thun

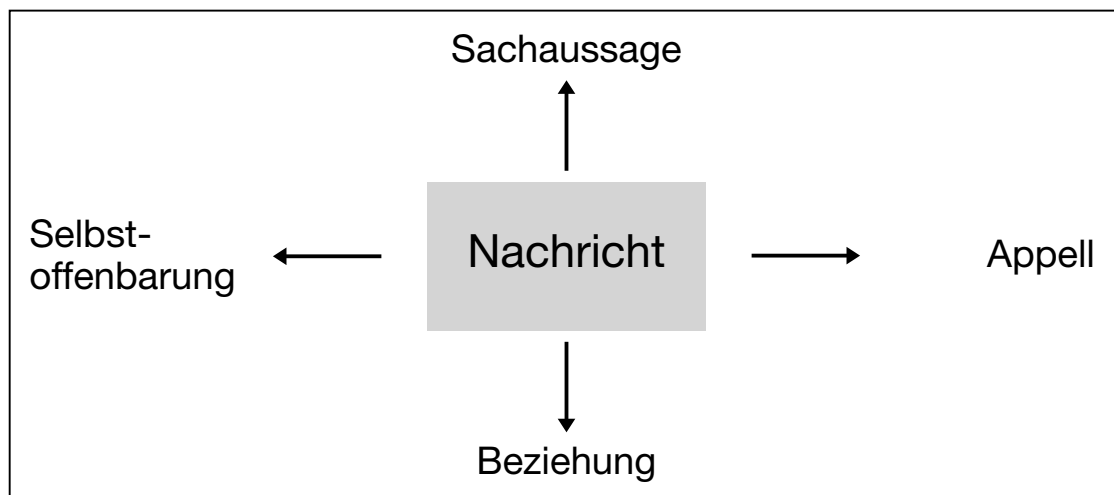
Durch Kommunikation treten Menschen miteinander in Beziehung – innerhalb der Schule und außerhalb der Schule. Wenn Menschen miteinander kommunizieren, tauschen sie Botschaften aus. Zunächst verschlüsselt der Sender seine Botschaft in sprachliche und nicht-sprachliche Zeichen und teilt sie dem Empfänger auf verschiedenen Kanälen mit. Der Empfänger entschlüsselt sie und gibt dem Sender eine Rückmeldung, sodass die Kommunikation zu einem kreisförmigen Prozess wird. Selbst wenn der Empfänger schweigt, ist dies bereits schon wieder eine Mitteilung. Deshalb lautet das erste Axiom der Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick (vgl. Watzlawick et al., 2011): Man kann nicht nicht kommunizieren.

Wenn zwei Menschen miteinander Botschaften austauschen, so hat diese Kommunikation immer einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt (Watzlawicks zweites Axiom). Das heißt, es kommt nicht nur darauf an, was gesagt wird, sondern auch und vor allem darauf, wie etwas gesagt wird. Letzteres wird nonverbal vermittelt (Gestik, Mimik, Tonfall) und beherrscht die Bewertung der Botschaft. Sind die beiden Ebenen nicht kongruent, entsteht eine Kommunikationsstörung. Schulz von Thun hat Watzlawicks Zwei-Ebenen-Modell zu einem Vier-Ebenen-Modell erweitert (vgl. Schulz von Thun, 2010a). Es wird auch als Vier-Ohren-Modell bezeichnet. Nach diesem Modell enthält jede Botschaft immer vier Aspekte (vgl. Abb. 1).

### **Vier Ebenen einer Botschaft (vgl. Schulz von Thun, 2010a)**

- *Inhaltsaspekt:* Worüber ich informiere?
- *Selbstoffenbarungsaspekt:* Was ich von mir kundgebe?
- *Beziehungsaspekt:* Wie wir zueinander stehen?
- *Appellaspekt:* Wozu ich jemanden veranlassen möchte?

Dieses Dokument ist nur für den persönlichen Gebrauch bestimmt  
und darf in keiner Form vervielfältigt und an Dritte weitergegeben werden.



**Abbildung 1:** Vier-Ebenen-Modell der Kommunikation (vgl. Schulz von Thun, 2010a)

Jeder Sender sendet auf diesen Kanälen gleichzeitig. Je nachdem, mit welchen seiner vier Ohren der Empfänger dem Sender gerade zuhört, kann die Kommunikation einen völlig anderen Verlauf nehmen als vom Sender beabsichtigt. Denn über die Wirkung der Botschaft entscheidet der Empfänger. Dies sei an folgendem Beispiel illustriert:

Herr Müller, Englischlehrer in der Klasse 9a, sagt zur Klassenlehrerin Frau Schuster: „Ihre Klasse 9a ist schwierig.“ Was Herr Müller kundtut, kann aus Sicht des Vier-Ebenen-Modells von Frau Schuster unterschiedlich verstanden werden, und zwar als:

- Sachinformation: Herr Müller nimmt wahr, dass das Disziplinverhalten der Klasse 9a schwierig ist.
- Selbstoffenbarung: Herr Müller kann sich in der Klasse 9a nicht durchsetzen.
- Beziehungsbotschaft: Herr Müller hält von Frau Schusters Klassenführung nicht viel.
- Appell: Herr Müller erwartet von der Klassenlehrerin ein wirksames Disziplinmanagement.

Frau Schuster hat diese Botschaft mit dem Beziehungs-Ohr empfangen. Sie ist zunächst sauer. Dann fragt sie Herrn Müller: „Wie haben Sie das gemeint?“ Dieser gibt zu erkennen, dass er in der Klasse 9a Disziplinprobleme hat und deshalb gemeinsam mit Frau Schuster über-

legen möchte, wie er das Problem lösen kann. Daraus ist zu schließen, dass Herr Müller den „Selbstoffenbarungs-Mund“ gebraucht hat, die Botschaft aber im falschen Ohr angelangt ist.

Viele Botschaften sind mehrdeutig und lassen viel Spielraum für Missverständnisse. Erschwerend kommt noch hinzu, dass Menschen sehr häufig mit einem Ohr (z. B. mit dem Beziehungsohr) hören. Jede Kritik, auch wenn sie noch so sachlich ist, führt dann zu Kommunikationsstörungen.

Kommunikationsstörungen verwandeln sich über kurz oder lang in Teufelskreise. Diese schaukeln sich auf durch Interpunktion (Watzlawicks drittes Axiom). Interpunktieren heißt, dass jeder Kommunikationspartner sein Verhalten als Reaktion auf das Fehlverhalten des anderen betrachtet. Nach diesem Muster verlaufen die meisten menschlichen Konflikte. Jeder behauptet, der andere habe angefangen. Solches Interpunktionsverhalten wurzelt letztlich darin, dass jeder Mensch seine Wirklichkeit selbst konstruiert und dass sie für ihn so ist, wie er sie sieht.

Die Kommunikationsforschung hat nicht nur den Kommunikationsprozess analysiert, sondern auch die Struktur der kommunikativen Beziehungen. Watzlawick unterscheidet drei grundlegende Beziehungsarten (vgl. Watzlawick et al., 2011):

- *Symmetrische Beziehung*: Beide Kommunikationspartner können sich zueinander gleich verhalten.
- *Komplementäre Beziehung*: Das Verhalten, das A dem B gegenüber zeigt, ist B nicht erlaubt.
- *Metakomplementäre Beziehung*: Ein Kommunikationspartner begibt sich in eine scheinbar untergeordnete Position, behält aber auf der Metaebene dennoch die Oberhand. Beispiel: Der Schulleiter bietet den Mitarbeitern das Du an und benutzt die Beziehungslockerung zum besseren Durchsetzen von Aufträgen.

Egal, in welcher Beziehung zwei Kommunikationspartner zueinander stehen, so will doch letztlich jeder beim anderen etwas bewirken. Dabei kommen unterschiedliche Strategien zum Einsatz (vgl. Schulz von Thun, 2010a):

- Appellieren,
- Imponiertechniken („Seht her, wer ich bin“),
- Fassadentechniken (Verbergen von Unzulänglichkeiten),
- Selbstverkleinerung (sich dumm stellen, um in Ruhe gelassen zu werden),
- Du-Botschaften („Du denkst nur an dich“),
- Das-gehört-nicht-hierher-Strategien,
- Ausklammerung bestimmter Themen von vornherein.

Wird das Kommunikationsziel nicht erreicht, tendieren wir nicht selten dazu, die erfolglose Strategie erneut anzuwenden. Watzlawick nennt diesen Strategiefehler „Mehr desselben“ (vgl. Watzlawick et al., 2009). So lässt sich im Alltag beobachten, dass eine Person an eine andere immer wieder mit denselben Worten appelliert, ohne dass der Empfänger sein Verhalten ändert. Eine Langzeitfolge des erfolglosen Appellierens kann dann eine empfängerseitige Appell-Allergie sein.

## **Faktoren für eine erfolgreiche Kommunikation**

Wenn man erfolgreich kommunizieren möchte, sind Grunderkenntnisse der Kommunikationspsychologie zu beachten. Im Folgenden werden deshalb Faktoren genannt, die aus kommunikationspsychologischer Sicht zum Gelingen von Gesprächen wesentlich beitragen.

### *Respekt*

Ich respektiere meinen Gesprächspartner als Mitmenschen, der eine Menschenwürde hat und ein Recht auf seelische und körperliche Unversehrtheit. Dies heißt jedoch nicht, dass ich alles, was er sagt, respektiere.

### *Offenheit*

Ich bemühe mich um Offenheit. Diese soll jedoch nicht grenzenlos sein. Ich muss mich auch abgrenzen können. Anzustreben ist ein Mittelweg