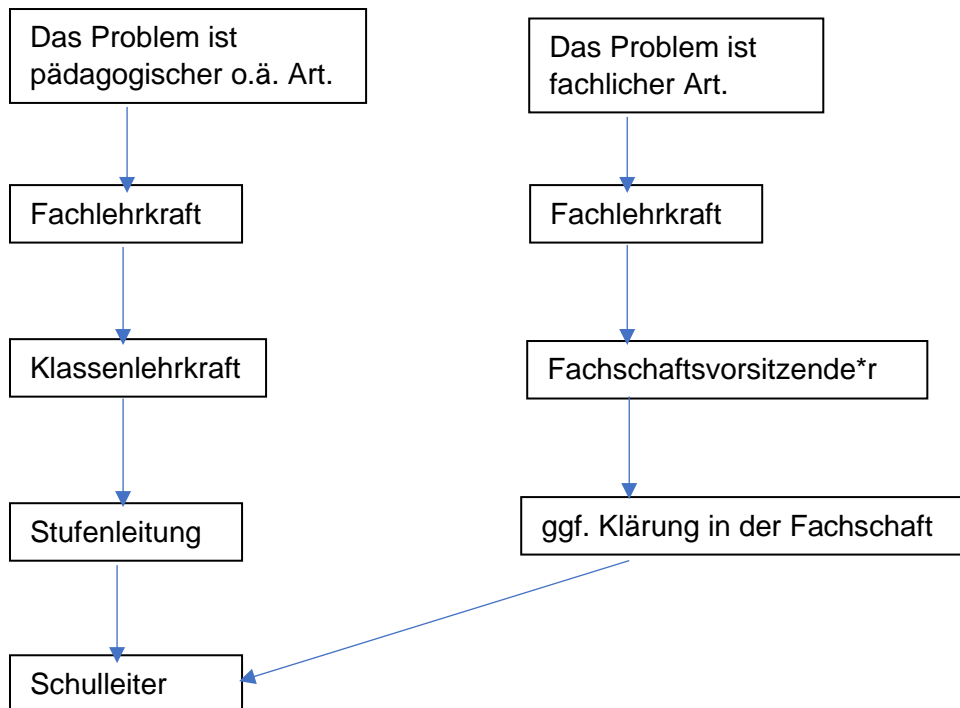


Miteinander und nicht übereinander reden
Kommunikationswege und Kommunikationsprozesse
bei Beschwerden und Konflikten

Situation 1: Schüler*in → Lehrkraft

Ein*e Schüler*in hat ein Problem mit dem Verhalten und/oder dem unterrichtlichen Handeln einer Lehrkraft, dem Unterrichtsstil, der Art/dem Umfang der Leistungsüberprüfungen, der Leistungsbewertung o.ä. und möchte dieses kommunizieren bzw. sich beschweren.



Die nächst höhere Stufe wird erst dann kontaktiert, wenn alle Möglichkeiten der Problemlösung/Konfliktbeilegung auf der jeweils unteren Stufe ausgeschöpft sind. Wenn alle Möglichkeiten einer internen Klärung ausgeschöpft sind, können externe schulnahe Stelle einbezogen werden (z.B. Fachaufsicht, Schulaufsicht, schulpsychologischer Dienst o.ä.).

Möglichkeiten der Unterstützung:

- Schüler*innen können zu dem Gespräch mit der Lehrkraft eine*n Vertreter*in der SV hinzubitten (z.B. Stufensprecher*in, Schülersprecher*in, eigene*r Klassensprecher*in).
- Lehrkräfte können – je nach Gesprächsanlass/-setting – eine*n Fachkolleg*in, den*die Fachschaftsvorsitzende*n, die Klassenlehrkraft, ein Mitglied des Personalrats oder eine andere Person des Vertrauens hinzuziehen.
- Schüler*innen können sich zudem im Vorwege an eine Person ihres Vertrauens wenden, um das Gespräch inhaltlich vorzubereiten/vorzustrukturieren (siehe nachfolgende Seite).

Wenn sich Klassensprecher*innen im Auftrag ihrer Klasse an eine Lehrkraft wenden, gelten die oben dargestellten Kommunikationswege ebenso. Es muss im Vorwege abgeklärt werden, ob es sich tatsächlich um das mehrheitliche Interesse der Klasse handelt oder lediglich um Partikularinteressen.

Vorbereitung des Erstgesprächs mit Hilfe einer Vertrauensperson

Für fachliche und pädagogische Fragen ist es naheliegend, die Lehrkraft direkt anzusprechen, mit der ein Spannungsverhältnis besteht. Fühlen sich betroffene Schüler*innen mit diesem Vorgehen unwohl oder fühlen sie sich dem direkten Gespräch nicht allein gewachsen, dann kann es hilfreich sein, dass sie sich an eine Vertrauensperson ihrer Wahl wenden.

Die Rolle der Vertrauensperson *kann auch* in der Klassenlehrkraft gefunden werden, in der Stufenleitung oder – vielleicht bei Verstößen, die als sehr schwerwiegend empfunden werden – sogar direkt im Schulleiter. Ebenso kann eine Beratungslehrkraft, die Schulsozialarbeiterin oder ein Mitglied der SV als Vertrauensperson fungieren.

Die Rolle der Vertrauensperson besteht darin,

- zum direkten Gespräch zwischen dem*der Schüler*in und der betroffenen Lehrkraft überzuleiten, z.B. durch Ermutigung, und
- den*die Schüler*in inhaltlich und emotional auf das Gespräch vorzubereiten, indem Aspekte, die mit der betroffenen Lehrkraft besprochen werden sollen, gebündelt und strukturiert werden, zu einigen wenigen Kernanliegen zusammengefasst und als Wünsche/Bedürfnisse vorformuliert werden.

Die Angesprochenen sollten ein weiteres Gespräch anbieten um festzustellen, ob das Erstgespräch mit der Lehrkraft bzw. der Lösungsversuch erfolgreich gewesen ist.

Ist dies nicht der Fall, wird – ggf. mit Unterstützung der Vertrauensperson – die in der schulischen Hierarchie nächst höhere Instanz informiert und in die Lösungsbemühungen einbezogen wird (siehe Kommunikationswege auf der vorherigen Seite).

Bei fachlichen Problemen können – immer in Offenheit vorgehend – eine oder sogar mehrere weitere Fachlehrkräfte der Schule in die Problemlösung einbezogen werden. Dies kann sowohl durch den*die Schüler*in, die Vertrauensperson und die betroffene Lehrkraft selber gewünscht werden und erfolgen. Wichtig ist, dass alle Beteiligten darüber informiert sind.

Die Beratung der Fachleute untereinander sollte für eine Klärung der strittigen Fragen sorgen. Diese Klärung sollte Gegenstand in einem nächsten Gespräch mit dem*der Schüler*in sein und im besten Falle für Einvernehmen sorgen.

Sollte auf diesem Wege das Problem aus der Welt geschafft sein, ist der Idealfall eingetreten. Wenn dies nicht der Fall sein ist, sollte auf dem Weg über den Schulleiter die Fachaufsicht als Adressat für Beschwerden angesprochen werden.

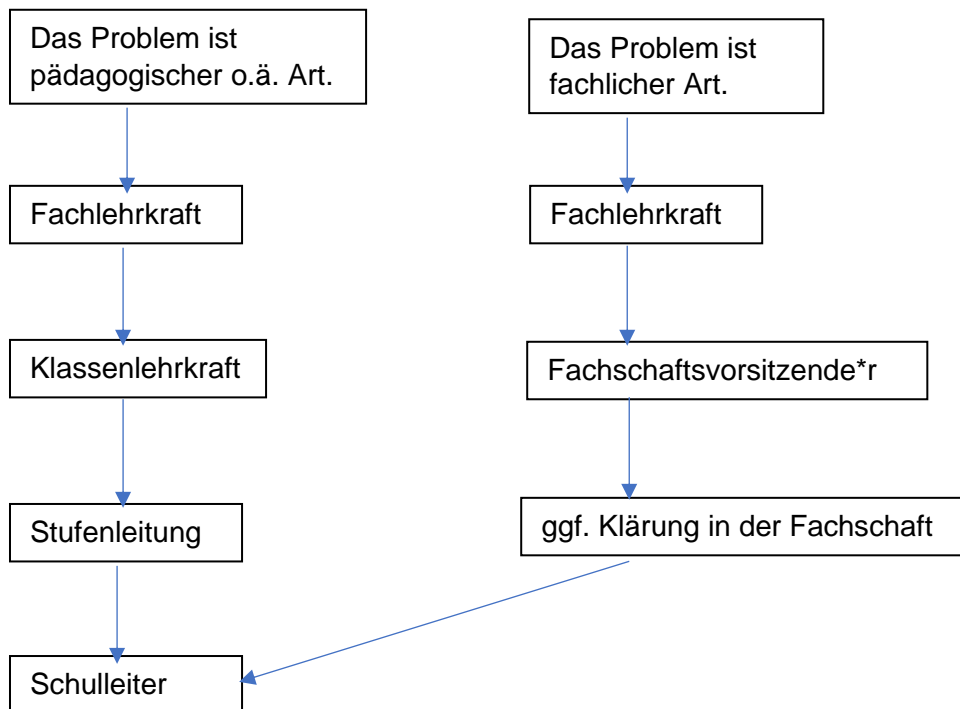
Weil sich fachliche und pädagogische Probleme/Konflikte in einigen Fällen vermischen, ist es möglich den Beschwerdeweg bei einem fachlichen Problem im oben beschriebenen Vorgehen mit einer Vertrauensperson zu gehen.

Zentrales Anliegen dieser Unterstützungsmöglichkeit für Schüler*innen ist es, ihnen einerseits Hilfe anzubieten und sie mit Problemen nicht alleine zu lassen, sie andererseits jedoch auch zu ermutigen, sich für ihre Belange einzusetzen und für sich selbst zu sprechen.

Die oben dargestellte Möglichkeit kann ebenso von Klassensprecher*innen genutzt werden, wenn diese im Auftrag ihrer Klasse tätig werden möchten/sollen. Hier kann beispielsweise die Klassenlehrkraft als geeignete Vertrauensperson agieren und die o.g. Schritte (Bündelung und Strukturierung von Anliegen und Wünschen) in KL-Stunden gemeinsam mit der Klasse vornehmen.

Situation 2: Eltern → Lehrkraft

Eltern möchten (stellvertretend für ihr Kind oder die Klasse ihres Kindes/ihrer Kinder) ein Problem mit dem Verhalten und/oder dem unterrichtlichen Handeln einer Lehrkraft, dem Unterrichtsstil, der Art/dem Umfang der Leistungsüberprüfungen, der Leistungsbewertung o.ä. kommunizieren bzw. sich beschweren.



Die nächst höhere Stufe wird erst dann kontaktiert, wenn alle Möglichkeiten der Problemlösung/Konfliktbeilegung auf der jeweils unteren Stufe ausgeschöpft sind. Wenn alle Möglichkeiten einer internen Klärung ausgeschöpft sind, können externe schulnahe Stelle einbezogen werden (z.B. Fachaufsicht, Schulaufsicht, schulpsychologischer Dienst o.ä.).

Möglichkeiten der Unterstützung:

- Eltern können sich an die Elternsprecher*innen der Klasse ihres Kindes/ihrer Kinder wenden, in einem weiteren Schritt auch an den Schulelternbeirat.
- Lehrkräfte können – je nach Gesprächsanlass/-setting – eine*n Fachkolleg*in, den*die Fachschaftsvorsitzende*n, die Klassenlehrkraft, ein Mitglied des Personalrats oder eine andere Person des Vertrauens hinzuziehen.

Für Anliegen, die per Mail mitgeteilt werden, gilt eine Bearbeitungszeit von einer Woche. Ist diese Frist noch nicht verstrichen, ist die Weiterleitung des Anliegens an die nächst höhere Stelle ausgeschlossen.

Wenn sich Elternsprecher*innen im Auftrag der Klasse an eine Lehrkraft wenden, gelten die oben dargestellten Kommunikationswege ebenso. Es muss im Vorwege abgeklärt werden, ob es sich tatsächlich um das mehrheitliche Interesse der Klasse bzw. der Eltern der Klasse handelt oder lediglich um Partikularinteressen.

Situation 3: Schulleiter → Kollege/Kollegin

Der Schulleiter möchte mit einem Kollegen oder einer Kollegin ein Problem erörtern, da er Kenntnis über ein mutmaßliches Fehlverhalten erhalten hat (z.B. in Form einer Beschwerde von Schüler*innen, Eltern, aus dem Kollegium o.a.) oder selbst ein Fehlverhalten beobachtet/ direkt mitbekommen hat.

Alltägliche Kommunikation

Bei der Kommunikation zwischen Schulleiter und Kollegen/Kolleginnen muss es im Schulalltag nicht zwingend um die schwerwiegenden Probleme (siehe Liste unten) gehen oder gar zu den weiter unten beschriebenen Gesprächen kommen. Vielmehr sind es im Alltag die „Gespräche zwischen Tür und Angel“, in denen hin und wieder Unstimmigkeiten angesprochen werden. Da diese Gespräche Teil des alltäglichen Miteinanders sind, sollten Kolleginnen und Kollegen auch hier die Möglichkeit erhalten, ihre Perspektive darzustellen und sich ggf. zu erklären, indem sie Hintergründe und Beweggründe erläutern.

Um die Kommunikationswege, welche für die Situationen 1 und 2 dargestellt wurden, nicht ad absurdum zu führen, sollte der Schulleiter im Falle einer Beschwerde prüfen, ob im Vorwege die Kommunikationswege eingehalten wurden, insbesondere ob ein direktes Gespräch mit der betroffenen Lehrkraft gesucht und auch geführt wurde. Ist dies nicht geschehen, sollte die Beschwerde an die betroffene Lehrkraft weitergeleitet und der*die Beschwerdeführer*in hierüber in Kenntnis gesetzt werden (und ggf. an die Kommunikationswege am Katharineum erinnert werden).

Ausgenommen sind schwerwiegende Fehlverhalten, etwa solche, die im Schutzkonzept aufgeführt und entsprechend behandelt werden.

Kommunikation bei Schwierigkeiten, die häufig oder gehäuft auftreten

In diesem Fall kann der Schulleiter ein anlassbezogenes Klärungsgespräch mit der betroffenen Lehrkraft führen (siehe Seite 6).

Kommunikation bei (mehreren) Schwierigkeiten, die gehäuft oder häufig und nachhaltig auftreten

In diesem Fall kann der Schulleiter ein Dienstführungsgespräch mit der betroffenen Lehrkraft führen (siehe Seite 7).

Sowohl die nachfolgende Auflistung von Indikatoren für Schwierigkeiten als auch die dargestellten Gespräche sind der Handreichung *Schwierigkeiten im unterrichtlichen Handeln gemeinsam erkennen und überwinden. Handlungsoptionen und Lösungsansätze*, herausgegeben vom Ministerium für Bildung und Wissenschaft des Landes Schleswig-Holstein 2014,¹ entnommen.

¹ Online unter: https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/III/Service/Broschueren/Bildung/UnterrichtlichesHandeln.pdf%3F_blob%3DpublicationFile%26v%3D1, Zugriff am 27.12.2020.

Schwierigkeiten liegen dann vor, wenn mehrere der nachfolgend exemplarisch aufgeführten Indikatoren häufig oder gehäuft auftreten (vgl. o.g. Handreichung, S. 9)

z.B. im Bereich der fachlichen Dienstleistung:

- fachliche und/oder fachdidaktische Defizite der Lehrkraft
- unangemessen große oder zu niedrige Anspruchshöhe
- geringer Lernerfolg der Schüler*innen
- eingeschränktes Fördern und Fordern der Schüler*innen
- Hinwegsetzen über Vorgaben (wie zum Beispiel Fachanforderungen)
- intransparente und ungerechte Behandlung und/oder Bewertung von Schüler*innen

z.B. im Bereich der persönlichen Dienstleistung:

- Nicht-Erfüllung der Dienstpflichten (Dienstpflicht: zum Beispiel Verschwiegenheitspflicht, Neutralitätspflicht, Teilnahme an verpflichtenden Veranstaltungen, Pünktlichkeit, Wahrnehmung von Aufsichten etc.)
- zunehmendes Auftreten von Unregelmäßigkeiten (zum Beispiel Verspätungen zu Beginn des Unterrichts, verfrühtes Beenden des Unterrichts, unentschuldigtes Fernbleiben vom Unterricht, Unzuverlässigkeit im Einreichen von Dokumenten (zum Beispiel Notenlisten), verspätete Rückgabe von Klassenarbeiten, etc.)
- wiederholte Notwendigkeit des Führens von Konflikt- oder Moderationsgesprächen zwischen Schüler*innen, Eltern, Koordinator*innen und Lehrkraft
- regelmäßiges Fehlen an bestimmten Tagen oder zu bestimmten Anlässen, wie zum Beispiel nach umfangreicheren Klausuren
- Verweigerung der Zusammenarbeit mit anderen Kolleg*innen
- Nichteinhalten von Fachschaftsbeschlüssen
- Unzuverlässigkeit bei der Erledigung von Aufgaben
- Erkrankung nach Ankündigung im Zusammenhang mit besonderen Anforderungen
- Verstoß gegen die Schulordnung
- Abbruch der Kommunikation mit der Schulleitung (Verweigerung).

Anlassbezogenes Klärungsgespräch (vgl. o.g. Handreichung, Seite 10-11)

Ein Klärungsgespräch kann grundsätzlich immer zwischen Lehrkraft und Schulleiter geführt werden. Eine mündliche oder schriftliche Einladung mit Nennung des Gesprächsanlasses muss rechtzeitig erfolgen. Liegt eine schriftliche Beschwerde vor, wird sie der Lehrkraft in Kopie ebenfalls rechtzeitig übergeben.

Auf Wunsch der betroffenen Lehrkraft kann der örtliche Personalrat einbezogen werden. Zulässig ist auch die Teilnahme einer Person des Vertrauens der Lehrkraft. Der Schulleiter weist darauf zu einem frühen Zeitpunkt hin. Eine Protokollführung ist empfehlenswert. Sie kann von der Lehrkraft gefordert werden.

Schritte:

Erörterung des Problems

Nach der Darstellung des Problems durch den Schulleiter erhält die Lehrkraft Gelegenheit, ihre Sicht auf das Problem darzustellen (Hinweis: Es besteht kein Äußerungszwang.).

Festhalten des Ergebnisses

Stellungnahmen des Schulleiters und der Lehrkraft werden protokolliert.

Formulierung des Veränderungsbegehrens

Mit diesem Schritt erhält die Lehrkraft eine inhaltlich klare u. begründete Veränderungsaufforderung. Diese wird ebenfalls protokolliert.

Die Lehrkraft erhält die Möglichkeit des Nachfragens, Ergänzens und Kommentierens.

Das Protokoll wird von beiden Seiten unterschrieben, die Lehrkraft erhält eine Kopie des Protokolls.

Dienstführungsgespräch (vgl. o.g. Handreichung, Seite 11)

In den Fällen, in denen (mehrere) Schwierigkeiten gehäuft oder häufig und nachhaltig auftreten, wird angeraten, ein Dienstführungsgespräch durchzuführen.

Für dieses gelten folgende Hinweise:

- Der Schulleiter lädt die Lehrkraft zu dem Dienstführungsgespräch ein (rechtzeitige Einladung, Benennung des Anlasses).
- Das Gespräch wird – möglichst von einer dritten Person – protokolliert.
- Die Teilnahme eines Rechtsbeistands ist zulässig.
- *Das Dienstführungsgespräch ist nicht normiert. Es wird empfohlen, die Vorgehensweise des Klärungsgesprächs zu wählen.*
- Das Gespräch kann in zwei Teile getrennt, jedoch zeitnah durchgeführt werden, wenn eine besondere Belastung vorliegt.
 - Teil 1: Klärung des Sachverhalts und Konfrontation
 - Teil 2: Vereinbarung von Zielen und der Planung von Maßnahmen
- Die Lehrkraft erhält das Protokoll und kann dazu Stellung nehmen.
- Das Protokoll wird zur Personalakte der Lehrkraft im Ministerium für Bildung und Wissenschaft genommen. In der Schule verbleibt in der Personalhilfsakte eine Kopie. Die Lehrkraft wird hierauf zu Beginn des Gesprächs hingewiesen.

Die für die Kommunikation zwischen Schulleiter und Lehrkräften dargestellten Verfahrenswege gelten im Großen und Ganzen ebenso für die erweiterte Schulleitung, insbesondere dann, wenn der Schulleiter die Klärung eines Sachverhalts an ein Mitglied der erweiterten Schulleitung abgibt. Die Klärung eines Sachverhalts durch ein Mitglied der erweiterten Schulleitung muss für den/die betroffene/n Kolleg/in nachvollziehbar sein.

Eine Sonderstellung nehmen Fehlverhalten ein, die in unserem Schutzkonzept gegen sexuelle Grenzverletzungen, Übergriffe und sexuellen Missbrauch aufgeführt und entsprechend behandelt werden. Hier ist die erste Ansprechperson immer unsere Ombudsfrau. Das weitere Prozedere regelt unser Schutzkonzept.

Situation 4: Kollege/Kollegin A → Kollege/Kollegin B

Eine Kollegin oder ein Kollege möchte mit einem Kollegen oder einer Kollegin ein Problem erörtern, da er Kenntnis über ein mutmaßliches Fehlverhalten erhalten hat (z.B. in Form einer Beschwerde von Schüler*innen, Eltern, aus dem Kollegium o.a.), selbst ein Fehlverhalten beobachtet/direkt mitbekommen hat oder von diesem persönlich betroffen ist.

Miteinander und nicht übereinander reden

Innerhalb des Kollegiums sollte das Motto „Miteinander und nicht übereinander reden“ in besonderem Maße gelten und als grundlegend für ein positives kollegiales Miteinander, ein gutes Arbeitsklima, eine konstruktive Zusammenarbeit sowie für eine hohe individuelle, aber auch kollektive Arbeitszufriedenheit angesehen werden.

Positiver Gesprächsverlauf und Gesprächsausgang

Gemäß dem o.g. Motto wendet sich Kollege/Kollegin A an Kollegin/Kollege B, das Gespräch verläuft sachlich, die Rückmeldung wird von Kollegin/Kollege B als berechtigt wahrgenommen, es folgt eine Einigung/Richtigstellung/Lösung, mit der beide leben können, ggf. auch eine Entschuldigung. Der Gesprächsausgang ist positiv.

Ebenso positiv wäre es, wenn zwar Uneinigkeit fortbesteht, sich aber beide entschließen, sich klärende Hilfe bei einer dritten Person zu holen, z.B. bei dem/der gemeinsamen Fachvorsitzenden, wenn es um fachliche Fragen geht, oder bei einer Stufenleitung, wenn es um pädagogische, verfahrens- und verwaltungstechnische Fragen geht. Dies ist allerdings zumeist nur bei Sachfragen möglich, zu denen es i. d. R. nur eine richtige Antwort gibt (siehe hierzu auch die Übersicht zu Beginn des Abschnitts zu Situation 5).

Negativer Gesprächsverlauf und Gesprächsausgang

(ggf. fließender Übergang zwischen Situation 4 und Situation 5)

Das Gespräch zwischen Kollege/Kollegin A und Kollegin/Kollege B verläuft schlecht. A ist nicht in der Lage, Kritik sachlich zu äußern; B lehnt das Gespräch ab, fühlt sich persönlich angegriffen, streitet ab, geht zum Gegenangriff über; beide beharren auf ihre Sichtweise und hören der Gegenseite nicht zu, um nur einige Ursachen und Symptome zu nennen.

Möglicherweise eskaliert durch die Ansprache von Kollege/Kollegin A auch ein vergangener Konflikt erneut, der bislang unter der Oberfläche brodelte, oder ein generelles Spannungsverhältnis zwischen A und B macht „normale“ Kommunikation unmöglich. Möglicherweise geht hier Situation 4 in Situation 5 über (siehe nächstes Kapitel).

Wenn der Gesprächsanlass eine Beschwerde von Eltern und/oder Schüler*innen ist

Hiermit wird man zumeist in der Funktion als Klassenlehrerin oder Klassenlehrer konfrontiert und es geht i.d.R. um eine Fachlehrkraft der Klasse. Oder man wurde als Ansprechperson ins Vertrauen gezogen. In diesen und ähnlichen Fällen sollte sichergestellt sein, dass zuvor ein Gespräch mit der entsprechenden Lehrkraft stattgefunden hat. Ist dies nicht der Fall, sollte die Beschwerde zurückgewiesen werden (mit dem Hinweis auf die Kommunikationswege). Wird man von Schüler*innen kontaktiert, kann alternativ auch nach dem Vorschlag auf Seite 3 verfahren werden.

Eine Sonderstellung nehmen Fehlverhalten ein, die in unserem Schutzkonzept gegen sexuelle Grenzverletzungen, Übergriffe und sexuellen Missbrauch aufgeführt und entsprechend behandelt werden. Hier ist die erste und einzige Ansprechperson für Lehrkräfte immer unsere Ombudsfrau. Das weitere Prozedere regelt unser Schutzkonzept.

Situation 5: Kollege/Kollegin A ↔ Kollegin/Kollege B

Kollege/Kollegin A und Kollege/Kollegin B befinden sich in einem Konflikt.

Konfliktarten und Umgang mit Konflikten

Udo Haeske unterscheidet in seinem Buch *Konflikte im Arbeitsleben* (2003) zwischen vier Konfliktarten (siehe Tabelle unten), die er nach dem notwendigen Aufwand in der Bearbeitung absteigend ordnet, d.h. während sich sog. Kompetenzkonflikte sowie Sachfragen u. Verteilungskonflikte relativ einfach klären und lösen lassen, sind soziale Konflikte und Wertekonflikte ungleich schwerer und nur mit wesentlich mehr Aufwand, Begleitung und Unterstützung lösbar.

● Wertekonflikte	Die Werthaltungen der Parteien sind unterschiedlich, so dass sie völlig unterschiedlich bewerten und gleiche Werte unterschiedlich gewichten.
● soziale Konflikte	Es wird zwar eine Sache vorgeschoben, aber die Differenzen liegen in der Person des anderen.
● Sachfragen und Verteilungskonflikte	Die Konfliktparteien akzeptieren sich grundsätzlich, sind aber in Sachfragen unterschiedlicher Meinung.
● Kompetenzkonflikte	Es besteht ein Kompetenzgefälle zwischen den Konfliktparteien bzgl. Wissen und Erfahrung.

(nach: Haeske, Udo: *Konflikte im Arbeitsleben. Mit Mediation und Coaching zur Lösungsfindung*. München 2003, S. 61).

Auf der nachfolgenden Seite wird der Umgang mit Konflikten dargestellt, die insbesondere in die Kategorien *soziale Konflikte* oder *Wertekonflikte* eingeordnet werden können. Ablauf und Anmerkungen sind den unten aufgeführten Fachbüchern entnommen.

Nähere Erläuterungen zum Prozess bietet der darauffolgende Fließtext. Hier werden der Ablauf einer Konfliktklärung, die Rolle und Aufgaben der Person, die die Konfliktklärung vornimmt und moderiert, sowie Fehler und „Fallstricke“ nochmals detailliert dargestellt.

Literatur:

Thoman, Christoph/ Schulz von Thun, Friedemann: *Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbek bei Hamburg 2011.

Thoman, Christoph: *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche*. Reinbek bei Hamburg 2012.

Thomann, Christoph/Prior, Christian: *Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch*. Reinbek bei Hamburg 2013.

Ablauf einer Konfliktklärung nach Thoman/Schulz von Thun/Prior (siehe oben)

Vorab: Die Rolle des Schulleiters

Die Konfliktklärung kann durch den SL selbst vorgenommen werden oder er delegiert diese an eine*n interne*n oder externe*n Klärungshelfer*in, ist aber nach wie vor zuständig und sollte sich über den Verlauf der Konfliktklärung informieren. Eine Zweierklärung kann von ihm verordnet werden, wenn andernfalls das kollegiale Miteinander, eine funktionierende Zusammenarbeit oder andere Qualitätsmerkmale der Arbeit in der Schule gefährdet erscheinen.

⇒ Erläuterungen hierzu siehe Anhang 1, S. 11 (Absatz 1-3)

PHASE 0 – AUFTRAGSKLÄRUNG

- SL erhält Anfrage für eine Konfliktklärung
- SL lädt die Konfliktparteien zu einer Konfliktklärung ein
- es werden keine Einzelgespräche geführt

⇒ Erläuterungen zu dieser Phase siehe Anhang 1, S. 11-12

PHASE 1 – ANFANGSPHASE

- wenn möglich: vorgeschlagene Sitzordnung (siehe Abb. 1 auf S. 13) beachten
- SL leitet die Konfliktklärung ein („Weshalb sind wir heute hier?“)

⇒ Erläuterungen zu dieser Phase siehe Anhang 1, S. 12-13

PHASE 2 – SELBSTKLÄRUNG

- die Konfliktparteien schildern hintereinander ihre subjektive Sichtweise
- d.h. SL hört zunächst ausschließlich der einen Seite und danach ausschließlich der anderen Seite zu (vgl. Abb. 3 auf S. 14)

⇒ Erläuterungen zu dieser Phase siehe Anhang 1, S. 13-15

PHASE 3 – DIALOGPHASE

- direkter Austausch zwischen den Konfliktparteien
- Themen aus der Selbstklärung werden nacheinander im Dialog angesprochen
- SL moderiert den Dialog und unterstützt das Gespräch zwischen den Konfliktparteien

⇒ Erläuterungen zu dieser Phase siehe Anhang 1, S. 15

PHASE 4 – ERKLÄRUNGEN UND LÖSUNGEN

- SL macht klaren Schnitt und gibt Erklärung darüber ab, wie er den Konflikt / das zur Sprache Gebrachte von außen sieht (=Metaebene)
- keine einseitigen Schuldzuweisungen, sondern Bewusstmachung von Mechanismen, an denen beide Konfliktparteien ihren jeweiligen Anteil haben
- zweiter Teil dieser Phase: Vereinbarungen; diese müssen konkret, realistisch umsetzbar und alltagstauglich sein

⇒ Erläuterungen zu dieser Phase siehe Anhang 1, S. 16

PHASE 5 – ABSCHLUSS

- Konfliktparteien können sich abschließend äußern (z.B. wie sie das Gespräch empfunden haben, wie sie sich fühlen, ob ein weiteres Gespräch oder Nachsorge nötig erscheint)
- keine erneute inhaltliche Diskussion

⇒ Erläuterungen zu dieser Phase siehe Anhang 1, S. 16

PHASE 6 – NACHSORGE

- ein Folgetreffen („Follow-up“) kann vereinbart werden (vgl. S. 16)

Erläuterungen bzgl. der Besonderheiten einer Konfliktklärung sowie der einzelnen Phasen sind dem Anhang 1 ab Seite 13 zu entnehmen.

Situation 6:**Schüler*in / Klassensprecher*in / Eltern(-teil) / Elternvertreter*in → Lehrkraft → ???**

Eine Kollegin oder ein Kollege wird per Mail, telefonisch oder in einem persönlichen Gespräch mit einem Anliegen in einer Art konfrontiert, die den Regeln des guten Anstands zuwiderlaufen, z.B. durch (persönliche) Beleidigungen, Bedrohungen, Androhungen, Nötigung, mutmaßlich einseitige/falsche Unterstellungen, Pauschalisierungen, unangemessene Sprache bzw. unangemessener Ton o.ä.

Schritt 1: Einordnung (Optional)

Als ersten Schritt erscheint es sinnvoll, die Konfrontation einzuordnen und dies ggf. mit einer Vertrauensperson aus dem Kollegium zu tun. Möglich wäre es z.B. anhand des Vier-Ohren-Modells nach Friedemann Schulz v. Thun zu analysieren, welcher Anteil der Nachricht noch eine Sachinformation war, an welchen Stellen es lediglich um die Beziehungsebene geht, ob die Nachricht evtl. eine Selbstentlastung enthielt und welche Erwartungen (Appelle) an mich gerichtet wurden (und ob ich diesen nachkommen kann und will). Auf diese Weise und in Anlehnung an die vorgeschlagene Vorentlastung von Gesprächen mit Hilfe einer Vertrauensperson (siehe S. 3) kann eine eigene Reaktion gedanklich vorstrukturiert und inhaltlich vorbereitet werden.

Erscheint dies aufgrund der Art und Weise des Erstkontakts (siehe Beschreibungen im blauen Kasten oben) nicht möglich, können andere Kommunikationswege beschriftet werden, die im Folgenden dargestellt werden:

Schritt 2: Kommunikationswege / Beschwerdeweg

Das Anliegen bezieht sich auf Partikularinteressen, d.h. es ist ein individuelles Anliegen und wurde auch als ein solches kommuniziert:

Das Anliegen bezieht sich auf Partikularinteressen, aber diese wurden als mehrheitliches Interesse der gesamten Lerngruppe dargestellt:

Das Anliegen bezieht sich auf das mehrheitliche Interesse einer gesamten Lerngruppe:

Lehrkraft

Rücksprache mit der Klassenlehrkraft (optional)

**Stufenleitung****Schulleiter****Lehrkraft**

Rücksprache mit
 - *Klassensprecher*in (wenn Sender = einzelne SuS)*
 - *Klassenelternvertreter*in (wenn Sender = einzelne Eltern, ein Elternteil)*
für Stellungnahme (optional)

**Stufenleitung****Schulleiter****Lehrkraft**

Rücksprache mit
 - *Klassensprecher*in (wenn Sender = einzelne SuS)*
 - *Klassenelternvertreter*in (wenn Sender = einzelne Eltern, ein Elternteil)*
für Stellungnahme (optional)

**Stufenleitung****Schulleiter**

Die Lehrkraft kann sich mit ihrer Beschwerde in einem ersten Schritt an die entsprechende Stufenleitung wenden, die den Prozess dann übernimmt. In einem zweiten Schritt kann sich die Lehrkraft mit ihrer Beschwerde an den Schulleiter wenden, der den Prozess dann übernimmt. Diese Reihenfolge ist verbindlich. Der Zwischenschritt über KL/KS/EV ist optional.

Situationen 7 + 8: Schüler*in A → Schüler*in B oder Schüler*in A ↔ Schüler*in B

Schüler*in A möchte mit Schüler*in B ein Problem besprechen bzw. klären, da er*sie selbst von einem Fehlverhalten betroffen ist, ein Fehlverhalten beobachtet bzw. direkt mitbekommen hat oder – z.B. als Klassensprecher*in oder Freund*in – Kenntnis über ein mutmaßliches Fehlverhalten erhalten hat (Situation 7).

ODER:

Schüler*in A und Schüler*in B befinden sich in einem Konflikt (Situation 8).

Miteinander und nicht übereinander reden

Auch unter Schüler*innen sollte das Motto „Miteinander und nicht übereinander reden“ in hohem Maße gelten, auch wenn dies nicht immer leicht ist. Es erfordert besonderen Mut jemanden darauf anzusprechen, dass sein Verhalten nicht richtig war oder einen selbst verletzt hat.

Situation 7: Positiver Gesprächsverlauf und Gesprächsausgang

Gemäß dem o.g. Motto spricht Schüler*in A Schüler*in B an, das Gespräch verläuft freundlich und sachlich, die Ansprache wird von Schüler*in B als berechtigt wahrgenommen, es folgt eine Einigung/Richtigstellung/Lösung, mit der beide leben können, ggf. auch eine Entschuldigung. Der Gesprächsausgang ist positiv.

Ebenso positiv wäre es, wenn zwar Uneinigkeit fortbesteht, sich aber beide entschließen, sich klärende Hilfe bei einer dritten Person zu holen, z.B. bei den Schülermediator*innen (Streitschlichter*innen), der Klassenlehrkraft, jemandem von der SV oder einer anderen Vertrauensperson in der Schule.

Situation 7: Negativer Gesprächsverlauf und Gesprächsausgang

(ggf. fließender Übergang zwischen Situation 7 und Situation 8)

Das Gespräch Schüler*in A und Schüler*in B verläuft schlecht. Schüler*in A ist nicht in der Lage, Kritik sachlich zu äußern; Schüler*in B lehnt das Gespräch ab, fühlt sich persönlich angegriffen, streitet ab, geht zum Gegenangriff über; beide beharren auf ihre Sichtweise und hören der Gegenseite nicht zu, um nur einige Ursachen und Symptome zu nennen.

Möglicherweise eskaliert durch die Ansprache von Schüler*in A auch ein vergangener Konflikt erneut, der bislang unter der Oberfläche brodelte, oder ein generelles Spannungsverhältnis zwischen A und B macht „normale“ Kommunikation unmöglich. Wir haben es also mit einem Konflikt zu tun (**Situation 8**).



Möglichkeiten der Konfliktklärung und Konfliktbeilegung für Schüler*innen:

- Schülermediator*innen
- Klassenlehrkraft
- Vertreter*in der SV
- andere Vertrauensperson in der Schule

Eine Sonderstellung nehmen Fehlverhalten ein, die in unserem Schutzkonzept gegen sexuelle Grenzverletzungen, Übergriffe und sexuellen Missbrauch aufgeführt und entsprechend behandelt werden. Hier ist die erste Ansprechperson für Schüler*innen eine Vertrauensperson ihrer Wahl. Das weitere Prozedere regelt unser Schutzkonzept.

ANHANG 1: KONFLIKTKLÄRUNG NACH THOMAN/SCHULZ V. THUN/PRIOR

Geraten Kolleginnen und Kollegen in einen Konflikt, den sie allein nicht klären bzw. lösen können, steht ihnen die Möglichkeit offen, sich an den Vorgesetzten zu wenden. „Dieser ist dann für die Lösung des Konflikts zuständig. Das bedeutet, dass er die Klärung selber in die Hand nehmen oder sonst wie dafür sorgen muss, dass dies geschieht. [Er] kann die Klärung auch delegieren, **ist aber nach wie vor zuständig** und sollte sich über den Verlauf der Konfliktklärung informieren.“²

Thomann sieht neben der Klärung durch eine*n externe*n Klärungshelfer*in (andere Bezeichnungen: Gesprächshelfer*in, Moderator*in³) auch die Möglichkeit interne Klärungshelfer*innen zu etablieren und nennt hier sowohl Vor- als auch Nachteile. Zu den Vorteilen gehören beispielsweise, dass diese das Unternehmen, seine Strukturen, Gepflogenheiten, Stimmungen, Probleme, Grenzen und Tabus kennen, während Nachteile u.a. darin bestehen, dass Mitarbeiter*innen mitunter „betriebsblind“ sein können; auch sind sie möglicherweise „in eine Rollenvielfalt verflochten und verwickelt [...], die es erschweren, in der Rolle des Klärungshelfers ‚sauber‘ zu arbeiten“.⁴ Genauerer hierzu findet sich im Folgenden, insbesondere in den Ausführungen zur Allparteilichkeit.

„Am stimmigsten und für die Konfliktlösung unproblematischsten ist es, wenn beide Konfliktparteien vereinbaren, dass sie ihr Anliegen mit einem neutralen Dritten besprechen wollen.“ Eine solche Ausgangslage ist jedoch selten, da sie „eine Einigung auf einer Metaebene über den Konflikt voraussetzt“.⁵ Als „erleichternd“ bezeichnet Thomann entsprechend die Wirkung von Hierarchie, nämlich dann, „wenn die Klärung von oben nach unten befohlen werden kann“.⁶ Er spricht in diesem Zusammenhang von „von oben‘ verordneter Zweierklärung“⁷. Wenn, wie oben dargestellt, der*die Vorgesetzte für die Lösung eines Konflikts zuständig ist, erscheint dieses Verordnen als durchaus legitim.

Im Alltag scheint es jedoch am ehesten so zu sein, dass sich zunächst nur eine Konfliktpartei an den*die Vorgesetzte bzw. eine*e Klärungshelfer*in wendet. Und in diesem Fall muss einiges bedacht werden, was im Folgenden näher ausgeführt wird. Zunächst macht es aber Sinn, die grobe Struktur einer Konfliktklärung aufzuzeigen, um später die Fallstricke und Vorsichtsmaßnahmen zu benennen.

In dem Buch *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf* wird der Ablauf einer Klärung in sieben Phasen unterteilt:

- Phase 0: Auftragsklärung (vor dem gemeinsamen Gespräch)
- Phase 1: Anfangsphase
- Phase 2: Selbstklärung
- Phase 3: Dialogphase
- Phase 4: Erklärungen und Lösungen
- Phase 5: Abschluss
- Phase 6: Nachsorge (einige Zeit nach dem gemeinsamen Gespräch)⁸

In allen drei Büchern der Reihe *Klärungshilfe* wird insbesondere die Bedeutung der Allparteilichkeit der Person, welche die Klärung moderiert, unterstrichen. Der Allparteilichkeit müssen sich die Konfliktparteien in allen Phasen sicher sein und der*die Klärungshelfer*in muss hierfür bereits ab Phase 0 (Auftragsklärung) sorgen (siehe unten).

² Thoman, Christoph: *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf: Methoden und Modelle klärender Gespräche*. Reinbek bei Hamburg 2012, S. 191-192.

³ Thoman, Christoph/ Schulz von Thun, Friedemann: *Klärungshilfe 1. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen*. Reinbek bei Hamburg 2011, S. 13.

⁴ Thoman 2012, S. 90-92.

⁵ ebd., S. 48.

⁶ ebd., S. 49.

⁷ ebd., S. 99.

⁸ ebd., S. 23.

Thomann und Schulz von Thun sehen diese Allparteilichkeit „im Gegensatz zu der neutralen Schiedsrichterrolle, die den Klienten jene emotionale Unterstützung verweigern würde, deren sie besonders bei schwierigen und schmerzlichen Inhalten dringend bedürfen“. Vielmehr muss der*die Klärungshelfer*in zu „wechselnder Parteilichkeit“ imstande sein.⁹ „Der Konflikthelfer muss sich ganz einlassen und in jede Konfliktpartei hineinversetzen können und wollen (um allparteilich zu sein). Sein Verstehen der Konfliktparteien von ihrer Warte aus, wie sie es subjektiv sehen und erleben, ist **die** Bedingung für alles andere!“¹⁰ Denn: „Wer sich verstanden fühlt, kann auch andere verstehen.“¹¹ Gemeint ist in diesem Kontext die Person, mit der man sich in einem Konflikt befindet. Dem*der Klärungshelfer*in kommt hierbei die Aufgabe zu, „durch seine Allparteilichkeit mehr Verständnis ins System [zu] bringen“.¹² Idealerweise ist er selbst „in seiner Wahrnehmung ungetrübt, ohne eigene Interessen, im Gefühl offen und wohlwollend und in den Gedanken frei“.¹³ Um dies alles gewährleisten zu können, sollte er*sie bereits in **Phase 0 – Auftragsklärung** gewisse Dinge beachten und vor allem unterlassen. Die Autoren der Reihe *Klärungshilfe* raten durchgängig von Einzelvorgesprächen zwischen Klärungshelfer*in und den Konfliktparteien ab. Diesem Rat wird in *Klärungshilfe 3. Das Praxishandbuch* gar ein ganzes Kapitel (bzw. ein Exkurs) gewidmet.¹⁴ Sowohl hier als auch in *Klärungshilfe 2. Konflikte im Beruf* werden diverse sog. „Fallstricke“ bzw. Fehler genannt: „Wenn sich der Klärungshelfer [bereits in einem Einzelvorgespräch] die Schilderungen des Anfragenden sehr ausführlich anhört, steigt die Gefahr, dass er innerlich parteiisch in die Klärung geht. [...] Außerdem ist es wichtig, dass der Klärungshelfer die Sichtweisen der Betroffenen authentisch und deshalb **erstmal in der Klärungssituation hört**.“ Der Klärungshelfer sollte sich weiterhin nicht zu einer Stellungnahme hinreißen lassen, in welcher er die Perspektive der anfragenden Person bereits als Wahrheit bestätigt, oder sich gar im Vorwege auf „Solidarisierungsmaschen“, wie Thomann es nennt, einlassen. Zudem ist die Anfrage „Kann ich erst mal alleine kommen?“ zu verneinen, denn „selbstverständlich würde sich die andere Konfliktpartei durch diese Sonderbehandlung benachteiligt fühlen“. Jegliche tatsächliche oder auch nur gefühlte Benachteiligung/Ungleichbehandlung kann dazu führen, dass sich die andere Konfliktpartei einem Klärungsgespräch versperrt, und muss daher von dem*der Klärungshelfer*in vermieden werden. Die Ablehnung von Einzelvorgesprächen mit den Konfliktparteien begründet Thomann auch damit, dass „die Energie, die die beiden aufwenden, um mich in diesen Gesprächen zu informieren, [...] für die Klärungssituation direkt genutzt werden [soll].“¹⁵ Denn auch für die Konfliktparteien ist es wichtig, „dass die Konflikthalte **erstmal in Anwesenheit des Konfliktpartners** formuliert werden und nicht schon im Vorgespräch“.¹⁶ Auf diese beiden letztgenannten Aspekte wird in dem o.g. Exkurs-Kapitel des Praxisbuchs *Klärungshilfe 3* ein besonderer Fokus gelegt: Gibt es keine Einzelvorgespräche, gehen beide Konfliktparteien authentisch (siehe oben), d.h. auch mit all ihren negativen Gefühlen in das Klärungsgespräch, ohne dass sie diese im Vorwege bereits bei dem*der Klärungshelfer*in abgeladen haben und es somit zu einer „Gefühlsverpuffung“, wie Thomann und Prior es nennen, kommt. Gerade den schwierigen Gefühlen wird hier eine „Schlüsselfunktion bei der Konfliktauflösung“ zugesprochen. Es sind „gerade diese negativen Gefühle, die stabile Vertrauensbeziehungen ermöglichen, wenn sie von der Gegenpartei gehört und verstanden werden und die dahinter versteckte Not sichtbar wird“. Der*Die Klärungshelfer*in begleitet diesen Prozess (siehe unten).¹⁷

⁹ Thomann/Schulz von Thun 2011, S. 118.

¹⁰ Thomann 2012, S. 35.

¹¹ Thomann/Schulz von Thun 2011, S. 45.

¹² Thomann, Christoph/Prior, Christian: *Klärungshilfe 3. Das Praxisbuch*. Reinbek bei Hamburg 2013, S. 194.

¹³ Thomann 2012, S. 37.

¹⁴ Thomann/Prior 2013, S. 38ff. (Kapitel 4.3: Exkurs: Keine Einzelvorgespräche!)

¹⁵ Thomann 2012, S. 50-52

¹⁶ ebd., S. 47.

¹⁷ Thomann/Prior, S. 40 und 42.

Neben diesen authentischen Gefühlen existiert zudem „Nur noch eine Wahrheit pro Person“, wie Thomann und Prior einen Abschnitt in ihrem Praxisbuch betiteln. Das heißt, „jede Konfliktpartei gibt [...] eine offizielle Version des Konflikterlebens von sich“¹⁸ und möglicherweise „übertriebene Einzelschilderungen“ in Vorabgesprächen werden vermieden, welche den*die Klärungshelfer*in beschweren und die Moderation erschweren würden.¹⁹ Denn, wie oben beschrieben, sollte diese*r in seiner*ihrer Wahrnehmung ungetrübt und insgesamt unvoreingenommen in die Klärung gehen und diese entsprechend moderieren. Daher plädieren Thomann und Prior in einem weiteren Abschnitt des o.g. Kapitels zu Einzelvorgesprächen für eine „Handlungsfreiheit für den Klärungshelfer statt Verpflichtung zur Geheimhaltung“, was folgendermaßen ausgeführt wird:

„Verhängnisvollerweise verpflichten [...] einzelne Streitparteien – oft erst am Schluss ihres Vorgesprächs – den Konfliktprofi rückwirkend bei entscheidenden Punkten zur Vertraulichkeit und Geheimhaltung. [...] Dadurch sind dem Klärungshelfer ab sofort die Hände gebunden. Er verliert durch diesen selbstverständlichen Anspruch zur Geheimhaltung seine Freiheit, in der gemeinsamen Sitzung dann offen und direkt zu fragen, was nötig ist, um den Konflikt zu klären und zu lösen. Er kann später auch nicht mehr naiv nachfragen, da er die Antwort bereits weiß und ihm zudem verboten wurde, das Thema anzusprechen. Die Klärung wird zur unwürdigen Farce: Taktik zum notwendigen Instrument, Wahrheitssuche illusorisch, echte Versöhnung unmöglich.“²⁰

Was bedeutet all dies für den*die Klärungshelfer*in?

Um bereits in Phase 0 (Auftragsklärung) die dargestellten Fehler/Fallstricke zu vermeiden und ein echtes/authentisches und faires Klärungsgespräch zu ermöglichen, rät Thomann, im Rahmen der Auftragsklärung die Balance zu wahren zwischen

- einerseits möglichst alle notwendigen Informationen zu erhalten, insbesondere um zu prüfen, „ob die angefragte Situation überhaupt für Klärungshilfe indiziert ist“²¹, und
- „andererseits nicht zu viele Informationen und „geheimnisse“ über den Kontrahenten und den Konflikt anvertraut zu bekommen, weil darunter die gleichberechtigte Ausgangslage [sowie das eigentliche Klärungsgespräch, siehe oben] leiden würde“.²²

Sollte der*die Klärungshelfer*in dennoch Vorabinformationen zum Konflikthalt aus einer Perspektive erhalten haben, sehen es Thomann und Schulz von Thun als „erstes Moderationsprinzip“ an, dass die andere Konfliktpartei im Gespräch genau erfahren sollte, „was bis jetzt gelaufen ist. [...] Indem gleiche Voraussetzungen für alle geschaffen werden, vermeidet der Klärungshelfer, zum Geheimnisträger oder auch – in der den Augen der [anderen Konfliktpartei] – zum Verbündeten desjenigen zu werden, der sich als Erstes gemeldet und bereits seine Sicht der Dinge mitgeteilt hat“.²³

Phase 1 – Anfangsphase

In dieser Phase geht es um die „Historie“, d.h. „das Zustandekommen dieses jetzigen Treffens“, d.h. nicht des Konflikts an sich. Dabei ist es wichtig, „dass der Klärungshelfer alles sagt, was ihm bereits bekannt ist, sonst entsteht leicht ein Eindruck von Voreingenommenheit.“ Entsprechend neutral und ohne eskalierend zu wirken sollten die Darstellungen sein.²⁴ Es geht also zentral um die Fragen: „Weshalb sind wir heute hier? Wie ist es dazu gekommen?“

¹⁸ Thomann/Prior, S. 42-43.

¹⁹ ebd., S. 41-42.

²⁰ ebd., S. 41.

²¹ Thomann 2012, S. 23.

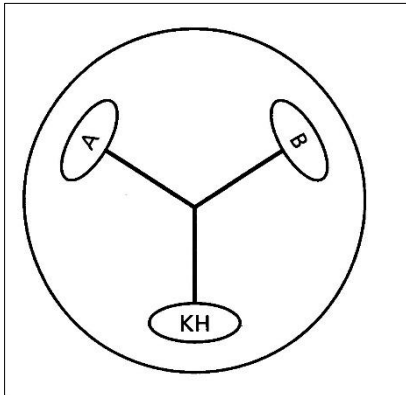
²² ebd., S. 49.

²³ Thomann/Schulz von Thun 2011, S. 37-38.

²⁴ Thomann 2012, S. 100.

Thomann schlägt als Sitzordnung ein gleichschenkliges Dreieck vor (siehe Abbildung 1). „Der Sitzabstand soll zwischen allen drei Personen gleich sein [...]. Der Klärungshelfer soll [...] gegenüber den beiden Personen sitzen.“²⁵

Abb. 1: Das Dreieck als Sitzordnung

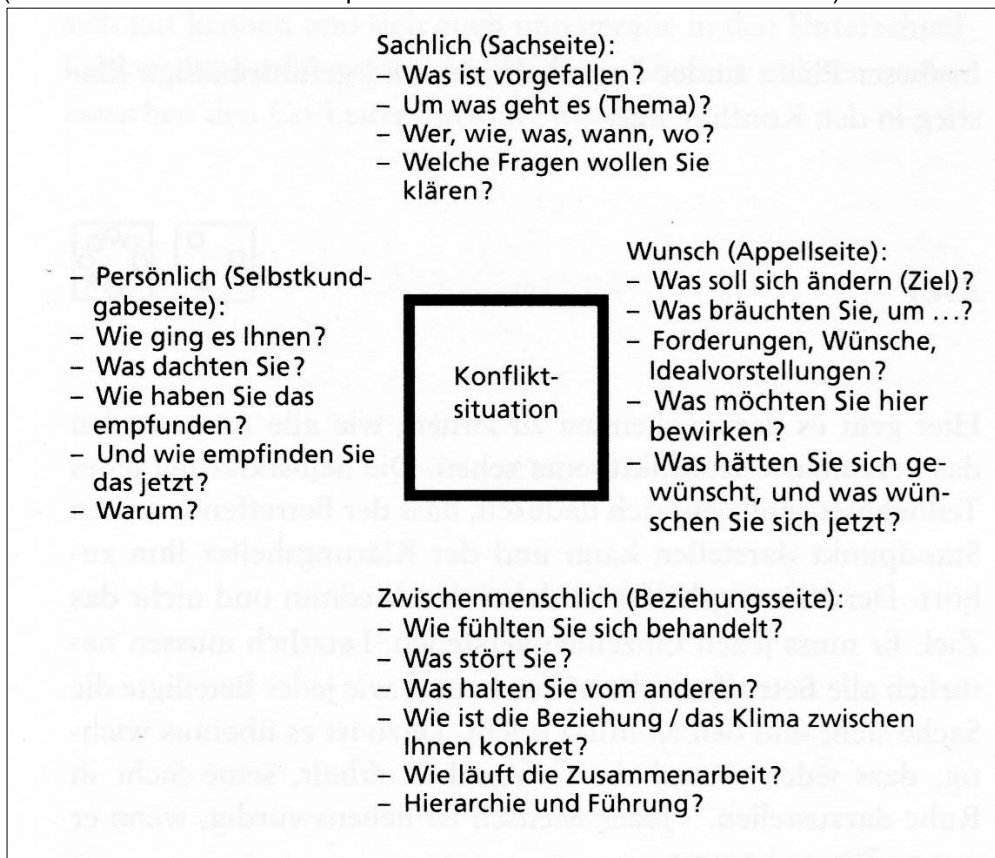


Phase 2 – Selbstklärung

Diese Phase ist der inhaltliche und gefühlsmäßige Einstieg in den Konflikt. Beide Konfliktparteien schildern hintereinander ihre subjektive Sichtweise. Hilfreich ist hier das sog. Kommunikationsquadrat (siehe Abbildung 2).

Abb. 2: Worum geht es bei der Selbstklärung

(Nach dem Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun)²⁶

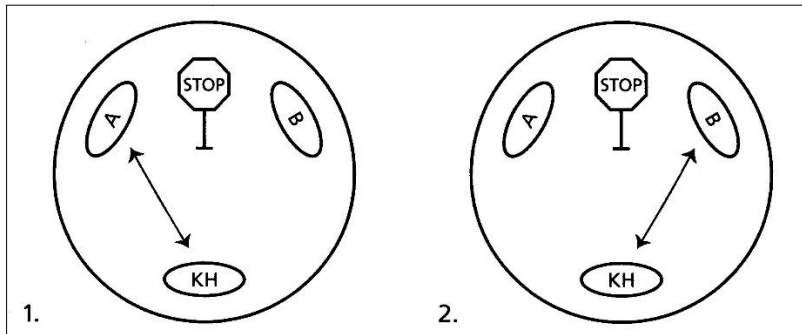


²⁵ Thomann 2012, S. 99-100.

²⁶ ebd., S. 130.

Zur Grundhaltung und Aufgabe des*der Klärungshelfer*in in dieser Phase wurde oben bereits beschrieben, dass er*sie „sich ganz einlassen und in jede Konfliktpartei hineinversetzen können und wollen [muss]“ und dass sein*ihr Verstehen der Konfliktparteien von ihrer Warte aus [...] die Bedingung für alles andere [ist]“.²⁷ Es geht in dieser Phase nicht darum, eine „objektive Wahrheit“ herauszufinden, sondern „es zählt nur das subjektiv Wahre“. Das heißt, es geht darum, „die subjektive Erlebnisweise, aufgrund derer die Konfliktparteien handeln, für alle sichtbar werden zu lassen“.²⁸ Dem*der Klärungshelfer*in kommt hierbei die Aufgabe zu, „durch seine Allparteilichkeit mehr Verständnis ins System [zu] bringen“.²⁹ Denn: „Wer sich verstanden fühlt, kann auch andere [,nämlich den Kontrahenten,] verstehen.“³⁰ Erst wenn die grundsätzliche Akzeptanz dessen, was ein Mensch fühlt und warum er dies tut und wie er dies zum Ausdruck bringt, in dieser Phase deutlich geworden ist, kann Konfrontation mit anderen Sichtweisen stattfinden und überhaupt fruchtbar sein – „nicht umgekehrt“.³¹ Praktisch bedeutet dies: „Er [der Klärungshelfer] hört zunächst einer Person zu, ist für sie da und stellt sich auf sie ein, um das Gleiche danach für [die andere Konfliktpartei] zu tun. [...] Durch diese zeitweilig ausschließliche Zuwendung zu einer Konfliktpartei wird die Grundlage für die Allparteilichkeit im Klärungshelfer gelegt.“³² Grafisch kann die Phase der Selbstklärung folgendermaßen dargestellt werden (siehe Abbildung 3³³):

Abb. 3: Ausschließliche Zuwendung in der Selbstklärungsphase



Das „Stop“-Schild bedeutet, dass die Kommunikation in dieser Phase ausschließlich zwischen KH und A (bzw. zwischen KH und B) verläuft, während die andere Person ausschließlich zuhört und sich nicht einmischt (z.B. „Nein, das war nicht so.“, „Stimmt nicht, das ist gelogen!“ o.ä.). Etwaige Einmischungsversuche sollten von KH unterbunden werden (z.B. mit „Augenblick bitte, Sie sind noch nicht dran.“, „Sie sind nicht mehr dran, Sie sind nachher wieder dran.“, „Schweigen Sie bitte, hören Sie zu. Jetzt geht es nur um den anderen, um seine Sichtweise, rein subjektiv [...]“ o.ä.).³⁴

Zweitens sollte der*die Klärungshelfer*in es dringend vermeiden, der Person, die gerade an der Reihe ist, Recht zu geben und in diesem Sinne Recht zu sprechen. Gesagtes darf weder verstärkt noch abgeschwächt werden. Er*Sie soll „**nur verstehen**“ (d.h. z.B. „Ich verstehe.“ statt „Ja, natürlich.“).³⁵

²⁷ Thomann 2012, S. 35.

²⁸ ebd., S. 34.

²⁹ Thomann/Prior 2013, S. 194.

³⁰ Thomann/Schulz von Thun 2011, S. 45.

³¹ Thomann 2012, S. 34-35.

³² ebd., S. 131.

³³ ebd., S. 134.

³⁴ ebd., S. 143-144.

³⁵ ebd., S. 144.

Darüber hinaus sollte der*die Klärungshelfer*in intervenieren, wenn „ein „Teilnehmer seine Erstaussage darauf beschränkt, auf das zu reagieren, was die Gegenpartei vorher gesagt hat“, indem er*sie erklärt, dass es in dieser Phase vor allem von Interesse ist, „was er **unabhängig** von den Darstellungen der Gegenpartei zu sagen hat“.³⁶ Dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass es ein No-Go wäre, wenn der*die Klärungshelfer*in eine derartige Rechtfertigung bzw. ausschließliche Stellungnahme gar einfordern würde, insbesondere dann, wenn er*sie diese nur von der zweiten Person (in Abbildung 3 wäre dies Person B) verlangen würde. Zum einen verbietet ihm*ihr dies seine Allparteilichkeit, zum anderen ist die Konfrontation erst in Phase 3 vorgesehen (vgl. hierzu S. XXX oben: Zuerst Akzeptanz, dann Konfrontation – nicht umgekehrt!). Wichtig ist, dass sich der*die Klärungshelfer*in in dieser Phase „Schlüsselsätze, Gefühle und Kernthemen“ notiert, um diese in der nächsten Phase ggf. einzubringen.³⁷

Phase 3 – Dialogphase

Während es bei der Selbstklärung darum ging, „die individuelle Wahrheit oder Sichtweise zu ergründen“, besteht die Funktion der Dialogphase darin, „die verschiedenen, sich widersprechenden Wahrheiten miteinander in Kontakt zu bringen“. Das heißt, an dieser Stelle findet der direkte Austausch statt: **„Die Themen aus der Selbstklärung werden hier nacheinander im Dialog angesprochen.“** Der*Die Klärungshelfer*in agiert in dieser Phase nicht nur als Moderator*in, sondern v.a. als „Klärer, Vermittler, Übersetzer, Unterstützer [des Gesprächs, nicht etwa einer Konfliktpartei], [...] und Transporteur von schwierig zu sagenden und/oder schwierig zu hörenden Dingen“.³⁸ Seine*Ihre zentrale Tätigkeit ist das Dialogisieren und Doppeln (siehe hierzu: Thomann 2012; S. 149-152, S. 289-190 und S. 291-303).

Zu den Fallstricken und Fehlern in der Dialogphase gehören u.a. Parteilichkeit, einen Schlagabtausch entstehen zu lassen, zu früh nach Lösungen zu suchen, sich mit Andeutungen abspesen zu lassen sowie „Hektik oder therapeutische ‚Heiligkeit‘ bei Tränen“. Bricht ein*e Teilnehmer*in in Tränen aus, sollte der*die Klärungshelfer*in „ruhig bleiben, schauen (auch wörtlich), wie es dem Weinenden geht und was mit den Tränen ausgedrückt wird“. Sich zu entschuldigen, zu trösten oder durch Körperkontakt oder gar Umarmungen sein Mitgefühl auszudrücken „ist [...] nicht nötig“.

Eine Maßnahme gegen Parteilichkeit besteht darin, „häufiger die Position zu doppeln, die man weniger versteht, oder noch einmal in die Selbstklärungsphase zurückzugehen und dieser Person aktiv zuzuhören sowie genauer nachzufragen.“ Dieses Doppeln verhindert zudem, dass sich der Dialog in einen Schlagabtausch wandelt, und gewährleistet einen verlangsamten und vertieften – man könnte auch sagen: zivilisierten – Streitdialog, der ausschließlich von dem*der Klärungshelfer*in moderiert wird.

Zudem sollte der*die Klärungshelfer*in intervenieren, wenn Teilnehmende lediglich auf Probleme, Personen, Vorkommnisse o.ä. anspielen (z.B. „Bei uns gibt es Leute, die...“, „Ich will jetzt keine Namen nennen, aber...“, „Es gab in der Vergangenheit gewisse Vorfälle, die niemand zur Kenntnis nehmen will...“). In diesen Fällen ist es ratsam, direkt nachzufragen und eine konkrete Aussage einzufordern. Immerhin soll das Gespräch der Klärung dienen, das heißt: „Entweder es kommen Inhalte auf den Tisch oder nicht. Aber nicht so halb. Halb heißt für die Klärungshilfe: Dann ganz!“³⁹

³⁶ Thomann 2012, S. 145.

³⁷ ebd., S. 147.

³⁸ ebd., S. 148-149.

³⁹ ebd., S. 168-173.

Phase 4 – Erklärungen und Lösungen

Nach der Dialogphase macht der*die Klärungshelfer*in einen klaren Schnitt und begibt sich gemeinsam mit den Konfliktparteien auf eine Metaebene „und schaut von dort auf das Tummelfeld der entfesselten Gefühle, das Schlachtfeld des Konflikts herab [und] beschreibt, was er dort als Gesamtbild sieht und wie er das deutet“. Die Eingangsformulierung könnte z.B. lauten: „Ich möchte Ihnen einmal sagen, wie ich das von außen sehe“. ⁴⁰ Dieser Blick von außen und die damit verbundenen Erklärungen zielen nach Thomann darauf ab, „den Konfliktparteien dabei zu helfen, das, was vorher emotional aufgewühlt und unabgeschlossen war, [...] zu beruhigen“. Diese Beruhigung ermöglicht es, das, was ist, zu akzeptieren. Beides, Beruhigung und Akzeptanz, sind die Grundlage dafür, dass „die Betroffenen überhaupt zur aussichtsreichen Lösungssuche übergehen können“. ⁴¹

Im zweiten Teil dieser Phase werden Abmachungen und Vereinbarungen getroffen, u.U. auch sog. „Erforschungs- und Veränderungshausaufgaben“ (siehe hierzu: Thomann 2012, S. 208-209) vereinbart. ⁴² Diese müssen konkret und alltagstauglich sein. ⁴³

Auch in dieser 4. Phase sollten einige Fehler vermieden und Fallstricke umgangen werden. Relevant ist vor allem, dass es in der Erklärung zu keiner einseitigen Schuldzuweisung kommen darf. Gemäß der Systemtheorie haben immer beide einen Anteil am Konflikt, „meistens ungefähr 50:50“. Wird dies in der Erklärung deutlich, sind beide eher bereit, „ihren Teil an Selbstverantwortung zu übernehmen“, und ermöglicht es beiden, „ihren jeweiligen Teil der Situation positiv zu verändern und weniger in der Reaktion des Opfereins zu verharren“. Hierzu gehört auch, dass in der Erklärung nicht nach dem Anfang der Eskalation gesucht wird. Denn es geht nicht um die Suche nach und das Feststellen von Schuld und einem Konfliktsanfang, „sondern um Bewusstwerden der psychischen und zwischenmenschlichen Aufschaukelungsmechanismen“, an denen stets beide Parteien ihren jeweiligen Anteil haben. ⁴⁴ Hinsichtlich der Lösungssuche warnt Thomann davor, „fromme Wünsche“ als Verabredungen oder gar Lösungen zu deklarieren (Beispiel: „Wir müssen alle nur viel offener und toleranter miteinander umgehen, dann kommt das nicht wieder vor.“); Lösungen müssen stattdessen konkret, realistisch und umsetzbar sein. ⁴⁵

Phase 5 – Abschluss

Als Abschluss des Gesprächs sollten die Konfliktparteien die Gelegenheit erhalten zu sagen, wie sie das Gespräch empfunden haben, wie sich im Augenblick fühlen, was ggf. noch offen ist und einem weiteren Gespräch oder der Nachsorge bedarf. ⁴⁶ Auch kann der*die Klärungshelfer*in sich ein Feedback einholen. Eine erneute inhaltliche Diskussion sollte in dieser Abschlussphase jedenfalls unterbunden werden. ⁴⁷

Phase 6 – Nachsorge

Für die Nachsorge eignet sich insbesondere eine Folgetreffen („Follow-up“). ⁴⁸

⁴⁰ Thomann 2012, S. 202-203.

⁴¹ ebd., S. 200.

⁴² ebd., S. 204-205.

⁴³ ebd., S. 200.

⁴⁴ ebd., S. 211.

⁴⁵ ebd., S. 212-214.

⁴⁶ Thomann/Schulz von Thun 2011, S. 49.

⁴⁷ Thomann 2012, S. 268-270.

⁴⁸ ebd., S. 274ff.