

Pädagogisches Training

Stefan Werner

# Trainingshandbuch Konflikt- management

Konflikte in Schule und  
sozialer Arbeit angemessen lösen

2. Auflage

**BELTZ** JUVENTA

Leseprobe aus: Werner, Trainingshandbuch Konfliktmanagement, 2. Auflage 2017

ISBN 978-3-7799-4442-3 © 2017 Beltz Verlag, Weinheim Basel

<http://www.beltz.de/de/nc/verlagsgruppe-beltz/gesamtprogramm.html?isbn=978-3-7799-4442-3>

# 1. Kommunikative Grundlagen in Konflikten

In diesem Kapitel werden kommunikative Grundlagen erläutert, um zu zeigen, dass Konflikte oft auf Kommunikationsfehlern beruhen. Wenn dies erkannt wird, so helfen kommunikative Techniken wie das Zuhören, das Verstehen wollen oder das Spiegeln genauso wie das Kommunizieren von wahren Bedürfnissen, Interessen, Motiven oder auch Gefühlen weiter.

## 1.1 Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun

Im Modell von Schulz von Thun (2010a) wird davon ausgegangen, dass in jeder Kommunikation ein Sender und ein Empfänger vorhanden sind. Der Sender formuliert und transportiert eine Nachricht und der Empfänger erhält sie. Hierbei können Missverständnisse beim Ausdruck und beim Verstehen der Nachricht entstehen.

*Senden von Informationen:* In der Praxis besteht die Herausforderung für den Sender darin, das Gewünschte so auszudrücken, dass es der Empfänger entsprechend versteht.



**Abb. 1:** Der Sender sollte sich so ausdrücken, dass die Botschaft beim Empfänger richtig verstanden werden kann.

Der Sender verschlüsselt (codiert) seine Nachricht in Zeichen, die der Empfänger entschlüsseln muss, um die Nachricht zu verstehen. Schulz von Thun geht davon aus, dass eine Nachricht viele verschlüsselte Botschaften enthält und dementsprechend die Botschaft/der Aspekt unterschiedlich verstanden (decodiert) werden kann. Nehmen wir das Beispiel, dass Sie einem Klienten/Schüler mitteilen wollen, dass Sie sich von ihm betrogen fühlen. So könnten in Ihrer Botschaft „Ich fühle mich betrogen.“ vier Aspekte beinhaltet sein:

- Der Sachaspekt – Der Ausdruck der rein sachlichen Fakten.  
„Ich fühle mich betrogen.“
- Der Beziehungsaspekt – Der Ausdruck, was ich von dem Anderen halte.  
„Ich dachte, dass wir anders miteinander umgehen.“
- Der Appellaspekt – Der Ausdruck, was ich von dem Anderen will.  
„Ich brauche zukünftig von dir eine Wiedergutmachung, eine Entschuldigung und ganz viele Vertrauensbeweise.“
- Der Selbstoffenbarungsaspekt – Der Ausdruck, was ich über mich sagen möchte.  
„Ich bin verletzt, weil ich dir vertraut habe.“

Wieso werden kommunikative Inhalte verschlüsselt? Durch die Sozialisation werden wir dazu erzogen, unsere Gefühle, unsere Bedürfnisse sowie unsere Meinung anzupassen bzw. zu unterdrücken. Wolf Büntig (2008) spricht von den nachteiligen Ergebnissen der Erziehung. Er schildert die Beeinflussung der menschlichen Tugenden durch die Erziehung. Dabei beschreibt er die „sieben Würden des Menschen, die ihm vom Tier unterscheiden. Diesen sieben Würden stehen sieben kardinale Erziehungsprinzipien entgegen:

- Der aufrechte Gang: Lass dich nicht gehen!
- Die bildhafte Sprache: Halt den Mund!
- Das Weinen: Hör auf zu heulen!
- Das Lachen: Lach nicht so blöd!
- Die Wissbegier: Frag nicht so viel!
- Das Staunen: Mach den Mund zu, sonst siehst du so doof aus!
- Die Selbstbewusstheit: Wer glaubst du eigentlich, wer du bist?

Sei kein Mensch, sondern sei normal.“ Büntig (2008, o.S.) führt dazu den Begriff „Normopathie“ ein und begründet damit die nachteiligen Erfahrungen der Erziehung. Wir lernen unser Wollen nach den Bedürfnissen Anderer und verlernen somit unsere eigene Autonomie. Der Mensch scheint verlernt zu haben, seine wahren Interessen, Bedürfnisse und Gefühle auszudrücken, besonders dann, wenn andere Menschen verletzt werden könnten oder wenn es um Entscheidungen oder Konflikte geht.

Dies kann verändert werden. Menschen können durch Selbstreflexion lernen, ihre wahren Interessen, Motive oder Bedürfnisse zu erkennen und auszudrücken, ohne dass sie Angst haben müssen, dass das Gegenüber verletzt wird oder negative Sanktionen erfolgen.

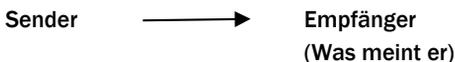
### Übung

- Drücken Sie zu jedem der vier Aspekte Ihre auftretenden Bedürfnisse aus, wenn Sie Kritik bei Ihrem Kollegen anbringen wollen.
- sich von einem Klient/Schüler ausgelacht fühlen.
- sich unfair behandelt fühlen.
- sich um einen freien Nachmittag für sich bei Ihrem Partner bemühen wollen.

In Kapitel 2 wird erläutert, wie man seine wahren Bedürfnisse, Interessen und Motive durch die Methoden des Ausdrucks von Selbstaussagen artikuliert. Dazu gehört sowohl ein großes Maß an Selbstreflexion in Bezug auf erlernte Erfahrungen als auch das ständige Üben, um die neuen Erfahrungssituationen gerecht ausdrücken zu können.

*Verstehen von Informationen:* Information kann nur wirken, wenn sie von einer Zielstruktur erkannt und mit Bedeutung versehen wird. Deshalb ist nicht wichtig, wie etwas gemeint ist, sondern, wie es vom anderen verstanden wird. Dementsprechend sind die Wirklichkeit und die entschlüsselte Information das Gleiche.

Im Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (2010a) wird davon ausgegangen, dass in der Kommunikation auch Fehler beim Entschlüsseln (Decodieren) entstehen können. Der Empfänger scheint das in der Kommunikation Ausgedrückte oft nicht richtig entschlüsseln zu können. Somit verstehen wir nicht, was der Andere ausdrücken möchte. D.h. Kommunikationsfehler können dementsprechend nicht beim Sender, sondern auch beim Empfänger entstehen. Dies liegt an der Qualität des Zuhörens (Verstehen wollen und Sozialisierungserfahrungen).



**Abb. 2:** Der Empfänger entscheidet über die Botschaft des Gehörten anhand seiner Bewertung. Dazu gehört die Qualität des Zuhörens und der reflektierten Bewertung.

Nach Schulz von Thun können in jeder Botschaft vier Aspekte gehört oder verstanden (decodiert) werden. Dies soll wieder an dem Beispiel „Ich fühle mich betrogen.“ erläutert werden:

- Das Sachohr – Man hört das rein Faktische, was gesagt wurde. „Der Andere fühlt sich betrogen.“
- Das Beziehungsohr – Man versucht zu decodieren, wie der Sender zu dem Empfänger steht. „Der Andere ist enttäuscht von mir und zieht sich von mir zurück.“

- Das Appellohr – Man decodiert, was der Sender vom Empfänger erwartet.  
„Der Andere will eine Aufklärung und Entschuldigung.“
- Das Selbstoffenbarungsohr – Man versucht zu decodieren, was der Sender gerade von sich offenbart.  
„Der Andere ist verletzt und verunsichert.“

Es könnten die Fehler des Decodierens durch die Reflexion des eigenen Verstehens verändert werden (Wieso höre ich verstärkt auf dem Appellohr?). Weiterhin kann das Decodieren genutzt werden, indem die empfangenen Botschaften als Feedback verstanden werden können (Was für eine Rückmeldung ist das Gesagte für mich?). Durch die Fähigkeit, Interesse zu zeigen, aktiv zuzuhören und das Gehörte zu spiegeln, könnte man sich rückversichern, ob man das Gesagte richtig verstanden hat.

#### Übung

Versuchen Sie, auf verschiedenen Ohren folgende Aussagen zu hören:

- „Du hast das gerade nicht richtig gemacht.“
- „Du bist das Letzte.“
- „Das ist ja lächerlich, was du gerade erzählst.“
- „Du hast mich unfair behandelt.“
- „Ich möchte wieder etwas mehr Freiheit haben. Ich brauche einen freien Nachmittag, um meinen Hobbys besser gerecht zu werden.“

Hilfreich ist hier, das Ausgedrückte auf dem Sach- oder Selbstoffenbarungsohr zu hören. Bei Beleidigungen oder Abwertungen ist es hilfreich, das Beziehungsohr auszuschalten. Dies kann geübt werden. Versuchen Sie, die letzten Beispiele verstärkt auf dem Selbstaussageohr zu hören, so können Sie Abwertungen und Beleidigungen eher umbewerten.

Betrachtet man nun Sender und Empfänger, so kann man erkennen, wo das Potential des Missverständnisses oder des Konfliktes liegt. Der Sender drückt etwas missverständlich oder unklar aus und/oder der Empfänger versteht die gesendete Nachricht unklar oder missverständlich. Bedingt durch persönliche Erfahrungen (angelegte Konstrukte in Form von Schemata) können verstärkt Kommunikationsfehler entstehen. Diese selbstinstruierten Konstrukte beeinflussen unsere Sicht auf Themen (z.B. „Unsachlichkeit ist unakzeptabel.“), auf uns selbst (z.B. „Ich muss hohe Leistung zeigen.“) und auf die Gestaltung von Beziehungen (z.B. „Ich muss beliebt sein.“). Durch diese Sozialisierungserfahrungen können zu sendende und gesendete Nachrichten fehlerhaft verarbeitet werden. Daraus können situativ Irritationen oder Verletzungen entstehen. Gerade letztere bergen den Einstieg in die Entstehung von Konfliktpotentialen.

## 1.2 Der interne Prozess der Entscheidung

Das Modell des Entscheidungsprozesses (orientiert an Kaufmann 1965) zeigt, auf welchen Ebenen der Mensch zu Entscheidungen kommt und verdeutlicht die internen Verarbeitungsmechanismen. Die nachfolgenden Ausführungen geben Aufschluss über diese inneren Vorgänge und deren prozessuale Abläufe. Was passiert im Menschen (z.B. in einer Konfliktsituation, wenn er abgewertet wird) und wie entsteht daraufhin eine von ihm initiierte Handlung?

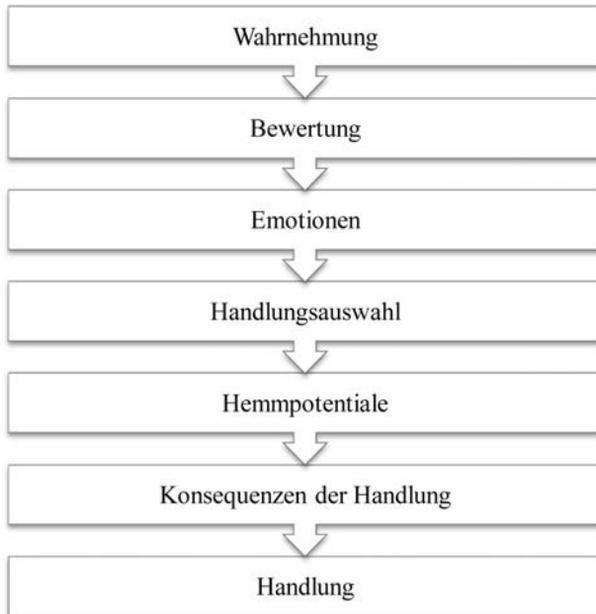


Abb. 3: Der Entscheidungsprozess zur Handlung

### Wahrnehmung

Zuerst wird die Situation wahrgenommen. Wahrnehmung ist der Prozess der Sinneserfassung und erstreckt sich vom Empfinden bis zum Bewerten. Der Mensch sieht, hört, riecht, schmeckt und fühlt Reize von außerhalb oder aus dem eigenen Körper. Der Wahrnehmungsprozess lässt ein subjektives Bild von der erlebten Situation im Menschen entstehen (Perzept). Die Wahrnehmung kann einen ausführlichen Prozess durchlaufen oder unter Stress einen oberflächlichen und dadurch schnelleren.

## Bewertung

Innerhalb der Wahrnehmung sind Bewertungsprozesse eingeschlossen. Durch das in der Wahrnehmung entstandene Perzept beginnt das Gehirn – anhand seiner Erfahrungen und der Einschätzung der Situation –, die Situation vorzubewerten. In bedrohlichen Situationen werden kurze Bewertungsabläufe genutzt, um schneller zu einer Situationsbewertung zu gelangen. Der Mensch kann es sich nicht erlauben, bei einer bedrohlichen Situation lange zu bewerten, das könnte Lebensgefahr bedeuten. Die Situation wird danach bewertet, ob die Situation bedrohlich ist oder nicht. Diese stark unbewusste Einschätzung läuft auf zwei Stufen ab: 1. Welcher Schaden kann entstehen (Verletzung des Selbst oder des eigenen Wertes)? 2. Welche Kompetenzen schreibe ich mir selber für diese Situation zu, um sie erfolgreich meistern zu können (Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen)? Dazu versucht das Gehirn im Gedächtnisspeicher zu eruieren, ob ähnliche Erfahrungswerte oder Lösungspotentiale schon gesammelt wurden oder nicht. Dieser Prozess klärt alle bisherigen Erfahrungen ab. Je nachdem, wie die Situation nun eingeschätzt wird und wie alles verarbeitet wird, entstehen im Menschen Absichten oder Wünsche, sich auf diese Situation in angemessenster Form einzulassen oder nicht. Das Großhirn muss nun unter Einbeziehung des emotionalen Systems einschätzen, wie das Perzept einzustufen ist: Kann die Situation mit den intern zur Verfügung stehenden Kompetenzen jetzt bewältigt werden (Kompetenzzutrauen)? Ein selbstsicherer Mensch mit reflektierter Situations- und Handlungskompetenz würde sein Ansehen als wenig gefährdet einstufen, ein anderer als sehr bedrohlich. Bei einer als sehr stressig eingeschätzten Situation wird dieser ausführliche Prozess der Bewertung umgangen und es kommt zu einer kürzeren und oberflächlicheren Bewertung, die schneller, aber auch angemessen zu einer Handlung treibt.

## Gefühle

Anhand des in der Wahrnehmung entwickelten Perzepts und dessen Bewertung entstehen nun Affekte und Gefühle. Affekte sind die empfundenen Impulse, die durch das Wahrnehmen und Benennen der Stimuli Gefühle entstehen lassen. Das Gefühlssystem hilft dem Menschen, schneller in ein Handeln zu kommen und den Körper dafür zu aktivieren. Er kann in gefährlichen Situationen nicht in Ruhe überlegen, wie er sich verhalten kann, sondern muss sich auf die entstandenen Gefühle verlassen, die die zu erfolgende Handlung einleiten soll. So wird ein Mensch beim Erkennen einer bedrohlichen Situation Angst verspüren, die ihn zur Flucht bewegen wird anstatt zur Diskussion. Parallel dazu wird das Hormonsystem in Gang gesetzt, um den Körper auf die Bedrohung (urzeitlich angelegte Fokussierung

auf den Gegner, Anspannung der Muskulatur zum Kämpfen oder Flüchten, Erhöhung des Blutgerinnungsfaktors etc.) vorzubereiten. Wird die Situation von vornherein nicht als gefährlich eingeschätzt, wird eine detailliertere Bewertung stattfinden und möglicherweise ein geringerer Affekt entstehen. Ein Gefühl zur Handlungseinleitung wird hier nicht schnellstmöglich gebraucht. Dieser Affekt wird oft nicht wahrgenommen, findet aber unterbewusst statt. Je nachdem, wie eine Situation eingeschätzt wird (Bedürfnisse sind befriedigt oder nicht), entstehen angenehme oder unangenehme Gefühle. So kann es passieren, dass beim Betrachten einer Person das Bewertungssystem entscheidet, dass diese attraktiv ist, wodurch angenehme Gefühle entstehen. Die entstandenen Affekte und/oder Gefühle treiben uns zu einer Handlung an.

## Handlungsauswahl

Nach erfolgter Einschätzung der Situation muss jetzt eine angemessene Handlung dafür gefunden und ausgewählt werden. Je weniger Stress die Situation in uns hervorruft, desto größer sind die abzurufenden Handlungsmöglichkeiten, desto eher wird die Reaktion der Situation angemessen sein (erlernte Konfliktlösungsmuster). Je emotionaler die Situation bewertet wird, desto mehr werden eingeschliffene Verhaltensweisen oder instinktive Lösungen („Urmenschengehirn“) vom Gehirn vorgeschlagen. Letztere sind angeborene Konfliktlösungsmuster (Angriff oder Verteidigung, Flucht, Unterordnung). Wir entscheiden dies in der Regel nicht bewusst, sondern lassen uns von dem „Überlebensorgan Gehirn“ eine Handlung präsentieren, die im späteren Verlauf noch bewertet wird. Somit werden Handlungen ausgewählt, mit denen der Mensch bisher gut vertraut ist und die das Gehirn als Überlebensorgan empfiehlt, um die Situation angemessen zu meistern.

## Hemmpotentiale

Bedingt dadurch, ob Hemmungen gegenüber der ausgewählten Handlung vorhanden sind oder nicht, wird die ausgewählte Handlung bewertet. Die Hemmpotentiale sind von der eigenen Haltung (Einstellungen, Werte, Normenakzeptanz) und der moralischen Entwicklung abhängig. Hemmpotentiale gegenüber der Nutzung von Gewalt oder auch in der Situation, einem Menschen seine Meinung sagen zu wollen, werden beispielsweise unter Alkoholkonsum oder durch starke Gefühle wie z.B. Stress herabgesetzt. Gerade bei Klienten mit einer geringen Frustrationstoleranz sinken unter Stress die Hemmpotentiale gegenüber der Nutzung von Gewalt besonders schnell. Entweder wird die ausgewählte Handlung nun forciert oder man

kehrt wieder zur Handlungsauswahl zurück und es wird eine angemessene Handlung vom Gehirn vorgeschlagen.

## Konsequenzen der Handlung

In Zusammenarbeit versuchen nun das limbische System und das Großhirn vorwegzunehmen, was passieren könnte, wenn die ausgesuchte Handlung durchgeführt werden würde. Erfahrungen, Gefühle und situative Abschätzungen werden nun entscheiden, ob die ausgewählte Handlung Erfolg versprechend ist oder nicht. Beeinflusst durch diese Einschätzung (Belohnung, Nutzen) wird der Mensch ins Handeln kommen oder bei negativer Einschätzung sich vom Gehirn eine neue Handlung vorschlagen lassen, bis endlich keine Hemmungen mehr vorhanden sind und die Konsequenzen der Handlung als nützlich und positiv eingeschätzt werden. Motivationspsychologisch wird das Verhalten durch diese zu erwartende Konsequenz gesteuert. Das bedeutet also, dass jedes Verhalten einen Nutzen für den Mensch haben soll. Wäre dies nicht so, würde er das Verhalten nicht ausführen. Erst wenn diese positive Nutzeneinschätzung getroffen ist, kommt der Mensch zur Umsetzung des Handelns.

### Beispiel

Ein Jugendlicher feiert mit seinen Freunden seinen Geburtstag auf einem Dorffest. Ein anderer Jugendlicher geht auf das Geburtstagskind zu und fragt ihn provozierend, was er ihn so dumm anschau. Der Provozierte geht auf den Provokateur zu und fragt ihn, ob er Lust zum Mitfeiern habe. Was ist bei dem Geburtstagskind abgelaufen? Er nimmt die laute Ansprache seines Gegenübers wahr, er sieht und hört ihn. Er spürt innerlich eine Anspannung, seine weichen Knie und sein Herzklopfen. Die Situation und sein Inneres bilden sich als Perzept aus. Er bewertet die Situation als bedrohlich, sein Lebenslauf zeigt wenig Erfahrung mit solchen Situationen und dementsprechend schätzt er sein Handlungsresservoir eher gering ein. Ebenso merkt er, dass seine Freunde ihn anschauen und er bewertet die Situation vor seinen eingeladenen Freunden als Gesichtsverlust. In ihm entsteht Angst und Unsicherheit. Seine Gefühle initiieren ihn zum Zuschlagen. Aber er bemerkt seine Hemmungen, zuzuschlagen, da er eine gewaltfreie Einstellung hat. Somit schlägt ihm sein Gehirn vor, dass er wegrennen solle, die Hemmpotentiale für dieses Verhalten sind gering, aber die zu erwartende Konsequenz hindert ihn am Weglaufen, da er von seinen Freunden und vor den anderen Gästen des Dorffestes nicht als Angsthase dastehen möchte. Dadurch wird ihm als Reaktion die Aussprache einer Einladung zum Mitfeiern angeboten, die von ihm als streitschlichtend eingeschätzt wird.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass die Modelle von Schulz von Thun und von Kaufmann Störungen innerhalb der (internen) Kommunikation aufzeigen. Dies kann immer wieder zu Missverständnissen und langfristig zu Konflikten führen:

*Wahrnehmung:* Situationen können mit einem negativen Fokus betrachtet werden. Bei ausschließlich egoistischer Interessenlosigkeit kann der Fokus zu stark bei sich und zu wenig beim Anderen liegen. Informationen können fehlerhaft wahrgenommen werden.

*Umgang mit Gefühlen:* Es wurde gelernt, dass man Gefühle zu unterdrücken, zu überlagern oder nicht entsprechend wahrzunehmen hat. Ebenso können sie nicht immer angemessen ausgedrückt werden.

*Bewertung:* Kinder, die häufiger aggressives Verhalten zeigen, bewerten unsichere Situationen vermehrt als Angriff oder können Schädigungen nicht in absichtlich oder unabsichtlich unterscheiden (Petermann/Petermann 2000, S.12). Ebenso können durch fehlendes Selbstvertrauen, geringeres Selbstwertgefühl oder durch mangelhafte Selbstreflexion Situationen nicht angemessen bewertet werden.

*Handlungsauswahl:* Es liegen nicht genügend Handlungsoptionen bzw. Handlungskompetenzen vor, die in der Konfliktsituation benötigt werden oder es wurden in der Vergangenheit sehr oft dieselben Konfliktlösemechanismen angewandt (Gewalt), so dass diese Sicherheit geben und andere Verhaltensoptionen als unsicher eingeschätzt werden.

*Hemmpotentiale:* Sind durch Verrohung, geringe Frustrationstoleranz oder Alkoholeinfluss die Hemmpotentiale schnell abgebaut, so kann es häufiger zu unmoralischem Verhalten (Gewalt) kommen.

*Konsequenzen:* Fehlen Kompetenzen im Einfühlungsvermögen, können oftmals entstehende Konsequenzen nicht erkannt und berücksichtigt werden.

Wie mit diesen Beeinträchtigungen umgegangen werden kann und wie daraus Kompetenzen entstehen können, wird in Kapitel 8 „Konfliktkompetenzen aufbauen“ und in Kapitel 7 „Reflexion eigener Anteile in Konfliktsituationen“ behandelt.

### 1.3 Eskalierende Kommunikationskreise

In Konfliktsituationen sind bestimmte Kreisläufe erkennbar. Stellen Sie sich ein Ehepaar vor, bei der eine Person morgens die Zeitung liest und die andere Person darüber meckert. So kommt auf den Vorwurf: „Immer musst du morgens Zeitung lesen! Nie redest du mit mir!“ die Rechtfertigung: „Ich lese nur, weil du morgens immer mit mir meckerst!“ Diese Kommunikation läuft nun kreisförmig weiter und kann dadurch eskalieren. Nur, dass dafür

immer neue Worte oder Begründungen gefunden werden. Man könnte diese Kommunikation reduzieren auf: „Du bist – Nein, du bist.“, „Du machst verkehrt – Nein, du machst verkehrt.“, „Du hast angefangen – Nein, du hast angefangen.“ oder einfach nur „Ja – Nein.“

Schulz von Thun (2010b) hat diesbezüglich das Modell der Teufelskreiskommunikation entwickelt. Dabei kommuniziert eine Person eine Botschaft. Diese löst bei der anderen Person Gefühle aus (der Entscheidungsprozess wird in Gang gesetzt) und die Person reagiert mit einer Botschaft. Diese Botschaft löst wieder Gefühle bei der ersten Person aus und es kann sich ein Konflikt entwickeln und eskalieren.

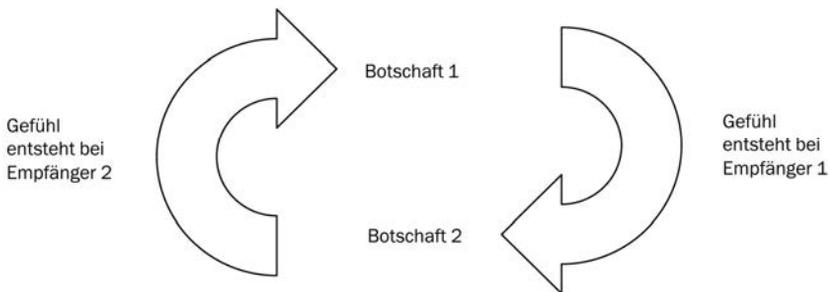


Abb. 4: Der Teufelskreis in Konflikten

Nun kann es passieren, dass man sich nicht versteht, weil einer sich nicht angemessen ausdrückt oder der andere nicht angemessen versteht bzw. decodiert. Dadurch entstandene Missverständnisse können nun auch noch zu unterschiedlichen Kanal-Nutzungen führen. Eine Person sendet immer wieder auf der Appellebene und die andere Person empfängt auf der Beziehungsebene. Da diese beiden Ebenen sich nicht verstehen („Du sollst ...!“ gegenüber „Du sagst, dass ich ... bin.“) kann eine Eskalationsschleife entstehen, die zu einem klassischen Konflikt ausartet.

Am besten können Konflikte gelöst werden, wenn beide auf dem gleichen Kanal senden und auch hören. Auch wenn dann die Klarheit im Konflikt am größten ist, bedeutet das nicht, dass die Lösung leicht ist. Dementsprechend ist es wichtig, die Ebene der Botschaft zu entschlüsseln und diese Ebene zurück zu spiegeln und danach eine Antwort zu geben oder sie einzufordern.

**Beispiel 1:**

Ein Lehrer wird von einem Schüler beleidigt: „Sie können sich überhaupt nicht in uns hineinversetzen. Immer müssen wir so viele Hausaufgaben machen. Wir wollen auch etwas Freizeit haben.“

Nun sollte der Lehrer reflektieren, auf welcher Ebene diese Botschaft ausgesendet wurde, nämlich auf der Appellebene („Wir möchten, dass sie uns weniger Hausaufgaben geben.“). Dementsprechend müsste der Lehrer reagieren: „Ihr meint, dass ich euch wegen eurer Freizeit weniger Aufgaben geben sollte?“

Die Schüler werden sich mit dieser Frage verstanden fühlen und versuchen, dieses Bedürfnis einzufordern. Dementsprechend sollte der Lehrer klar seine Beweggründe ansprechen, sich so zu verhalten: „Mein Problem ist, dass ich euch gut für die Prüfung vorbereiten möchte und ich hier im Unterricht öfter Störungen erlebe. Dadurch schaffe ich nicht das, was der Lehrplan vorgibt und was ich mir mit euch vorgenommen habe. Was schlägt ihr für die Zukunft vor?“

Diese Herangehensweise in einem Konflikt ist in den Kapiteln 2 und 4 genauer beschrieben und hebt die Grundlage der Konfliktlösungen deutlich hervor: genaues Zuhören und klares Verdeutlichen der eigenen Ansprüche/Erwartungen/Bedürfnisse/Ziele.

Hierfür sind vor der Reaktion ein gutes Selbstmanagement (siehe Kapitel 4) und eine Analyse der gesendeten Botschaft nötig. Dann kann symmetrisch darauf eingegangen werden. Eskalationen können verhindert werden, wenn eine Person aus diesem Kommunikationskreislauf aussteigt. Hier liegt die Kunst der Konfliktlösung.

Nach der Theorie von Watzlawick (Watzlawick/Beavin/Jackson 1985) enthält jede Kommunikation in der unterschiedlichen Sicht der Partner eine Struktur, die als Interpunktion einer Ereignisfolge erscheint. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe der Partner bedingt. Sie ist kreisförmig und durch den systemischen Blickwinkel aus kann nicht gesagt werden, wer begonnen hat und wer darauf reagiert. Es kann nicht mehr von Ursache und Wirkung gesprochen werden und somit auch nicht von „Wer hat angefangen?“ und „Wer hat Schuld?“.

## 1.4 Watzlawicks fünf Axiome

Watzlawick (Watzlawick/Beavin/Jackson 1985) beschreibt in seinem Buch „Menschliche Kommunikation“ die von ihm entwickelten Grundgesetze der Kommunikation:

**Man kann nicht nicht kommunizieren.**

In einem Konflikt nicht zu kommunizieren, ist nicht möglich. Jedes Verhalten in sozialen Situationen hat Mitteilungscharakter und drückt etwas aus, selbst wenn jemand schweigt oder sich wegdreht. Wahr ist innerhalb der Kommunikation immer das, was beim Gegenüber ankommt, nicht, was gesendet wurde.