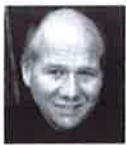


»Wie man sich bettet, so liegt man«

Wie man durch eine kluge Gestaltung des Raumes und der Sitzordnung mehr Erfolg in Gesprächen erzielt

In der gängigen Literatur zur Gesprächsführung und zur Kommunikation wird häufig zum einen auf die Wortwahl beim Gespräch (Formulierungen, Techniken, Fragen, gegenseitige Interaktion) und zum anderen auf eine entsprechende Vorbereitung und Haltung im Gespräch eingegangen (z.B. »Inneres Team« von Schulz von Thun) eingegangen.



Prof. Dr. Wolfgang Schnell

Pädagogische Hochschule St. Gallen/Schweiz und TU Kaiserslautern

Beide Zugänge sind sicherlich hilfreich gerade bei der Vorbereitung auf »schwierige« Gespräche mit Mitarbeitenden, Schülerinnen und Schülern oder Eltern. Meine Überlegungen verstehen sich nicht als Gegenentwurf, sondern vielmehr als eine Ergänzung zu diesen Modellen und Theorien.

In diesem Artikel sollen Körpersprache, Gestaltung des Raums und des Status als weitere wichtige Gesichtspunkte bei der Vorbereitung von Gesprächen thematisiert werden. Bei Feiern und Hochzeiten beschäftigen wir uns oft stundenlang mit dem »Ausbrüten« der Sitzordnung: Wo setze ich denn Tante Frieda hin, damit es nicht zu Missstimmungen oder gar einem Streit kommt? Wer kann sie denn am besten ertragen mit ihrer Art? Und dann kommt ja noch das frisch geschiedene Paar, das vielleicht besser nicht an einem Tisch sitzt usw.

Ich bin der Überzeugung, dass es sich lohnt darüber nachzudenken, wie Schulleitungen das Setting eines »schwierigen« Gesprächs bewusst gestalten können. Drei verschiedene Zugänge zum Thema werde ich zunächst darstellen, bevor ich an vier Beispielen aufzeigen will, wie eine

kluge Sitzordnung oder Gestaltung des Raumes zum Gesprächserfolg beitragen kann.

Dabei soll es hier – wie auch in den anderen oben erwähnten Techniken, Theorien und Modellen – nicht darum gehen, Menschen zum Objekt zu machen und sie durch Tricks im Gespräch zu überlisten, denn das rächt sich mittel- und langfristig. Menschen merken, wenn sie nicht ernst genommen wurden im Gespräch – wenn nicht sofort, dann im Nachhinein. Vielmehr soll es darum gehen, Menschen ernst zu nehmen und durch ein kluges Setting zu einer Lösung auch in schwierigen Kommunikationssituationen zu kommen.

» Wer neue Räume betritt, kann entdecken, dass Räume Geschichten erzählen über die Menschen, die darin arbeiten oder wohnen.«

Der Raum

»Ihr Verhalten im Raum entscheidet nicht alleine über den Ausgang von Verhandlungen. Sie können aber durch eine geschickte Positionierung im Raum Fehler vermeiden und Entwicklungen beeinflussen.« schreibt der Theater- und Opernregisseur Stefan Spies in seinem Buch »Authentische Körpersprache« (Hofmann und Campe, 2004, 189) und weist damit auf die starke Wirkung von Räumen hin: Präsenz wird dadurch erzielt, dass man sich einen Raum »nimmt«

oder dass man fremde Räume »erobert«. Wer neue Räume betritt, kann entdecken, dass Räume Geschichten erzählen über die Menschen, die darin arbeiten oder wohnen. Vor allem also wenn man in ungewohnten Räumen agiert, ist es wichtig, sich in diesem Terrain heimisch zu fühlen. »Ihre innere Haltung zu einer Situation spiegelt sich in Ihrem Verhältnis zum Raum wider. Ihr Verhältnis zum Raum führt unvermeidlich zu charakteristischen Bewegungsabläufen Ihres Körpers, die von anderen wahrgenommen und intuitiv interpretiert werden.« (S. 42). Wenn ich das Verhältnis zum Raum ändere, wird sich deshalb nicht nur meine Körpersprache ändern, sondern ich werde auch anders wahrgenommen. Gerade wenn schwierige Gespräche nicht im Schulleitungsbüro stattfinden, ist es entscheidend, »im fremden Revier den eigenen Standpunkt zu finden.« (S. 77)

»Auf der inhaltlichen Ebene bedeutet »Raum geben«, zu schweigen und zuzuhören, damit sich der andere äussern kann.« (S. 183) Dies ist aber nur möglich, wenn der körpersprachliche Ausdruck dazu stimmt, wenn die Schulleitung also keine Unruhe verbreitet oder gar dem Gegenüber durch zu grosse Nähe seinen oder ihren Raum abspenstig macht.

Der Körper

Maja Storch und Wolfgang Schacher beschreiben in ihrem Buch »Embodied Communication« (Verlag Hans

Huber 2014), dass es eine enge Verbindung von Körper und Geist gibt, auf der Prozesse immer zweiseitig ablaufen. Dies bedeutet, dass immer gleichzeitig Prozesse vom Körper in Richtung Geist und wieder zurück stattfinden. Emotionen und »Affekte sind sehr stark im Körper gebundene Prozesse, sie bewerten und energetisieren das Handeln einer Person, aber sie sind nicht notwendigerweise bewusst und sprachlich verfügbar.« (ebd., S. 37)

Deshalb ist es wichtig, neben der räumlichen auch die körperliche Dimension in die Gesprächsvorbereitung mit einzubeziehen. Für ein Gespräch auf Augenhöhe sollten die Schulleitung und das Gegenüber eine Sitzmöglichkeit haben, auf der sie aufrecht, erwachsenengerecht und bequem sitzen können. Die Schulleitung sollte sich an ihrem Platz wohl fühlen und sich gut artikulieren und frei agieren können.

» (Fast) immer wenn Menschen aufeinander treffen, begibt sich der eine in den Hochstatus und der andere in den Tiefstatus.«

Wenn wir Sprache, Bilder oder abstrakte Zeichen verwenden, wiederholen wir das körperliche Erleben zumindest teilweise. Die Hirnforschung lehrt uns, dass unser Gehirn einen sehr geringen Unterschied macht zwischen »1. dem, was wir uns nur vorstellen, 2. dem, was wir an anderen beobachten, und 3. dem im Hier-und-Jetzt wirklich Erlebten.« (ebd., S. 40). Bilder und Geschichten aktivieren die körperlichen Erinnerungsfunktionen und lassen sich geschickt einbinden in die Lösungssuche und -findung.

Hoch-/Tiefstatus

Ein weiteres wichtiges Modell für dieses Thema ist in der Theaterpädagogik und in der Ausbildung von

Schauspielerinnen und Schauspielern sehr geläufig und geht zurück auf das Buch von Tom Schmitt und Michael Esser »Status-Spiele« (Fischer, 2010). (Um Knoten in den Gedanken zu vermeiden: Hier ist nicht der soziologische Begriff des Status gemeint, sondern der theaterpädagogische).

(Fast) immer wenn Menschen aufeinander treffen, begibt sich der eine in den Hochstatus und der andere in den Tiefstatus. (z.B. Lehrerin-Schüler, Arbeitgeber-Arbeitnehmerin, ...). In einem Schauspiel ist es entscheidend für die Schauspielenden, dem Publikum zu verdeutlichen, wer welche Rolle einnimmt.

Schulleitende können auftreten wie ein König, der einlädt zum Gespräch. Damit mache ich meine Rolle als Schulleitung im Gespräch deutlich: Ich muss die Menschen führen, sie begrüßen, Ihnen einen Platz zuweisen. Damit untermauere ich meine Position als Gastgeber des Gesprächs und zeige dem Gast, dass ich bereit bin, meine Rolle wahrzunehmen. (Dies ist nicht zu verwechseln mit Hochnäsigkeit, die dem anderen keinen Platz einräumt. Hochstatus kann mit Höflichkeit und innerer Demut einhergehen). Im Hochstatus trage ich aber auch Verantwortung für den Prozess und zeige nach außen, dass ich das tue. Als Schulleitung kann ich dann auch sagen, was erlaubt ist und was verboten, da es mein Raum ist, da ich mit meinem Körper präsent bin und meine Rolle wahrnehme.

Aus allen drei Aspekten wäre abzuleiten:

Der Raum, der Körper sowie mein Auftreten als Führungsperson sind entscheidend für den Erfolg eines Gesprächs. Das Setting (Sitzordnung und Raum) eines Gesprächs ist deshalb an den Gesprächsanlass und die Gesprächsform anzupassen.

Immer wieder habe ich es erlebt, dass Elterngespräche der Einfachheit hal-

ber im Klassenzimmer stattfinden und es dann zu der Situation kommt, dass Eltern auf der einen und mehrere Lehrpersonen auf der anderen Seite eines viel zu kleinen Schultisches sitzen, so dass keine/-r mehr richtig weiss wohin mit den Knien. Allein schon durch das Setting – die einen hier, die anderen dort – wird eine »Kampfaufstellung« bezogen. Verschärfend kommt dazu, dass das Gespräch auf kleinen Stühlchen geführt wird, so dass sich nicht nur alle in einer unbequemen Situation befinden und sich schnell Rückenschmerzen einstellen, sondern vor allem, dass die Eltern sich »klein« fühlen.

» Goodall und Harris haben herausgefunden, dass Eltern, Kinder und Lehrpersonen als wichtigste Kontaktbarriere zwischen Schule und Elternhaus zu 30% angeben, dass dies die schlechte Schulerfahrung der Eltern sei.«

Dadurch werden bei den Eltern schnell Erinnerungen und Emotionen aus der eigenen Schulzeit heraufbeschworen, und so »rebellieren« die Eltern nicht nur für Ihr Kind und die derzeitige Situation, sondern arbeiten gleichzeitig ihre Erinnerungen aus der Vergangenheit an der aktuellen Lehrperson ihres Kindes ab. Eine ungute Situation!

Goodall und Harris haben herausgefunden, dass Eltern, Kinder und Lehrpersonen als wichtigste Kontaktbarriere zwischen Schule und Elternhaus zu 30% angeben, dass dies die schlechte Schulerfahrung der Eltern sei. Als zweitgrössten Wert sind mit 15% die fehlenden Kompetenzen der Eltern angeführt. (Goodall, J./Harris A. (2007) Engaging Parents in Raising Achievement. Warwick: University of Warwick). Das eben berichtete Beispiel von Eltern auf kleinen Kinderstühlen macht deutlich: In diesem Setting kön-

nen weder Barrieren abgebaut werden, noch kann ein Gespräch auf Augenhöhe zwischen Erwachsenen gelingen.

Exemplarische Gesprächssituationen

An vier exemplarischen Gesprächssituationen möchte ich aufzeigen, wie ein gutes Setting zu mehr Erfolg in Gesprächen führen kann – sei das mit Mitarbeitenden, Eltern oder Schülerinnen und Schülern:

Ein »normales« Gespräch

Für jedes Gespräch würde ich empfehlen, dass Sie sich als Schulleitung im 90°-Winkel zu Ihrem Gesprächspartner setzen und bewusst auf eine konfrontative Sitzung gegenüber verzichten. Spies weist darauf hin, dass »Sitzpositionen, die zueinander im Winkel stehen; ... ein Gefühl der Gemeinsamkeit [unterstützen, während WS] konfrontative Körper ... von konfrontativen Haltungen – [erzählen WS] ... eine hellwache und gespannte Stimmung macht sich breit« (Spies, S. 79). Die konfrontative Sitzordnung ist vor allem aber auch wegen eines zweiten Effekts zu vermeiden: Emotionen sind wegen der Spiegelneuronen ansteckend. Die meisten Menschen lassen sich von einem herzlichen Lachen gerne anstecken. Wenn es jedoch im Gespräch Tränen gibt, Angst oder Traumata thematisiert werden, sollten Sie als Führungsperson eine professionelle Distanz wahren können und das fällt Ihnen sehr viel leichter, wenn Sie keinen direkten Augenkontakt haben müssen. Aber auch für Ihre Gesprächspartner ist es angenehmer, wenn Sie nicht immer unter Ihrer direkten »Beobachtung« sprechen müssen, sondern Ihren Blicken auch ausweichen können. Vgl. hierzu Abbildung 1.

Im Konfliktgespräch

Wenn Sie in einem Konflikt verhandeln müssen, ist die Sitzordnung noch entscheidender, damit sie den

Konflikt nicht noch mehr aufkochen. Vor einem Kampf blicken sich Hund und Katze zuerst intensiv in die Augen, schätzen den Gegner ein und schlagen dann erst los.

Auch bei Streithähnen und Kampfhennen, die Sie zum Gespräch geladen haben und die häufig sehr erregt und »geladen« erscheinen, sollten Sie darauf achten, dass Sie sich nicht gegenüber, sondern nebeneinander platzieren. (Zu den Techniken und Methoden eines Gesprächs siehe z.B. Benin oder Glasl). Die Startposition als Schulleitung wäre für ein Konfliktgespräch gegenüber den beiden Parteien. So haben Sie beide im Auge und zwingen sie gleichzeitig zu Ihnen und nicht zum Konfliktpartner zu sprechen. In dieser Sitzordnung können Sie die Situation analysieren und dann dazu übergehen, herauszufinden, welche Ziele die beiden haben und auch welches Ziel das Gespräch haben soll. Vgl. hierzu Abbildung 2.

» Die Schulleitung als Gesprächsleitung sollte eine Position einnehmen können, die ihrer Rolle als Gastgeber entspricht.«

Wenn es Ihnen gelingt, im Laufe des Gesprächs die Emotionen etwas abzukühlen und Sie einen positiven Blick nach vorne in Richtung einer Lösung richten können, hat es sich bewährt, wenn Sie dann ebenfalls auf die Seite der Kontrahenten wechseln und von dort aus zu dritt in Richtung der gemeinsamen Lösung schauen. Ideal ist es, wenn Sie dabei Lösungsvorschläge auf einem Flipchart oder Papierbogen auf dem Tisch notieren, wenn Sie Materialien oder Bilder auslegen und so auch körpersprachlich deutlich machen, dass Sie nun zu dritt nach vorne schauen. (Übrigens: Das Einsetzen dieser Materialien empfiehlt sich oft auch bei »normalen« Gesprächen.) Vgl. hierzu Abbildung 3.

Der runde Tisch

»Je schwieriger das Gespräch, umso runder der Tisch« müsste die Devise lauten. An eckigen Tischen geeignete Positionen zu finden oder als Leitung des Ge-

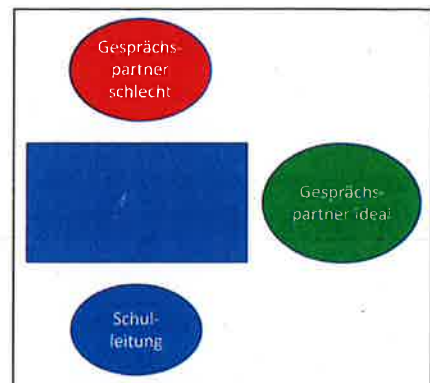


Abb. 1: »Normales Gespräch«.

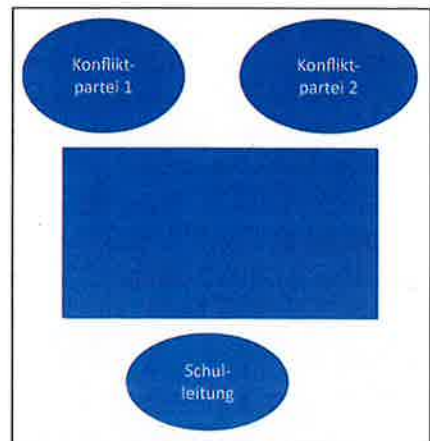


Abb. 2: Konfliktgespräch.

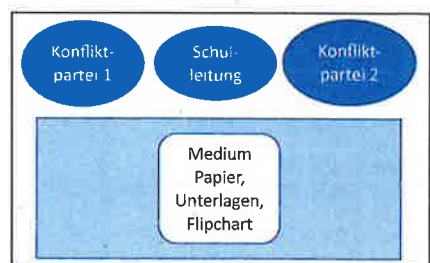


Abb. 3: Konfliktgespräch mit Material – in eine Richtung schauen.

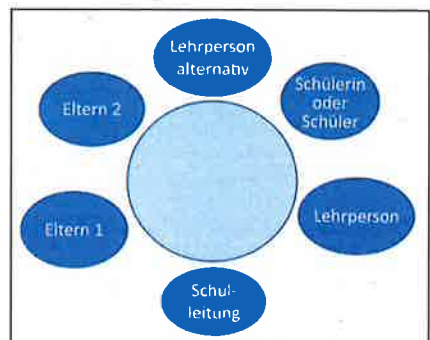


Abb. 4: »Der runde Tisch«.

sprächs Positionen zu wechseln ist nicht so einfach wie an einem runden Tisch.

Doch auch an einem runden Tisch ist es wichtig, die Gesprächsteilnehmenden geschickt zu platzieren: Lehrpersonen sollten so sitzen, dass sie Koalitionen eingehen können – sowohl mit den Eltern als auch mit der Schülerin oder dem Schüler. Gleichzeitig sollte vermieden werden, dass es zu einem »konfrontativen Gegenüber zwischen Eltern und Lehrpersonen kommt. Die Schulleitung als Gesprächsleitung sollte eine Position einnehmen können, die ihrer Rolle als Gastgeber entspricht.

Hier gibt es also keine allgemeingültige Regel, wen man wo am besten platziert. Wichtig ist es aber, sich im Vorhinein zu überlegen, was eine gute Sitzordnung ist und den Personen als »König« einen Platz zuzuweisen. Vgl. hierzu Abbildung 4.

Spaziergang

Romano Guardini hat gesagt: »Wenn ich gehe, geht's. Wenn ich sitze, setzt

es sich!« Gerade bei Entwicklungsthemen habe ich es immer wieder als sehr hilfreich erlebt, wenn Gespräche im Gehen geführt wurden.

» Durch das Nebeneinandergehen fallen viele Aspekte wie Gestik und Mimik aus und die gemeinsame Sicht nach vorne bewirkt, dass Vergangenes aus dem Blickfeld gerät.«

Es geht im wortwörtlichen Sinne einfacher vorwärts. Selbstverständlich ist die Anzahl der Personen für dieses Setting begrenzt.

Durch das Nebeneinandergehen fallen viele Aspekte wie Gestik und Mimik aus und die gemeinsame Sicht nach vorne bewirkt, dass Vergangenes aus dem Blickfeld gerät. Ältere Ehepaare wissen intuitiv um diesen Vorzug und haben es sich angewöhnt, über schwierige Themen auf einem Spaziergang zu sprechen. Auf LinkedIn habe ich einen

interessanten Beitrag (<https://www.linkedin.com/pulse/20130819224838-659753-walking-meetings-can-you-solve-hard-problems-wwalkinghile>-Zugriff am 18.09.2017 10:41) gefunden, der spazierengehende Meetings in der Wirtschaft empfiehlt.

Fazit

Neben der inhaltlichen Vorbereitung eines Gesprächs (Klärung der Situation, Ziele, mögliche Lösungen und Umsetzung) lohnt es sich zu überlegen, wie ich als Führungsperson den Raum und die Sitzordnung gestalte, um meinen Körper rollengerecht einzusetzen. ■

Anmerkung:

Prof. Dr. Wolfgang Schnell lehrt Psychologie und Pädagogik an der Pädagogischen Hochschule St. Gallen in der Schweiz und ist Lehrbeauftragter an der TU Kaiserslautern im Fernstudium »Schulmanagement«. Er war mehrmals Referent auf dem Deutschen Schulleitungskongress in Düsseldorf.