

Beziehungs- und dominanzorientierter Kommunikations- und Entscheidungsstil

Zwei Stile im Vergleich

Ich werde in diesem Artikel die beiden verschiedenen Stile vorstellen, die auf Überlegungen von Barbara Berckhan (Die etwas gelasseneren Art, sich durchzusetzen, München 1995) aufbauen und von Elisabeth Caspar Schmid (Kursunterlagen, unveröffentlicht) auf den Schulbereich hin überarbeitet und erweitert wurden.



Prof. Dr. Wolfgang Schnell

Pädagogische Hochschule St. Gallen/Schweiz und TU Kaiserslautern

In meiner Praxis als Schulleiter und als Berater konnte ich öfters feststellen, dass Konflikte und Kommunikationspannen vor allem auch auf die Missverständnisse zwischen den beiden Stilen zurückzuführen sind. In Schulen überlappen sich die beiden Stile stark und führen zu einem besonderen Spannungsverhältnis im Gegensatz zu Betrieben in der Wirtschaft und der Dienstleistung, die meistens eher in einem der beiden Stile angelegt sind.

Drei Dinge gleich vorweg:

1. Es wird die Rede sein von männlicher und weiblicher Sozialisation. Dies bedeutet aber nicht, dass Männer nicht im beziehungs-

orientierten Modus unterwegs sein können und Frauen nicht im dominanzorientierten Stil. Beides gibt es sehr wohl.

2. Keines der beiden Muster ist besser oder schlechter.
3. Jede Führungskraft kann sich in beiden Stilen bewegen und sollte gut abwägen, welcher Stil der Situation und dem Thema am besten entspricht.

» Schulleitende treffen im Lehrerzimmer [...] auf zwei völlig unterschiedliche Beziehungs- und Kommunikationskulturen.«

Schulleitende treffen im Lehrerzimmer (und Lehrpersonen treffen in ihren Klassenzimmern) auf zwei völlig unterschiedliche Beziehungs- und Kommunikationskulturen. In Anlehnung an Berckhan bezeichne ich diese als beziehungs- und dominanzorientierte Kulturen. Sie repräsentieren zwei sehr verschiedene Werte- und Verhaltenssysteme.

Beziehungsorientierter Kommunikations- und Entscheidungsstil

Der beziehungsorientierte Kommunikations- und Verhaltensstil (vgl. Abb. 1) wird vorwiegend im Rahmen der weiblichen Sozialisation vermittelt. Diese Kultur hat ihren Schwerpunkt in der Beziehung zu anderen Menschen: Der wichtigste Wert ist die Qualität der Bindung. Die eige-

ne Identität wird zum grössten Teil über die Beziehung zu anderen Menschen definiert. Für die Qualität und die Harmonie der Beziehungen wird sehr viel getan. Der Wunsch, sympathisch zu sein, hat einen hohen Stellenwert. In Gesprächen werden deshalb Signale der Zuwendung, der Verbundenheit und des Verstehens gezeigt. Einfühlung in die Probleme, Bedürfnisse und Gefühle anderer Menschen, sowie die Sorge und Verantwortung für die Atmosphäre und Behaglichkeit gehören ebenfalls dazu.

Wichtig ist es in dieser Kultur, dass alle an einer Entscheidung beteiligt werden. Als Symbol für diesen Kommunikations- und Entscheidungsstil könnte der runde Tisch stehen (vgl. Abb. 2): Alle sprechen über die anstehenden Entscheidungen und sind gleichberechtigt. Lehrpersonen fordern oft diese Art von Entscheidungen ein, da sie eine Entscheidung von allen bevorzugen. Dies ist kein Wunder, da in ihrem Berufsalltag von ihnen erwartet wird, dass sie diesen Stil in den Klassenzimmern leben: Sie sollen alle Kinder mitnehmen auf dem Lernweg, sie sollen keine Eltern vor den Kopf stossen, sie sollen einvernehmliche Lösungen moderieren, usw.

Auf eine Besonderheit dieses Stils hat Hans Gleyms hingewiesen (Unterschiedliches Gruppenverhalten von Frauen und Männern, in: »Working together: women and men«, hrsg.

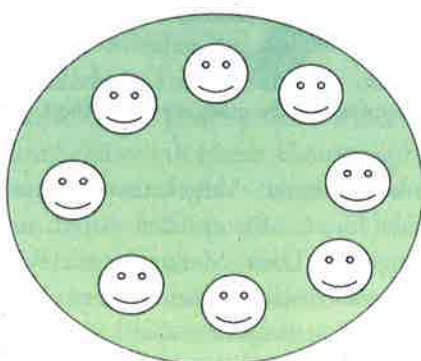


Abb. 1: Die Kommunikationskultur der Teams ist beziehungsorientiert: Entscheidungen werden ausgetauscht. ©Elisabeth Caspar Schmid

vom EWMD, London 1988). Er vergleicht dieses Gruppenverhalten mit dem Geschehen in einem Krebskorb. Er wählt das Bild deshalb, weil man lebende Krebse in einem Gefäß ohne Deckel aufbewahren kann: Alle Anwesenden engagieren sich und wenn sich jemand zurückzieht, so wird nachgefragt. Allerdings darf auch niemand brillant sein oder nach oben hinausragen. Jedes Tier, welches das versuchen würde, wird von den anderen zurückgeholt in den Korb.

Dominanzorientierter Kommunikations- und Entscheidungsstil

Die Werte, Verhaltensmuster und Gesprächsstile, die eher mit der männlichen Sozialisation vermittelt werden, werden als dominanzorientiert bezeichnet. In dieser Kultur steht der Wert Macht an erster Stelle. Es geht dabei um den eigenen Status sowie die eigene Über- bzw. Unterordnung. Die Bindungen zu anderen Menschen spielen zwar ebenfalls eine wichtige Rolle, aber sie dienen vor allem dazu, den eigenen Status zu klären und zu sichern. Hier finden sich darum vor allem Verhaltensweisen, die darauf abzielen, Überlegenheit zu demonstrieren und die Autorität der Gesprächspartner herauszufordern bzw. zu schwächen. So werden Gespräche sehr oft dazu benützt, sich selbst darzustellen und herauszufinden, inwieweit die Gesprächspartner überlegen bzw. unterlegen sind. Dazu verwickelt man das Gegenüber gerne in kleine »Statusrangeleien«, indem man z.B. dem andern widerspricht oder ihn mit kleineren Herausforderungen provoziert.

Schulen sind in den deutschsprachigen Ländern von der rechtlichen Form in diesem Modus angelegt: Streng hierarchisch sind Schulen als untere Landesbehörden gedacht, die geleitet werden und Aufträge in Form von Verordnungen von oben nach unten empfangen und dann umsetzen sollen. Entschei-



Abb. 2: Der runde Tisch als Symbol für den beziehungsorientierten Kommunikations- und Entscheidungsstil.

dungen in diesem Stil werden »oben« gefällt und »unten« ausgeführt. Auch Lehrpersonen agieren in diesem Modus manchmal im Rahmen der Klassenführung, bei der Selektion und manchmal auch in der Art und Weise, wie sie Personalführung erleben.

Glyem benutzt für das Gruppengeschehen in diesem Stil das Bild der Hackordnung: Das Federvieh klärt seine Rangfolge mit Hilfe spitzer Schnäbel und gezielter Hiebe in den Nacken. In Gruppen sieht das Verhalten so aus, dass es zunächst um die Klärung der Rangordnung geht. Verschiedenes wird besprochen und gearbeitet zu Beginn einer Zusammenkunft. Alles dient aber in erster Linie dazu, zu klären, wer was zu sagen hat. Ist dies geklärt, dann können alle sich der eigentlichen Aufgabe zuwenden. Es ist möglich, sich über Talent und Geschick nach oben zu arbeiten.

Ein Phänomen, welches bei der Hierarchie immer wieder zu beob-

achten ist, ist, dass es den Personen oben und unten in der hierarchischen Linie relativ gut geht und sie sich mit ihren Rollen und Aufgaben gut anfreunden können. Leiden ist oft in der mittleren Ebene, in der sogenannten Sandwichposition, angesiedelt, was in den Betrieben mittleres Management genannt wird und in der Bildungslandschaft in der Regel die Schulleitungen sind: Sie müssen vermitteln zwischen hierarchischen Vorgaben von oben, der Situation vor Ort und den Bedürfnissen und Wünschen der Lehrpersonen (vgl. Abb. 3).

Wenn beide Stile aufeinander treffen

Die Statusrangeleien, um Kontakte herzustellen und zu festigen, verursachen bei den beziehungsorientierten Stress und Verunsicherung, da diese aufgrund ihrer Kultur ja bemüht sind, die Beziehungen möglichst harmonisch und konfliktfrei

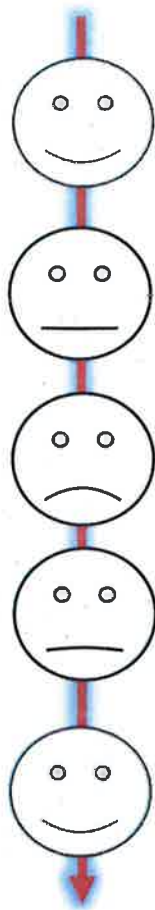


Abb. 3: Entscheidungen werden machtorientiert und hierarchisch gefällt. ©Elisabeth Caspar-Schmid

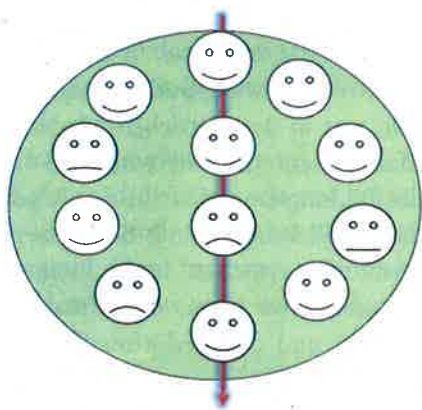


Abb. 4: Im Schulsystem existiert eine Gleichzeitigkeit/Überlagerung der beiden Führungs- und Kommunikationskulturen. ©Elisabeth Caspar Schmid

zu gestalten. Ihre auf Harmonie und Gleichheit ausgerichteten Beziehungsangebote werden wiederum von der dominanzorientierten Kultur gründlich missverstanden. Diese deuten das Bemühen um Harmonie

und Sympathie als Eingeständnis der Unterlegenheit.

Schulleitungen und Lehrpersonen müssen sich bewusst sein, dass sie Vertreter beider Kulturen in ihren Klassen- und Lehrerzimmer haben und dass sie beiden Beziehungs- und Führungsbedürfnissen gerecht werden müssen (vgl. Abb. 4).

» Von Lehrerinnen und Lehrern wird erwartet, dass sie sich sowohl beziehungs- als auch dominanzorientiert verhalten können.«

Von Lehrerinnen und Lehrern wird erwartet, dass sie sich sowohl beziehungs- als auch dominanzorientiert verhalten können d.h. dass sie gleichzeitig einfühlend beziehungs-fördernd und führungsstark durchsetzungs-fähig sind. Sie werden jedoch als Personen mit einem doppelten Werte-Massstab beurteilt, welcher die beiden Tendenzen gegeneinander ausspielt: Wenn z.B. Lehrerinnen sehr einfühlend und ausgleichend sind, findet man sie zwar nett, aber man zweifelt an ihren Führungs- und Fachkompetenzen. Verhalten sie sich jedoch dominant und führungsstark, gelten sie zwar als kompetent, dafür werden sie aber als »unweiblich« bezeichnet. Männern ergeht es nicht viel besser: Sie gewinnen zwar mit machtorientiertem Verhalten an Ansehen bezüglich ihrer Männlichkeit und Kompetenz, gleichzeitig werden sie bei beziehungsorientiertem Verhalten als »Softie« belächelt und entwertet.

Schulen sind im Alltag beziehungsorientiert geprägt

Schulen sind im Alltag, im Miteinander und in der Entscheidungsfindung stärker beziehungsorientiert geprägt (auch wenn sie von der rechtlichen Struktur dominanzorientiert gestaltet sind), und dies nicht erst seit der

zunehmenden Anzahl von Frauen im Lehrberuf. Der Schweizer Psychologe Allan Guggenbühl (Archiv »Schul-Spezial« im Tagesanzeiger-Blog vom 22. Februar 2011) behauptet, dass das stark feminisierte Arbeitsfeld Schule zu einseitig die beziehungsorientierte Kommunikationskultur pflege. Dadurch würden die Jungen in den Schulen diskriminiert und in ihrer Entwicklung behindert.

»Man setzt auf soziale Kompetenzen und eigenständiges Lernen und degradiert den Lehrer zum Coach. Wieder: Für viele Kinder kein Problem! Doch einige Kinder, und darunter vor allem Knaben, haben damit grosse Mühe. Sie bräuchten einen klaren Bezugsrahmen, eindeutige Verhältnisse. Zudem: Bei den sogenannten sozialen Kompetenzen, die heute entscheidend für eine erfolgreiche Schulkarriere sind, handelt es sich um Verhaltensweisen, die vor allem den Mädchen entgegenkommen: Beziehungssprache, Gefühle in Worte ausdrücken, sich umarmen statt zu rammeln, ruhig sitzen und anhören statt dreinreden und verhandeln wollen.

Das bübische Verhalten ist verpönt: Witzeln, provozieren, prahlen oder krasse Geschichten erzählen wird selten goutiert. Oft verlangt man von den Jungs sogar, dass sie selbstständig merken, was sie tun sollten; eigene Lernziele formulieren, ein Portfolio führen. Dies funktioniert bei den meisten Knaben nicht: Sie wollen, dass man ihnen befiehlt, was sie zu tun bzw. zu lernen haben. Sie integrieren sich in der Schule über Widerstand. Die Folge dieser Pädagogik: Knaben haben objektiv grosse Probleme in der Schule, schreiben schlechtere Noten, leiden unter mehr Schulausschlüssen und haben im Gegensatz zu den Mädchen häufiger den »Schulverleider« Es ist ein Skandal, dass diese Missstände nicht behoben werden und man nicht an einer knabengerechte-

ren Schule arbeitet. Knaben können auch Freude am Lernen entwickeln und gerne zur Schule gehen. Keines der Geschlechter darf in der Volksschule benachteiligt werden.«

Vor- und Nachteile der beiden Stile in der Schule

Beide Stile haben Vor- und Nachteile, die auf der Hand liegen: Wenn konsensorientiert ausgehandelt wird, ist das Verfahren demokratisch und breit abgestützt, alle sind beteiligt und im Idealfall ist die Entscheidung gerecht und ausgewogen. Die Beteiligten sind zu Betroffenen gemacht worden und fühlen sich für die Umsetzung des Entscheids verantwortlich. So können im Idealfall langfristige und nachhaltige Lösungen gefunden werden. Allerdings besteht auch die grosse Gefahr, dass einzelne Personen Rückkommensanträge stellen und die Diskussion erneut in Gang bringen wollen.

Die Vorteile eines situativen Führungsentscheids sind, dass er effizient und kurzfristig ist. Da die Einflussnahme auf wenige beschränkt ist, können Entscheide lösungsorientiert und zielgerichtet gefällt werden. Solche Entscheidungen haben den Vorteil, dass sie sowohl rasch umgesetzt werden können als auch schnell wieder veränderbar sind. Die von der Entscheidung Betroffenen sind allerdings oft nicht die an der

Entscheidung Beteiligten. Im Nachgang zu einem solchen Führungsentscheid kann es oft dazu kommen, dass die »eingesparte Zeit« im Entscheidungsprozess dann verbraucht wird, weil eine Anfechtung der Entscheidung dann als Positionskampf oder Widerstand missverstanden werden kann.

Konsequenzen für die Führung einer Schule

Schulleitungen sind gut beraten, wenn sie sich der Instrumente und Vorgehensweisen beider Kulturen bedienen und elegant von einem zum anderen Stil wechseln können.

» Wenn das Sachgeschäft in die sogenannte »Zone der Sensibilität« fällt [...] dann ist es wichtig, die Lehrpersonen auch in die Entscheidungsfindung mit einzubinden.«

Führung kann am besten wahrgenommen werden, solange man noch entspannt ist. Dann stehen der Führungsperson noch alle fundierten Handlungsmöglichkeiten zur Verfügung. Deshalb erscheint es mir wichtig, Entscheidungsprozesse im Vorhinein bekanntzugeben und deutlich zu machen, in welchem Modus welche Angelegenheit entschieden wird.

Offen bleibt immer noch, was ein Kriterium für den Weg der Partizipation oder den Weg des Führungsentscheids (resp. auch des Führungsentscheids nach Anhörung der Betroffenen) sein könnte. Roman Capaul gibt in Anlehnung an Hall und Hord (in: Schulführung und Schulentwicklung, Bern 2005, 586 ff.) folgenden Hinweis zur Unterscheidung: Wenn das Sachgeschäft in die sogenannte »Zone der Sensibilität« fällt (wenn Lehrpersonen sowohl betroffen als auch fachkompetent in dieser Frage sind), dann ist es wichtig, die Lehrpersonen auch in die Entscheidungsfindung mit einzubinden.

Fazit

Den richtigen Weg zu wählen ist sicherlich dem Führungsgeschick der einzelnen Schulleitung zuzuschreiben. Vielleicht vermag die »Brille« der beiden Kommunikations- und Entscheidungsstile Erklärungen und Hinweise geben für die Wünsche und Befürchtungen der einen oder anderen Seite. ■

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.