

Konflikte lösen in der Lehre

Konflikte bedeuten häufig enorme Reibungsverluste, auch an Lehranstalten – doch wie man sie löst, lässt sich lernen

Ann Rotmann

ZUSAMMENFASSUNG. Konflikte in der Lehre beeinträchtigen den Lehr-Lern-Prozess. In diesem Beitrag werden zwei Modelle, das Eskalationsmodell nach Glasl und die Transaktionsanalyse nach Berne anhand von Fallbeispielen zur Lösungsfindung erläutert. Außerdem wird das Coaching als Instrument der Konfliktmoderation von „außen“ für den Fall vorgestellt, dass das Verhaftet-Sein der Beteiligten am Problem den Blick zu sehr verstellt und innerhalb des Systems keine Lösung gefunden werden kann.
Schlüsselwörter: Lehre – Ausbildung – Konflikte – Eskalation – Transaktionsanalyse – Coaching

Einführung

Alle LehrlogopädInnen kennen Konfliktsituationen an Schulen. Dabei handelt es sich oft um Beziehungsschwierigkeiten der Studierenden untereinander oder zwischen SchülerInnen und DozentInnen. Unzufriedenheit mit der Ausbildung, einhergehend mit hohen Ansprüchen an das Lehrlogopädenteam, sind typische Situationen, die zu Konflikten führen. Das Arbeitspensum oder der Stress mit Prüfungen sind ebenfalls hinreichend bekannt als Auslöser von Konflikten.

In solchen Situationen überwiegen oft Emotionen und eine sachliche Auseinandersetzung kann nur noch schwer geführt werden. Darüber hinaus erschweren persönliche Verletzungen die Problemlösung. Laut der Bedarfsanalyse von *Bühling & Weidtmann* (2009) wünschen sich 48% der befragten LehrlogopädInnen mehr Kompetenz im Bereich Konfliktmoderation. Diese Zahl bestätigt die Wichtigkeit des Themas für den Berufsalltag.

Was also hilft im Falle eines Konflikts an der Schule? Zunächst geht es darum, das Diffuse des Konflikts etwas zu erhellen. Wie schlimm ist es eigentlich, worum geht es genau und wie verhärtet ist die Situation bereits?

Das Eskalationsmodell nach Glasl

Glasl (2002) stellt ein Stufenmodell vor, das helfen kann, den Grad der Eskalation zu ermessen (Abb. 1). Auch *Bühling & Weidtmann* (2009) nehmen auf dieses Stufenmodell Bezug, damit die Entscheidungsträger den Zeitpunkt, an dem professionelle Hilfe

nötig werden kann, besser einschätzen können. Zunächst geht es für die Schulleitung und das Lehrlogopädenteam darum, das Problem einzugrenzen. Eine anonyme schriftliche Erhebung unter der Schüler- und Lehrerschaft mittels eines dafür vorbereiteten Fragebogens kann hier zum Beispiel nützlich sein. So lässt sich vielleicht schon ermessen, auf welcher Stufe das Problem angesiedelt ist. *Glasl* unterscheidet neun Stufen:

► Die erste Eskalationsstufe heißt „Verhärtung“. In der Auseinandersetzung prallen verschiedene Standpunkte aufeinander. Die Gegner können sich füreinander nicht mehr uneingeschränkt öffnen, innere Vorbehalte wachsen.

► In der zweiten Stufe „Debatte und Polemik“ gehen die Streitenden kaum mehr auf die Argumente der anderen Seite ein. Recht zu haben ist so wichtig geworden wie der Inhalt selbst.

► Stufe drei lautet „Taten statt Worte“. Die vielen Debatten haben in Sackgassen geführt. Die Kontrahenten glauben nicht mehr, durch Worte zu einer Lösung der Differenzen zu gelangen. Die Gespräche haben eher zu Irritationen geführt. Man kommt zur Überzeugung, dass den Worten nun Taten folgen müssen. Die Parteien tun, was sie für richtig halten, und setzen die Gegner vor vollendete Tatsachen.

► Die vierte Eskalationsstufe „Images und Koalitionen“ bedeutet, dass der seelische Abstand zwischen den Konfliktparteien dramatisch zunimmt. Jede Partei macht sich von

Ann Rotmann ist seit vielen Jahren Lehrlogopädin sowie „Lehrerin im Gesundheitswesen“, ausgebildeter Coach und Verhaltenstrainerin. „Ann Rotmann Coaching & Training“ bietet pädagogisches Coaching, Führungskräftecoaching und Seminare in Konstanz und inhouse an.



der eigenen Seite ein positives, von der Gegenseite ein negatives Bild, z.B. „Wir wissen viel, die anderen wissen nichts“. Die eigenen Unzulänglichkeiten werden komplett auf die gegnerische Partei projiziert. „Der Splitter im Auge der anderen wird gesehen, nicht jedoch der Balken im eigenen Auge“ (*Glasl* 2002, 103).

► Die fünfte Stufe heißt dann „Gesichtsverlust“. Die Auseinandersetzung ist sprunghaft und radikal geworden. Die Parteien glauben, die wahren, verwerflichen Absichten des Feindes zu durchschauen. Kränkungen und Beleidigungen sind jetzt keine Ausrutscher mehr, sondern beabsichtigt. Die Schwelle zu dieser Stufe ist dramatisch, weil jede Konfliktpartei meint, dass sie nun die destruktiven Absichten des „Feindes“ durchschaut.

► Die sechste Eskalationsstufe „Drohstrategien“ bedeutet, dass die Parteien einander Forderungen präsentieren und den Gegner zum Nachgeben zwingen wollen. Damit die Forderung erfüllt wird, werden Sanktionen angedroht. Ultimatum und Gegenultimatum erhöhen den Druck.

► Die siebte Stufe ist gekennzeichnet durch „begrenzte Vernichtungsschläge“. Drohungen werden in Taten umgesetzt. Zuerst werden nur Sachmittel, dann auch Personen beschädigt. Den Kämpfenden ist klar, dass es nichts mehr zu gewinnen gibt. Entscheidend ist nur, ob der Verlust auf der gegnerischen Seite größer ist als der eigene Schaden – dann wird dies als „Gewinn“ definiert.

► Die achte Stufe heißt „Zersplitterung des Feindes“. Jetzt geht es rücksichtslos darum,

den Gegner zu vernichten, materiell und psychisch. Die bewusste und gezielte Schwächung des inneren Zusammenhalts des gegnerischen Systems und das Lahmlegen wichtiger Funktionen sollen die Gegenpartei zerschlagen.

► Am Ende der Eskalation in der Stufe neun gehen beide Parteien „gemeinsam in den Abgrund“. Die totale Konfrontation zielt auf die endgültige Vernichtung des Gegners, auch wenn dies zur Selbstvernichtung führt. Ab der vierten Stufe empfiehlt sich die Einschaltung eines Moderators, der noch aus dem eigenen System kommen kann. Ab der fünften und spätestens der sechsten Stufe ist eine externe Unterstützung angeraten. Hier kann mit dem vorgestellten Modell der Konflikt analysiert werden und ein Lösungsprozess beginnen. Der Moderator schlichtet den Streit und lenkt die Verständigung. Er gibt Hilfen, die Kommunikation wieder in Gang zu bringen und regt die sachliche statt der emotionalen Auseinandersetzung an.

Fallbeispiel: „Verhärtung“

Im ersten Fallbeispiel stellte sich das Problem an einer Logopädienschule wie folgt dar: Eine Schülerin behandelt einen 6-jährigen Jungen wegen eines Sigmatismus interdentalis. Sie befindet sich in der Phase der Lautfestigung und spielt mit dem Jungen „Tipp-Kick“, wobei er bei jedem Schuss mit dem Ball ein korrekt gesprochenes „S“ produzieren soll. Die beiden verlieren sich im Spiel, das viel Spaß macht, und das logopädische Ziel gerät in den Hintergrund. Das Problem wird in der anschließenden Supervisionsbesprechung aufgeworfen. Die Lehrlogopädin kritisiert,

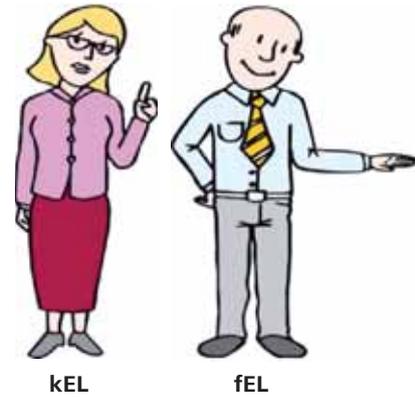
dass die Sigmatismusbehandlung in der Therapie zu kurz gekommen ist, sieht aber durchaus den motivationsfördernden Aspekt des Spiels. Die Schülerin reagiert leicht beleidigt und beharrt auf ihrer Position, dass der Spaß und die Begeisterung für die Therapie am wichtigsten sind. Sie fühlt sich persönlich angegriffen und ist enttäuscht, dass die Lehrlogopädin ihre Herangehensweise kritisiert. Die Lehrlogopädin ihrerseits beginnt nun, die Schülerin in der Sigmatismustheorie zu unterweisen und sagt ihr, wie sie korrekt vorgehen soll. Sie fühlt sich nicht wohl, da die Schülerin „irgendwie widerspenstig“ wirkt. Nach Glasl (2002) wäre das die Stufe der „Verhärtung“. Die Standpunkte sind gegensätzlich, der eine kann sich für den anderen nicht mehr öffnen. Der Austausch gerät ins Stocken, weil man sich für die Meinung des anderen nicht mehr interessiert. Jetzt wäre es hilfreich, die emotionale Ebene von der Sachebene zu trennen, um wieder ins Gespräch zu kommen. Aber wie macht man das?

Die Transaktionsanalyse nach Eric Berne

Immer dann, wenn es in der Kommunikation hakt, ist es spannend, sich den Kommunikationsprozess genauer anzusehen. Die Transaktionsanalyse (TA) nach Berne (2002) kann zur Verdeutlichung der Interaktion zwischen den Beteiligten eingesetzt werden (Dehner 2004, Harris 1975). Zunächst beschreibt Berne Persönlichkeitsanteile nach so genannten „Ich-Zuständen“. Im funktionalen Modell der TA wird dann die zwischenmenschliche Kommunikation aus den Ich-Zuständen heraus erläutert.

Die Ich-Zustände

► Im *Eltern-Ich-Zustand (EL)* denken, fühlen und handeln wir, wie es unserem Empfinden nach unsere Eltern oder auch andere Autoritätspersonen taten, als wir noch Kinder waren. Er bezeichnet weniger das, was tatsächlich passiert ist, sondern mehr die Art und Weise, wie wir es erlebt haben. Das „EL“ ist für Gebote, Verbote, Kritik und Fürsorge



verantwortlich. Man unterscheidet das kontrollierende (kritisierende, zurechtweisende)

Eltern-Ich „kEL“ und das fürsorgliche (kümmernde, unterstützende) Eltern-Ich „fEL“.

► Im *Erwachsenen-Ich-Zustand (ER)* sind wir, wenn wir nüchtern und sachlich abwägen und realitätsbezogen entscheiden. Dann arbeiten wir ähnlich wie ein Computer, d.h. vergleichsweise emotionslos.

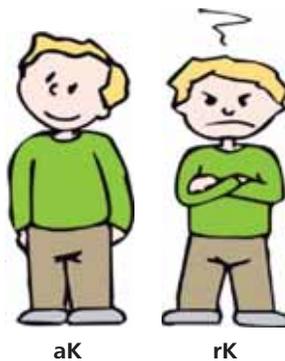


■ Abb. 1: Stufen der Eskalation (Glasl 2002)



► Im *Kind-Ich-Zustand (K)* befinden wir uns, wenn wir uns fühlen wie in unserer Kindheit und auch danach handeln. In diesem Ich-Zustand tanzen, spielen, jauchzen und singen wir, aber wir sind auch zornig, traurig oder trotzig. Hier geht es um starke Gefühle wie Schmerz, Trauer, Hass und überschwängliche Liebe. Wenn wir begeistert und kreativ sind, dann sind wir im Kind-Ich-Zustand, aber auch wenn wir ängstlich oder widerspenstig reagieren.

Man unterscheidet wiederum drei Kind-Ich-Zustände: 1. Das *freie Kind (fK)* zeigt unbeeinflusste Reaktionen, ist neugierig, spielerisch, freudig, spontan, unabhängig von Normen und Regeln; 2. Das *angepasste Kind (aK)* orientiert sich an Regeln, hält sie ein, gehorcht und hat eher Angst, etwas falsch zu machen; 3. das *rebellische Kind (rK)*



tut oft das Gegenteil von dem, was erwartet wird, ist frech und provokativ eingestellt.

Das angepasste und das rebellische Kind sind dabei eigentlich zwei Seiten einer Münze; man unterscheidet eher zwei Kind-Ich-Zustände, von denen der zweite eine weitere Unterteilung erfährt.

Aus welchem Ich-Zustand heraus jemand agiert, lässt sich „ablesen“ an Mimik, Gestik, Körperhaltung, Sprache und Stimme.

Wenn Menschen miteinander kommunizieren, d.h. ein Reiz von A durch einen Reiz von B beantwortet wird, dann spricht *Berne* von einer „Transaktion“. Dabei spricht A aus einem bestimmten Ich-Zustand heraus den Ich-Zustand von B an. Das kann ein verbaler oder

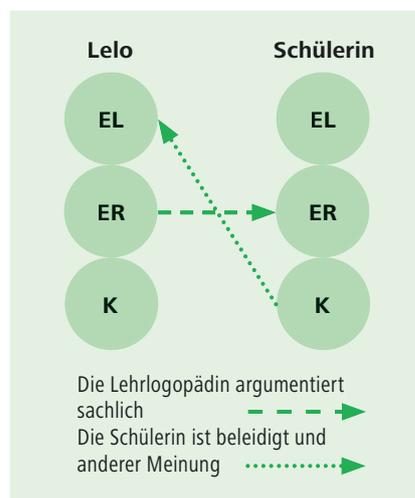
ein nonverbaler Austausch sein. Jeder Kontakt vom „Hände Schütteln“ bis zum „Problemgespräch“ (und allem, was dazwischen liegt) kann mit der TA beschrieben werden.

Anwendung der TA im Fallbeispiel

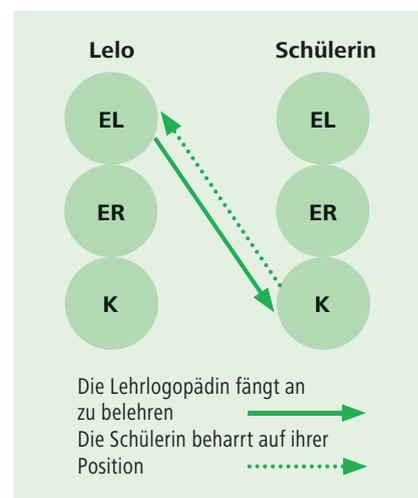
Betrachten wir nun unser Problemgespräch zwischen der Schülerin und der Lehrlogopädin. Die Lehrlogopädin kritisiert sachlich das Vorgehen in der Sigmamustherapie, d.h. sie spricht aus dem Erwachsenen-Ich heraus das Erwachsenen-Ich der Schülerin an. Die Schülerin reagiert aber nicht aus dem „ER“ heraus, wie es die Lehrerin erwartet hat, sondern ist anderer Meinung. Sie reagiert aus dem rebellischen Kind heraus und beharrt darauf, es richtig gemacht zu haben. Es entsteht eine sog. „gekreuzte Transaktion“, das Gespräch bricht zusammen, weil die Lehrlogopädin die Sachauseinandersetzung nicht fortführen kann (Abb. 2). Nur wenn es die Schülerin schafft, zur Sachebene zurückzukehren, kann die Kommunikation und Supervision zum Thema Sigmamustherapie wieder in Gang kommen. Gelingt es der Lehrlogopädin, die Schülerin bestimmt und freundlich dazu zu bewegen, ist der Konflikt beigelegt.

Es kann aber auch passieren, dass die Lehrlogopädin ihrerseits den Ich-Zustand wechselt und zum kontrollierenden „EL“ übergeht, d.h. der Schülerin befehlend den für sie richtigen Weg weist. Bleibt die Schülerin im rebellischen Kind, entsteht eine stabile Transaktion, die lange fortbestehen kann, auch wenn sie keineswegs gewinnbringend ist. *Berne* nennt das eine „Paralleltransaktion“ (Abb. 3). Erst wenn die beiden wieder auf der Sachebene aus dem Erwachsenen-Ich heraus über das Thema aus der Therapie sprechen, wird die Schülerin von der Supervision profitieren.

■ Abb. 2: Gekreuzte Transaktion



■ Abb. 3: Parallele Transaktion



Fallbeispiel: „Taten statt Worte“

In einem anderen Fall geht es um einen Konflikt aus dem Unterricht. Ein Dozent an einer Lehranstalt für Logopädie macht vorwiegend Frontalunterricht und lässt auch teilweise unangekündigt Tests schreiben. Die erwachsenen Studierenden sind unzufrieden und haben sich schon mehrfach bei der Schulleitung beschwert. Sie fühlen sich als „Schulkinder“ behandelt und fordern, dass der Dozent entweder erwachsenengerecht unterrichtet oder ersetzt werden soll. Inzwischen hat sich die Situation an der Schule so weit verschärft, dass die Schüler dem Unterricht dieses Dozenten oft fernbleiben. Dennoch beharrt dieser auf seinen „altmodischen“ Methoden. Die Schulleitung ist machtlos, weil eine Alternative fehlt und der Dozent innerhalb des Lehrkörpers als angesehener und freundlicher Kollege gilt.

Nach dem Stufenmodell von *Glasl* (2002) wäre das die Stufe der „Taten statt Worte“. Da die Schüler mit Reden nicht zum Erfolg gekommen sind, schwänzen sie den Unterricht, während der Dozent wenig Einfühlungsvermögen zeigt und sein Programm weiter durchzieht. Das Verharren auf der eigenen Position und damit in Konkurrenz zum Gegner zu treten, anstatt zu kooperieren, ist typisch für diese Phase. Eine pessimistische Erwartungshaltung hinsichtlich einer Lösung des Problems rundet die Sache ab.

Gloger (2002) schlägt als Interventionsvariante vor „das Einfühlungsvermögen zu stärken“. Das macht er in Rollenübungen, in denen die Parteien auch in die Rollen der „Gegner“ schlüpfen. Außerdem schlägt *Glasl* vor „die verzerrten Wahrnehmungen“ zu korrigieren. Das geschieht durch eine Aufgabe, bei der alle in stiller Einzelarbeit ihre Einschätzung und ihr Bedürfnis zum Konflikt aus dreierlei Perspektiven (Lehrlogopädenteam/Schulleitung, Schüler, Dozent) notieren sollen. Dahinter steht die Absicht, mehr Verständnis für die anderen am Konflikt Beteiligten zu gewinnen und damit der Verhärtung der Positionen entgegenzuwirken. Besonders geht es darum, das Verhalten in der Kommunikation zu verändern. *Grell* (2001) sagt hierzu, es hänge „sehr weitgehend von den Verhaltensweisen des Lehrers ab, ob sich solche Interaktionsstörungen zu Dauerproblemen entwickeln oder nicht.“ Diese Verhaltensveränderung lässt sich mit der Transaktionsanalyse sehr gut im Rollenspiel üben. Dazu wird zunächst geklärt, dass der Dozent aus dem kontrollierenden Eltern-Ich heraus agiert; er agiert den Schülern gegenüber „von oben herab“ und ist scheinbar nicht bereit, diese Perspektive zu verändern.

Die Schüler reagieren aus dem rebellischen Kind heraus und es entsteht eine stabile Paralleltransaktion (s.o.). Auch hier wäre eine Kommunikation aus dem Erwachsenen-Ich-Zustand eine sinnvolle Veränderung der ungunstigen Situation. Wenn der Dozent bereit ist, über pädagogische Variationen auf der Sachebene zu sprechen, und wenn die Schüler begreifen, dass sie sich durch mangelnde Teilnahme am Unterricht nur selbst schaden, kann der Lösungsprozess beginnen.

Zunächst werden diese Kommunikationsmuster theoretisch erörtert. Dann aber ist es wichtig, das Gesprächsverhalten und den Wechsel des Ich-Zustandes auch zu üben. Der Dozent kann ein solches Gespräch mit der Schulleitung üben und die Schüler können unter Moderation miteinander oder mit ihren Lehrlogopäden an solch eine sachliche Gesprächsebene herangeführt werden. So wird das Unterbrechen einer fruchtlosen Endloskommunikation zunächst im Rollenspiel simuliert, bevor der Austausch zwischen dem Dozenten und Schülern hoffentlich besser funktioniert.

Wenn es gelingt, die Kommunikationsbarriere mit dem Dozenten aufzulösen, steigt die Zufriedenheit der Schulleitung und des Teams, aber auch die der Schüler und letztendlich auch die des besagten Lehrers.

Coaching – Hilfe zur Selbsthilfe

Wenn die Konfliktlösung innerhalb der Einrichtung nicht funktioniert, kann ein externer Coach im akuten Bedarfsfall zur Unterstützung beitragen. Der „Coachee“, also derjenige, der beraten wird, lernt etwas daraus und ist besser für den nächsten Konflikt vorbereitet. Die LehrlogopädInnen erfahren den Coachingprozess als Kompetenzerweiterung bezüglich der sozialpsychologischen Anforderungen an ihre Aufgabe.

Was versteht man eigentlich unter Coaching? „Coaching ist eine Maßnahme zur Personalentwicklung“ heißt es bei *Pallasch & Petersen* (2005, 19). *Dehner* (2004, 12) erklärt Coaching als „persönliche und berufliche Beratung, um vornehmlich berufliche Schwierigkeiten zu bewältigen.“ Dabei gehe es um zielorientiertes Arbeiten und nicht unbedingt um eine langfristige Begleitung. *Backhausen* (2003, 7) nennt Coaching bildhaft „Die Kunst, mit der Gans über den Weihnachtsbraten zu reden“. Coaching bedeutet somit auch, dass aus scheinbar ausweglosen Situationen Lösungen gefunden werden können. Dabei sind offensichtlich schnelle Lösungen gefragt, und so präsentiert sich Coaching als eine ökonomische Variante der Beratung

auch in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern (Pallasch & Petersen, 2005).

Der Begriff „Coach“ kommt aus dem Englischen und bedeutet auch „Kutsche“. Das ist ein schönes Bild für die zielorientierte berufliche Beratung, um die es hier geht: ein Transportmittel auf dem Weg zur Weiterentwicklung. Dabei kann es um Einzelcoaching gehen, wenn eine Lehrlogopädin beraten wird. Es kann aber auch ein Teamcoaching stattfinden, in dem der Coach den Problemlösungsprozess im Team begleitet.

Im Einzelcoaching kann eine Unterrichtsbeobachtung Grundlage sein, „Coaching on the job“ wäre hier das Stichwort, weil das direkte Arbeitsumfeld Ausgang der Coachingsitzung ist (Pallasch & Petersen, 2005). Pallasch (1997) nennt es auch „pädagogische Supervision“, heute heißt es eher „pädagogisches Coaching“. Er versteht darunter die möglichst wert-offene Reflexion über das berufliche Tun auf Basis symmetrischer Kommunikation.

Laut Dehner (2004) ist Coaching die effektivste Form zur Weiterentwicklung, denn im Coaching stellt man sich gezielt auf die spezielle Situation ein. Im Coaching geht es darum, die Lehrerlogopäden oder Coachees zu eigenständigem Handeln zu befähigen, sie darin zu stärken, Problemsituationen wahrzunehmen, zu reflektieren und zu emanzipatorischem Handeln zu gelangen (Pallasch, 1997) – im Grunde eigentlich das, was LehrlogopädInnen aus der Supervision mit ihren SchülerInnen kennen und praktizieren.

Eine andere Möglichkeit ist die Zusammenarbeit mit dem Team. Immer dann, wenn mehrere Teammitglieder in den Konflikt involviert sind, ist es ratsam, das Coaching für das

gesamte Team zu organisieren. Der externe Coach hat den Vorteil, nicht in den Konfliktprozess oder das Lehr- und Bewertungssystem der Einrichtung integriert zu sein. Dabei werden zunächst in einer Art „Problemspeicher“ das Thema oder die Themen umrissen und priorisiert. Dabei spielen unterschiedliche Wahrnehmungen der identischen Situation eine Rolle. Sie zu erkennen und, im besten Fall, die Wahrnehmung der anderen zu akzeptieren, sind erste Ziele des Coachings (Büttner & Quindel, 2005). Coaching in der Lehre an Logopädieschulen kann also genau dann stattfinden, wenn Probleme bestehen, die die Leitung und das Team derzeit nicht selbst zu lösen wissen.

Fazit

Das Thema Konfliktlösung ist auch an Logopädieschulen allgegenwärtig. Manchmal sind nur einzelne KollegInnen und manchmal ist das ganze Team in den Konflikt verstrickt. Die Qualifizierung des Lehrpersonals, um mit solchen Situationen professioneller umgehen zu können, ist ein wichtiges Thema an den Lehranstalten. Zum einen werden Lösungsansätze gebraucht, die schnell greifen, damit ein Problem nicht eskalieren kann. Das Eskalationsmodell von Glasl (2002) und die Transaktionsanalyse von Berne (2002) bieten hier gute Ansätze zur Konfliktbearbeitung. Zum anderen sind Einzel- und Teamcoachings an Logopädieschulen ein Mittel, um im Konfliktfall eine individuelle Lösung herbeizuführen, wenn die internen Mittel scheitern. Der längerfristige Effekt für die Beteiligten liegt darin, dass sie Techniken zur Lösungsfindung lernen, die anschließend auch in neuen Fällen greifen. Besonders die Tatsache, dass das Coaching von Externen durchgeführt wird, die nicht in Schulabläufe involviert sind, wird als gewinnbringend erfahren und ist als Qualitätssicherungsmaßnahme an der Lehranstalt zu verstehen.

LITERATUR

- Backhausen, W. & Thommen, J.-P. (2003). *Coaching. Durch systematisches Denken zu innovativer Personalentwicklung*. Wiesbaden: Gabler
- Berne, E. (2002). *Spiele der Erwachsenen*. 10. Aufl. Reinbeck: Rowohlt
- Bühling, S. & Weidtmann, K. (2009). Teach the Teacher: Moderne Didaktik in der logopädischen Ausbildung. *Forum Logopädie* 4 (23), 34-41
- Büttner, C. & Quindel, R. (2005). *Gesprächsführung und Beratung. Praxiswissen Logopädie*. Heidelberg: Springer
- Dehner, H. (2004). Zwischen Panik und Pleite. Beratung in der Krise. In: Dehner U. (Hrsg.), *Erfolgsfaktor Coaching*. Hamburg: Murmann
- Dehner, U. & Dehner, R. (2004). *Coaching als Führungsinstrument*. Frankfurt/M.: Campus
- Glasl, F. (2002). *Selbsthilfe in Konflikten*. Stuttgart: Freies Geistesleben
- Gloger, A. (2002). *Konfliktmanagement. Kompetent in Konflikten*. Manager Seminare 57, 20-28
- Grell, J. (2001). *Techniken des Lehrerverhaltens*. 15. Auflage. Weinheim: Beltz
- Harris, T. (1975). *Ich bin o.k., Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können. Eine Einführung in die Transaktionsanalyse*. Reinbek: Rowohlt
- Pallasch, W. (1997). *Supervision. Neue Formen beruflicher Praxisbegleitung in pädagogischen Arbeitsfeldern*. 3. Auflage. Weinheim: Juventa
- Pallasch, W. & Petersen, R. (2005). *Coaching. Ausbildungs- und Trainingskonzeption zum Coach in pädagogischen und sozialen Arbeitsfeldern*. Weinheim: Juventa

Illustrationen Ich-Zustände: Diekmann-PR, Herne

Autorin

Ann Rotmann
Schillerstr. 17
78467 Konstanz
info@rotmann-coaching.de
www.rotmann-coaching.de

SUMMARY. Solving conflicts in teaching

Conflicts in teaching affect teaching-learning processes. This contribution presents two models, Glasl's escalation model and Berne's transaction analysis on the basis of case studies. Besides, coaching is presented as an instrument of external conflict moderation in case the persons involved are too close to the problem and a solution cannot be found within the system.

KEY WORDS: teaching – education – conflicts – escalation – transaction analyses