

Unterrichtskonflikte?!

Wertschätzende Kommunikation als kommunikativer Lösungsansatz

Markus Dormann

1 Eine kleine Fallschilderung zu Beginn

Die Nerven liegen blank bei Frau Maiser; die Lehrerin versucht, Ruhe in ihre Klasse zu bringen. Wir befinden uns in einer beruflichen Schule und es läuft Unterricht in einer Klasse zur Ausbildung zum Einzelhandelskaufmann/-frau. Die aktuelle Stunde findet im Computerraum statt. Geplant ist, dass die Schülerinnen und Schüler eine Präsentation zu einem Projekt erstellen. Der Lautstärkepegel in der Klasse ist hoch – sehr hoch. Verschiedene Schülerinnen und Schüler unterhalten sich lautstark miteinander, wobei sie jeweils an verschiedenen Ecken im Raum sitzen. Gegenstand der Unterhaltung sind Neckereien. Ein Schüler steht auf und boxt seinem Mitschüler auf den Arm. Frau Maisers Aufforderungen, die Arbeitsaufgabe zu erledigen, bleiben ohne Erfolg. Schließlich bittet die Lehrerin den Schüler ins Einzelgespräch. Sie appelliert an seine Vernunft und ermahnt mit dem Hinweis, den Ausbildungsbetrieb anzurufen, falls der Schüler nicht konzentrierter an der Aufgabe teilnimmt und das Sprechen nicht einstellt. Teilnahmslos hört sich der Schüler die Ermahnungen an und nickt nach mehrmaligen Nachfragen, ob der die Anweisung verstanden hätte und jetzt konzentrierter arbeiten wolle. Auf die Frage ob er wolle, dass der Ausbildungsverantwortliche angerufen wird, schaut der Schüler teilnahmslos ins Leere. Frau Maiser beendet das Vieraugengespräch und hofft auf eine Verbesserung der Situation. Doch weit gefehlt – nach einem Zurückkehren ins Klassenzimmer geht das Tohuwabohu weiter. Die vorangehende Fallschilderung lässt den Leser erahnen, wie belastend solche

Situationen für Lehrkräfte sein können¹ und wie stark diese die Lernzeit der Klasse beeinträchtigen.² Geeignete Techniken für solch herausfordernde Situationen werden in der Lehrerbildung oftmals kaum vermittelt, wenngleich diese für den Schulalltag oftmals so wichtig sind.

Der vorliegende Beitrag stellt die Methode der »Wertschätzenden Kommunikation« (WSK) als Lösungsansatz für schwierige, konfliktäre Situationen im Unterricht vor. Hierfür wird zunächst das Kommunikationskonfliktprozessmodell in seinen grundlegenden und wichtigsten Bestandteilen vorgestellt.³ Danach werden einige kommunikative Rahmenbedingungen bzw. Herausforderungen von Konflikten an Schulen vorgestellt. Der Beitrag endet mit einem Resümee und Ausblick zum Einsatz und zur Effektivität der WSK im Schul- und Unterrichtsalltag.

2 Wertschätzende Kommunikation als Kommunikationsmodell

Die WSK als Kommunikationsmodell erfreut sich bei den Mitarbeitern in verschiedenen Institutionen – Unternehmen, Behörden und Schulen – immer größerer Bekanntheit und entwickelte sich in den letzten Jahren zu einer Methode, die viele Menschen in Schulungs- und Trainingsmaßnahmen kennenlernen. Die Methode, die von Marshall B. Rosenberg in den 1980er Jahren entwickelt wurde, verspricht eine bessere Kommunikation mit den Mitmenschen sowie eine Möglichkeit, Konflikte zu deeskalieren bzw. präventiv zu vermeiden. Grundlegend weist Rosenberg der Methode das Ziel zu, eine authentische und wertschätzende Verbindung in Gesprächen aufzubauen und dadurch eine bessere Bedürfnisbefriedigung bei den Beteiligten zu erreichen. Geht man noch einen Schritt weiter, kann man die WSK auch als eine Art »Haltung« sehen, mit der Kommunikation und Alltagsbewältigung befriedigender gestalten können, indem wir einen bewussteren Umgang mit unseren Bedürfnissen realisieren können. Die WSK besteht im Grunde genommen aus einigen Leitsätzen, deren Ursprung in der hu-

¹ Vgl. Schaarschmidt (2005).

² Helmke (2007).

³ Im vorliegenden Artikel werden grundlegende Pfeiler der WSK dargestellt. Über diese hinaus gibt es noch zahlreiche Schlüsselunterscheidungen und Überlegungen zu wichtigen Aspekten (z. B. zu Macht, Sanktionen, Normen, echter Empathie vs. Sympathie), die in den vorliegenden Ausführungen nicht vertieft werden können.

manistischen Psychologie liegen. Weiterhin berücksichtigt die WSK den Aspekt der Empathie in Gesprächen und bedient sich der vier Schritte: Wahrnehmung, Gefühl, Bedürfnis und Bitte. In einem tieferen Verständnis sind alle Aspekte interdependent und laufen auch nicht in einer sequentiellen Reihenfolge ab. Kommunikation wird also, ganz im Sinne der watzlawick'schen Modellierung,⁴ als Prozess und Interaktion mit Rückkoppelungsprozess verstanden und die Schritte können aus der Perspektive beider Kommunikationspartner angewendet werden. Wie auch andere Kommunikationsmodelle (z. B. Schulz von Thun; Gordon) ist es für das Funktionieren der WSK nicht zwingend notwendig, dass beide Kommunikationspartner WSK-Kenntnisse besitzen.

Wesentliche *Grundannahmen* der WSK sind:

- Menschen handeln stets, um sich Bedürfnisse zu erfüllen.
- Menschen sind dazu bereit, andere bei deren Bedürfnisbefriedigung zu unterstützen, soweit dies nicht gegen das Erreichen eigener Bedürfnisse steht.
- Kein Mensch handelt gegen ein anderes Individuum, sondern Menschen handeln, um sich ihre Bedürfnisse zu erfüllen.

Weiterhin spielt der Aspekt der *Empathie* im Modell eine wesentliche Rolle. Die große Bedeutung von Empathie in der Kommunikation findet sich u. a. bei Carl Rogers, der deren therapeutische Bedeutung in diversen Publikationen betont.⁵ Nach Rosenberg ist Empathie »ein respektvolles Verstehen der Erfahrungen anderer Menschen«⁶.

Marshall Rosenberg betont das Anwenden von Empathie als Grundvoraussetzung in Konflikten, damit Kommunikationspartner überhaupt Gesprächsbereitschaft für eine Konfliktlösung zeigen.

Die vier Schritte der WSK

Im Folgenden werden die vier Schritte der WSK näher erläutert. Rosenberg misst der *Wahrnehmung/Beobachtung* eine grundlegende Bedeutung im Kommunikationsprozess zu. Bei der *Wahrnehmung/Beobachtung* legt er besonderen Wert auf ein Aufnehmen der Situation

⁴ Vgl. Watzlawick et al. (1990).

⁵ Vgl. Rogers & Rosenberg (1980).

⁶ Vgl. Rosenberg (2007a, 113).

ohne eine Vermischung mit einer Bewertung.⁷ Er betont, dass Beobachtung und Bewertung getrennt werden sollten, wenn Menschen in einem Konflikt beschreiben, wie sie diesen wahrnehmen. Angesichts der Komplexität des menschlichen Wahrnehmungsprozesses (u. a. durch Wahrnehmungsstörungen, den konstruktivistischen Charakter von Wahrnehmung, subjektive Theorien) ist das Realisieren einer nicht bewertenden Wahrnehmung ein trainingsintensiver Moment. Wichtig ist an dieser Stelle, dass die WSK sich nicht grundsätzlich gegen Bewertungen ausspricht, sondern für die Trennung von Wahrnehmung und Bewertung im Kommunikationsprozess plädiert. Als Grundregel für das Erläutern einer Beobachtung im Sinne der WSK kann gelten, dass eine echte Wahrnehmung dann erfolgt ist, wenn die beobachtete Situation auch von einer Kamera mit Bild und Ton aufgenommen hätte werden können. Sobald man eine Beschreibung nicht in dieser Weise filmen könnte, liegt eine Bewertung vor. Die Schwierigkeit der Bewertung liegt darin, dass – insbesondere in Auseinandersetzungen – die Kommunikationspartner dadurch keine gemeinsame Perspektive auf Konflikte finden und diese so schwerer zu lösen sind. Bewertungen sind stark subjektiv geprägt, was bedeutet, dass Konflikte unterschiedlich bewertet werden und der Diskussionsgegenstand nicht festgestellt werden kann.⁸

Nach einer Abgleichung der eigenen Wahrnehmung mit den Beobachtungen der Kommunikationspartnerin bzw. des Kommunikationspartners im Konflikt ist der zweite WSK-Schritt das Ermitteln und Verbalisieren der *Gefühle*, die ein Konflikt bei den Beteiligten auslöst. Gefühle dienen in der WSK als Hinweise darauf, welche Bedürfnisse bei den Beteiligten nicht erfüllt oder gut erfüllt sind. Die Valenz von Gefühlen teilt Rosenberg nicht in positiv und negativ ein. Vielmehr unterscheidet er genau zwischen Gefühlen, die darauf hinweisen, dass ein Bedürfnis erfüllt ist (u. a. Freude, Neugier, Hoffnung) und Gefühlen, welche darauf hinweisen, dass ein Defizit bezüglich eines Bedürfnisses vorliegt (u. a. Trauer, Niedergeschlagenheit, Ekel). Entgegen der Tendenz, dass in Konflikten oftmals eine Entemotionalisierung eingefordert

⁷ Vgl. Rosenberg (2007a).

⁸ Interessierte Leserinnen und Leser können den Prozess des Wahrnehmens im Sinne der WSK mittels der Übungsaufgabe 2 am Ende des vorliegenden Beitrags selbst ausprobieren.

wird, thematisiert die WSK die in Konflikten vorliegenden Gefühle ausdrücklich. Die bewusste Identifikation und Verbalisierung der Gefühle schafft bei den Kommunikationspartnern eine Vorstellung, wie sie leichter in Kontakt kommen können.⁹ Dies erleichtert ein Lösen von Konflikte bzw. trägt dazu bei, Konflikte zu vermeiden.

Als nächster Schritt wird im Rahmen der WSK ermittelt, welche *Bedürfnisse* bei den Kommunikationspartnern im Spiel sind. Wie bereits dargestellt, sind Bedürfnisse der Auslöser von Handlungen. Die WSK folgt dabei dem »basic needs-Ansatz«¹⁰. Insofern stehen Bedürfnisse in gewisser Weise im Mittelpunkt des WSK-Modelles. Dabei sind sich Menschen oftmals nicht bewusst, welches Bedürfnis bei ihnen unerfüllt ist. Hierdurch wird es erschwert, einen geeigneten Weg zu finden, um einen Konflikt zu lösen. Rosenberg unterscheidet in diesem Zusammenhang zwischen Bedürfnissen und Strategien. Hierbei sind Bedürfnisse die Triebfedern menschlichen Handelns und Strategien der Weg, diese zu erreichen. Entsprechend dem Menschenbild der WSK sind Kommunikationspartner grundsätzlich bereit, sich bei der Befriedigung ihrer Bedürfnisse zu unterstützen, solange dies nicht der eigenen Bedürfniserreichung widerspricht.¹¹ Insofern gibt es hier eine Verbindung mit der »*Bitte*«, dem vierten Schritt der WSK.

Der letzte Schritt der WSK ist das Stellen einer *Bitte*. Diese Bitte ist an klare Kriterien geknüpft, wenn sie im Sinne der WSK gestellt werden soll. Zum einen unterscheidet sich eine Bitte klar von einer Forderung, kann also abgelehnt und mit einem »Nein« von der Gesprächspartnerin bzw. vom Gesprächspartner beantwortet werden. Zum anderen ist diese positiv formuliert, das heißt, es wird darum gebeten, eine klare Handlung auszuführen, die ein Bedürfnis erfüllt und nicht etwas zu vermeiden (z. B.: »Ich bitte Sie die Tafel zu wischen«). Weiterhin gibt es nach Rosenberg drei Arten von Bitten.¹² Er unterscheidet Lösungsbitten, Beziehungsbitten und Anerkennungsbitten. Mit einer Lösungsbitte werden Kommunikationspartner um eine konkrete Handlung zur Erfüllung eines eigenen Bedürfnisses gebeten. Bei Beziehungsbitten bittet

⁹ Vgl. Rosenberg (2007b, 57).

¹⁰ Vgl. u. a. Max-Neef (1992); Deci & Ryan (1991); Maslow (1970).

¹¹ Vgl. Dormann (2017a, 43).

¹² Vgl. Dormann (2017a, 42); Bitschnau (2008, 73–74).

eine Kommunikationspartnerin bzw. ein Kommunikationspartner ihr bzw. sein Gegenüber darum, zu sagen, wie sie bzw. er das Gesagte verstanden hat. Die Anerkennungsbitte ersucht zu sagen, welches Bedürfnis durch eine Handlung erfüllt wurde. Wenn eine Kommunikationspartnerin bzw. ein Kommunikationspartner einer Bitte zustimmt handelt sie bzw. er konform zu eigenen Bedürfnissen und erfüllt damit auch dem Steller der Bitte ein Bedürfnis. Wertvoll an dem Schritt der Bitte ist, dass im Falle eines »Neins« nach einer alternativen Strategie gesucht werden kann, die beiden Gesprächspartnern die Erfüllung der jeweiligen Bedürfnisse ermöglicht. Insofern ist die Methode eine stark auf Konsens ausgelegte Methode, die zunächst abseits von Machtverhältnissen nach der für alle Kommunikationsbeteiligten besten Lösung sucht.

3 Herausforderungen für den Einsatz der WSK an Schulen

Die Methode der WSK schafft durch die einzelnen Schritte eine echte, wertschätzende Verbindung, die Konflikte präventiv vermeiden oder deeskalieren kann. Gleichzeitig ist die WSK auch von Erfahrungen der bzw. des Anwendenden abhängig und je nach Kommunikationssituation und Rahmenbedingungen auch übungsintensiv. Im Folgenden werden wesentliche Herausforderungen der WSK differenziert: Herausforderungen, die auf Seite der Lehrkraft liegen, Herausforderungen aufgrund von schulischen Rahmenbedingungen und Herausforderungen, die in Verbindung mit der Methode selbst stehen. Die angeführten Aspekte wurden in einer qualitativen Interviewstudie mit WSK-erfahrenen Lehrkräften erarbeitet.¹³

3.1 Herausforderungen auf der Seite der Lehrkraft

Hinsichtlich der Lehrkraft ist als Herausforderung die Befürchtung zu bedenken, dass diese bspw. durch eine Verbalisierung von Gefühlen bzw. durch ein Stellen von Bitten eventuell einen Autoritätsverlust erfährt bzw. die entsprechenden Schritte nicht in einer authentischen bzw. zielgruppenadäquaten Sprache formuliert. Durch Erfahrung beim

¹³ Vgl. Dormann (2017b).

Anwenden der WSK-Methode kann diesen Herausforderungen begegnet werden. Gleichzeitig stellen zeitintensive Trainings und Übungen eine Herausforderung dar, welche für das effektive Beherrschen der Methode aufgewendet werden müssen. Gerade in einem routinierten und sicheren Beherrschen der WSK liegt letztendlich die Option, dass sich der mit der Methode verbundene zeitliche Aufwand später durch weniger Konflikte wieder amortisieren.

3.2 Herausforderungen aufgrund von schulischen Rahmenbedingungen

Rahmenbedingungen des Schulsystems können ebenfalls eine Herausforderung hinsichtlich der Anwendung der WSK darstellen. Das Schulsystem ist stark strukturiert und regelgeleitet bzw. bürokratisiert.¹⁴ Dies kann – neben positiven Effekten wie Effizienzgewinnen und Verbindlichkeit – eine Bedürfnisbefriedigung der im System agierenden Personen erschweren bzw. die möglichen Strategien zur Bedürfnisbefriedigung stark einengen. Aspekte wie Aufsichtspflichten, das aktuelle Notensystem sowie zeitliche Regelungen stellen ein oftmals notwendiges, aber gleichzeitig in vielen Situationen unflexibles und dadurch herausforderndes Rahmensystem dar.

3.3 Herausforderungen, die in Verbindung mit der Methode selbst stehen

Das eben genannte zeitintensive Einüben der Methode stellt eine Herausforderung dar, weil Anwendende der WSK oftmals eine gewisse Übungszeit benötigen, bis sie sich in der Methode sicher fühlen. Diese zeitliche Investition ist aber notwendig, um mit der WSK erfolgreich agieren zu können. Darüber hinaus können eine fehlende Akzeptanz bzw. ein fehlendes Verständnis der Methode im Kollegium zu Herausforderungen führen, insbesondere, wenn Kolleginnen und Kollegen die Methode ohne ausreichende Kenntnis mit pädagogischen Vorstellungen (z. B. Kuschelpädagogik) verbinden und dabei deren Kern nicht erfassen, diese aber aufgrund ihrer Voreinstellungen ablehnen. Insbesondere beim Unterrichten von Klassen, in welchen die Methode angewendet wird und zugleich Kolleginnen bzw. Kollegen ohne WSK-Einsatz arbei-

¹⁴ Wittmann & Dormann (2014).

ten, können so unterschiedliche Kommunikationsstile zu herausfordernden Situationen führen.

4 Resümee und Ausblick

Greift man den am Anfang des Beitrags geschilderten Konfliktfall nochmals auf, bietet die WSK einen guten Lösungsansatz, der, fernab von Sanktionen, Chancen für eine Deeskalation bietet. So kann eine genaue Beschreibung der Konfliktsituation eine gemeinsame Basis für das Besprechen eines Konfliktes bieten. Weiterhin kann ein empathisches Zuhören erreichen, dass der Schüler sich verstanden fühlt und eine für eine Kommunikation offene Haltung einnimmt. Darüber hinaus ermöglicht eine Identifikation der eigenen emotionalen Lage im Konflikt die Möglichkeit, Konflikte weniger als Belastung wahrzunehmen.¹⁵ Weiterhin bietet sie die Chance, das Bedürfnis von Schüler und Lehrerin hinter dem Handeln zu identifizieren. Gleichzeitig wird der Schüler bei der Konfliktlösung mit einbezogen und es gelingt durch eine empathische Verbindung besser, dass dieser auch die Bedürfnisse der Lehrerin ernst nimmt.

Es liegt auf der Hand, dass es durch die WSK keine Musterlösungen für Konflikte gibt. Konflikte hängen stets von ihren einmaligen Rahmenbedingungen ab und müssen individuell behandelt werden. Gleichwohl lassen sich in Konflikten Muster identifizieren, die es ermöglichen, mittels der WSK Handlungsroutinen aufzubauen, die das präventive Vermeiden und die Deeskalation von Konflikten gut bewirken können. Verfügt die Lehrkraft über ausreichend WSK-Erfahrung, kann die WSK ein effektiver und effizienter Konfliktlösungsansatz sein. Ihr erfolgreicher Einsatz kann zu besserer Schüler-Lehrer-Beziehung, einer besseren Klassenatmosphäre und so schlussendlich zu besserem Lernerfolg und Lernfortschritt an Schulen beitragen. Insofern können die vorliegenden Ausführungen als Motivation für Lehrkräfte angesehen werden, sich mit Rosenbergs Modell vertiefend zu beschäftigen und dieses je nach persönlicher Bewertung und auf Basis einer entsprechenden Vertiefung im Unterricht und in der Schule anzuwenden.

¹⁵ Vgl hierzu auch Dormann et al. (2018, 62).

Materialien

Übungsaufgabe 1

Nutzen Sie die folgenden Gefühls- und Bedürfnislisten. Machen Sie sich Gedanken, welche Gefühle und Bedürfnisse beim Schüler und bei der Lehrerin im geschilderten Konfliktfall am Beginn des Beitrags aktiv sind. Identifizieren Sie diese für beide Konfliktpartner.

abwesend	beunruhigt	erschüttert	krank, kraftlos	sauer	unruhig
alarmiert	blockiert	erstaunt	konfus	chockiert	unzufrieden
angeekelt	deprimiert	furchtsam	leiblos, lustlos	sorgenvoll	verletzt
angespannt	desinteressiert	frustriert	leer	schläfrig	verwirrt
ängstlich	durcheinander	gelangweilt	matt, müde	schlapp	verwundert
antriebsarm	eifersüchtig	genervt	mutlos	schüchtern	verzweifelt
apathisch	einsam	gleichgültig	misstrauisch	sprachlos	wütend
ärgerlich	enttäuscht	hin & her gerissen	neidisch	traurig	zittrig
bedrückt	entsetzt	hilflos	nervös	überlastet	zögerlich
bestürzt	ernüchtert	hoffnungslos	neugierig	unglücklich	zornig
besorgt	erschöpft	hungrig	pessimistisch	unsicher	
betrübt	erschreckt	irritiert	ratlos, resigniert	ungeduldig	

Abb. 1: Gefühlsliste bei einem unerfüllten Bedürfnis; eigene Abbildung in Anlehnung an Rosenberg (2007b)

abenteuerlustig	dankbar	fasziniert	inspiriert	optimistisch	unternehmungslustig
aufgeregt	enthusiastisch	friedlich	interessiert	ruhig	verliebt
aufmerksam	entschlossen	froh, frei, fit	klar	satt	voller Freude / Liebe
ausgeglichen	entspannt	fröhlich	kribbelig	sicher	voller Lebenslust
beeindruckt	erfreut	gelassen	lebendig	stark	voller Kraft
bewegt	erfüllt	gerührt	leicht, lustig, locker	stolz	wach
begeistert	erstaunt	gesund	motiviert	sorglos, unbeschwert	zufrieden
beruhigt	erleichtert	glücklich	mutig, munter	überrascht	zuversichtlich
berührt	erwartungsvoll	hoffnungsvoll	neugierig	übergücklich	

Abb. 2: Gefühlsliste bei erfüllten Bedürfnissen; eigene Abbildung in Anlehnung an Rosenberg (2007b)

Abwechslung	Einfühlung	Gelassenheit	Kreativität	Sauberkeit	Verbindung
Achtbarkeit	Empathie	Gehört werden	Kompetenz	Schutz	Vergnügen, Freude, Spaß
Aktivität	Engagement	Gesehen werden	Kultur	Selbstbestimmung	Verlässlichkeit
Akzeptanz	Entspannung	Gesundheit	Lebensfreude	Selbstdisziplin	Verständigung
Anerkennung	Entwicklung	Glücklich sein	Leichtigkeit	Selbstwert	Vertrauen
Aufrichtigkeit	Erfolg	Herausforderung	Lernen	Selbstvertrauen	Vorwärtskommen
Erholung	Erholung	Hilfe, Entlastung	Liebe, Menschlichkeit	Selbstverwirklichung	Wahrgenommen werden
Austausch	Ernstgenommen werden	Humor, Freude	Mut, wirksam sein	Sicherheit	Wertschätzung
Balance von	Flexibilität	Harmonie	Offenheit	Sinnhaftigkeit	Wirksamkeit
<input type="checkbox"/> Geben und Nehmen	Freiheit	Individualität	Ordnung, Struktur	Soziales Engagement	Wohlfühlen
<input type="checkbox"/> Arbeit und Freizeit	Freundlichkeit	Intimität	Orientierung, Führung	Spiritualität	Wissen, woran man ist
<input type="checkbox"/> Sprechen und Freundschaft	Hören	Innerer Friede	Partnersch. Umgang	Spontanität, Lebendigkeit	Zeit sinnvoll nutzen
Bewegung	Frieden	Klarheit	Persönl. Wachstum	Tatkraft	Zeit effektiv nutzen
Bildung	Geborgenheit	Konfliktfähigkeit	Privatsphäre	Toleranz, Güte	Zielstrebigkeit
Ehrlichkeit	Gefragt werden	Kontakt, Nähe	Respekt	Trost	Zugehörigkeit
Einfachheit	Gemeinschaft	Konzentration	Ruhe	Unterstützung	Zusammenarbeit
Einen Beitrag	Gleichwertigkeit leisten	Kraft, Nahrung, Luft	Rücksichtnahme	Verantwortung	Zufriedenheit
Einfluss haben					

Abb. 3: Bedürfnisliste der WSK; eigene Abbildung in Anlehnung an Rosenberg (2007b)

Übungsaufgabe 2

Beschreiben Sie, was Sie auf dem folgenden Bild wahrnehmen. Notieren Sie Ihre Wahrnehmungen und gleichen Sie diese mit dem Lösungsvorschlag für Wahrnehmungen ab.



Abb. 4: Übungsaufgabe zum Thema Wahrnehmung. Donald Trump; Foto: Shealah Craighead, Official White House.

Lösungsvorschlag für Wahrnehmung für die Übung 2

- älterer Herr
- die Person lacht
- trägt ein Jackett
- trägt eine Krawatte
- steht vor der amerikanischen Flagge, die im Hintergrund auf der linken Seite des Bildes zu sehen ist
- trägt am Jackett eine amerikanische Flagge
- ...

Literatur

- Bitschnau, Karoline Ida (2008): Die Sprache der Giraffen. Zur Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen: wie die GfK Ihr Leben verändern kann. Paderborn: Junfermann.
- Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (1991): A motivational approach to self: Integration in personality. In: Nebraska symposium on motivation: Perspectives on motivation, hg. v. Dienstbier, Richard, 237–288. Lincoln, NE: University of Nebraska Press.
- Dormann, Markus (2017a): Nein, Frau Lehrer, das mach' ich nicht! Eine Untersuchung über die Wirksamkeit von Bitten im Unterricht. In: Empathische Zeit (1), 42–46.
- Dormann, Markus (2017b): Wertschätzende Kommunikation an Schulen. Widerstände und Herausforderungen beim Einsatz in Schule und Unterricht. In: Empathische Zeit (2), 58–61.
- Dormann, Markus; Ziegler, Simone; Heinrichs, Karin; Dietz, Angela; Voit, Marianne (2018): Die Schule als Ort des Wachstums. Wertschätzende Kommunikation – ein wirksamer Ansatz für eine Kultur der Potentialentfaltung in Schulen?! In: Empathische Zeit (2), 60–63.
- Gordon, Thomas (1997): Lehrer-Schüler-Konferenz. Wie man Konflikte in der Schule löst. 11. Aufl. München: Heyne.
- Helmke, Andreas (2007): Unterrichtsqualität erfassen, bewerten, verbessern. Unter Mitarbeit von Franz E. Weinert. 6. Aufl. Seelze: Klett Kallmeyer (Schulisches Qualitätsmanagement).
- Maslow, Abraham H. (1970): Motivation and personality. 2. Ed. New York u. a.: Harper & Row.
- Max-Neef, Manfred A. (1992): Development and Human Needs. In: Real Life Economics, hg. v. Ekins, Paul; Max-Neef, Manfred A., 197–213. London, New York: Taylor & Francis.
- Rogers, Carl R.; Rosenberg, Rachel L. (1980): Die Person als Mittelpunkt der Wirklichkeit. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Rosenberg, Marshall B. (2007a): Erziehung, die das Leben bereichert. Gewaltfreie Kommunikation im Schulalltag. Paderborn: Junfermann.
- Rosenberg, Marshall B. (2007b): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. 7. Aufl., überarb. und erw. Neuaufl. Paderborn: Junfermann. Verfügbar unter: <http://www.socialnet.de/rezensionen/isbn.php?isbn=978-3-87387-454-1> [02.05.2019].
- Schaarschmidt, Uwe (2005): Halbtagsjobber? Psychische Gesundheit im Lehrerberuf – Analyse eines veränderungsbedürftigen Zustandes. 2. Auflage, Druck nach Typoskript. Weinheim, Basel: Beltz Verlag. Online verfügbar un-

- ter http://deposit.ddb.de/cgi-bin/dokserv?id=2648614&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm [02.05.2019].
- Schulz von Thun, Friedemann (1981): *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl.
- Schutz, Paul A.; Pekrun, Reinhard (Hg.) (2007): *Emotion in education*. Amsterdam, Boston: Elsevier Academic Press. Verfügbar unter: <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&scope=site&db=nlebk&db=nlabk&AN=193596> [02.05.2019].
- Watzlawick, Paul; Beavin, Janet; Jackson, Don D. (1990): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. 8., unveränd. Aufl. Bern: Huber.
- Wittmann, Eveline; Dormann, Markus (2014): *Bürokratisierung als Regelfall? – Eine Interviewstudie zur Umsetzung externer Anforderungen in beruflichen Schulzentren*. In: *bwp@ Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online* 25. Verfügbar unter: www.bwpat.de/ausgabe25/wittmann_dormann_bwpat25.pdf [02.05.2019].