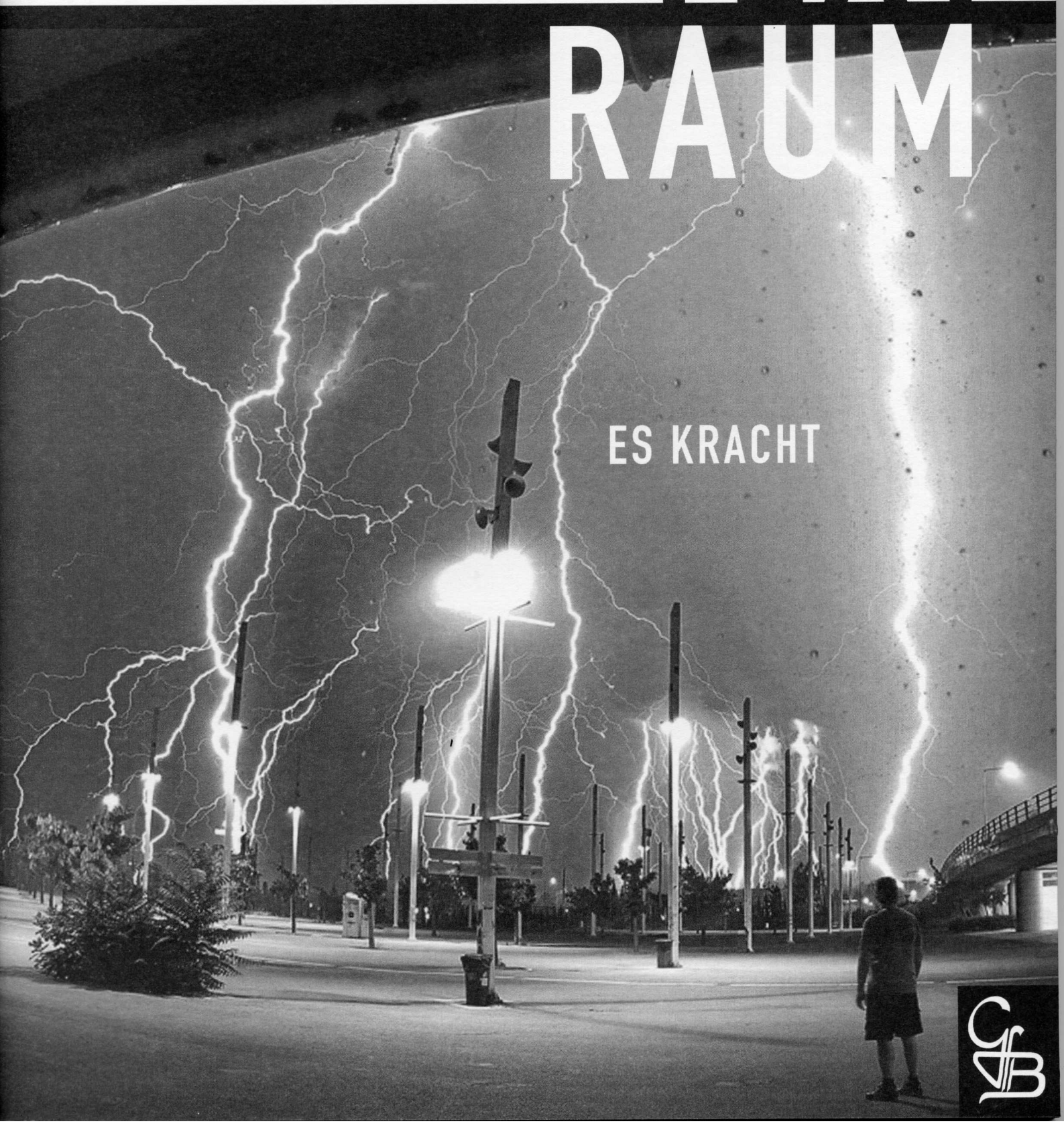
ISSN 1860-9686

21. JAHRGANG | AUSGABE 42 | APRIL 2015
BIBLIODRAMA INFORMATION
GESELLSCHAFT FÜR BIBLIODRAMA E.V.

TEXT RAUM



ES KRACHT

Wolf-Peter Szepansky, Hamburg

WEGE ZUR KONFLIKTKLÄRUNG IN SEMINAREN

This contribution explains how conflicts can be settled with the aid of different techniques of communication like empathy, delineation and objectification. The author explains indicators of conflict, which result from group-dynamic processes and describes second-order solutions for conflicts.

In diesem Aufsatz werden Wege zur Konfliktklärung mit Hilfe der Kommunikationstechniken Einfühlen, Abgrenzen und Versachlichen aufgezeigt. Der Autor beschreibt Konfliktindikatoren, die sich aus gruppendynamischen Prozessen ergeben können und erläutert Konfliktlösungen zweiter Ordnung.

Schwierige Teilnehmer oder Teilnehmerinnen können einer Seminarleitung das Leben schwer machen. Manchmal scheinen Teilnehmende nur darauf zu warten, sich mit Leitenden oder anderen Gruppenmitgliedern anzulegen. Andere stören und behindern mit ihren ichbezogenen Verhaltensweisen den gemeinsamen Lernprozess. Souveräne Leitung verhindert, dass sich Konflikte aufschaukeln und sucht nach Wegen, die Störenden zu integrieren. Vor dem Hintergrund der drei universell einsetzbaren kommunikativen Grundtechniken, der des Einfühlens, des Abgrenzens und des Versachlichens, werden hier kurze Interventionen vorgestellt, die bei verbalen Ausfällen und anderen Störungen eingesetzt werden können. Diese Grundtechniken lassen sich differenzieren und variieren, (vgl. Szepansky 2010, S. 65). So bieten sie Leitenden eine wirksame Hilfe, auf Angriffe zu reagieren und Konflikte frühzeitig zu entschärfen. Im zweiten Teil werden Wege zur Abhilfe von Störungen des Lernprozesses durch unangemessenes Verhalten von Teilnehmenden erörtert. Dazu gehört das Eindämmen von Konflikten durch Musterunterbrechungen und Lösungen zweiter Ordnung.

Einfühlen, abgrenzen und versachlichen

Manchmal können als Anfragen an die Leitung gemeinte Bemerkungen wie Provokationen klingen oder sie sind auch als solche gemeint. („Wie lange machen Sie das eigentlich schon?", „Ich habe gehört, Frau Dozentin hat sogar studiert.") Leitende sollten bei solchen Äußerungen zunächst in Betracht ziehen, dass das Überspielen einer inneren Unsicherheit zu einer aggressiveren Formulierung als ursprünglich beabsichtigt geführt haben könnte. „Wer ein inneres Hindernis überwinden muss, tritt doppelt forsch auf." (Schulz von Thun 2000, S. 40) Leitungskompetenz zu zeigen bedeutet, auf sachliche Klärung zu fokussieren und jegliche Eskalation zu vermeiden. Deshalb kann es hilfreich sein, solche Spitzen als missglückte Formulierungen zu verstehen und auf den konstruktiven Kern der Botschaft zu reagieren („Ihnen ist eine qualifizierte Leitung sehr wichtig ..."). Wer sich verstanden fühlt, ist bekanntlich besser in der Lage, sich in sein Gegenüber hineinzuversetzen. Einfühlung fördert also gegenseitiges Verständnis und dämpft damit Aggressionen. Einfühlsame Antworten auf (vermeintliche) Angriffe signalisieren Gelassenheit, verlangsamen die Konfliktdynamik und wirken so der Eskalation entgegen. Die Bereitschaft, das Gegenüber in seinem Verhalten so zu akzeptieren, statt es ändern zu wollen, erleichtert eine einfühlsame Haltung. Eine freundlich vorgebrachte Entgegnung verführt zur Kooperation, auch weil sie dem anderen so einen Rückzug erleichtert. Freundlichkeit bei gleichzeitiger Entschiedenheit kann beim Gegenüber eine kognitive Dissonanz erzeugen, das Entstehen eines inneren Zwiespalts zwischen dem Anspruch, auf dem eigenen Standpunkt beharren zu wollen und dem durch das überraschend freundliche Entgegenkommen entstehende Bedürfnis, einlenken zu wollen. Schließlich ist zu bedenken, dass die Teilnehmenden die Gewissheit brauchen, der Leitung in Bezug auf Kompetenz oder Autorität vertrauen zu können. Lehrende sollten mit ihrer Haltung also darauf abzielen, die Beziehung zu stärken, statt sie zu zerstören. Ein einfühlsamer Kommunikationsstil äußert sich in Interventionen, wie Verständnis zu zeigen, aktiv zuzuhören oder die (vermuteten) Interessen und Bedürfnisse des Gegenübers auszudrücken. Auch die Technik des „Quittierens" gehört dazu. Das ist eine deeskalierende Bemerkung, die zeigt, dass der erfolgte Angriff nicht aus Angst oder Unsicherheit überhört wurde, sondern bewusst ignoriert wird, um Klärung in der Sache zu erreichen. Zum Beispiel so: „Ich möchte auf diese Bemerkung nicht näher eingehen. Was genau sind denn Ihre Befürchtungen?" Auch ein erstaunt freundlicher Ausruf wie „Hey!" zu Beginn der Erwiderung erfüllt diese Funktion. Leitungsautorität zeigt sich nicht darin, in jeder Situation mächtig zu erscheinen oder Sieger zu bleiben, sondern in freundlicher Bestimmtheit, gelassener Haltung, entschiedenem Ton und festem Blickkontakt (vgl. Rhode/ Meis, 2009, S. 84ff.). Für eine solche Haltung im Konflikt hilft ein Rollenverständnis, ähnlich dem eines Schiedsrichters, das sich allein der Durchsetzung der Regeln verschreibt und über Fouls nicht persönlich beleidigt ist. Zur Konfliktprophylaxe kann es auch beitragen, frühzeitig und eher nebenbei, den Konfliktpartner auf das entstehende Problem anzusprechen.

Verständnis und eine Bitte oder eine Ich-Botschaft nach dem Muster „Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch" können in einem so gestalteten Gespräch viel bewirken. Manchmal sind aggressive Bemerkungen von Teilnehmenden schwer erträglich. Bei heftig empfundenem Ärger gelingt Einfühlung kaum. Dann ist es wichtig, sich abzugrenzen. Es ist auch deshalb sinnvoll sich abzugrenzen, weil es die angemessenste Form der Auseinandersetzung ist, wenn Aggressionen im Spiel sind oder wenn die Autorität der Leitungsrolle in Frage gestellt wird. Ein sich abgrenzender Kommunikationsstil äußert sich in Interventionen, wie Forderungen oder Bedingungen zu stellen („Lassen Sie sich doch erst mal auf die Lernsituation ein"), zu konfrontieren („Ich finde Ihre Bemerkung etwas misslungen"), die eigene Auffassung darzulegen („Ich bin sicher, Sie werden hier eine Menge lernen können"), die eigenen Gefühle anzusprechen („Ich bin etwas verwundert über Ihren aggressiven Ton..."), die unausgesprochenen Annahmen oder Vorurteile anzusprechen („Heißt das, Sie sind irritiert, weil hier eine Frau unterrichtet/ich so jung aussehe?") oder die Rolle als Leitungsperson („Ich bin gut ausgebildet und vorbereitet. Warten Sie ab und machen Sie mit.") zu betonen. Längere Erklärungen dagegen sind wenig hilfreich. Sie wirken als Rechtfertigungen und bringen Leitende in die Defensive.

Typisch für Konflikte ist eine Eskalation durch schnellen Wortwechsel. Deshalb ist die Verlangsamung des Dialogtempos durch Pausen, das Bitten um Wiederholung des Gesagten, das Nachfragen oder auch Mini-Unterbrechungen, um kleine Handlungen abzuschließen, eine effektive Vorbeugung. Diesen Zweck erfüllt auch eine vor der Abgrenzung gestellte einfühlende Bemerkung. Eine weitere Hilfe ist die Achtsamkeit auf die eigenen spontanen, unproduktiven Verhaltensweisen, beispielsweise der Neigung, bei scharfer Kritik in die Opferrolle zu fallen oder verbal zurückzuschlagen. Abgrenzung heißt also nicht, zum Gegenangriff überzugehen und so den Konflikt weiter zu treiben. Entsteht ein Machtkampf zwischen den Beteiligten, gerät die Auseinandersetzung auf die persönliche Ebene. Dann es ist praktisch nicht mehr möglich, die Rollenautorität als Leitung zu nutzen. Klüger ist es für Leitende, sachlich zu bleiben und eine persönliche Kränkung später unter vier Augen anzusprechen. Zwischen Einfühlen und Abgrenzen liegt die dialogorientierte Form des Versachlichens. Während gezeigtes Verständnis der Beziehung förderlich ist, lädt eine Frage die aggressive Person dazu ein, ihre legitimen inhaltlichen Bedürfnisse hinter dem Angriff zu thematisieren. So wird die Problemlösung gefördert. Zu beachten sind dabei auch Feinheiten. Ein „Nein" am Beginn einer Entgegnung wirkt unnötig schroff, ein „Aber" fordert Widerspruch heraus, eine Frage mit „Warum" setzt stärker unter Rechtfertigungsdruck als die Formulierung „Aus welchen Gründen..."

Einfühlen und die sachliche Klärung suchen, diese Kombination eignet sich besonders gut, wenn es um Vereinbarungen, Regelverstöße oder weiteres gemeinsames Vorgehen geht. Beispielsweise sorgt eine einfühlende Formulierung in Bezug auf das Zuspätkommen eines Teils der Gruppe nach einer Pause für das Vermeiden einer Vorwurfshaltung und fördert so eine konstruktive Haltung aller Beteiligten: „Die Zeit für die Pause vergeht oft wie im Flug. Euer Zuspätkommen bedeutet allerdings, ihr blockiert den pünktlichen Anfang aller anderen. Wie wollen wir zukünftig damit umgehen?" Das Versachlichen ist der Versuch, die Bedürfnisse von Teilnehmenden zu erfahren, um diese in Rechnung stellen zu können. Lösungsorientierte Fragen, eigene Statements, das Einbringen eigener Bedürfnisse und Vorschläge sowie Verhandeln gehören zu diesem Kommunikationsstil. Beispielsweise können mit der Frage „Wem geht es noch so?" weitere Gruppenmitglieder zur Stellungnahme eingeladen werden. Für eine souveräne Leitung ist das stets die Chance, den Lernprozess mit Hilfe von Feedback zu optimieren. Diffus geäußerte Unzufriedenheit oder pauschal vorgebrachte Einwände von einzelnen Teilnehmenden sind ein Warnsignal, das auf Unzufriedenheit und drohende Konflikte hinweist. Hier gilt es, sich Zeit zu nehmen, um aktiv zuzuhören und einfühlsam die Bedürfnisse zu erfragen, und zwar so lange, bis die nörgelnde Person der Beschreibung zustimmt. Dann erst, nach ihrem „Ja" und der nun klar erkannten Bedürfnislage, lassen sich Wege zu verbesserter Zusammenarbeit finden. Die Möglichkeit, Einfühlung, Abgrenzung und Versachlichung

zu kombinieren, eröffnet ein flexibles Vorgehen. Beispielsweise können Leitende nach einer klaren Botschaft, wie sie sich das Vorgehen wünschen (Abgrenzung), fragen, welche Bedürfnisse die Teilnehmenden haben (Versachlichung) und/oder mit einer verständnisvollen Äußerung (Einfühlung) zum Dialog animieren, um zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen (vgl. Szepansky 2010, S. 70).

Erst wenn Akzeptanz und Konfrontation miteinander verbunden werden, wird die Auseinandersetzung produktiv. Denn erst diese Kombination ermöglicht persönliche Entwicklung (vgl. Schulz von Thun 1989, S. 47).

In Situationen, in denen Konflikte vorhersehbar sind, ist es hilfreich, Regeln aufzustellen. Störende bringen sich nun durch ihre Regelverletzung in einen Gegensatz zu den anderen Gruppenmitgliedern. Leitende können als Anwalt der Regeln auftreten.

Doch auch der so entstehende Druck auf störende Teilnehmende kann zu weiterer Eskalation führen, wenn beide Konfliktpartner nachlegen. Störende fühlen sich in ihren Impulsen ausgebremst und kämpfen um ihre Position, Lehrende fordern noch nachdrücklicher die Einhaltung der Regeln. Die Art, wie beide Parteien interagieren, stabilisiert den Konflikt. Ein Teufelskreis entsteht.

Musterunterbrechungen

So kann es wirksamer sein, statt mehr vom Gleichen zu tun, dieses Muster zu unterbrechen: Dauerredende erhalten stumm und mit freundlichem Lächeln die „Gelbe Karte" oder die „Rote Karte", wer sich gestört fühlt, stellt sein Namensschild senkrecht. Ein Redestein wird als Symbol eingeführt. Wer ihn besitzt, hat die alleinige Redeerlaubnis. Das Paar, das die störenden Zwischengespräche führt, wird durch einen für alle geltenden Sitzplatzwechsel auseinandergerissen. Leitende erleiden ironisch-theatralisch eine „Herzattacke", wenn sie schon wieder „ergänzt" werden (vgl. Schulze-Seeger 2009, S. 137, S. 240).

Lösungen zweiter Ordnung

Eine weiteres Konzept sind Lösungen zweiter Ordnung. Solche Lösungsversuche vermeiden die Teufelskreisdynamik und versuchen etwas deutlich anderes oder sogar das Gegenteil des Bisherigen. „Lösungen zweiter Ordnung (scheinen) häufig absurd, unerwartet und vernunftwidrig; sie sind ihrem Wesen nach überraschend und paradox." (Watzlawick, 2013, S. 122) Der Schlüssel zum Verständnis ihrer inneren Logik besteht darin, die Gruppe als komplexes System zu betrachten. In einem solchen System herrschen vielfältige Wechsel- und Nebenwirkungen, statt klare Ursache-Wirkungsbeziehungen. So bietet es sich an, den Lösungsprozess von der Berücksichtigung der (scheinbaren) Konfliktursachen abzukoppeln. Es wird allein auf eine mögliche Wirkung „im hier und jetzt" abgestellt. Bei Lösungsversuchen zweiter Ordnung werden Vielredende beispielsweise dazu eingeladen, ihr Wissen der Gruppe vorzustellen, allerdings thematisch und zeitlich eingegrenzt. Damit können sie die dringend benötigte Anerkennung erhalten. Das nimmt ihnen etwas von dem Druck, sich darstellen zu müssen. Wenn Störende zu Regel- oder Zeitwächtern ernannt werden, wird ihrem Geltungsbedürfnis Rechnung getragen und der Konflikt entschärft. Die auf diese Weise eingebrachten Kompetenzen der Störenden können nun gewürdigt werden. Das schafft den Ausgangspunkt für eine neue Sichtweise auf diese Personen. Die neue Selbstwahrnehmung erleichtert es den Störenden, eine veränderte Haltung einzunehmen. Vielfragende, Besserwissende oder „Co-Leiter" werden unter Hinweis auf den Wert ihrer Beiträge dazu ermutigt, ihr (Stör-)Verhalten weiterhin fortzusetzen. Nach einer solchen Einladung fehlt der Reiz an diesem Tun, das destruktive Vorhaben erscheint nun konstruktiv. Der Demonstration der eigenen Dominanz wurde die Spitze genommen. Lösungen zweiter Ordnung verändern den Betrachtungsrahmen. Während bei typischer Konfliktaustragung das Problem durch die sich negativ entwickelnden Beziehungen der Beteiligten am Leben erhalten wird, steht bei dieser Form der Konfliktlösung die Konzentration auf die Ressourcen des Konfliktpartners im Vordergrund. Der Kampf um die Deutung des Konflikts entfällt. Die systemische Betrachtungsweise ermöglicht es auch, Störungen als Symptom für Defizite des Gruppen- oder Lernprozesses zu betrachten. So erhält auch die Störerrolle eine neue, positive Bedeutung. Ihr kann in Bezug auf den Lern- und Gruppenprozess eine Signalwirkung zukommen. Teilnehmende fühlen sich manchmal durch eine konkrete Situation herausgefordert, eine bestimmte, ihnen vertraute Rolle einzunehmen. Diese Rolle erhält für sie ihre Attraktivität, weil ihr bereits ein in anderen Zusammenhängen erlerntes Verhaltensrepertoire zu Grunde liegt. Auch die Werthaltung, die mit dieser Rolle verbunden ist, spricht entsprechende Teilnehmende an, sie werden aktiv. „In der Theaterwelt würde man vielleicht von ‚dramaturgischen Rollen' sprechen." (Stahl 2002, S. 301) Solche Rollen, sind ein wichtiger Indikator für Stimmungen und das Gruppenklima.

- Eine „Rebellin" oder ein „Betriebsrat" setzen sich für zu kurz kommende Gruppenmitglieder ein.
- Ein selbsternannter Staatsanwalt bringt als unbarmherziger „Ankläger" ein Problem zum Kochen (und leitet damit die Klärung ein).
- Ein selbsternannter Co-Leiter verweist mit seinen Vorschlägen auf die Unentschlossenheit der Leitung.
- Selbstdarsteller und Vielredner fühlen sich möglicherweise durch Rivalität in der Gruppe angefeuert.
- Aussteiger oder Eigenbrötler erleben vielleicht den Offenheitsdruck als zu stark oder die Gruppe als zu bedrängend.

Es kann sich also lohnen, solche Störungen selbstkritisch zu hinterfragen. Darin eine Chance zu sehen, kann es erleichtern, das wertschätzende Verhältnis zu den störenden Personen zu bewahren. Nicht immer sind Konflikte durch verbesserte Didaktik oder durch Einflussnahme auf den Gruppenprozess abzustellen. Ein weiterer Lösungsweg, typischerweise erst nach längeren Auseinandersetzungen beschritten, ist das Vier-Augen-Gespräch.

Vier-Augen-Gespräche als letztes Mittel

Zwei Kriterien sind für Leitende besonders wichtig, soll das Gespräch Erfolg haben: Wertschätzung und Nachdrücklichkeit. Wertschätzung zeigt sich bereits im Mitteilen des Anliegens und der Bitte um Gesprächsbereitschaft. Die folgende Gesprächseröffnung, kann das störende Verhalten als eine Kompetenz würdigen, ist sie doch in einem anderen Rahmen durchaus positiv (sich als Vielredner nicht unterbrechen zu lassen, kann als durchsetzungsfähig beschrieben werden). Ein solches Reframing ermöglicht dem Gegenüber, sich in seinem Selbstbild wahrgenommen zu fühlen. Die Kritik des konkreten Verhaltens, verbunden mit der Forderung nach Veränderung, wird in nachdrücklichem, aber wertschätzenden Tonfall vorgebracht. Dem schließt sich eine Gesprächsbrücke an, die die Wertschätzung für die kritisierte Person unterstreicht und deren Zustimmung erleichtern soll. So wird beispielsweise das kritisierte Verhalten nicht als mutwillige Störung, sondern als störende Nebenwirkung eines an sich nachvollziehbaren Verhaltens geschildert. Am Schluss des Gesprächs sollte eine klare Vereinbarung stehen, der die störende Person ausdrücklich zustimmen sollte.

Für alle Konflikte zwischen Leitenden und Teilnehmenden gilt: „Jeder Konflikt ... ist für die Gruppe ein Prüfstein, der zeigt, wie Konflikte von Leitenden aufgegriffen werden. Wenn mit ‚Bestrafung' zu rechnen ist, besteht die Gefahr, dass die Teilnehmenden ihre im Lernprozess entstehenden Bedürfnisse nicht offensiv vertreten. Damit würden Leitenden kritische Rückmeldungen verloren gehen und auch die Chance, besser auf die Bedürfnisse der Teilnehmenden einzugehen. Fair ausgetragene Konflikte sind demgegenüber ein gelungenes Modell für konstruktive Zusammenarbeit." (Szepansky 2010, S. 71) Sie laden zu kooperativem Verhalten ein und geben jene Verhaltenssicherheit, die Teilnehmende für das Lernen brauchen.

R. Rhode, M. S. Meis: Wenn Nervensägen an unseren Nerven sägen. München 2009.

F. Schulz von Thun: Miteinander reden: Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Reinbek bei Hamburg 1989.

F. Schulz von Thun: Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek bei Hamburg 2000.

J. Schulze-Seeger: Schwarzer Gürtel für Trainer. Weinheim und Basel 2009.

W.-P. Szepansky: Souverän Seminare leiten. Bielefeld 2010.

P. Watzlawick: Lösungen. Bern 2013.

E. Stahl: Dynamik in Gruppen. Weinheim, Basel, Berlin 2002.

Wolf-Peter Szepansky, Kommunikationstrainer, Supervisor, Psychodramaleiter und Coach in Hamburg, www.szepansky.de, info@szepansky.de