

Perspektive Praxis

Wolf-Peter Szepansky

Souverän Seminare leiten

Gruppenprozesse und Leitungsrolle



DIÉ

Herausgebende Institution

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert.

Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Christina Müller

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter **www.die-bonn.de** ein **Feedback** zukommen lassen. Geben Sie einfach den **Webkey 43/0030** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind
im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Verlag:
W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Postfach 10 06 33
33506 Bielefeld
Telefon: (0521) 9 11 01-11
Telefax: (0521) 9 11 01-19
E-Mail: service@wbv.de
Internet: www.wbv.de

Bestell-Nr.: 43/0030

© 2006 W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld
Satz: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel
Herstellung: W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
ISBN 3-7639-1935-X

6.5.2 In vier Gesprächsschritten zum Ziel

Die Leitung hat ein Problem mit Herrn Stur, also hat sie die Verantwortung für das Zustandekommen des Gesprächs. Sie will allerdings keine Verhandlung mit offenem Ergebnis führen, sondern eine Verhaltensänderung bei Herrn Stur erreichen. Sie kann sich deshalb an den Gesprächsschritten eines Kritikgesprächs orientieren, wie es sich für Situationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bewährt hat: Rahmensetzung, Informationsphase, Austausch der Sichtweisen, Lösungssuche.

Methodentipp: Kritikgespräch

1. Phase: Den Rahmen setzen

Die Leiterin sollte vorab Klarheit darüber haben, mit welchem Ergebnis sie zufrieden sein kann und wie sie und der Teilnehmer sicherstellen können, dass die getroffenen Vereinbarungen eingehalten werden. So hat sie einen Maßstab für den Erfolg.

Ein Vorspann mit Smalltalk ist hier situativ wenig stimmig. Dies würde wie das Reden um den heißen Brei wirken. Unklarheit über die Situation würde einen Nährboden für aufkeimende Ängste bereiten. Es würde Frau Hurtig auch besondere Kraft kosten, bei dem inhaltlichen Wechsel von freundlichem Smalltalk zu Kritik weiterhin zugewandt zu bleiben, denn mit dem Wechsel des Themas vom Leichten zum Schweren, wechselt auch ihre Gefühlslage. Außerdem besteht die Gefahr, durch nettes Plaudern im Vorfeld die eigenen Aussagen abzuschwächen. Generell gilt als Faustregel: Je unangenehmer ein Gespräch zu werden verspricht, desto schneller ist zur Sache zu kommen. Den Zweck, das Gegenüber nicht zu überrumpeln und einen akzeptablen Einstieg zu finden, erfüllt die Rahmensetzung zu Beginn:

„Es geht mir nochmals um das Thema, wie viel Raum Sie sich im Verhältnis zu den anderen nehmen. Sie wissen, dass Sie gern für andere reden oder anderen ins Wort fallen. Auf meine konkrete Ansprache hin hatten Sie sich verständnisvoll gezeigt. Und ich hatte Ihnen geglaubt, dass sie sich daran halten. Mein Ziel für dieses Gespräch ist es, sicherzustellen, dass wir eine dauerhafte Vereinbarung erreichen, an die Sie sich auch halten können.“

Dieser Einstieg drückt klar die Erwartungen und eigenen Absichten aus. Ein anderer Einstieg könnte mit einer Vereinbarung über die Vorgehensweise gesetzt werden:

„Herr Stur, ich möchte mich gerne mit Ihnen über das Lernklima in dieser Gruppe unterhalten. Es liegt mir auf der Seele, dass sich einige gestört fühlen. Bitte lassen Sie uns gemeinsam überlegen, wie wir eine störungsfreie Atmosphäre schaffen können.“

Mit dieser Rahmensetzung ist ein stärker konsensorientiertes Vorgehen umrissen. Das Thema einzugrenzen, den aktuellen Stand zu rekapitulieren oder die Probleme anzusprechen sind Einstiegsmöglichkeiten, die einen Gesprächsrahmen setzen und so einen gemeinsamen Ausgangspunkt schaffen.

2. Phase: Die eigene Sicht auf die Situation und Erwartung an den Gesprächspartner formulieren

Wenn der Gesprächsgegenstand vereinbart ist, wenn also der Gesprächspartner seine Zustimmung gegeben hat, werden über ein Reframing seine Stärken angesprochen:

„Sie wissen sicher, dass Sie der Gruppe viele originelle Ideen und Anregungen schenken. (Pause, Worte wirken lassen) Leider ist es hier wie in den meisten dieser Situationen. Wenn es vom Guten zuviel gibt, wird man überdrüssig. Und dieser Zustand ist leider erreicht, Herr Sturl!“

Die Weichen für ein positives Gespräch werden richtig gestellt, wenn sich die zu kritisierende Person ihrem eigenen Selbstverständnis entsprechend wahrgenommen fühlt, wenn die zu beanstandenden Fakten benannt werden und das konkrete Verhalten kritisiert wird, ohne das Gegenüber als Menschen in Frage zu stellen.

3. Phase: Austausch über die Sicht, Argumente einsetzen

Im Kritikgespräch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften kommt nun die Phase des Zuhörens, die Hintergründe des Handelns von Mitarbeitenden verständlich machen soll. Auch in Situationen, in denen es um Klärung von Standpunkten oder Beziehungen geht, sollten an dieser Stelle Gemeinsamkeiten, Gegensätze und Hintergründe ausgeleuchtet werden. Im hier dargestellten Gespräch ist dies allerdings wenig zielführend, weil potenzielle Streitpunkte ausgeweitet werden könnten. Das ist nicht im Interesse der Leiterin, denn die Zusammenarbeit mit dem Teilnehmenden ist befristet und die zur Verfügung stehende Gesprächszeit knapp. Frau Hurtig kann ihm in diesem Rahmen wohl kaum helfen, sein problematisches Verhalten vollkommen abzulegen. Deshalb hält sie diese Gesprächsphase kurz.

Ganz verzichten kann sie auf diese Phase nicht, weil sie nicht nur zielorientiert, sondern auch verständigungsorientiert vorgehen will. Der Veränderungswille des Teilnehmers wird nämlich auch von seinem Verhältnis zur Leiterin beeinflusst. Daher muss ihre Aufmerksamkeit auch ihm und nicht nur ihren eigenen Argumenten gelten. Dennoch fokussiert sie das Gespräch bald auf mögliche Lösungen für dieses Seminar. Ein Effekt dieser Strategie ist es, dass sie vermeidet, den Gesprächspartner in Rechtfertigungen zu treiben. Mit festem Ton kann Frau Hurtig nun signalisieren, dass Grenzen erreicht sind:

„Ich kann nicht länger hinnehmen, dass Sie die Gruppe so dominieren.“

Außerdem versucht sie, ihn mit gezielten Fragen in die Verantwortung einzubinden:

„Haben Sie beobachtet, dass...“

Sie hofft darauf, dass dies eine verunsichernde Wirkung hat und so sein Einlenken fördert. Schließlich drückt sie freundlich ihren Wunsch nach Kooperation aus. Damit wird eine „kognitive Dissonanz“ (Festinger 1978) erzeugt, ein innerer Zwiespalt zwischen der (kognitiven) Einsicht, sich verändern zu müssen einerseits und dem impulsiven Gefühl, spontan sein Wissen verbreiten zu wollen andererseits. Dieses innere Dissonanzerleben drängt auf Übereinstimmung: Entweder er folgt seinem Verstand oder bleibt Gefangener seines Gefühls. So beeinflusst die Leiterin seinen inneren Zwiespalt gezielt durch die sachlich klare Konfrontation und ihre freundliche und unterstützende Haltung als Einladung zu neuem Verhalten.

Es ist auch in schwierigen Gesprächen selten nützlich, Drohungen auszusprechen. Sie verhärten die Fronten. Eskalation wird üblicherweise mit Eskalation beantwortet. Eine klare Botschaft, vorgebracht mit fester Stimme und einem Ton, der nicht zweifeln lässt, ist wesentlich konstruktiver. Ein weiterer Vorteil dieser Gesprächsstrategie, die dem Gegenüber Brücken baut und Zugeständnisse macht, ist, dass höchstwahrscheinlich Bewegung in starre Positionen kommt, und ein Kompromiss möglich wird.

4. Phase: Vereinbarungen treffen

Auch wenn Frau Hurtig Herrn Stur mit Engelszungen überreden würde – er bliebe für Rückfälle anfällig. Wirkungsvoller sind Vereinbarungen mit aufrichtiger Beteiligung beider Seiten. Um dies sicherzustellen, ist es nützlich, Vorschläge zu erfragen. Dabei muss Frau Hurtig auch überlegen, wie sie Herrn Stur an seine Vorsätze erinnern könnte, wenn er in seinen alten Stil zurückzufallen sollte.

Eine Gefahr bei der Einigung über das zukünftige Verhalten sind leere Absichtserklärungen, die nicht durch Realismus oder guten Willen gedeckt sind. Sie sollten mit konkreten Fragen auf ihren Gehalt hin überprüft werden. Aber auch die Leiterin kann ein Scheitern verursachen, indem sie Herrn Stur zu stark bedrängt und so Widerstand provoziert, den er jetzt vielleicht nicht mehr offen ausspricht, stattdessen jedoch Lippenbekenntnisse liefert. Haben die beiden eine Änderung seines Verhaltens vereinbart, ist es sinnvoll, dass die Leiterin diese Vereinbarung abschließend noch einmal zusammenfasst oder wiederholt, um ihr mehr Nachdruck zu geben und um Missverständnisse auszuschließen.

Ein Kritikgespräch in der Erwachsenenbildung stellt nur eine Einladung zur Veränderung dar. Ob das Gegenüber diese Einladung annimmt, liegt nicht in der Macht der Leitung, denn hier sind Verhaltensänderungen freiwillig. Das Gespräch lohnt sich jedoch auch schon deshalb, weil es Gelegenheit bietet, den aufgestauten Ärger loszuwerden. Denn auszusprechen, was einem auf dem Herzen liegt, statt den Ärger in sich hineinzufressen, entkrampft auch die Beziehung zum Gesprächspartner.

6.5.3 Das Kommunikationsquadrat als Kompass für die Gesprächsführung

Das Kommunikationsquadrat bietet verschiedene Hilfen, um ein Gespräch erfolgreich zu führen. Eine seiner Stärken liegt darin, eine sichere Orientierung für das eigene Handeln zu bieten. Seine Seiten repräsentieren die vier wichtigen Aspekte einer Nachricht. Wenn jede Seite möglichst eindeutig angesprochen wird, erhalten Aussagen mehr Klarheit. Indirekt angesprochene oder auch miteinander vermengte und damit vielfältig interpretierbare Botschaften können so vermieden werden. Dies ist gerade in Konfliktsituationen wichtig. „Quadratisches“ Kommunizieren beugt so Missverständnissen vor und gibt Aussagen mehr Nachdruck.

Die Selbstkundgabe- und die Sachseite sind im streitbaren Dialog am unproblematischsten. Bei Appell- und Beziehungsseite dagegen lauern die meisten Konfliktpotenziale. Die Appellseite schränkt mit ihren Erwartungen an das Gegenüber dessen Unabhängigkeit ein. Höflichkeit und zugleich Klarheit führen hier am weitesten. Der Beziehungsaspekt wird positiv angesprochen, wenn die für das Gegenüber empfundene Wertschätzung ausgedrückt wird. Diese Seite wird meist besonders sensibel geprüft, wenn die Gesprächspartner ihre Rollen