

Wolf-Peter Szepansky

Konsensorientierte Gesprächsführung

Wie geht man mit »schwierigen« Teilnehmenden um?

Störungen im Lernprozess entstehen immer wieder. Den Lernprozess zu steuern, heißt Wege zu finden, die Störung zu beseitigen und die Störenden zu integrieren. Ein Beispiel:

Der Konflikt hat bereits Konturen gewonnen. Körpersprachliche Andeutungen seitens der Leitung, wie Sitzen auf der Stuhlkante und dämpfende Handbewegungen sowie kleine Ermahnungen sind in ihrer Wirkung verbraucht. Auch das Unterbrechen, das Selbst-auf-den-Punkt-Bringen seiner Aussagen sowie der Versuch, mit abkürzenden Fragen das Ende vorwegzunehmen («Habe ich Sie richtig verstanden, dass Sie das vor allem durch Ihre Konsequenz erreicht haben?»), tragen ebenfalls nur wenig zur Besserung der Situation bei. Nachdem auch die Nachdrücklichkeit einer Ich-Botschaft (Wahrnehmung, Wirkung, Wunsch) nur zeitweilig Wirkung zeigt, besteht der nächste Schritt der Leitung darin, den Störenden in der Pause und unter vier Augen auf sein Verhalten anzusprechen. Die Vereinbarung von Regeln wäre eine weitere Möglichkeit. Am Beginn steht die Bitte um Zustimmung zum Gespräch. Dafür ist eine neutrale Formulierung des Anlasses, also des Konflikts, notwendig. Der inhaltliche Einstieg zielt im ersten Schritt darauf ab, Zustimmung zu erhalten. Kann das kooperative, sich gegenseitig stützende und fördernde Lernen als zentrales Vorgehen bestätigt werden? Bei authentischer Zustimmung ist ein gemeinsamer Ausgangspunkt des Gesprächs geschaffen. Damit ist das Gesprächsklima tendenziell positiv, und durch die wiederholte Zustimmung ist beim vermeintlichen Störer die Bereitschaft zur Kooperation gewachsen.

Die Abwehrhaltung, nun nur noch durch die Erwartung von Kritik erzeugt, kann weiter minimiert werden. Die zu kritisierende Person soll sich ihrem Selbstbild

entsprechend wahrgenommen fühlen. Um ein solches Inhaltsreframing zu konstruieren, wird das als störend empfundene Verhalten als Kompetenz gewürdigt. Zu Recht, denn in einem anderen Zusammenhang kann es durchaus positiv wirken. Günstig ist es dabei, jene Eigenschaften des Gesprächspartners hervorzuheben, die für die gewünschte Verhaltensänderung hilfreich sind, beispielsweise die Fähigkeit, Wissen zu teilen oder andere zu unterstützen. Geschickt formuliert, erscheint das kritisierte Verhalten als ein Zuviel des Guten: «Herr X, Sie haben viel Erfahrung und können daher Interessantes berichten.» Oder: «Sie verstehen es, die Gruppe an Ihrem profunden Wissen teilhaben zu lassen. Und dabei übertreten Sie manchmal die Grenzen.»

Eine andere Möglichkeit, in die inhaltliche Auseinandersetzung einzusteigen, ist eine positive Unterstellung: Mit dem kritisierten Verhalten wird eine positive Absicht verfolgt. Dieses Vorgehen ist für alle schwierigen Gesprächssituationen hervorragend geeignet, in denen sichergestellt werden soll, dass das Gegenüber Kritik nicht als persönlichen Angriff auffasst. «Sie wollen den Lernprozess sicherlich nicht stören...» Oder: «Ihnen ist es wichtig, mit eigenen Anregungen, den Lernprozess aller voranzubringen...» Dabei ist es wichtig, die positive Unterstellung nicht mit einem folgenden »aber« zu entwerten. Deshalb sollte eine anerkennende Pause folgen, bevor mit einem neuen Satz die kritische Auseinandersetzung beginnt.

Jetzt ist die Übereinstimmung zwischen den Gesprächspartnern beim Vorgehen im Großen und Ganzen bestätigt und die störende Person sieht sich in ihrem Verhalten respektiert und anerkannt statt verurteilt. Nun ist es erfolgversprechend, den Konflikt sachlich zu beschreiben und um eine Stellungnah-

me zu bitten. Zugeständnisse des Störenden sind nun zu erwarten, obwohl er möglicherweise noch weiterhin auf seinem Verhalten beharrt: «Mag sein, dass ich ein bisschen viel rede, aber...», «Ich weiß, dass die Zeit manchmal etwas knapp wird, aber...». Nach dem »aber« steht die Begründung für die Haltung des Störenden. Vor dem »aber« steht das Zugeständnis. Das gilt es auszubauen: «Ja, Sie sagen es, die Zeit wird durch Ihre langen Beiträge knapp.» Oder »Ihren Worten entnehme ich, dass Sie sehen, dass Sie wohl ein bisschen viel reden.« Nachdem das Zugeständnis explizit festgehalten ist, macht es Sinn, an das zu Gesprächsbeginn festgestellte gemeinsame Ziel zu erinnern. Danach ist ohne jeden Angriff Gemeinsames und Trennendes benannt. Damit ist der Boden für lösungsorientierte Fragen vorbereitet: «Welche Idee haben Sie für unser Problem?», «Wie sehen Sie die Lösung?»

Die gemeinsame Lösungssuche dieses Vier-Augen-Gesprächs konstituiert eine Art Bündnis. Der Vielredner hat durch alle Ebenen des Gesprächs Anerkennung und Respekt erfahren. Damit ist für ihn ein wichtiges Motiv seines Störens seitens der Leitung erfüllt. Die ausgehandelte Lösung kann ihm einen gewissen Raum zur Selbstdarstellung lassen, der in Abstimmung mit der Leitung konstruktiv gefüllt werden kann. Das schafft eine win-win-Situation. Sein Anerkennungsmotiv wird dann auch von der Gruppe befriedigt, die von seinem Wissen profitieren kann. Seine Selbstdarstellung wird weniger wichtig. Ein akzeptabler Kompromiss ist wahrscheinlich.

Wolf-Peter Szepansky ist freier Trainer, Coach und Autor des Ratgebers: Souverän Seminare leiten. Bielefeld (W. Bertelsmann Verlag) 2010, Reihe DIE Praxis, 2. Aufl.