

Mit „schwierigen“ TeilnehmerInnen und Situationen umgehen - Impulse für die eigene Praxis

Was macht eine Situation schwierig?

Situationen sind dann schwierig, wenn sie unvorbereitet entstehen, es keine Standardlösungen gibt und ich in meiner verantwortlichen Leitungsrolle unter Stress gerate.

Im Rahmen einer Lehr- oder Informationsveranstaltung, in der unterschiedliche Menschen mit unterschiedlicher Motivation und verschiedenen Erwartungen teilnehmen, entstehen häufig kleinere und größere Spannungsfelder, die aufgefangen, bearbeitet bzw. geklärt werden müssen: Teilnehmer/innen fühlen sich unter- oder überfordert, sind nicht freiwillig gekommen, fühlen sich in der Gruppe nicht wohl, sind zum Thema emotional aufgeladen oder kommen mit der Erklärweise des Referenten bzw. der Referentin nicht zurecht. Es gibt viele Gründe, aber auch viele verschiedene Facetten, wie sich Spannungen in einer Seminarsituation bemerkbar machen. In der Funktion der Leitung dieser Veranstaltung geraten wir in solchen Situationen häufig in Stress und unter Druck, sich einerseits angemessen zu verhalten und gleichzeitig die Führung zu behalten.

Wir reagieren in spannungsreichen Situationen meist spontan und aus der Emotion heraus. Mit dieser Reaktion entscheidet sich allerdings auch, ob es gelingt, die Situation zu „entspannen“ oder ob sie sich weiter verschärft.

Beispiel: Obwohl Sie darum gebeten haben, die Handys auszuschalten, klingelt während der Veranstaltung ein Handy. Die Person hebt ab und verlässt laut telefonierend den Raum. Aus einem Gefühl der Empörung bringt die Leitung spontan Ihre Verärgerung zum Ausdruck – die Beziehung zur betreffenden Person ist ab sofort etwas angespannt. Je nachdem, ob die Gruppe diese Reaktion als angemessen oder übertrieben empfindet, kann sich die Angespanntheit nun auch noch über die ganze Gruppe ausbreiten.

In diesem Beispiel hat die Reaktion der Leitung dazu beigetragen, die Situation weiter zu verschärfen. Gerade das Gefühl der Empörung löst in uns Menschen den Wunsch aus, den anderen für sein Verhalten „bestrafen zu wollen“. Diese Grundhaltung lässt allerdings wenig Spielraum für konstruktive, deeskalierende Handlungsweisen. Schnell befinden wir uns in der nächsten Stufe der Eskalationstreppe (siehe unten).

Sich spontan zu verhalten, ist im normalen Leben ein natürlicher und lebenswichtiger Prozess. Wenn Sie eine Straße überqueren und ein Auto in hohem Tempo naht, müssen Sie schnell reagieren und haben keine Zeit, zu reflektieren, was genau Sie wahrgenommen haben, welchen Schluss Sie daraus gezogen haben, welches Gefühl sich daraus entwickelt und welche Reaktion jetzt angemessen wäre. Dieser automatisierte Entscheidungsvorgang hilft uns tagtäglich, viele kleine Entscheidungs- und Reaktionsprozesse unseres Alltags schnell zu koordinieren. Dabei durchlaufen die einzelnen Schritte dieses Prozesses unser Gehirn automatisch und deshalb fast unbewusst. In angespannten Kommunikationssituationen, in denen wir in Stress geraten, hindert uns dieser Automatismus allerdings häufig, bewusst und konstruktiv zu handeln. Wir reagieren emotional, je nach Tagesform und je nachdem, wie wir unser Gegenüber einschätzen. Was also tun?

3 Wahrnehmungsvorgänge auseinander halten

Um zu einer angemessenen und reflektierten Haltung zu finden, hilft es, den Automatismus aufzubrechen und Schritt für Schritt in unser Bewusstsein zu holen.

1. Schritt: Wahrnehmung: Was genau habe ich gesehen und gehört? Was ist genau passiert?
2. Schritt: Interpretation: Welche Rückschlüsse ziehe ich daraus? Wie bewerte ich die Situation/das Verhalten?
3. Schritt: Gefühle: Welche Gefühle werden in mir ausgelöst?

Gerade unsere Einschätzungen und unsere Bewertungen im 2. Schritt sind ausschlaggebend für das Gefühl, welches entsteht, und beeinflussen unmittelbar unsere Reaktion. Interpretationen können richtig oder falsch sein. Je negativer meine Einschätzung, desto schneller verschärft sich die Situation.

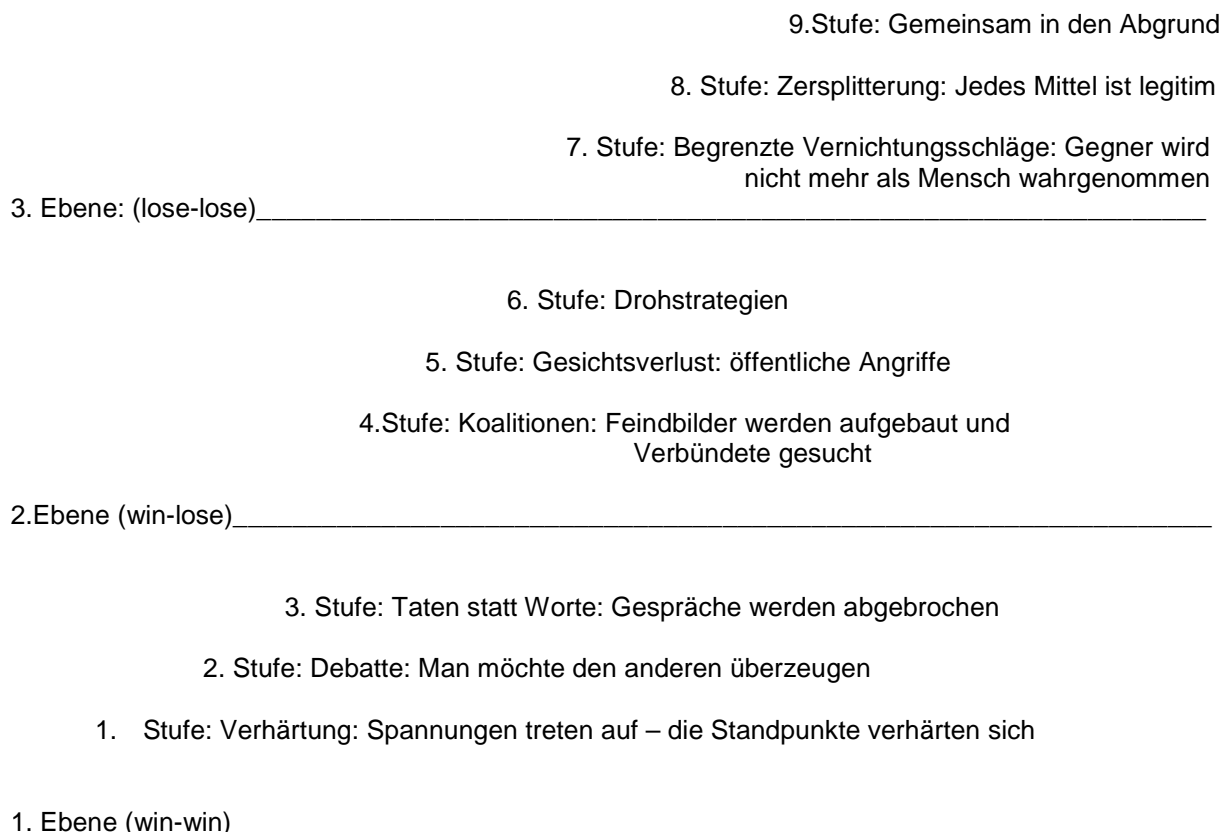
Workshopunterlagen zum Impuls-Fachtag VII für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in Fortbildung, Fachberatung und Ausbildung

Beispiel: Bewertet man das Verhalten des Teilnehmers, der an sein Handy geht und den Raum telefonierend verlässt, als respektlos, entsteht das Gefühl von Empörung und der Wunsch „sich das nicht gefallen zu lassen“. Der TN fühlt sich bestraft und reagiert mit Rückzug oder Widerstand. Stellt man sich vor, dass der Teilnehmer vielleicht vergessen hatte, das Handy auszuschalten und über die Mitteilung oder den Anrufer so überrascht war, dass er alles um sich herum vergaß, verändert sich - mit dieser positiveren Sichtweise - auch das Gefühl: Vielleicht entsteht das Gefühl von Neugierde und der Wunsch zu fragen, ob alles in Ordnung sei. Die Regelverletzung „kein Handy während des Seminars“ wird milder beurteilt. Durch das wohlwollende Nachfragen und die Bitte, das Handy doch stumm zu stellen fühlt sich der Teilnehmer anders behandelt, als im ersten Fall. Somit fällt es ihm leichter, sich wieder in das Seminargeschehen zu integrieren und Führung zu akzeptieren. Die Deeskalation ist in diesem Fall gelungen, obwohl es sich um ein und dieselbe Situation handelt.

Achten Sie auf Ihre Gedanken, sie sind der Anfang unserer Taten (chinesisches Sprichwort). Bemühen Sie sich gerade in schwierigen Situationen zuallererst um eine wohlwollende, konstruktive Grundhaltung.

Eskalationstreppe (Glasl, F. 2004)

Das Modell der Eskalationsstufen lässt anschaulich die negative Dynamik von konfliktreichen Situationen erkennen. Es unterstreicht die Tatsache, dass der Verlauf nur durch aktives Gegenarbeiten unterbrochen werden kann.



Während auf der ersten Ebene des Modells noch mit einem positiven Ausgang für beide Seiten zu rechnen ist, ist dies auf der zweiten Ebene bereits nicht mehr möglich. Hier kann nur noch eine Partei gewinnen. In der letzten Ebene tragen beide Schaden davon. Ziel ist der Schaden des anderen mit Inkaufnahme der eigenen Schädigung.

Schwierige Situationen ansprechen

Sorgen Sie für sich und bringen Sie sich zu allererst in eine gute, entspannte Haltung. Solange Sie nicht wissen, aus welchen Beweggründen sich eine Person unerwartet oder schwierig verhält, versuchen Sie es mit der wohlwollensten aller Interpretationsmöglichkeiten (siehe oben).

Beginnen Sie das klärende Gespräch mit der Beschreibung dessen, was vorgefallen ist:

„es ist mir aufgefallen, dass Sie jetzt mehrmals die Richtigkeit der Informationen hinterfragt haben...

und hinterfragen Sie Ihre Einschätzung:

„ich habe den Eindruck, Sie haben andere Informationen im Kopf und sind jetzt irritiert, was davon nun eigentlich stimmt?“

(Jetzt hat der Teilnehmer die Möglichkeit, sein Verhalten und seine Bedürfnisse zu klären)

Beschreiben Sie das Problem, welches durch das Verhalten im Bezug auf die gemeinsame Seminarsituation entsteht/entstanden ist und bieten Sie aus Ihrer Führungsposition heraus ein Lösungsangebot an:

„Im Augenblick führt es dazu, dass sich im ganzen Raum Verunsicherung breit macht. Um zu klären, warum Sie hier eine andere Aussage bekommen haben, muss man sich den Zusammenhang, in der Sie diese Aussage bekommen haben noch einmal herholen – das würde allerdings jetzt den Rahmen sprengen. Ich schlage vor, wir setzen uns in der nächsten Kaffeepause kurz zusammen und schauen, ob sich die Informationen nicht doch ergänzen. Ziel ist es in jedem Fall, dass Sie alle mit der richtigen Aussage hier nach Hause gehen.“

Üben Sie diese Schritte und spielen Sie in Gedanken schwierige Gespräche auf diese Art und Weise im Vorfeld durch. Je häufiger Sie diese Vorgehensweise praktizieren, desto sicherer werden Sie sich in Ihrer Leitungsrolle im Umgang mit angespannten oder unangenehmen Situationen fühlen.

Literaturliste

- Glasl, F. (2004) Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 8. erweiterte Auflage. Stuttgart: Freies Geistesleben
- Müller, Kurt R. (Hrsg.). (1995) Kurs- und Seminargestaltung – ein Handbuch für Mitarbeiter/-innen im Bereich von Training und Kursleitung. Weinheim und Basel: Beltz
- Rabenstein R., Reichel R., Thanhoffer M. (2004) Das Methodenset – 5 Bücher für Referenten und SeminarleiterInnen; Band 5: Konflikte. Münster: Ökotoxia
- Schulz von Thun, F; Ruppel, J.; Stratmann, R. (2000). Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Hamburg: Rowohlt
- Schulz von Thun, F. (1999). Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen. Hamburg: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (1998). Miteinander Reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Hamburg: Rowohlt.
- Watzlawick, P. (2003). Anleitung zum Unglücklichsein. 16. Auflage. München: Piper
- Watzlawick, P. (2002). Die erfundene Wirklichkeit. 18. Auflage. München. Piper