

Das wahre Leben ist doch ganz anders

„Das ist doch hier sowieso eine Laborsituation. Das wirkliche Leben ist ganz anders.“ – „Stimmt!“, antwortete Klausmann zur Verblüpfung des Teilnehmers, der sich auf Widerstand eingestellt hatte. Schließlich handelte es sich um ein Konflikttraining.

*Ein klassischeer
Einwand*

„Und genau das ist Ihr Vorteil. Hier gibt es die Möglichkeit, Verhaltensweisen auszuprobieren, zu trainieren, ohne schon dem Druck des Alltags ausgesetzt zu sein. Ich habe schon öfter überlegt, ob ich zur Erhöhung der Praxisnähe nicht Ihre Mitarbeiter einladen soll – als Partner für die Rollenübungen – habe dann aber doch davon abgesehen, weil ich mir nicht sicher bin, welche Auswirkungen das dann auf Ihren Führungsalltag hat.“ Vereinzelt Lachen, Klausmann freute sich daran, dass er sich zunehmend erlaubte, frecher zu sein und sein „freies Kind“ mehr zu leben.

*... und die passenden
Gegenargumente*

„Sie haben hier die Möglichkeit, auf sich allein gestellt Dinge auszuprobieren, sich Rückmeldung zu holen – ähnlich wie ein Sprinter, der im Training immer wieder die einzelnen Phasen seines Laufs trainiert, um dann im Wettkampf Höchstleistung abrufen zu können. Das kann Bestätigung von nützlichem Verhalten sein, und auch das ist ja wichtig, wenn ich weiß, dass es nicht an mir liegt, wenn es in dieser oder jener Situation nicht so gut läuft. Oder auch Bestätigung Ihrer Vermutung: ‚Hier sollte ich besser etwas anders machen.‘ Und deshalb steht über dieser Tür hier: Lernen dürfen, ausprobieren dürfen.“ Detlev wies auf die Tür und überlegte, dass er beim nächsten Training tatsächlich ein solches Schild malen würde. „Und eine der Methoden dafür ist das Rollenspiel, die Rollenübung.“



Die Einführung von Rollenübungen

Für Klausmann gehörten Rollenspiele – oder besser: Rollenübungen – zu den wichtigsten verfügbaren Werkzeugen. Mit ihnen erhöhte er die Resonanz der vermittelten Inhalte deutlich. Er nutzte sie, um:

- ▶ Verhaltensweisen zu reflektieren
- ▶ Neue Verhaltensweisen zu trainieren
- ▶ Neue Verhaltensweisen zu entwickeln
- ▶ Das Feedback-Verhalten der Teilnehmer zu trainieren

Die Videokamera wird eingeführt.

Klausmann führte die Methode Rollenspiel oft schon zu Beginn eines Trainings ein. So mancher Teilnehmer hat im Verlauf seiner beruflichen Laufbahn schon Erfahrungen mit Trainings gesammelt, und nicht jede verlief positiv. Daher hielt es Klausmann für sehr wichtig, sofort zu Beginn bestehende Ängste zu nehmen und die Vorteile der Methode herauszustellen. Er definierte dafür den Trainingsraum als einen Raum, in dem man nichts falsch machen kann und führte sofort aktiv die Videokamera ein. „Ich möchte Ihnen nun James vorstellen!“ Er wies auf die Ecke, in der die Videokamera aufgebaut war. „James ist mein Co-Trainer. Er hat den Riesenvorteil, sehr objektiv zu sein. Er arbeitet zuverlässig, ist immer da, wenn wir ihn brauchen, wird nicht böse, wenn wir ihn in Ruhe lassen und stellt uns auf Knopfdruck seine Beobachtungen zur Verfügung.“

Als niemand daraufhin etwa sagte, fragte er die Gruppe: „Wer von Ihnen hat denn Erfahrung mit Videoaufnahmen von sich, vielleicht zumindest auf einem Hochzeitsvideo?“ – „So toll war das nicht. Vor allem die Stimme.“ – „Ich hab schon mit Videotraining gearbeitet. Das war toll, ich konnte die Sachen gut umsetzen.“ – „Bei mir war es schrecklich, ich habe mich danach seziert gefühlt.“ Klausmann griff die Erfahrungen der Teilnehmer eine nach der anderen auf.

„Das mit der Stimme kann ich auch bestätigen. Das liegt daran, dass wir selber unsere Stimme über die Resonanzen im Schädel ganz anders hören als der Rest der Welt. Dazu kommt, dass die Kamera nicht die Hochleistungsmikrophone der Filmindustrie hat. Deshalb klingen Stimmen für uns selbst oft schrecklich. Es mag Sie nicht unbedingt beruhigen, aber für alle anderen klingt Ihre Stimme fast normal.“



Klausmann schaute in die Runde. „Was die anderen Erfahrungen angeht: Ich weiß, dass es unterschiedliche Trainingsstile gibt. Bei mir sehen Rollenübungen eher so aus, dass wir kurze Sequenzen üben. Mit den hier vermittelten Methoden sieht man sehr schnell, wo es eventuell klemmt, oder warum es sehr gut läuft. Und nach der ersten Auswertung erhalten Sie die Gelegenheit, das Gehörte direkt umzusetzen. Entweder noch einmal vor der Kamera oder auch in Kleingruppen. Meiner Erfahrung nach, und auch nach der anderer Teilnehmer, ist dann der Trainingseffekt am größten.“

Wichtig bei der Einführung von Rollenübungen

- ▶ Erfahrung der Teilnehmer abfragen
- ▶ Raum für Lernen verdeutlichen
- ▶ Vorteile der Laborsituation darstellen
- ▶ Die möglichen Nutzen vor Augen führen
- ▶ Die grundsätzliche Methode vorstellen (Analyse und erneut üben)
- ▶ Bei Einsatz von Video:
 - Video als Feedback herausstellen
 - Die andere Stimme erläutern
 - Evtl. Vertraulichkeit herstellen mit Angebot, am Ende das Band zu löschen

Nun startete Klausmann das Seminar mit einer Übung, die er als Idee von Miriam übernommen hatte. Sie hatte sie mit Studenten ausprobiert, mit großem Erfolg.

Er lud seine Teilnehmer ein, zu viert Kleingruppen zu bilden und gab ihnen den Auftrag, sich auf eine typische konfliktträchtige Situation aus ihrem Arbeitsalltag zu einigen. Dann sollten sie ein kurzes, maximal fünf Minuten dauerndes Rollenspiel vorbereiten. Allerdings nicht etwa im konstruktiven Umgang mit Konflikten, sondern so, als hätten sie noch nie etwas von Konfliktlösungen gehört. Jedes Gruppenmitglied sollte mitspielen. Detlev verabschiedete die Teilnehmer in die Gruppenarbeit mit den Worten: „Lassen Sie es richtig krachen, lassen sie sich mal nichts gefallen, planen Sie, wie Sie den Konflikt anheizen können.“

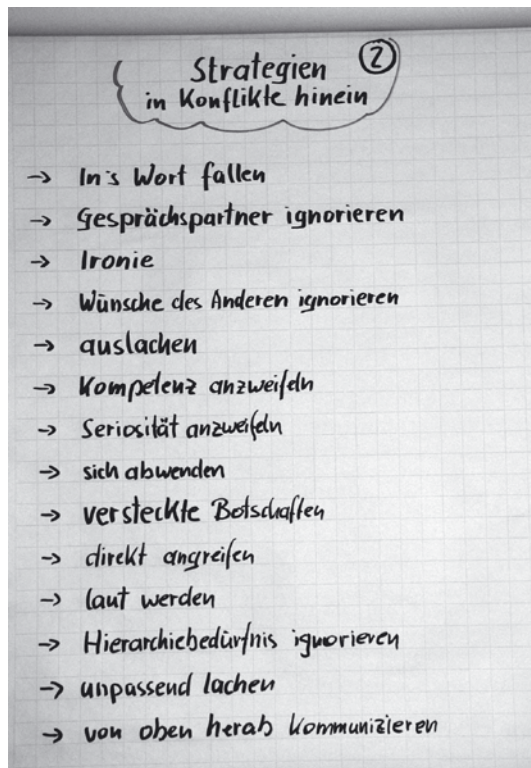
„Lassen Sie es richtig krachen!“



Die kurzen Rollenspiele sorgten einerseits für viel Gelächter, es waren zum Teil witzige Aktionen dabei, andererseits gaben sie auch viel Material her. Klausmann ließ sie hintereinander weg spielen und nahm alles auf Video auf. Anschließend wertete er die Übung zunächst ohne Video aus, indem er in die Runde fragte, welche Strategien denn angewendet worden seien, um den Konflikt zu verschärfen.

*Tausend Wege führen
in einen Konflikt.*

Mit den Antworten ließ sich ein halber Flip-Chart füllen. Dann begann die gemeinsame Videoauswertung. Detlev Klausmann verblüffte die Teilnehmer damit, dass er schon nach den ersten Sätzen den ersten Flip-Chart voll geschrieben hatte.



Flip-Chart:
Strategien in Konflikten

Insgesamt wurden es drei Flip-Chartseiten. „Sie sehen, es gibt eine Menge, was Sie tun können, um in einen Konflikt zu gelangen“, fasste Detlev Klausmann zusammen. Er wusste genau, dass etliche der Dinge, die auf dem Flip-Chart standen, nicht mit Absicht gesagt oder getan worden waren. Frau Kunze hatte bestimmt nicht bewusst die ganze Zeit ihrem Chef verdeckt vermitteln wollen: „Ich



halte Sie für eine Pfeife“. Das Schöne an diesem Übungs-Setting war, dass er alle loben konnte – selbst für die destruktivsten Strategien. Sie hatten ja auftragsgemäß gehandelt. Einige der Teilnehmer waren jetzt ganz schön nachdenklich geworden, weil er auch Kommunikationsmuster wie Ironie auf die Liste der in den Konflikt führenden Aktionen aufgenommen hatte.

„Im Grunde genommen können wir jetzt das Seminar beenden. Wenn man weiß, wie man in einen Konflikt gerät, weiß man auch, welche Auswegstrategien es gibt.“ Klausmann drehte jetzt jede der Strategien auf den Flips um. „Sie müssen nur:

- ▶ den Gesprächspartner respektieren,
- ▶ ihm zuhören,
- ▶ sich ihm zuwenden,
- ▶ versteckte Botschaften unterlassen,
- ▶ seine Bedürfnisse ernst nehmen,
- ▶ ...“

„Dann haben Sie wahrscheinlich kaum noch Konflikte.“ Er wandte sich jetzt wieder direkt an die Gruppe. Alle schwiegen nachdenklich. „Vielleicht sollten wir das Training doch noch nicht beenden. Mir ist klar, dass alle diese Dinge leichter gesagt als getan sind. Wie bekomme ich es denn hin, jemandem Wertschätzung zu vermitteln, wenn er mir gerade auf die Zehen gestiegen ist? Oder wie vermittele ich Kompetenz, wenn ich mir gerade eines Fehlers bewusst geworden bin?“ Er wies in die Runde. „Alle diese Dinge möchte ich jetzt mit Ihnen trainieren.“

Nach diesen Worten gab Klausmann eine Einführung in die TA und startete am Nachmittag mit den ersten Praxisfällen. „Wer von Ihnen möchte denn jetzt einmal den konstruktiven Umgang mit einer Situation aus seinem Arbeitsalltag trainieren?“ Wie häufig, war zunächst Stille. „Nicht alle auf einmal.“ Aus dem Lachen heraus meldete Sybille Koller einen Fall an. „Ich hätte da etwas.“ – „Vielleicht schildern Sie uns den Fall.“

Erste Praxisfälle

Frau Koller erzählte von einer Situation, die ihr immer wieder mit Kunden passierte. Sie war häufiger in der Situation, dass sie einem Kunden seinen Wunsch sie nicht sofort oder genau wie gewünscht erfüllen konnte – einfach aufgrund betrieblicher Abläufe. Die Kunden ließen dann den Ärger an ihr aus, und sie fühlte sich danach schlecht.

