

Modul 7: Selbst- und Konfliktmanagement

Anleitung für die Dozentin oder den Dozenten



Hochschule für
Wirtschaft und Recht Berlin
Berlin School of Economics and Law

März 2012

Verfasst von: Prof. Dr. Birgitta Sticher

Pflichtmodul 7	Selbst- und Konfliktmanagement
Lernziele	<p>Im Modul 6 steht die Kommunikation im Mittelpunkt. Das Modul 7 baut darauf auf und nimmt das Management von Konflikten in den Blick. Die Studierenden erwerben psychologisches Grundlagenwissen, um die Entstehung, den Verlauf und die Folgen von Konflikten zu analysieren sowie Veränderungsprozesse einzuleiten. Dadurch sind sie in der Lage, sich auch zukünftig andere psychologische Fragestellungen im Sicherheitsbereich selbstständig zu erschließen.</p> <p>Durch die Durchführung von Übungen in der Gruppe wird das Wissen mit Erfahrungen angereichert und die Umsetzung in Handlungswissen ermöglicht.</p>
Lehrinhalte	<p>Aufbauend auf das Modul „Grundlagen der Kommunikation“ stehen Selbst- und Konfliktmanagementstrategien im Mittelpunkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Selbstmanagement (personale Kompetenz) • Entstehung und Steuerung von Emotionen • Selbstwahrnehmung (Innere Team) • Stressentstehung und Stressmanagement • Konflikte in Dyaden und in Gruppen • Konfliktentstehung • Konfliktodynamik • Konfliktmanagement • Kommunikation und Konfliktmanagement in der Mitarbeiterführung • Feedback überbringen (Kritikgespräch) • Umgang mit schwierigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Wertschätzung und Grenzsetzung) • Moderation von Besprechungen • Mediation von Konflikten im Team/ in der Gruppe • Kommunikation und Konfliktmanagement im Kundenkontakt • Kundenwünsche erheben • Umgang mit unzufriedenen und schwierigen Kunden (Beschwerdemanagement)

Pflichtmodul 7: Selbst- und Konfliktmanagement	
Art der Lehrveranstaltung	Übung
Prüfungsleistung	Präsentation mit schriftlichem Anteil
Leistungspunkte	6 CP gemäß ECTS-Richtlinien
Präsenzzeit	4 SWS
Semesterlage	2. Fachsemester
Voraussetzungen	Teilnahme an Pflichtmodul 6

Ergänzung: Die Übung umfasst 3 SWS, wird begleitet durch eine Vorlesung (1 SWS), die in die Grundlagen der Psychologie für das Sicherheitsmanagement einführt.

Modul 7: Selbst- und Konfliktmanagement

ANLEITUNG FÜR DIE DOZENTIN ODER DEN DOZENTEN

Modul 7: Selbst- und Konflikttraining TeilnehmerInnen	
A (10 -12 Personen)	B (10 - 12 Personen)
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
6.	
7.	
8.	
9.	
10.	
11.	
12.	

Gruppe A / B (10 - 12 Personen)

gemeinsamer Einstiegstermin

Wiederholung der Inhalte von Modul 6

Einführung in das Modul 7

1.

Wie Aggressionen entstehen /Kritikgespräch

2.

Persönlichkeit, was ist das?/ Inneres Team

3.

Stressentstehung

4.

Stressbewältigung (besonders auch nach kritischen Einsätzen)

5.

Gruppe

Leistung in der Gruppe

6..

Konflikte/ Konfliktanalyse

7.

Konfliktlösung

Konfliktmoderation

gemeinsamer Abschluss

Ausblick auf Praktikumsmodul

Gruppe A (10 - 12 Personen)	Gruppe B (10 - 12 Personen)
gemeinsamer Einstiegstermin	
1. Wie Aggressionen entstehen Kritikgespräch	
	1. Wie Aggressionen entstehen Kritikgespräch
2. Persönlichkeit, was ist das?/ Inneres Team	
	2. Persönlichkeit, was ist das?/ Inneres Team
3. Stressentstehung	
	3. Stressentstehung
4. Stressbewältigung	
	4. Stressbewältigung
5. Gruppe Leistung in der Gruppe	
	5. Gruppe Leistung in der Gruppe
6. Konflikte	
	6. Konflikte
7. Konfliktlösung/ Konfliktmoderation	
	7. Konfliktlösung/ Konfliktmoderation
Gemeinsame Abschlusssitzung	

Modul 7 Gruppe A / Gruppe B // Sommersemester

1.	Wie entstehen Aggressionen ? (45 Minuten)	Person 1 (15 Min)	Person 2 (15 Min)	Person 3 (15 Min)	Zimbardo/Gerrig: Psychologie zum ersten Einstieg Nolting, Lernfall Aggression
	Wie führe ich ein Kritikgespräch ? baut auf dem Wissen des vorherigen Semesters auf: Kommunikationsmodell, aktives Zuhören/ Transaktionsanalyse	Person 1 (15 Min)			Weber, Peter (2005): Schwierige Gespräche kompetent bewältigen
	Praktischer Teil Kritikgespräch führen (Rollenspiel) Mitarbeiter – Vorgesetzte				

2.	Persönlichkeit, was ist das? (Wie kommt es zu dem Urteil, dass eine Person gestört ist?) (45 Minuten)	Person 1 (15 Min)	Person 2 (15 Min)	Person 3 (15 Min)	Asendorpf, Jens: Psychologie der Persönlichkeit .3., überarb. und aktualisierte Aufl. - Berlin [u.a.] : Springer, 2004. (17 A 442 (3) / 2003)
	Modell vom Inneren Team (Schulz von Thun) (→ Ansatzpunkt für Coaching) (15 Minuten)	Person 1 (15 Min)			Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 3: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. Reinbek, 1998.
	Praktischer Teil: Durchführung eines Persönlichkeitstests (z.B. BIG 5) Selbstklärung: Mein inneres Team am Beispiel einer konkreten Situation				

3.	Stressentstehung (nicht Mobbing und Burn out!!)	Person 1 (15 Min)	Person 2 (15 Min)		Litzcke, Sven Max/ Schuh, Horst (2005) Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Heidelberg, Springer Medizin Verlag (3. Aufl.) Zimbardo/ Gerrig: Psychologie
Praktischer Teil: Selbstanalyse/ Selbstbeobachtung					

4.	Stressbewältigung (auch nach kritischen Einsätzen) Gesundheitsmanagement	Person 1 (15 Min)	Person 2 (15 Min)		Litzcke, Sven Max/ Schuh, Horst (2005) Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Heidelberg, Springer Medizin Verlag (3. Aufl.) Zimbardo/ Gerrig: Psychologie Hallenberger, Frank (2006): Psychologische Krisenintervention für Einsatzkräfte. Hilfe nach traumatischem Stress. Verlag für Polizeiwissenschaft. Frankfurt a. M. (99 R 742/ 2006)
Praktischer Teil: Stressbewältigung durch Entspannungstrainings/ hilfreiche Selbstverbalisationen Work-life balance / Bochumer Gesundheitstraining					

5.	Gruppe: Grundlagen (Definition/ Entwicklungsphasen/ interne Struktur/ Normen/ Rollen / Zusammenhalt)	Person 1 (15 Min)	Person 2 (15 Min)		Langmaack, Barbara/ Braune-Krickau, Michael (1993): Wie die Gruppe laufen lernt. Anregungen zum Planen und Leiten von Gruppen. Ein praktisches Lehrbuch. Weinheim, PVU
	Leistungen in Gruppen	Person 1 (15 Min)	Person 2 (15 Min)		Werth, Lioba (2004): Psychologie für die Wirtschaft. Grundlagen und Anwendungen. Heidelberg, Spektrum Akademischer Verlag. (Darin: 6. Arbeit in Gruppen S. 253-311)
Praktischer Teil: Analyse der Kleingruppenstruktur; Erstellung eines Soziogramms Turmbauübung (Wettbewerb zwischen zwei Gruppen) und Auswertung					

6.	Konflikte (Konfliktarten, Konfliktentstehung, Konfliktverlauf – Eskalation)	Person 1 (15 Min)	Person 2 (15 Min)	Person 3 (15 Min)	Glasl, Friedrich (1997): Konfliktmanagement: Stuttgart. Hugo-Becker, Annegret/ Becker, Henning: Psychologisches Konfliktmanagement. München, 1996 Gamber, Paul: Konflikte und Aggressionen im Betrieb. Problemlösungen mit Übungen, Tests und Experimenten. München, mvg Verlag, 1995. (226/2/96) Mayer, Claude-Helene (2006): Trainingshandbuch interkulturelle Mediation und Konfliktlösung. Didaktische Materialien zum Kompetenzerwerb. Münster, Waxmann. (19 D 201 /2006)
Praktischer Teil (Gruppen-)konflikte im zurückliegenden Semester oder aktuelle Konflikte analysieren; Zweiergespräch: Person A hat einen Konflikt, Person B soll durch aktives Zuhören den Konflikt analysieren, mit der Person klären, aber noch keine Lösung suchen!					

7.	Konfliktlösung Konfliktmoderation/ Mediation	Person 1 (15 Min)	Person 2 (15 Min)	Person 3 (15 Min)	<p>s. 5! Gordon, Thomas (1979): Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. Hamburg.</p> <p>Rosenberg, Marshall B. (2003): Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten. Paderborn, Junfermann, 2001. (16 E 28 (4) / 2004)</p> <p>Thomann, Christoph (2002) Klärungshilfe: Konflikte im Beruf. Methoden und Modelle klärender Gespräche bei gestörter Zusammenarbeit. Frankfurt a. M., Rowohlt. (23/3/ 2002)</p> <p>Fisher, R./ Ury, W.: Das Harvard-Konzept. Frankfurt 1984 (3. Aufl.)</p>
	Deeskalationstraining	Person 1 (15 Min)			Atzenweiler, Markus (2006): Kriminelle Gewalt – und plötzlich bist du mittendrin. Eine Anleitung zu Prävention und Selbstschutz in Beruf und Alltag. Zürich, vdf. (99T 316 / 2006)
	Praktischer Teil Konfliktmoderation				

Zur Notengebung:

Im **Modul 7** erhält jede Studentin bzw. jeder Student zwei Noten:

1. Note der Präsentation von Referat 1 und 2 (50%)
2. Verschriftlichung eines der Themen (= 50 %)

Modul 7	
Referat 1	Referat 2
Präsentation des Themas (15 Min)	Präsentation des Themas (15 Min)
Verschriftlichung eines Themas	

Erwartungen an die TeilnehmerInnen:

Die im Modul 6 bearbeiteten Inhalte (Art der Präsentation/ Rhetorik/ fachliche Inhalte) sind Voraussetzung für den zweiten Modulteil

Die regelmäßige Anwesenheit ist in dem Übungsseminar Voraussetzung für die Vergabe des Modulscheins.

Sollten Sie einmal aus dringendem Grund verhindert sein, dann geben Sie bitte der Dozentin/ dem Dozenten per email Nachricht.

AUFBAU der MODULTREFFEN:

1. Wiederholung der Inhalte der letzten Modulsitzung in englischer Sprache (Dialog!)
2. Präsentation der theoretischen Inhalte durch ReferentIn/ Referent (Studierende) <ul style="list-style-type: none">- Diskussion der Inhalte- Feedback an ReferentInnen
3. Durchführung der Übung durch DozentIn/ Dozenten

- Jedes Modultreffen beginnt mit einer kurzen Wiederholung der Inhalte des vorausgegangenen Modultreffens in englischer Sprache (15 Minuten)
- Die Theorieeinheit von ca. 1 Stunde Dauer wird durch die Präsentationen der Studierenden gestaltet. (1-2 Präsentationen von 15 minütiger Dauer und anschließende Diskussion und Feedback der ZuhörerInnen an ReferentIn)
- Jeder Modulteilnehmer bzw. jede Modulteilnehmerin übernimmt 2 x im Verlauf des Semesters eine Präsentation (Minstdauer 15 Minuten).
- Die **Präsentation des Themas** soll pro Person 15 Minuten beanspruchen. Für die Gestaltung der Präsentation bilden die Inhalte des Modul 6 die Grundlage. Die *Einzelleistung wird bewertet*, doch ist für die Übernahme eines Themas durch 2 oder mehr Personen möglich. Dies erfordert aber eine klare Absprache, um eine sinnvolle Aufteilung zu gewährleisten. Dies muss dann aber vorher der Dozentin mitgeteilt werden.
 - Die Darstellung des Themas soll verdeutlichen, dass die ReferentInnen eine bewusste Selektion auf der Grundlage einer intensiven Beschäftigung mit dem Thema getroffen haben. (Setzen Sie sich auch gemeinsam mit der Frage auseinander, welche Anwendung dies Thema für Ihre zukünftige berufliche Tätigkeit hat).
 - **Eins der beiden Präsentationsthemen wird schriftlich ausgearbeitet** der Dozentin/ dem Dozenten spätestens am Freitag vor der Präsentation per Mail zugeschickt. Die schriftliche Ausarbeitung kann auch über das hinausgehen, was mündlich vorgetragen wird. Umfang: 6 Seiten (+ Deckblatt/ Inhaltsverzeichnis/ Literaturverzeichnis und Anhang) Autor/ Autorin. Diese Ausarbeitung muss den Standards des wissenschaftlichen Arbeitens entsprechen. Wird fremdes Material verwendet, ohne dass dies ausgewiesen wird, liegt ein Plagiat vor und die schriftliche Ausarbeitung wird mit 5.0 bewertet.
- Nach der Präsentation erfolgt eine Diskussion über das Thema und die Rückmeldung durch die ZuhörerInnen.
- Der bzw. den Präsentationen folgen **praktische Übungen**, die auf das Thema bezogen sind. Diese werden von der Dozentin/ dem Dozenten vorbereitet und durchgeführt.

Die modulbegleitenden Materialien sind im Selbststudium zu bearbeiten: Die 4 Stunden in den Wochen, in denen keine Modulsitzung stattfindet, sollen zur Nachbereitung der theoretischen Inhalte der Veranstaltung und zur vertieften Auseinandersetzung mit den eigenen Themen genutzt werden.

0. Wiederholung der Inhalte von Modul 6/ Einführung in Modul 7

1. Gesamtgruppe: Wiederholung Modul 6 /Einführung in das Modul 7

2. Das Rückkehrgespräch

2.1.: Wiederholung zum Thema „aktives Zuhören „

Die Studierenden führen zu zweit ein Gespräch; erst interviewt Person A Person B, dann B A.

Ausgangspunkt ist die aktuelle Situation der Studierenden, die nun nach den Semesterferien wieder an die Hochschule – nun ins zweite Studiensemester – zurückkehren. Die Frage, die im Mittelpunkt steht, lautet:

„Wie hast Du die Semesterferien verbracht?“

„Welche Pläne hast Du für das zweite Semester?“

Die Aufforderung an die Person, die zuhört, lautet, sich in aktivem Zuhören zu üben. Hierfür wird mit den Teilnehmenden noch einmal kurz wiederholt, was mit diesem Begriff gemeint ist. (s. Teil 1 „aktives Zuhören“)

Nach Abschluss der Partnergespräche wird gefragt, wie die Personen das Zuhörverhalten Ihres Gegenübers erlebt haben.

Dieses kurze Interview ist bewusst dazu gedacht, Bekanntes zu wiederholen und zugleich den Studierenden die Möglichkeit zu geben, sich in das Rückkehrgespräch einzufinden.

2.2. Rollenspiel : Der Mitarbeiter kehrt nach einer längeren Krankheit zurück

Folgende Situation wird vorgegeben: Person A war 3 Monate krank und kehrt nun in die Sicherheitsfirma zurück. Der zuständige Teamleiter B bittet Person A zu sich, um ein Rückkehrgespräch zu führen.

Dieses Gespräch wird aufgezeichnet, um es eventuell anschließend auszuwerten. Auf jeden Fall erfolgt nach Durchführung des Rollenspiels eine ausführliche Auswertung: Zunächst teilt Person A mit, wie Sie das Gespräch erlebt hat, dann soll Person B ihr Gesprächsverhalten selbst einschätzen. Zum Schluss erfolgt die gezielte Rückmeldung durch die Studierenden, die beobachtet haben. Wichtig ist hierbei, dass die im ersten Semester gelernten Rückmelderegeln beachtet werden.

Im Anschluss daran wird erarbeitet, was bei einem Rückmeldegespräch zu beachten ist. Die wichtigsten Aussagen zum Rückmeldegespräch werden den Studierenden anschließend als Paper ausgeteilt.

2.3. Das Rückkehrgespräch als ein Führungsinstrument

Das Rückkehrgespräch wird mit einer Mitarbeiterin bzw. einem Mitarbeiter nach dem Ende ihrer oder seiner längeren Abwesenheit von der Arbeit geführt. Es kann verschiedene Gründe für diese Abwesenheit geben:

- eine de facto krankheitsbedingte Arbeitsunfähigkeit (Unfall, Erkrankung)
- eine vermutete motivationsbedingte Arbeitsunfähigkeit¹
- eine Beurlaubung (z.B. Elternzeit, Sonderurlaub etc.)
- eine Fort- bzw. Weiterbildungsmaßnahme.

Es gibt eine negative Variante des Rückkehrgesprächs, die vermieden werden sollte: das Krankenrückkehr-Verhör-Gespräch. Firmen versuchen mittels direkter Gesprächsführung und mit harter Gangart den „Blaumachern“ Angst zu machen. Auch wenn durch dieses Vorgehen kurzfristig Erfolge erzielt werden können, sucht sich aber häufig der Unmut des Mitarbeiters ein anderes Ventil, z.B. in Form von Qualitätsverschlechterung der ausgeführten Arbeiten.

Im Folgenden steht die positive bzw. konstruktive Variante des Rückkehrgesprächs im Mittelpunkt. Damit das Gespräch einen guten Verlauf nimmt und für beide Seiten einen Gewinn darstellt, wird vom gesprächsführenden Vorgesetzten Interesse am Mitarbeiter verlangt und die Bereitschaft, diesem zuzuhören. Selbst wenn bestimmte „Verdachtsmomente“ vorliegen, die die Annahme rechtfertigen, dass die Person länger als nötig abwesend war, sollte zunächst eine möglichst unvoreingenommene Haltung eingenommen werden.

Ziele des Rückkehrgesprächs:

- dem Mitarbeiter verdeutlichen, dass seine Abwesenheit bemerkt wurde, seine Person (und nicht nur seine Arbeitskraft) vermisst wurde;
- den Mitarbeiter nach der Abwesenheit wieder integrieren;
 - o ihn aus diesem Grund über Vorkommnisse offizieller und inoffizieller Art während der Abwesenheit informieren
- mögliche betriebliche Ursachen für die Fehlzeiten erkunden, um unterstützend einzugreifen (z.B.: Organisation der Arbeit, Beschaffenheit der Tätigkeit, Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen);
➔ durch den persönlichen Kontakt die Motivation des Mitarbeiters verbessern und somit positive Effekte für das Betriebsklima und die Leistungsbereitschaft erzielen

Wesentliche Merkmale des Rückkehrgesprächs:

- wird vom direkten Vorgesetzten geführt
- sollte unmittelbar nach der Rückkehr des Mitarbeiters stattfinden
- sollte mit jeder Person nach längerer Abwesenheit geführt werden
- der Vorgesetzte sollte sich auf das Gespräch vorbereiten (= Informationen einholen) und sich dafür Zeit nehmen; kein Gespräch zwischen Tür und Angel!

Ablauf:

- freundliche und offene Begrüßung
- über Gesprächsgrund informieren
- nachfragen, wie es der Person geht; ggwbfs. ihr Zeit einräumen, über das zu berichten, was in der Zeit der Abwesenheit geschehen ist;
- Informationen über offizielle und inoffizielle Vorkommnisse in der Arbeitswelt geben

¹ s. hierzu das „Fehlzeiten – oder Kritikgespräch“

- nach möglichen Ursachen für die Fehlzeiten in der Arbeitssituation fragen, um Verbesserungsmaßnahmen einzuleiten; offene Fragen stellen!!
- Auf Probleme, Wünsche und Anliegen des Mitarbeiters eingehen und nach Möglichkeit Hilfestellung anbieten;
- Gesprächsergebnis zusammenfassen
- eventuell nächsten Gesprächstermin vereinbaren:
- Verabschiedung

Problem: Wenn eine Person häufig von der Arbeit abwesend ist, dann sollte bewusst ein **Fehlzeitengespräch** geführt werden! Zwar sollte auch dies Gespräch konstruktiv verlaufen, es kann aber eventuell die Einbindung des Betriebsrates / Personalleitung notwendig sein. (Stufenplan)

Grundsätzlich ist zu bedenken, dass sich **Fehlzeiten** in beeinflussbare und in nicht beeinflussbare Fehlzeiten unterteilen lassen. Ursachen für Fehlzeiten liegen möglicherweise im privaten Bereich der Person und / oder in der Arbeitssituation (Umgebung, Tätigkeit, Organisation, Gruppenklima, Verhältnis Vorgesetzter und Mitarbeiter etc.) In Abhängigkeit vom Ergebnis der Ursachenanalyse müssen auch die zutreffenden Maßnahmen ergriffen werden.

„Was Sie rechtlich wissen müssen

Arbeitsrechtlich dienen Rückkehrgespräche vorrangig **2 Zielen**: Sie kommen durch das Gespräch zum einen Ihrer **Fürsorgepflicht** (insbesondere § 618 BGB) nach, indem Sie ergründen, ob es betriebliche Ursachen für die Krankheit/en gibt und wie diese ggf. behoben werden können. Zum anderen üben Sie mit dem Gespräch auch eine gewisse **Kontrolle** aus – ob Ihr Mitarbeiter seine vertraglich vereinbarte Arbeitsleistung erbringt.

Ihr Arbeitnehmer kann sich diesem Gespräch auch nicht entziehen, denn als Arbeitgeber dürfen Sie kraft Ihres **Weisungs- bzw. Direktionsrechts** (§ 106 GewO) Ihren Arbeitnehmer zu einem persönlichen Gespräch während der vertraglich geschuldeten Arbeitszeit bestellen.

Übrigens: Der Inhalt des Gesprächs braucht sich nicht auf Themen zu beschränken, die unmittelbar die Arbeitsleistung betreffen. Vielmehr dürfen auch allgemein die Grundsätze der gegenseitigen Zusammenarbeit besprochen werden (LAG Hessen, 7.7.1997, 16 Sa 2328/96, NZA 1998, 822), z.B. Probleme, die sich aus der Rückkehr nach einer Abwesenheit ergeben. Ihr Mitarbeiter braucht im Rückkehrgespräch aber nur auf zulässige Fragen zu antworten. Im Rahmen eines Kranken(rückkehr)gesprächs besteht somit **keine Pflicht**, Ihnen Auskünfte über die **Art der Erkrankungen und deren zukünftige Entwicklung** zu geben (ArbG Mannheim, 12.1.2000, 11 Ca 310/99, RDV 2000, 281).

Wenn Sie einen Betriebsrat haben

Hierbei stellt sich zunächst die Frage, ob Sie Rückkehrgespräche von sich aus anordnen können, oder ob der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht hat. Sofern es sich um ein einzelnes **Fürsorgegespräch** handelt, besteht **kein Mitbestimmungsrecht** des Betriebsrats. Die Rechtslage ist aber anders, wenn es sich um “formalisierte Gespräche” mit mehreren Mitarbeitern handelt. Solche Gespräche sind gemäß § 87 Abs. 1 Nr. 1 BetrVG mitbestimmungspflichtig (BAG, 8.11.1994, 1 ABR 22/94, NZA 1995, 857; BAG, 25.1.2000, 1 ABR 3/99, NZA 2000, 665).

Achtung!

Wenn Sie das Mitbestimmungsrecht missachten, darf Ihr Mitarbeiter die Teilnahme am Gespräch verweigern, bzw. dürfen Sie die Gesprächsergebnisse rechtlich nicht nutzen. **Im Übrigen gilt:** Die Arbeitnehmervertretung kann die Einführung der Rückkehrgespräche zwar nicht verhindern, wohl aber Einfluss auf das Verfahren und die Inhalte des Gesprächs nehmen.

Tipp: Den Betriebsrat können Sie außen vor lassen, wenn Sie **nur in Einzelfällen** und dann auch nur **ganz individuelle Gespräche** führen.

Unabhängig von der Mitbestimmungspflicht ist die Frage zu klären, ob zum Gespräch Dritte hinzugezogen werden dürfen. Zunächst kann **Ihr Mitarbeiter verlangen**, dass ein **Mitglied des Betriebsrats an dem Gespräch teilnimmt** (vgl. § 83 Abs. 2 S. 2 BetrVG). Nach dem Wortlaut der Vorschrift besteht dieses Recht zwar nur, wenn es um Fragen des Arbeitsentgelts, der Leistungen und beruflichen Perspektiven geht. Die Vorschrift wird aber weit ausgelegt: Für das Teilnahmerecht des Betriebsratsmitglieds reicht es bereits aus, dass "auch" über diese Themen gesprochen wird. Der Betriebsrat darf im Gespräch auch Fragen stellen und Vorschläge unterbreiten; er ist aber kein "Rechtsvertreter" des Mitarbeiters. Es bleibt also dabei, dass Sie das Gespräch in erster Linie mit Ihrem Mitarbeiter und nicht mit dem Betriebsrat "über den Mitarbeiter" führen.

Was auch noch wichtig ist: Rechtsanwälte und Gewerkschaftsvertreter haben grundsätzlich **kein Teilnahmerecht** an diesen internen Besprechungen. Wenn Sie und Ihr Arbeitnehmer aber damit einverstanden sind, steht der Teilnahme natürlich nichts im Wege. Es spricht auch nichts dagegen, dass Sie sich für die Personakte Notizen machen. So behalten Sie das Ergebnis besser in Erinnerung und können gezieltere Maßnahmen ergreifen."

Quelle: http://www.bwr-media.de/newsletter/ruf/newsletter_2004_11_30.html#1 (16.04.2008)

Also folglich ist vor jedem Rückkehrgespräch wichtig, sich folgende Fragen zu stellen:

Was ist mein **Ziel** bei diesem Rückkehrgespräch?

- Was ist mir bereits über die Fehlzeit des Mitarbeiters bekannt?
- Welche Vorgehensweise erscheint mir bei diesem Mitarbeiter am effizientesten?
- Welcher Rahmen ist für das Gespräch notwendig?
- Kann ich das Gespräch alleine führen, oder sollte/ muss ich jemanden hinzuziehen (z. B. den Betriebsrat)?

Literatur:

Beitz, Holger (2001). Rückkehrgespräche: Fehlzeiten senken und gleichzeitig die Mitarbeitermotivation fördern. Handbuch für den Vorgesetzten

Blitzer, Bernd (1999): Fehlzeiten als Chance. Ein praktischer Leitfaden zum Abbau von Fehlzeiten. Expert-Verlag. 3. Aufl.

Blitzer, Bernd (1999). Das Rückkehrgespräch. Sauer-Verlag.

Lehky, Maren (2003)"Mitarbeitergespräche sicher und kompetent führen", Eichborn-Verlag.

Mentzel, Wolfgang (2000). Mitarbeitergespräche: Mitarbeiter motivieren, richtig beurteilen und effektiv einsetzen. Rudolf Haufe Verlag.

Müller, Meike (2006) "Nervensägen im Griff", Eichborn-Verlag.

2.4. Zweite Durchführung des Rollenspiels „Rückkehrgespräch“

Dann führen die identischen Personen, die das Rollenspiel im ersten Durchlauf durchgeführt haben, dieses noch ein zweites Mal durch. So können die Rückmeldungen und die theoretisch erarbeiteten Inhalte auf der Verhaltensebene umgesetzt werden.

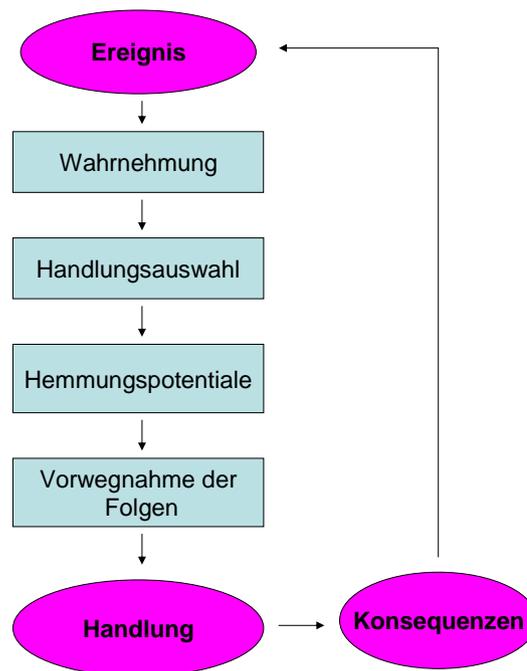
1. Wie Emotionen entstehen – konkret: Wie Aggressionen entstehen

1.1.: Studentische Präsentation(en) zum Thema Aggression

Die Studierenden tragen (2x 15 Minuten) die Ausarbeitungen zum Thema Aggression vor. Im Anschluss an diese Darbietung werden Sachfragen an die Referenten gestellt.

Die Zuhörer werden dann gebeten, eine differenzierte Rückmeldung über die Art der Präsentation zu geben. Es hat sich in der Vergangenheit als gut erwiesen, wenn jeweils 1 – 2 Personen vor der Darbietung der Präsentation die Aufgabe erhalten, die differenzierte Rückmeldung im Anschluss zu übernehmen.

Als Nächstes findet eine vertiefte Diskussion statt, die von der Dozentin moderiert wird. Ziel ist es, die – häufig impliziten - Annahmen der Studierenden über das Thema Aggression herauszuarbeiten und die Studierenden zu einem differenzierten Konzept der Aggressionsentstehung (Prozessmodell) hinzuführen. (z.B. Provozierende Frage als Einstieg: Was halten Sie von der in den Medien anzutreffenden Behauptung, dass die größte Gefahr von den jungen Männern ausgeht, die eine durch Testosteron angefachte Triebdynamik entladen, die massives destruktives Verhalten mit sich bringt.....)



Besonders in der Sicherheitsbranche kursieren in den Köpfen der Mitarbeiter eher triebtheoretische Konzepte, mit denen aggressive Verhaltensweisen erklärt und legitimiert werden.

1.2. Paarübung zum Thema Aggression

Es bietet sich jetzt an, dass die Studierenden in Paarkonstellationen die „Selbstbeobachtung bei eigener Aggression“ durchführen. Dauer: 20 – 30 Minuten.

ARBEITSPAPIER 1

Selbstbeobachtung bei eigener Aggression

(v. Gabriele Niehörster)

- Finden Sie sich zu zweit zusammen.
- Füllen Sie zunächst alleine den Bogen zur Selbstbeobachtung bei Aggression aus.
- Anschließend stellen Sie bitte jeweils Ihrem Partner Ihre Analyse vor.
- Diskutieren Sie gemeinsam in welchen Bereichen Sie Veränderungsmöglichkeiten sehen.

Vergegenwärtigen Sie sich eine Situation in der Sie Aggressionen verspürt haben bzw. aggressiv geworden sind.

1. Beschreiben Sie die Situation und Situationsbedingungen (Ort, Zeitpunkt, Handlung)

2. Welche Gedanken, Bewertungen oder Selbstgespräche gingen Ihnen dabei durch den Kopf?

3. Welche Gefühle hatten Sie?

4. Welche Körperempfindungen?

5. Wie haben Sie sich verhalten?

6. Nachwirkungen der Situation?

1.3. Text „Inselkinder“

Verteilung des Textes über Inselkinder für die Lektüre zu Hause, damit hier ein Blick auf die soziale Realität von Kindern in Kreuzberg, Wedding und Neukölln gerichtet wird.

(Fragestellung: „Welche Faktoren lassen sich herausarbeiten, die die Entstehung von aggressivem Verhalten begünstigen?“)



Wenig Bildungschancen für Migrantenkinder

An vielen Schulen sind sie fast unter sich: Migranten aus Unterschichtfamilien. Ohne Bezug zu anderen Nationalitäten, ohne Chance. Lehrer erzählen im Tagesspiegel.

von Claudia Keller (erschieden im gedruckten Tagesspiegel vom 23.04.2008)

Jeder dritte Schüler in Berlin kommt aus einer Einwandererfamilie, in Kreuzberg und Neukölln jeder zweite. Die Zahl der Schulen, in denen fast nur noch Einwandererkinder lernen, steigt von Jahr zu Jahr. Meist handelt es sich dabei um Haupt- und Realschulen, nur ein Drittel der Einwandererkinder besucht das Gymnasium. Aber ein Drittel dieser Hauptschüler verlässt die Schule ohne Abschluss und damit ohne Chance auf dem Arbeitsmarkt. Viele werden ohne ausreichende Deutschkenntnisse eingeschult; das Defizit sollen spezielle Förderkurse ausgleichen. Die seien zwar gut gemeint, sagen Lehrer und Sozialpädagogen, hätten aber keinen Erfolg in Stadtvierteln, in denen fast nur noch Familien aus der Unterschicht und mit Migrationshintergrund wohnen. Solche Viertel gibt es in Kreuzberg, Neukölln, Wedding. Für die Kinder dort gebe es keine positiven Vorbilder, lernen könnten sie allenfalls von ihren Lehrern. Das reiche nicht, um später im Berufsleben mitzuhalten. Das Fazit der Pädagogen: Kinder aus sozial entmischten Ghettos haben keine Chance. Das zeichnet sich bereits in der Grundschule ab. Über den Alltag in einer solchen Grundschule berichten im folgenden Text Lehrer und Sozialpädagogen aus Kreuzberg. Sie wollen anonym bleiben, weil sie andernfalls die Situation nicht so deutlich schildern könnten.

Sie können es nicht abwarten, in die Schule zu kommen. Der Unterricht beginnt um acht Uhr. Um halb acht steht schon eine Traube Sechs- bis Zwölfjähriger vor dem Eingang unserer Kreuzberger Grundschule. Gefrühstückt haben die wenigsten. Das holen die Lehrer mit ihnen in den Klassen nach. Das Lieblingsfrühstück vieler Kinder ist Weißbrot mit Nutella. Wenn man auf die Eltern einredet, dass das nicht gesund ist, bemühen sie sich, dunkleres Brot mitzugeben, mit Käse drauf, auch mal ein Salatblatt oder einen Apfel. Aber das ist ein großer Kraftakt, man muss immer wieder und intensiv mit den Eltern sprechen. Ein Bewusstsein von gesunder Ernährung haben die wenigsten. Außerdem ist es manchen Eltern zu viel, sich morgens mit den Kindern auseinanderzusetzen, es ist ja meist nicht nur eines da.

An manchen Schulen fehlt die Mittelschicht

Im Umfeld unserer Schule haben die türkischstämmigen Familien zwei bis drei Kinder. In den arabischen Familien sind es oft fünf bis zehn, und sie leben in Zwei- bis Vierzimmerwohnungen. Dass sich ein Mädchen acht Quadratmeter mit ihrer dreijährigen Schwester und ihrem einjährigen Bruder teilt, ist nicht ungewöhnlich. Die Eltern bauen jeden Abend das Wohnzimmer zum Schlafzimmer um. Wenn die Kinder nach der Schule in den Hort gehen, haben sie Glück. Dort können sie Hausaufgaben machen. Zu Hause gibt es dafür meist keinen Platz. Viele Kinder schlafen schlecht und können sich nicht konzentrieren, weil nachts ein Baby schreit.

Außerdem läuft immer der Fernseher. Da erleben wir Lehrer auch rührende Sachen. Neulich kam eine

Kollegin in eine türkische Familie und wurde sehr nett empfangen. Der Fernseher lief. Als sie sich auf das Sofa setzte, nahm die kleine Tochter die Fernbedienung und stellte einen deutschen Kanal ein. Sie wollte ihrer Lehrerin eine Freude machen.

Einige Kreuzberger und Neuköllner Grundschulen sind inzwischen sozial vollkommen entmischt. Die Mittelschicht hat sich restlos verabschiedet. Übrig geblieben sind Unterschichtkinder, hauptsächlich aus türkischen und arabischen Einwandererfamilien. Mehr als drei Viertel der Eltern sind arbeitslos. Sie wollen alle, dass ihre Kinder einen guten Schulabschluss machen, um einen der wenigen Ausbildungsplätze zu ergattern. Viele träumen davon, dass die Söhne Ärzte oder Rechtsanwälte werden. Sie versuchen, mit den Lehrern zusammenzuarbeiten und kommen auch in die Sprechstunden. Aber sie haben keine Vorstellung davon, was ihren Kindern abverlangt wird und wie sie den Kindern helfen können. Sie sind völlig hilflos. Die meisten Mütter sind nur wenige Jahre in die Schule gegangen, häufig sind sie Analphabeten. Sie kommen aus ostanatolischen oder bosnischen Dörfern und wurden zur Eheschließung nach Deutschland gebracht. In den Mütterkursen, in denen Deutsch gelernt werden soll, wird mit ihnen wie mit Erstklässlern geübt: Sachen ausschneiden, kleben. Die Frauen sind begeistert, weil sie so was noch nie gemacht haben. Vor einem Ausflug sagte eine Lehrerin zu den Kindern: „Nehmt euch ein Buch mit.“ Ein Junge sagte daraufhin ganz stolz: „Wir haben zwei Bücher zu Hause.“ Keiner lachte.

Vor 20 Jahren war das anders, da waren in den Klassen häufig noch 50 Prozent deutsche Kinder, und die aus Einwandererfamilien kamen aus verschiedenen Kulturen. Viel wichtiger aber war, dass die Kinder aus unterschiedlichen sozialen Schichten stammten. Alle haben gut Deutsch gesprochen und hatten andere Einblicke ins Leben, weil sie eben auch mal bei einem Mitschüler zu Hause waren, wo der Vater Physiker war oder Gerüstbauer. Heute wissen sie nicht, was ein Maurer ist. Einfach, weil es in ihrem Umkreis keine Männer gibt, die Maurer sind. Vor 20 Jahren konnten selbst Schüler aus hoch problematischen Familien ihren Weg gehen und haben gute Ausbildungen gemacht. Die hätten heute keine Chance mehr. Viele sagen: Wir haben keine Probleme mit deutschen Kindern. Sie haben ja auch gar keinen Kontakt zu deutschen Kindern. Und auch nicht mit türkischen oder arabischen Kindern aus der Mittelschicht. Denn die sind auch längst weggezogen. Die zurückgebliebenen Familien leben wie auf einer Insel mitten in Berlin. Deutschland kennen die Kinder nur von ihren Lehrern und aus den Privatsendern des Fernsehens.

Kinder aus Mittelschichtfamilien können ihren Namen schreiben, wenn sie eingeschult werden, sie sind in der Motorik weiter, weil die Väter mit ihnen Fußball spielen oder mal einen Ausflug in den Wald machen. Unsere Schüler kommen kaum raus aus ihrem Kiez. Der Vorsprung, den Mittelschichtkinder haben, mit denen sie später um die Arbeitsplätze konkurrieren müssen, ist so gewaltig, dass sie ihn nie aufholen können. Wir versuchen, den Horizont der Kinder zu erweitern, indem wir viel mit ihnen aus dem Kiez rausgehen, Museen besuchen, ins Theater gehen, Klassenfahrten machen. Dennoch können wir Lehrer die Benachteiligung allein nicht ausgleichen. Auch wenn die Kinder ab dem dritten Lebensjahr in die Kita gehen oder später in eine Ganztagschule, ändert das nur wenig, solange sie dort den ganzen Tag nur mit anderen Kindern aus dem gleichen Milieu zusammen sind. Dann lernen sie auch kein Deutsch und sprechen Ghetto-Slang: „Ich geh Aldi“, „Frau Wilhelm, haben wir heute mit Sie?“ Auch wenn sie es richtig können, reden viele so, weil die Kiezsprache als cool gilt und ihnen ein Stück Identität und Zugehörigkeit gibt.

Zur beschränkten Lebensweise kommt die Erfahrung, in der Gesellschaft nicht willkommen zu sein. Bei Ausflügen wird uns oft nachgerufen: „Wo kommt Ihr denn her?“ oder auch mal „Kanake!“ Man braucht Selbstbewusstsein, um nicht das Gefühl zu entwickeln, dass man etwas Komisches ist. So ein starkes Selbstbewusstsein haben die Kinder nicht.

Es sind ganz normale Berliner Grundschüler. Nur, dass sie keine Chance haben. Vielleicht drei in einer Klasse bekommen eine Gymnasialempfehlung, viele müssen auf die Hauptschule. Das wissen schon die Zweitklässler. Sie sehen den arbeitslosen Vater, den Bruder, der sich vergeblich um einen Ausbildungsplatz bemüht, die arbeitslosen Cousins. Sie kriegen mit, dass die deutschen Kinder auf andere Schulen gehen und dass sie selbst dorthin gehen, wo die Versager sind. „Mein Leben ist zu Ende“, sagt ein intelligenter Zwölfjähriger, als er seine Hauptschulempfehlung bekommt. Vielleicht fängt er dann an, Autos zu knacken, weil er weiß, dass er auf legalem Wege nie Geld verdienen wird.

Viele Eltern haben selbst große psychische Probleme

Ein Junge malte sich neulich selbst ganz schwarz und als erschossene Person auf der Straße. Die Sonderpädagogin versuchte sofort, mit dem Jugendamt zu sprechen. Aber dort geht meist keiner ans Telefon, weil die Mitarbeiter überlastet sind. Sie hat dann die Familie besucht. Der Vater verdrängt die psychischen Probleme seines Sohnes so massiv, dass er gebetsmühlenartig immer nur fragte: „Ist mein Sohn jetzt besser geworden in der Schule?“ Eltern schämen sich, wenn ihre Kinder auf einer normalen Grundschule nicht mitkommen. Für viele kommt es nicht infrage, ihren Nachwuchs auf eine Sonderschule zu schicken, auch wenn dem Kind dort geholfen werden könnte.

Viele Eltern haben selbst große psychische Probleme und bräuchten Hilfe. Die Väter sind in ihrem Rollenverständnis völlig verunsichert, sollen traditionell die Ernährer der Familie sein, sind aber arbeitslos. Der Sohn kann sich mit dem Vater nicht identifizieren. Kinder haben ihre Großeltern im Krieg verloren, vor den Sommerferien sagen Drittklässler: „Ich geh Libanon, wenn Krieg vorbei ist, ich geh Irak, wenn Krieg vorbei ist.“ Viele Ehen zerbrechen. In vielen Familien gibt es Gewalt, es wird geschrien und geschlagen, aber nur wenig gesprochen. Ein türkischer Kollege vom „Arbeitskreis Neue Erziehung“ meinte, der Bedarf an therapeutischer Hilfe sei riesig, aber es gibt nicht genügend türkischstämmige Psychologen, die diese spezifischen Probleme behandeln könnten.

Damit eine Familie oder ein Kind Unterstützung bekommt, müssen sich viele Personen mit dem Problem beschäftigen: das Jugendamt, die Schulpsychologen, Schulhilfekonferenzen, Ärzte. Anträge werden gestellt, Gutachten geschrieben, Konferenzen einberufen. Wenn wir alle problematischen Fälle ans Jugendamt melden würden, kämen wir vor lauter Berichteschreiben nicht zum Unterrichten. In einer Klasse mit 24 Schülern sind oft eine Handvoll sogenannter Integrationskinder, die besonderen Förderbedarf haben. Nicht selten gibt es noch zehn weitere, für die dieser Status beantragt werden müsste. Vom Antrag bis zur Hilfe können Monate vergehen. Bekommt eine Familie Hilfe über das Jugendamt, läuft diese oft aus, bevor sich die Situation stabilisiert hat. Dann entwickelt sich alles wieder zurück.

In der Schule trainieren wir mit den Kindern, wie man Konflikte im Gespräch lösen kann. Dann sitzen sie sich gegenüber. Statt „Du scheiß Alevit“, „Du scheiß Araber“ müssen sie sagen: „Aus meiner Sicht ist das soundso...“ Langsam beruhigen sie sich dann, sie bereden, wer mit wem Fußball spielt, dann gibt es die ersten Versöhnungsangebote. Alle Kinder können das lernen. Aber dazu braucht es Zeit und Geduld – und Vertrauen. Wenn eine Schule einen Sozialarbeiter hat, dann ist dessen Vertrag oft auf ein Jahr befristet. Aber Vertrauen braucht Kontinuität. Die Kinder erleben zu Hause so viele Verletzungen und haben Angst, verlassen zu werden. So wie jener Neunjährige, dessen Eltern getrennt leben. Er fühlt sich für die Mutter und für die kleineren Geschwister verantwortlich. Auf den Vater ist er wütend. Gleichzeitig sucht er eine Person, mit der er sich identifizieren kann. Das kann der Sozialarbeiter sein. Aber wenn der nach einem Jahr geht, hat der Junge wieder das Gefühl, verlassen zu werden.

Die Chancen für ein Kind verbessern sich auch nicht, wenn es jeden Nachmittag zwei Stunden in die

Koranschule geht. Immer mehr Eltern ziehen sich in die Religion zurück, weil sie sich zugehörig fühlen wollen und das am Rand der deutschen Gesellschaft kaum möglich ist. Immer wieder hören wir den Satz: „Wir wollen, dass unsere Kinder ihre Wurzeln kennenlernen.“ Das haben wir früher nicht so oft gehört.

1.4. Kritikgespräch - Studentische Präsentation zum Thema Kritikgespräch

Die bzw. der Vortragende referiert und es werden anschließend von den Studierenden Sachfragen gestellt sowie die Rückmeldung gegeben.

1.5. Leitfaden zur Durchführung eines Kritikgesprächs

ARBEITSPAPIER 2

Idealtypischer Ablauf eines Kritikgesprächs (nach WEBER, 2005)

Weber, Peter (2005): Schwierige Gespräche kompetent bewältigen. Kritik-Gespräch, Schlechte-Nachrichten-Gespräch. Ein Praxisleitfaden für Führungskräfte. Lengerich, Pabst Science Publishers. (18 D 291/ 2006)

Phase 1 : Der Einstieg

angenehme Atmosphäre schaffen

sich Zeit für das Gespräch nehmen

Störungen nach Möglichkeit nicht zulassen

geeignete Sitzposition bzw. Anordnung

richtiger Einstieg in das Gespräch, am besten mit positiven Aussagen über die bisher geleistete Arbeit des Mitarbeiters

Phase 2: Die Einordnung

offene Fragen stellen, zum Beispiel:

- Was ist passiert?
- Wie konnte es zu der und der Situation kommen?
- ➔ dadurch kann der Mitarbeiter zuerst einmal seine Sicht der Dinge schildern.

Phase 3: Fakten

Darlegung der Fakten aus der Sicht des Vorgesetzten

Mitarbeiter um eine Stellungnahme

dem Mitarbeiter klar schildern, was der Anlass für die Kritik ist (konkrete Arbeitsleistungen/ Arbeitsergebnisse oder auch das Verhalten des Mitarbeiters.

Aufzeigen der Konsequenzen

Phase 4: Idealzustand

den Idealzustand herausstellen

vom Mitarbeiter selbst mögliche Vorschläge erfragen, z.B. ("Was werden/wollen Sie tun, um zukünftig...")

dem Mitarbeiter ggf. Unterstützung anbieten ("Welche Unterstützung/ Hilfe brauchen Sie von mir?").

Phase 5: Bewertung

der Mitarbeiter sollte versuchen, sein Verhalten selber zu bewerten

→ Ziel: Übereinstimmung mit Idealzustand möglichst erreichen, sonst müssen nochmals die Fakten und die Definition des Idealzustandes aufgearbeitet werden.

Phase 6: Konsequenzen

mit dem Mitarbeiter auf die Konsequenzen seines Fehlverhaltens eingehen

schon im Vorwege Gedanken machen, welche Konsequenzen zur Verfügung stehen. Suche nach fairem Deal

(Wenn keine Einsicht und kein fairer Deal von Seiten des Mitarbeiters zu Stande kommt, muss die Machtstellung des Vorgesetzten klargemacht und die Vorstellung des Vorgesetzten umgesetzt werden, obwohl der Mitarbeiter mit dieser Lösung nicht einverstanden ist, diese aber akzeptieren muss. Dies kann wiederum zu einem Keim für das nächste Kritikgespräch werden.)

Phase 7 : Ergebnissicherung

gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Ergebnisse des Kritikgespräches noch einmal zusammen fassen und diese dann schriftlich dokumentieren (Verfassung eines Ergebnisprotokolls).

Phase 8 : Gesprächsfeedback

Feedback jedes Gesprächspartners am Ende eines Gesprächs.

1.6. Einleitung in das Rollenspiel und gemeinsame Erarbeitung des „Idealzustandes“

Folgende Situation wird vorgegeben:

Ein Mitarbeiter der Firma S, Herr XX, hat im Rahmen seiner Tätigkeit im Veranstaltungsschutz die Aufgabe erteilt bekommen, die Einlasskontrolle der Konzertgäste (zusammen mit einem anderen Kollegen) durchzuführen. Es ist bei solchen Konzerten den Gästen verboten, Flaschen mit ins Konzert zu nehmen (Gefahr der Verletzung anderer durch „Wurfgeschosse“). Bei dieser Einlasskontrolle hat sich folgende Auseinandersetzung ergeben: Ein Konzertbesucher weigerte sich, den Anordnungen des Herrn XX nach Abgabe einer Flasche Folge zu leisten. Es kam zu Handgreiflichkeiten. Der Gast hat im Verlauf dieser Handgreiflichkeiten Herrn XX angespuckt, worauf hin dieser ausrastete und richtig zulangte. Der

Konzertbesucher hatte am Ende eine Platzwunde an der Stirn und musste im Krankenhaus genäht werden. Er erstattete Strafanzeige bei der Polizei gegen Herrn XX wegen Körperverletzung.

Ein Bericht über „Die Schlägermethoden der Mitarbeiter der Firma S“ erschien in verschiedenen Berliner Zeitungen.

Herr oder Frau YY, Vorgesetzte von Herrn XX, kommt nun die Aufgabe zu, mit diesem ein Kritikgespräch zu führen.

Anmerkung: Diese Aufgabe ist schwierig. Verständnis für den Mitarbeiter zu entwickeln, seine Sichtweise nachzuvollziehen, heißt nicht, diese Sichtweise für gut zu halten. Dennoch ist ein sinnvolles Gespräch nur möglich, wenn die Sichtweise des Mitarbeiters zur Sprache kommt. Nur so ist eine Chance für die Auseinandersetzung mit den Einstellungen von Herrn XX gegeben. Gewünscht ist nicht eine geheuchelte Zustimmung des Mitarbeiters und Unterwerfung unter die Autorität, sondern eine zumindest ansatzweise vorhandene Einsicht in den „Idealzustand“.

Der Vorgesetzte muss ganz klar haben, wie das gewünschte Verhalten aussehen sollte und dies nicht vage zur Sprache bringen (Professionelles Verhalten in dieser Situation bedeutet, sich nicht als Person angegriffen fühlen; keine Ausübung von Gewalt, sondern klare und nicht abwertende Anrede des Gegenübers, ggü. Einschalten der Polizei und vorübergehendes Festhalten der Person bis zum Eintreffen der Polizei)

Wenn gemeinsam ein Ablauf dieses Kritikgespräches besprochen worden ist, werden die Rollen verteilt.

Rollenspiel 1. Durchlauf

Rückmeldung

Rollenspiel 2. Durchlauf

1.7.: Zusammenfassung und Ausblick

2. Persönlichkeit, was ist das?

2.1. Was ist Persönlichkeit?

Referate der Teilnehmenden zu dieser Fragestellung

Das Ziel dieser Einheit ist es, dass sich die Studierenden kritisch mit dem Phänomen Persönlichkeit auseinandersetzen. Wie schnell neigen wir dazu, jemand als Persönlichkeit zu beurteilen und zu verurteilen. Aus Gründen der Orientierung, die wir im Alltag für unser Handeln benötigen, ist eine derartige Beurteilung anhand möglichst stabiler Attribute einer Person zwar verständlich, aber wir selbst wissen, wie stark unser Verhalten auch von den jeweiligen Situationen abhängig ist. Aus diesem Grund soll das Nachdenken über „Was ist Persönlichkeit“ dazu beitragen, sich von dem schnellen Alltagsurteilen distanzieren zu können, besonders dann, wenn dies aus beruflichen Gründen – z.B. im Personalmanagement oder im Umgang mit Kunden – dringend notwendig ist.

Hilfreich für die Auseinandersetzung mit dem Thema Persönlichkeit ist das nach wie vor aktuelle Buch von **Manfred Sader (1980) „Psychologie der Persönlichkeit“**, aber natürlich auch die Lektüre des Klassikers von **Gordon Allport (1958) „Werden der Persönlichkeit“**.

Aus den beiden Werken sollen deshalb einige grundsätzliche Gedanken dargelegt werden:

Manfred Sader (1980)

Er will mit seinem Werk den Lesern eine „kognitive Landkarte“ vermitteln, „mit deren Hilfe der Leser sich in inhaltliche Bereiche der Persönlichkeitspsychologie einarbeiten kann“⁽⁸⁾. Auch ihm geht es vor allem darum, die Leser anzuregen, über die Möglichkeiten und Grenzen der Beurteilung und Bewertung eigenen und fremden Handelns und Verhaltens nachzudenken. Wenn es gelingt, die Selbstverständlichkeiten des eigenen Denkens in Frage zu stellen, dann ist viel gewonnen!

Die Psychologie nähert sich dem Phänomen „Persönlichkeit“ zunächst einmal nicht wertend, sondern beschreibend. Hilfreich ist die Minimaldefinition von Herrmann (1976, 29): *„Persönlichkeit ...ist ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ stabiles und den Zeitablauf überdauerndes Verhaltenskorrelat.“*²

Die verschiedenen Theorien, die nun versuchen, dieses komplexe Phänomen Persönlichkeit näher zu ergreifen, sind Erfindungen. Sie sind mehr oder weniger nützlich, stellen eine Vereinfachung, eine hilfreiche Strukturierung dar, die aber keinesfalls wertfrei ist. Die Persönlichkeitspsychologie stellt Beschreibungssysteme auf, mit deren Hilfe Unterschiedlichkeiten zwischen Einzelnen erfasst werden können. Diese Unterschiede werden dann im nächsten Schritt versucht, theoretisch zu klären.

Wir müssen uns deutlich machen, dass wir uns nie theoriefrei mit einer Sache befassen. Die Frage ist lediglich, ob wir diese „Theorie“ uns als unsere Handlungen leitend bewusst machen oder nicht. Unsere in der Regel implizite Persönlichkeitstheorie setzt sich aus verschiedenen Fragmenten zusammen, so z.B. aus Definitionen, kausalen Zusammenhängen, Handlungsmaximen etc.. Ein wichtiges Ziel besteht darin, diese impliziten Persönlichkeitstheorien explizit zu machen, über unsere handlungsleitenden Annahmen nachzudenken.

Ein weiteres Ziel besteht darin, dass wir zu Annahmen kommen, die sowohl für uns gelten als auch für andere. Alles Andere wäre eine problematische Überheblichkeit!

² Herrmann, Theo (1976): Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. Göttingen.

→“Psychologische Theorien werden besser, brauchbarer, nützlicher, wenn es nicht zwei Klassen von Theorien gibt, solche für das Handeln von Menschen, und solche für das Handeln von Psychologen.“
(23/24)

Die Persönlichkeitspsychologie kann dazu beitragen,

- angemessene, nützliche und dem menschlichen Verhalten entsprechende Begriffe zu finden, um psychische Phänomene zu erfassen
- diese Begriffe sinnvoll zueinander in Beziehung zu setzen
- Selbstverständlichkeiten in Frage zu stellen und bisher wenig Beachtetes in den Blick zu nehmen
- Zusammenhänge zumindest etwas zu erhellen, z.B. mehr Variablen zu benennen, die eine Wirkung auslösen können
- empirische Erkenntnisse zu gewinnen, die mit einer gewissen Wahrscheinlichkeit Aussagen über die Abhängigkeit von Variablen machen
- ausgehend von den Wahrscheinlichkeitsaussagen in aller Vorsicht Vorhersagen für eigenes und fremdes Verhalten zu treffen
- dass wir uns im Umgang mit anderen Menschen etwas besser zurecht finden.

Wenn wir über die unzweifelbar beobachtbaren interindividuellen Unterschiede reden, müssen wir aber auch vorab festhalten, dass es wichtig ist, Situationen zu unterscheiden. Es hat sich bewährt, je nach Stärke des Einflusses von Situationen auf die Person, starke und schwache Situationen zu unterscheiden,

Die von Sader besonders bevorzugte Theorie, die aus seiner Sichtweise einen hilfreichen Strukturierungsversuch darstellt, ist die **Theorie der personalen Konstrukte von Kelly**: Jeder Mensch hat ein einzigartiges Konstruktsystem, mit dem er seinen Wahrnehmungen Bedeutung verleiht. Dies Konstruktsystem ist auch die Grundlage für das Entwerfen von Handlungsplänen und für seine Art zu denken und zu bewerten insgesamt. Weitere hilfreiche Strukturierungsversuche sind die Attributionstheorie von Kelley, der Ansatz von Mischel und Selbstkonzepte.

2.2 Selbsterfahrung: Selbst- und Fremdeinschätzung anhand des BIG-Five

Einige wichtige Informationen über das Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (unter Bezugnahme auf Fiedler (2001, 139 f) ³

Aufgabe: Die Studierenden tun sich zu Dreiergruppen zusammen. Jeder Teilnehmer der Kleingruppe schätzt sich zunächst anhand des BiG-Five selber ein. Dann wird jeder von den beiden anderen eingeschätzt und diese Einschätzung anhand von Verhaltensbeobachtungen begründet. Anschließend vergleicht die Person, in welchem Punkten Ihre Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung übereinstimmt. Ziel dieser Übung soll es sein, die Vor- und Nachteile der globalen Persönlichkeitseinschätzung anhand dieser Selbsterfahrung kennenzulernen.

Arbeitsbogen BIG-Five

BIG 5

Selbstbild

Fremdbild

(Wie sehe ich mich selber)

(Wie sehen mich die anderen)

I) EXTRAVERSION

1) Warmherzigkeit

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

2) Kontaktfreude

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

3) Aktivität

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

4) Lebensfreude

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

5) Geltungsbedürfnis

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

II) VERTRÄGLICHKEIT

1) Vertrauen

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

2) Aufrichtigkeit

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

3) Hilfsbereitschaft

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

4) Anpassung

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

5) Empathie

1 2 3 4 5

1 2 3 4 5

³ Fiedler, Peter (2001): Persönlichkeitsstörungen. 5.vollst. überarb. und erw. Aufl.

6) Toleranz 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

III) GEWISSENHAFTIGKEIT

1) Organisiertheit 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

2) Pflichtbewusstsein 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

3) Leistungsmotivation 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

4) Selbstdisziplin/Beharrlichkeit 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

5) Perfektionismus 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

IV) EMOTIONALE STABILITÄT

1) Sorglosigkeit 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

2) Ausgeglichenheit 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

3) Selbstvertrauen 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

4) Gelassenheit 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

5) Stressbeständigkeit 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

V) INTELLEKT / OFFENHEIT

1) Phantasie 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

2) Offenheit für Veränderungen 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

3) Intellektuelle Neugier 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

5) Innovation 1 2 3 4 5 1 2 3 4 5

2.3. Das Modell vom Inneren Team von Schulz von Thun



Das Modell vom Inneren Team (von Friedemann Schulz von Thun)

Projektarbeit von: Robert Lipinsky ,Katerina Radtke, Daniel von Berg / Studiengang SiMa – 2. Semester (SS 2006)

1. Einführung in das Modell vom Inneren Team

Wie kommuniziere, wie verhalte ich mich richtig? Der Hamburger Psychologieprofessor und Kommunikationstrainer Friedemann Schulz von Thun ist der Auffassung, dass gute, richtige Kommunikation eine „doppelte Stimmigkeit“ – nach außen sowie nach innen erfordert. Er definiert diesen Begriff als die doppelte Übereinstimmung sowohl mit mir selbst als auch mit dem Charakter der Situation.⁴ Kommunikation sollte im Idealfall situationsgerecht und authentisch sein.

In seinem Buch „Miteinander reden 3“ (Reinbeck 1998) hat sich Schulz von Thun eingehender mit der Kommunikation nach innen befasst. Er hat eine neue Theorie - das Modell vom Inneren Team - entworfen, bei der es um den Umgang mit unserer innenseelischen Vielfalt, mit der „inneren Pluralität“ geht. Die vielen inneren Stimmen – Seelen in der Brust – , die sich in uns in allen Lebenslagen zu Wort melden und die Einfluss auf unsere Gedanken, Gefühle und letztlich auch Handlungen nehmen, bezeichnet er als Mitglieder des „Inneren Teams“.

2. Die Sechs Lehren vom Inneren Team

2.1. Die Lehre von der inneren Pluralität des Menschen

In dieser Lehre vom Inneren Team versucht Schulz von Thun die Entstehung der inneren Stimmen zu erklären, warum sie wichtig sind und wie man sie am besten einsetzt.

Wir werden unser gesamtes Leben durch die Gesellschaft, durch unser soziales Umfeld (Eltern, Partner, Freunde) und andere Erfahrungen, die wir in unserem Leben gemacht haben und täglichen machen, geprägt. Diese Erfahrungen schlagen sich in unserer Seele nieder. In unserer Seele gibt es

⁴ Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbeck, S. 13

dementsprechend viele Teams, die in uns mit Sitz und Stimme vertreten sind und die miteinander, gegeneinander und durcheinander arbeiten.⁵

Jedes Mitglied des „Inneren Teams“ besitzt eine spezifische Botschaft, nach der es benannt wird und eingeordnet werden kann, wie beispielsweise der naive Menschenfreund, die Schuldbewusste, die Hilfsbereite oder auch Anton Angsthäschen, Beleidigte Leberwurst, Franco faule Socke etc.

Nur wer sein inneres Team kennt und dafür sorgt, dass keines der Mitglieder zu kurz kommt, kann sein volles Potential ausschöpfen um optimal zu kommunizieren.

2.2. Die Lehre von der inneren Führung

Das „Innere Team“ ist wie ein reales Team zu sehen oder besser noch, wie eine Mannschaft, die aus Spielern mit verschiedenen Rollen und einem Teamkapitän als Oberhaupt besteht, der die Einheit gewährleisten soll und eine souveräne Metaposition einnimmt. Das Oberhaupt hält die „Quasselbude“ zusammen und muss sich behaupten, wenn es zu massiven Konflikten, den sog. inneren Teamkonflikten kommt.

Der Teamchef muss in der Lage sein, die einzelnen Mitglieder des Teams zu erkennen, sie an einen Tisch zu bringen bzw. eine Teamkonferenz einzuberufen und dann alle Mitglieder einzeln anzuhören – auch die Außenseiter. Für jedes innere Mitglied wird ein Stuhl mit dem entsprechenden Namen reserviert – laute, dominante Stimmen sitzen in der vorderen Reihe, leise Stimmen kommen nach hinten. Während dieser „inneren Ratsversammlung“ muss er die innere Uneinigkeit beseitigen und dann eine klare Entscheidung treffen.

Das Oberhaupt ist das Selbst, die Kerninstanz, die von den Teilen unterschieden ist und die beim normalen Menschen über gute Führungsqualitäten verfügt (Definition nach Schwartz 1997).⁶

Das Oberhaupt nimmt wie ein moderner Manager sowohl Führungs- als auch Moderationsaufgaben wahr. Zu seinen Aufgaben zählen Kontrolle und Integration der Teammitglieder, Konfliktmanagement, sowie Personal- und Teamentwicklung und Personalauswahl und –einsatzleitung. Es hat dafür zu sorgen, dass alle Spieler miteinander harmonieren und jeder der Spieler auf dem Spielfeld so eingesetzt wird, dass einer bestimmten Situation möglichst optimal begegnet werden kann. Es muss aber auch dafür sorgen, dass jeder Spieler nur das tut, was er am besten kann um situationsgerecht zu handeln.

2.3. Die Lehre vom inneren Konfliktmanagement

Innere Teamkonflikte und Uneinigkeit sind unumgänglich und notwendig in unserem seelischen Alltag. In der Erkennung und Lösung dieser Konflikte spielt das Oberhaupt eine wichtige Rolle. Es muss den „Laden“ zusammenhalten und in seiner Rolle des Konfliktmanagers die „innere Streitkultur“ aufbauen.

⁵ Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbeck, S. 18

⁶ Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbeck, S. 69

Aber was passiert, wenn dem Oberhaupt eine Teambildung misslingt? Es kann ein schlechtes Betriebsklima unter den Mitgliedern auslösen. Sie gehen sich aus dem Weg und/oder bilden feindliche Cliquen. Das alles führt zu unserer Lähmung, Imageverlust und unsere Kommunikation nach außen wirkt unklar und widersprüchlich. Sollte das Oberhaupt keine Konfliktlösung finden, kann es sogar zu einem „inneren Patt“ kommen, einem Zustand, bei dem sich die Teammitglieder keine Luft mehr zum leben lassen und „nichts mehr geht“. Es folgt ein Nicht-Gefühl nach innen und eine Sprach- und Handlungsblockade nach außen.⁷

Um diesen Zustand zu vermeiden und mit solchen Konflikten fertig werden zu können, gibt es nach Schulz von Thun 5 Phasen der inneren Konfliktbearbeitung:

1. *Phase: Identifikation der Kontrahenten* – Wer ist am Konflikt beteiligt?
2. *Phase: Monologische Selbstoffenbarung der Gegenspieler* – Was haben sie zu sagen, welche Stellung nehmen sie ein? Wie heißen sie?
3. *Phase: Dialog: Sich auseinander-setzen und aneinandergeraten* – Gegenspieler führen ein Konfliktdialog, dann wechseln sie die Stühle, hören sich alles mit den Ohren des Anderen an und antworten (Zwei-Stuhl-Technik).
4. *Phase: Versöhnung und teilweise Akzeptierung* – Überwindung der gegenseitigen Verachtung. Wozu bedürfen wir einander?
5. *Phase: Teambildung durch das Oberhaupt* – Oberhaupt leitet innere Teamkonferenz und trifft konkrete Entscheidung von einem erhöhten Stuhl.

Das Oberhaupt muss bei einem inneren Konflikt darauf achten, dass seine Souveränität nicht durch dominante Widersacher gefährdet wird, die ihm die Hölle heiß machen wollen. Es muss „die Bösewichte“ identifizieren können und versuchen innere Gegenspieler herbeizuholen, die eine heilsame Ergänzung zum Beitrag des Feindes enthalten und ihn zur Teambildung animieren.

2.4. Die Lehre vom Aufbau der Persönlichkeit

Die Persönlichkeit muss man sich als eine Bühne mit Vorder- und Hintergrund vorstellen und beide Teile der Bühne sind mit verschiedenen Spielern besetzt, welche miteinander oder gegeneinander agieren.

Die Persönlichkeit macht die Aufstellung der Spieler (Teammitglieder) aus.

Auf dieser Bühne treten „Vorderleute“ (Stammspieler und Hauptdarsteller), sowie „Hinterleute“ (Antipoden) auf.

Stammspieler sind Charaktere, die häufig in verschiedenen Situationen wiederkehren. Hauptdarsteller hingegen betonen die Dominanz der Ausstrahlung in einer gegebenen Situation.⁸

⁷ Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbeck, S. 138

⁸ Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbeck, S. 184

Die Antipoden stehen eher im schlecht ausgeleuchteten Hintergrund der Bühne, oder sogar hinter den Kulissen. Hierzu gehören die verletzten, ängstlichen, stillen und zurückhaltenden Gestalten, aber auch die Schweinehunde, die egoistischen, eifersüchtigen, kleinlichen, lüsternen Mitspieler.

Die Persönlichkeit des Menschen stellt sich somit als Ergebnis einer inneren Gruppendynamik im Wechselspiel mit Feedbacks von Außen dar.

2.5. Die Lehre von der Variation innerer Aufstellungen

Die Mannschaftsaufstellung bzw. die Zusammenstellung des „Inneren Teams“ variiert je nach Situation, Thema oder Gesprächspartner. Es werden dabei verschiedene taktische Umstände berücksichtigt, wie beispielsweise die Form der Spieler oder wer der Gegner ist und angesichts dieser persönlichen Ausgangslage und Situation betritt die Mannschaft das Spielfeld. Dies geschieht spontan und wie von selbst und kann mehr oder minder gut gelingen.

Dieser „wie ausgewechselt“ Zustand bzw. die innere Umstellung wird von Schulz von Thun als „dynamische Variabilität“ bezeichnet. Sie zeigt sich darin, dass die Mannschaftsaufstellung personen- und themenbezogen verändert wird.

2.6. Die Lehre vom Gehalt einer Situation und einer situationsgerechten Aufstellung innerer Mitglieder

Für eine erfolgreiche Kommunikation ist es wichtig, sein situatives Gespür zu schulen, um den Gehalt einer Situation genau zu erfassen. Es muss uns gelingen, unser „Inneres Team“ so aufzustellen, dass es auf unterschiedliche Situationen stimmig, situationsgerecht reagieren kann und die innere Fehlbesetzung zu vermeiden. Allerdings lässt sich das Situationsgerechte nicht eindeutig bestimmen. Das, was für einen situationsgerecht angesehen wird, kann für den anderen völlig daneben erscheinen.

So ist nach Schulz von Thun für eine stimmige, situationsgerechte Kommunikation immer eine „doppelte Blickrichtung“ wichtig – in welcher Situation befinde ich mich und was wird von meiner Rolle abverlangt, sowie was regt sich in mir und wofür stehe ich.

3. Schlusswort

Es ist nicht nötig, bei jeder Entscheidung erstmal ein inneres Gruppengespräch zu führen. Viel wichtiger ist es, sich darüber bewusst zu werden, dass es so etwas wie ein „Inneres Team“ gibt. Wir sollten die Fähigkeit schätzen, Dinge und Situationen aus mehreren Perspektiven betrachten und bewerten zu können und diese inneren Stimmen nicht vernachlässigen oder sogar verbannen.

Man sollte ein Gespür dafür entwickeln, wann es zu inneren Teamkonflikten kommt, sich in einer ruhigen Minute hinsetzen und eine Strategie überlegen, die zur Klärung dieser Konflikte beitragen könnte und erst dann eine Entscheidung fällen, um richtig und angemessen zu handeln.

Literatur- und Quelleverzeichnis

- Horsch, Evelyn: Das „Innere Team“: Wie Selbstgespräche unsere Kommunikation steuern, Psychologie Heute, Heft 3/1999, S. 56-60
- Schulz von Thun, Friedemann (1998): Miteinander reden 3. Das „Innere Team“ und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch Verlag Reinbeck
- <http://www.schulz-von-thun.de/mod-innteam.html> (Stand: 12.04.2006)

- http://www.loquenz.de/pdf/schulzvonthun_buchbesprechung_loquenz.pdf (Stand: 12.04.2006)
- http://de.wikipedia.org/wiki/Friedemann_Schulz_von_Thun (Stand: 15.04.2006)
- <http://www.gwg-ev.org/download/zeitschrift-gpb-2005-3-schulzvonthun1.pdf> (Stand: 12.04.2006)

2.4. Anwendung des Modells des Inneren Teams

Dieses Modell ist wesentlich besser geeignet, die verschiedenen Seiten der Persönlichkeit in ihrer Dynamik und Abhängigkeit von der Situation zu verstehen als das BIG-FIVE Modell.

Jeder Teilnehmer der Gruppe soll eine Situation in seinem Leben beschreiben und hierbei auf das Modell zurückgreifen:

- „Welche Teammitglieder lassen sich identifizieren?“
- „Wer stand auf der Bühne?“
- „Welche inneren Konflikte liefen ab?“ etc. Ist die Hauptdarstellerin bzw. der Hauptdarsteller immer auf der Bühne oder gibt es andere Situationen, in denen sich ganz andere Konstellationen auftun?

Es ist zur Bearbeitung der Aufgabe gut, wenn jeder Papier und Stift hat und versucht, ein Bild zu zeichnen. Diese Zeichnung wird dann anschließend den anderen vorgestellt.

2.5. Interessante Literaturempfehlung: Zimbardo, Phillip (2008): Der Luzifer-Effekt.

Die Macht der Umstände und die Psychologie des Bösen. Spektrum-Akademischer Verlag.

Beschreibung: Was bringt gute Menschen dazu, Böses zu tun? Wie können normale Menschen dazu verleitet werden, unmoralisch zu handeln? Wo liegt die Grenze zwischen Gut und Böse, und wer läuft Gefahr, sie zu überschreiten?

Der renommierte Sozialpsychologe Philip Zimbardo erläutert in seinem neuen Buch "Der Luzifer-Effekt", wie wir alle für die Verlockungen "der finsternen Seite" anfällig sind und die unzähligen Gründe dafür. Anhand historischer Beispiele sowie seiner eigenen bahnbrechenden Forschungen führt er detailliert aus, wie situative Kräfte und gruppendynamische Prozesse zusammenwirken können, um aus anständigen Männern und Frauen Ungeheuer werden zu lassen.

Inhaltsangabe

Vorwort

Danksagungen

1. Die Psychologie des Bösen: Situationsbedingte Persönlichkeitsänderungen
2. Sonntag: Verhaftungen aus heiterem Himmel
3. Sonntag: Die Demütigungsrituale beginnen
4. Montag: Eine Rebellion bricht aus
5. Dienstag: Doppelter Ärger mit Besuchern und Rebellen
6. Mittwoch: Die Lage gerät außer Kontrolle
7. Die Macht der Bewährung
8. Donnerstag: Konfrontationen mit der Realität
9. Freitag: Ein finsternes Finale
10. Bedeutung und Botschaften des Stanford Prison Experiment: Die Alchemie von Persönlichkeitsänderungen
11. Das Stanford Prison Experiment: Ethik und Erweiterungen
12. Erforschung sozialer Dynamik: Macht, Konformität und Gehorsam
13. Erforschung sozialer Dynamik: Deindividuation, Entmenschlichung und das Böse durch Untätigkeit
14. Misshandlungen und Folter in Abu Ghraib: Erklärungen und persönliche Verantwortung
15. Das System wird angeklagt: Mittäterschaft der militärischen Führung
16. Widerstand gegen situative Einflüsse und Würdigung heroischen Verhaltens

3. Stressentstehung

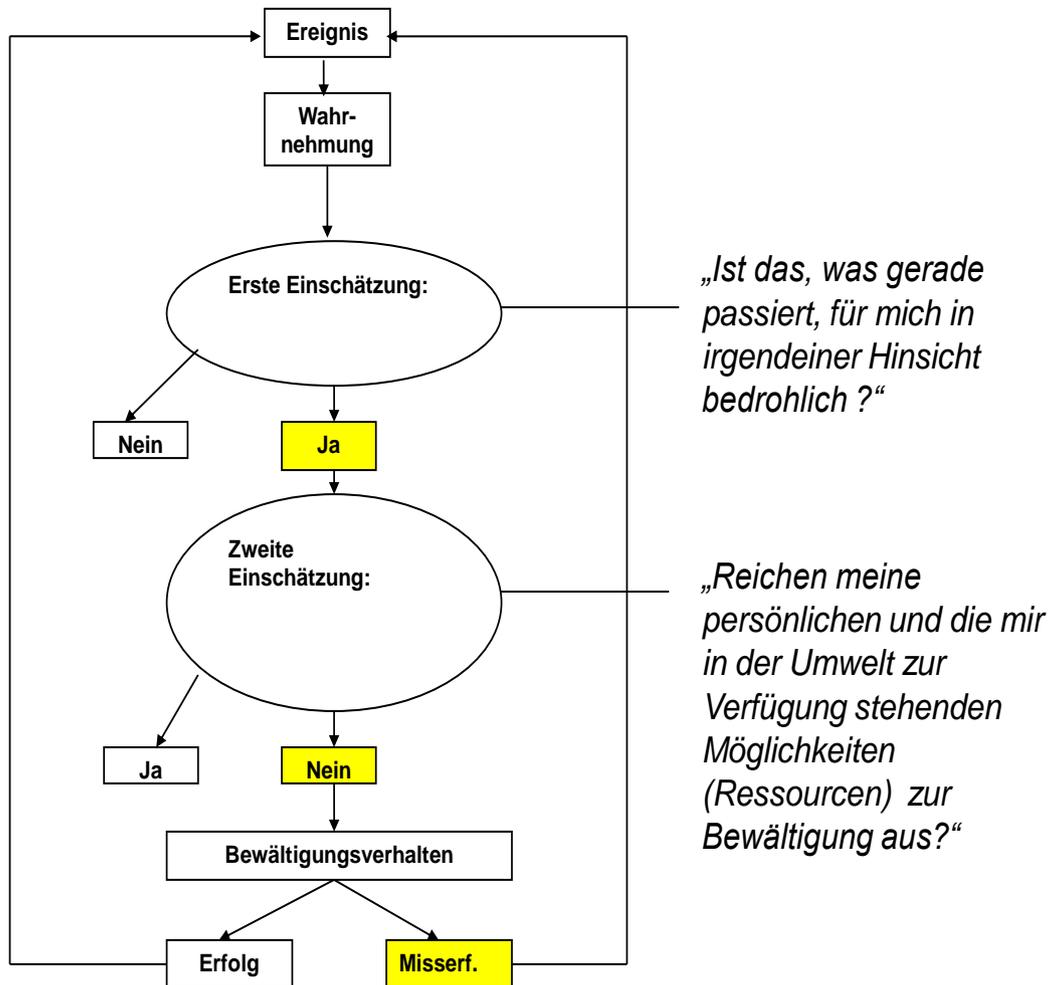
3.1.. Theoretische Auseinandersetzung mit dem Thema Stressentstehung

Lazarus kognitives Modell (1974)

Das transaktionale Erklärungsmodell von Lazarus betrachtet in der Kritik an Selyes Modell Stresssituationen als komplexe **Wechselwirkungsprozesse** zwischen den Anforderungen der Situation und der handelnden Person. Er differenziert nach der Frage, ob das Individuum glaubt, die Situation kontrollieren zu können und ob die Gefahr höher eingeschätzt wird als die eigenen Kräfte. In diesem Modell werden Persönlichkeitsfaktoren sowie Variablen der Situationsdeutung als wichtige vermittelnde Größen berücksichtigt. So wird z.B. ein Individuum mit positivem, stabilen Selbstbild sowie hoher Kontrollüberzeugung aktiv auf jene Umstände einwirken, die den Stress verursachen und entsprechende Lösungsversuche einleiten, d.h., manche Menschen können für einen bestimmten Stressor höchst unterschiedlich anfällig sein. Bedeutsam für den Stressgehalt einer Situation oder eines Ereignisses sind aber nicht die objektiven Merkmale dieser Situation, sondern die Gedanken, Empfindungen und Überlegungen der davon betroffenen Person. Ein Reiz ist nicht deshalb stressend, weil er, wie Selye annahm, eine bestimmte Intensität übersteigt, sondern er wird erst durch die subjektiven Wahrnehmungen und Bewertungen dessen, der ihn erlebt, zu einem Stressreiz.

Bei dieser individuellen Bewertung der Belastungssituation über ihre Bedrohlichkeit im Sinne einer realen, antizipierten oder bloß projizierten Schädigung gibt es drei Stufen:

- **Primal appraisal**
In der Phase der Primärbewertung wird der Umweltreiz wahrgenommen und hinsichtlich seiner Gefährlichkeit beurteilt
- **Secondary-appraisal**
Bei der Sekundärbewertung wird eine somatische Schädigung (Schmerz), die psychologischen Verluste (Selbstwertverlust) und die psychosozialen Kosten (Isolation) antizipiert. Daneben bezieht sich die Sekundärbewertung auf die verfügbaren Alternativen zur Bewältigung einer Situation und bedingt schließlich in Abhängigkeit von Situationsparametern, Persönlichkeitsmerkmalen und kognitiver Struktur eine Bewältigungsstrategie, die auf verschiedenen Beobachtungsebenen beschreibbaren Stressreaktionen nach sich zieht. Diese als "**Coping**" bezeichneten Prozesse stellen eine Art Selbstregulierungsmechanismus dar, uns in z.B. Reaktionen wie Angriff oder Flucht, Verhaltensalternativen, Änderung der Bedingung, Verleugnung der Situation. Über Erfolgs-/Mißerfolgsrückmeldungen lernt das Individuum mit der Zeit Bewältigungsstrategien selektiv einzusetzen.
- **Neubewertung**
Aufgrund der veränderten äußeren und inneren Bedingungen wird die ursprüngliche Situation noch einmal bewertet. Wird die individuelle Ausgangslage nicht wieder erreicht, erfolgt eine Anpassung pathologischer Art an die Veränderung, es werden neue Sollwerte erstellt.



3.2.. Selbstanalyse der Studierenden

- Welche Stressoren sind für mich besonders bedeutungsvoll?
- Welche emotionalen, physiologischen und verhaltensmäßigen Konsequenzen zeige ich bei für mich bedeutungsvollen Stressoren?
- Welche Umgangsformen mit dem Stress habe ich entwickelt?

Für die Selbstanalyse hat sich folgende Vorgehensweise besonders bewährt.

3.2.1. Übung „Geheimnis“

Die Studierenden sitzen im Kreis und werden aufgefordert, sich zu entspannen und die Augen zu schließen. Ist dies geschehen, sagt die Dozentin Folgendes:

„Sie kennen sich inzwischen recht gut, aber es gibt natürlich Vieles, was Sie voneinander nicht wissen.“

Ich möchte Sie nun bitten, sich an eine Situation oder ein Geschehnis zu erinnern, dass Sie bisher noch keinem der hier Anwesenden erzählt haben und das Sie als Ihr Geheimnis bezeichnen.“

Pause

„Ich werde nun umher gehen und bei einer Person stehen bleiben. Diese Person bitte ich dann, uns Ihr Geheimnis zu erzählen“

Ich gehe langsam hinter dem Stuhlkreis umher, bleibe bei jedem kurz stehen, setze mich dann wieder auf meinen Platz im Stuhlkreis und bitte alle, wieder Ihre Augen zu öffnen.

3.3. ABC Modell von Albert Ellis

Diese Übung wird nach dem ABC-Modell von Ellis ausgewertet. In der Regel sind die Reaktionen der Studierenden auf das Experiment sehr unterschiedlich: Einige erleben extremen Stress – andere bleiben total cool.

Wichtig ist herauszuarbeiten, dass die identische Situation aufgrund von unterschiedlichen Bewertungen zu verschiedenen Reaktionen führt.

Die nicht hilfreichen Gedanken werden anhand der Äußerungen der Studierenden erarbeitet, so dass am Ende die typischen Gedankenmuster (absolute Forderung/ Katastrophisieren/ niedrige Frustrationstoleranz und globale Selbst- und Fremdbewertung) erkannt werden.

Abschließend wird dann das Modell von Albert Ellis (s. Powerpoint-Präsentation) nochmals zusammenfassend dargelegt und die Studierenden werden gebeten, zu Hause anhand des ABC-Schemas eine Situation zu bearbeiten, die für sie als belastend erlebt wurde. Bei Wunsch wird dann in der nächsten Stunde von der Dozentin eine „Demo-Disputation“ durchgeführt.



Albert Ellis

(1913-2007)

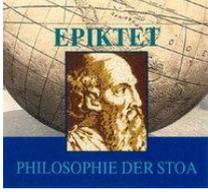
amerikanischer Psychologe und Psychotherapeut

Gründer der **REVT**

(Rational-Emotive Verhaltens-Therapie)

Kognitive Therapie

„Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Vorstellungen von den Dingen.“



Die RET übernimmt einige Lehren des Buddhismus und der Stoa.

(Die Stoa – altgriechische Philosophenschule, die Selbstbestimmung und Gleichgültigkeit gegenüber Äußerlichkeiten lehrte.

Der Buddhismus – einer der großen Weltreligionen, derer wichtigste Aussage lautet: dass sich die Ursachen sowohl für das individuelle als auch das kollektive Glück und Leid im eigenen Geist befinden (also nicht außerhalb der Person, sondern in einem selbst)

ABC -Modell

A <i>activation event</i> Äußeres oder inneres Ereignis	B <i>beliefs or belief systems</i> Bewusste und unbewusste Überzeugungen Bewertungen	C <i>consequences</i> Emotionale Reaktionen Verhaltensweisen

Beispiel

A	B	C
Sie sollen eine Präsentation im Modul 3 SiMa vortragen		Sie haben feuchte Hände, ein flaues Gefühl im Magen Sie nehmen kaum Blickkontakt zu Gruppe auf, reden sehr schnell...

A	B	C
<p>Sie sollen eine Präsentation im Modul 3 SiMa vortragen</p>		<p>Sie haben feuchte Hände, ein flaes Gefühl im Magen Sie nehmen kaum Blickkontakt zu Gruppe auf, reden sehr schnell...</p>

Die typischen wenige hilfreichen inneren Monologe

- **1. Absolute Forderungen:**
 Wünsche werden zu absoluten Forderungen
(„ich muss...“, „die anderen müssen...“)
- **2. Katastrophisieren:**
 negative Ereignisse werden überbewertet
(„es wäre absolut schrecklich, wenn...“)
- **3. niedrige Frustrationstoleranz:**
 der Glaube, negative Ereignisse nicht aushalten zu können
(„ich könnte es nicht ertragen, wenn ...“)
- **4. globale negative Selbst- und Fremdbewertungen:** statt einzelner Eigenschaften, wird die ganze Person als minderwertig bewertet
(„ich bin wertlos/ein Versager...“, „der andere taugt nichts...“)

Der Veränderungsprozess

Die teilweise automatisierten Gedanken und Einstellungen werden

- bewusst gemacht
- der Zusammenhang mit den unerwünschten Gefühlen herausgearbeitet
- kritisch hinterfragt (= Disputation)
- Die alternativen Bewertungen und Einstellungen erarbeitet
- und eingeübt (in der Vorstellung und im Verhalten)

Muss-Denken	Undogmatische Forderungen und Erwartungen
Katastrophisieren	Realistische Situationsbeschreibungen und –bewertungen

wenig hilfreiches vs hilfreiche Einstellungen und Bewertungen

Niedrige Frustrationstoleranz	Angemessen hohe Bewertung der eigenen Frustrationstoleranz
Globale Selbst- und Fremdbewertung	Differenzierte Bewertung der Handlungen und Eigenschaften von Personen

Hilfreiche und nicht-hilfreiche Gefühle

Trauer	Depression
Bedauern	Schuld
Furcht	Angst
Ärger	Wut

Ich will

die Gelassenheit erwerben,

die Dinge hinzunehmen,

die ich nicht ändern kann

die Kraft,

die Dinge zu ändern,

die ich ändern kann

und **die Weisheit,**

das Eine vom Anderen zu unterscheiden.

Literatur

ausführlich unter: <http://www.ret-revt.de/html/biblio.html>



**Wie Sie sich hartnäckig
weigern, unglücklich zu sein**
Aktualis. u. erw. Aufl. 2006. 288
S. 21 cm,
Sprache: Deutsch
Format: Kartoniert

- **Schwartz, Dieter: Gefühle verstehen und positiv verändern. Ein Lebenshilfebuch zur Rational-Emotiven Verhaltenstherapie EUR 22.-**
Das erste deutschsprachige rational-emotive Selbsthilfebuch, verbreitet an vielen psychosomatischen/psychiatrischen Kliniken und psychotherapeutischen Praxen, auf den neuesten Stand gebracht. Mit ausführlichen und beispielhaften Anleitungen zur Erstellung Rationaler Selbstanalysen und Überwindung der „großen Vier“: Depressionen, Schuldgefühle, Ängste und Ärger. Das bibliothераpeutische Werk zur REVT! Vorwort von Albert Ellis.

3.3.1. ABC-Schema nach Ellis zur Selbstanalyse

Situation (A)	Gedanken (B)	Verhalten und	Gefühle (C)
	Wenig hilfreiche Gedanken		
	Hilfreiche Gedanken	Gewünschtes Verhalten	Gewünschte Gefühle



Dem Stress auf die Spur kommen

Der 1. Schritt zu einer besseren Bewältigung von alltäglichen Belastungen besteht darin, möglichst genau die Situationen herauszufinden, die Sie als Stress empfinden, und zu beobachten, was mit Ihnen in diesen Situationen geschieht. Versuchen Sie in den kommenden Tagen, sich selbst gezielt zu beobachten, wenn Sie sich gestresst fühlen.

Situation

Wann?

Wo?

Wer?

Was geschieht?

Bewertungen

Wie bewerte ich die Situation, das Verhalten anderer, mich selbst?

Welche Erwartungen an mich oder andere habe ich?

Welche Befürchtungen habe ich?

Was spüre ich körperlich?

Was fühle ich?

Was tue oder sage ich?

Meine Reaktion

4. Stressbewältigung

4.1. Referate der Studierenden zur Stressbewältigung

Hierbei sollten unter Bezugnahme auf die angegebene Quelle von Litzcke (2005)⁹ folgende Aspekte dargestellt werden:

Stressbewältigung mit kurzfristiger Wirkung

Abreaktion

Ablenkung

Zufriedenheitserlebnisse schaffen

Positive Selbstinstruktion

Spontane Entspannung

Entschleunigung

Stressbewältigung mit langfristiger Wirkung

Opferrolle ablegen

Einstellungen ändern

Verhalten ändern

Soziale Unterstützung

Zeitmanagement = Anleitung zur Selbststeuerung

Aufgaben eliminieren, delegieren, rationalisieren, ausführen!

Zielhierarchie/ Ist-Zustand/ Tagesplan / Ausschalten von Störungen

Systematische Entspannung

Lebensstil (Bewegung/ Ernährung/ Soziale Kontakte)

These: Je mehr Stressbewältigungsmethoden man beherrscht, desto flexibler können wir auf Stress reagieren.

⁹ Litzcke, Sven M. / Schuh, Horst (2005). Stress, Mobbing und Burn-out am Arbeitsplatz. Heidelberg, Springer Verlag.

4.2. Durchführung der Entspannungsübung nach Jacobson Verkürzte Fassung (ca. 18 Min)

Setzen Sie sich nun möglichst bequem zurecht (2) und versuchen Sie, Ihre Muskeln so locker wie möglich zu lassen (5).

Wir beginnen wieder bei den **Händen**.

Spannen Sie jetzt beide Hände und Unterarme fest an (1), achten Sie auf die Anspannung, die dabei entsteht (1),

und wieder locker lassen (2). Achten Sie auf den Übergang von der Anspannung zur angenehmen Entspannung (5).

Lassen Sie die Unterarme schwer aufruhem (1) und konzentrieren Sie sich auf jeden einzelnen Finger (2), die Daumen (1), die Zeigefinger (1), die Mittelfinger (1), die Ringfinger (1) und die kleinen Finger (7).

Nun kommen wir zu den **Oberarmmuskeln**.

Winkeln Sie beide Ellenbogen und spannen Sie die Oberarmmuskeln fest an (1), achten Sie wieder auf die Anspannung.

Und wieder locker lassen (3), lassen Sie beide Oberarme ganz locker und entspannt werden (3), achten Sie nur auf das angenehme Gefühl der Entspannung (5).

Jetzt strecken Sie **beide Arme** so weit, daß Sie die Anspannung intensiv an der Rückseite der Arme spüren (1) und achten Sie auf die Spannung (1).

Und wieder locker lassen (2), legen Sie die Arme jetzt ganz bequem zurecht (3).

Versuchen Sie, sich noch weiter zu entspannen (4).

Und nun spannen Sie in **beiden Armen** Oberarme (1), Unterarme (1) und Hände fest an und achten Sie auf die Spannung (1),

und wieder locker lassen (4).

Versuchen Sie, die Muskeln in den Armen ganz locker werden zu lassen (4).

Lassen Sie die Unterarme immer schwerer werden (4).

Konzentrieren Sie sich wieder auf jeden einzelnen Finger (3), die Daumen (1), die Zeigefinger (1), die Mittelfinger (1), die Ringfinger (1) und die kleinen Finger (6).

Und jetzt kommen wir zur **Stirn**.

Versuchen Sie, auf der Stirn gleichzeitig Quer- und Längsfalten zu bilden (2), die Stirn ist jetzt ganz verspannt (2),

und wieder locker lassen (2), lassen Sie die Stirnmuskeln ganz locker werden (2), immer

lockerer (3), bis die Stirn sich anfühlt wie eine glatte, leere Fläche (8).

Jetzt kommen wir zu den **Augen**.

Machen Sie Ihre Augen fest zu und achten Sie auf die Spannung in der Augenpartie (1), und wieder entspannen (3).

Halten Sie Ihre Augen jetzt ganz leicht geschlossen (3),

achten Sie nur auf das angenehme Gefühl der Entspannung (2).

Lassen Sie die Augenlider schwer werden (3) und achten Sie darauf, dass die Stirnmuskeln ganz gelöst sind und entspannt (6).

Nun beißen Sie Ihre **Backenzähne** fest aufeinander und achten Sie auf die Spannung in der ganzen Kieferpartie (2), und wieder locker lassen (3).

Lassen Sie Ihre Lippen und alle Gesichtsmuskeln ganz locker werden (3).

Versuchen Sie, Ihre Gesichtsmuskeln immer noch weiter zu entspannen (6).

Achten Sie auf die Stirn (2), die Augenlider (2) und die Nasenflügel (4),

achten Sie auf das Gefühl der Ruhe, das sich ausbreitet, wenn Sie Ihr Gesicht immer mehr entspannen (9).

Jetzt spannen Sie bitte Ihr ganzes Gesicht an (2), die Stirn (1), die Kopfdecke (1), die Augenpartie (1), die Nase (1), die Lippen (1), Wangen (1), den Unterkiefer (1) und das Kinn (2),

und jetzt wieder entspannen (4).

Achten Sie darauf, dass der Unterkiefer ganz locker wird (2), dass die Wangen entspannt sind (3), dass die Stirn glatt wird und gelöst (3), dass die Augenlider schwer werden (2) und achten Sie auf das Gefühl der Ruhe, das sich ausbreitet, wenn Sie Ihre Gesichtsmuskeln immer weiter entspannen (8).

Und nun kommen wir zu den **Nackennuskeln**.

Drücken Sie jetzt Ihren Kopf nach vorn, so als wollten Sie mit dem Kinn Ihre Brust berühren und versuchen Sie gleichzeitig, das zu verhindern (1),

halten Sie diese Spannung (1), und wieder locker lassen (3).

Achten Sie wieder auf den Übergang von der Anspannung zur angenehmen Entspannung (4).

Balancieren Sie Ihren Kopf jetzt so aus, daß Ihre Nackenmuskeln ganz locker und gelöst werden (3).

Versuchen Sie, sich immer weiter zu entspannen (6).

Jetzt kommen wir zu den **Schultern**. Ziehen Sie Ihre Schultern in die Höhe (2), achten Sie auf die Spannung, die dabei entsteht (1),

und wieder locker lassen (3),

Achten Sie jetzt nur auf das angenehme Gefühl der Entspannung (5).

Lassen Sie die Muskeln immer gelöster werden (6).

Lassen Sie die Entspannung jetzt bis in die Rückenmuskeln hinein strahlen (5).

Lassen Sie auch den Nacken, den Hals, den Unterkiefer und das Gesicht ganz locker werden (5).

Lassen Sie die Entspannung weiter ausstrahlen (1), in die Arme und Hände (2) bis in die Fingerspitzen (3),

achten Sie dabei auf jeden einzelnen Finger (2), die Daumen (1), die Zeigefinger (1), die Mittelfinger (1), die Ringfinger (1) und die kleinen Finger (2).

Versuchen Sie, sich dabei immer noch weiter zu entspannen (8).

Konzentrieren Sie sich jetzt auf Ihren **Atem** (2), achten Sie darauf, wie die Luft ein- und ausströmt (11).

Halten Sie jetzt nach dem Einatmen die Luft für kurze Zeit an (3),

achten Sie auf die Spannung in Ihrer Brust (2).

Und die Luft wieder ausströmen lassen (3), achten Sie darauf, wie sich die Brust beim Ausatmen angenehm entspannt (6).

Wiederholen Sie das Einatmen (2) und achten Sie wieder auf die Spannung (2),

und genießen Sie die Entspannung beim langsamen Ausatmen (8).

Verfolgen Sie jetzt nur das Ein- und Ausströmen Ihres Atems (4).

Sprechen Sie innerlich mit, wie Sie ein- und ausatmen (3),

und achten Sie auf das Gefühl der Ruhe, das sich dabei im ganzen Körper ausbreitet (13).

Nun kommen wir zur **Bauchpartie** (1).

Spannen Sie Ihre Bauchmuskeln an und beobachten Sie die Anspannung (2),

und wieder locker lassen (3).

Lassen Sie Ihre Bauchmuskeln ganz locker werden (7).

Konzentrieren Sie sich jetzt auf Ihren **Rücken**.

Krümmen Sie Ihren Rücken nach vorn (1) und achten Sie auf die Spannung entlang der Wirbelsäule (1),

und nun lassen Sie sich wieder ganz locker zurückfallen (4).

Entspannen Sie jetzt Ihren ganzen Rücken (3) und lassen Sie die Entspannung der Rückenmuskeln nach vorne ausstrahlen (1), zur Brust- und Bauchmuskulatur (2), in die Schultern (1), in die Arme und Hände (2) und das Gesicht (7).

Achten Sie jetzt wieder nur auf das Ein- und Ausströmen Ihres Atems (4), sprechen Sie innerlich mit, wie Sie ein- und ausatmen (5),

lassen Sie sich dabei immer tiefer in die Entspannung fallen (8).

Und nun spannen Sie Ihren **ganzen Körper** an (2), die Arme (2), die Schultern (2), das Gesicht (3), die Brust und den Bauch (3),

und wieder locker lassen (4).

Versuchen Sie, sich immer noch weiter zu entspannen (6).

Achten Sie nur auf das Ein und Aus des Atems (12).

Jetzt kommen wir zu den **Beinen**.

Pressen Sie Ihre Fersen fest gegen den Boden, die Zehenspitzen gegen das Gesicht gerichtet (1), spannen Sie Ihre Unterschenkel, Oberschenkel und die Gesäßmuskeln fest an (1),

und wieder locker lassen (3).

Achten Sie wieder auf den Unterschied zwischen der Anspannung und der angenehmen Entspannung, die sich allmählich ausbreitet (7).

Lassen Sie Ihre Muskeln immer noch lockerer werden (2) und versuchen Sie, sich dabei immer weiter zu entspannen (8).

Jetzt pressen Sie Ihre Fersen wieder fest gegen den Boden, richten diesmal die Zehenspitzen aber auch nach unten (1), achten Sie auf die Spannung in den Unterschenkeln, den Oberschenkeln und in den Sitzmuskeln (1),

und wieder locker lassen (2).

Lassen Sie die Muskeln in den Beinen ganz locker werden (3).

Achten Sie darauf, dass die Entspannung bis in die Füße hineinreicht (2) bis in die Zehenspitzen (2).

Lassen Sie die Beine immer entspannter und schwerer werden (10).

Lassen Sie nun die **Entspannung** von den Füßen hinauf strömen (1), durch die Beine zum Rücken (2), in die Brust (1), die Bauchgegend (1), die Schultern (1),

die Arme und Hände (2) bis in die Fingerspitzen (2), in den Nacken (1) und in das Gesicht (3).

Lassen Sie Ihren ganzen Körper locker und entspannt werden (3), die Stirn eine glatte leere Fläche (2), die Augenlider sind schwer (2) und der Unterkiefer ist ganz locker (3).

Lassen Sie Ihren Körper mit dem ganzen Gewicht auf dem Stuhl aufruhem (5).

Achten Sie jetzt noch einmal auf Ihre Atmung (3), versuchen Sie, sie gar nicht zu beeinflussen (2),

sondern nur innerlich mitzusprechen, wie Sie ein- (2) und ausatmen (3).

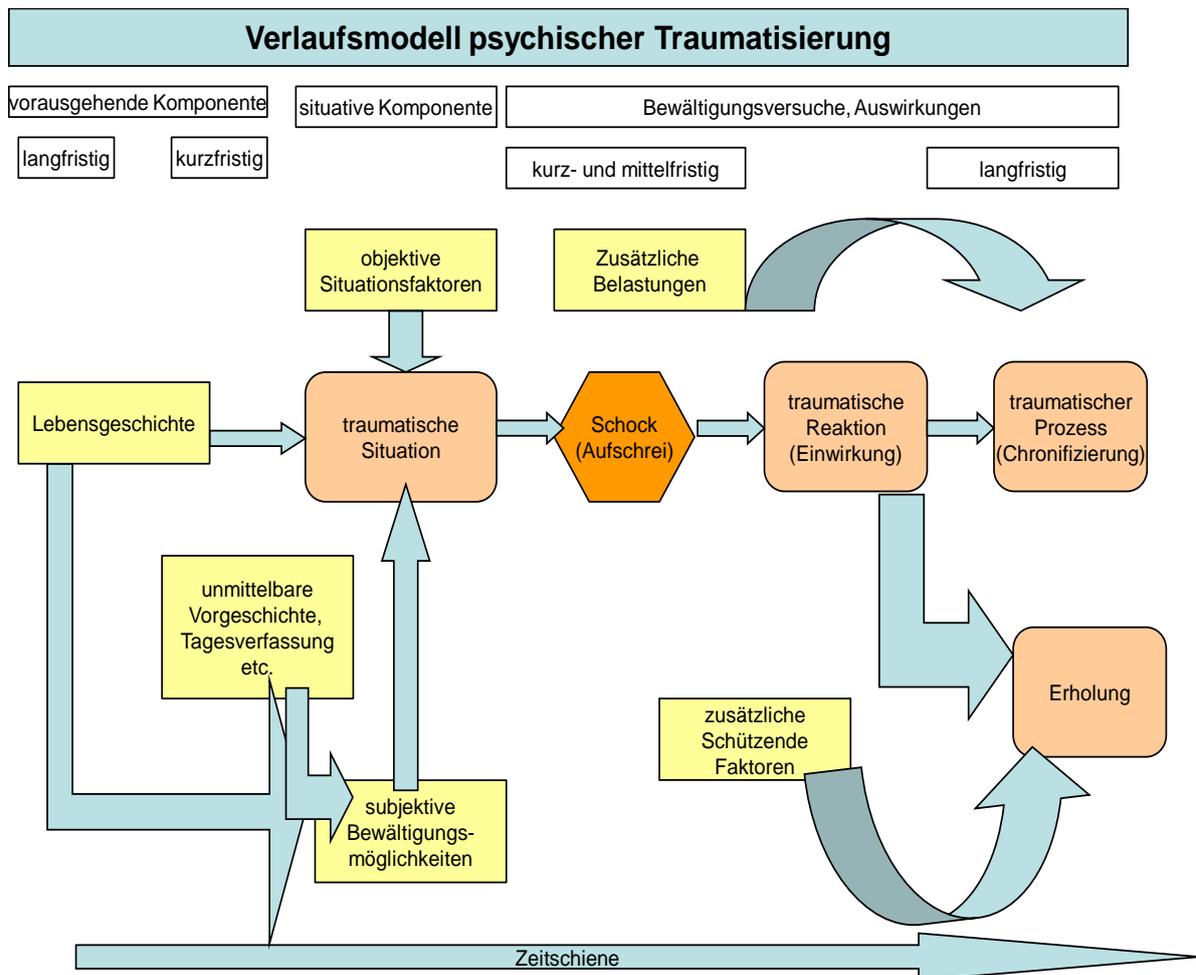
Registrieren Sie jetzt nur dieses Ein- (3) und Ausströmen Ihres Atems (9),

und entspannen Sie sich dabei immer noch weiter (5).

Denken Sie an nichts anderes, als nur an das angenehme Gefühl der Entspannung (16).

Und jetzt spannen Sie Ihren Körper langsam wieder an (2), beginnen Sie bei den Händen (2), winkeln die Arme an (2), räkeln sich und strecken sich (2) und öffnen die Augen.

4.5. Umgang mit kritischen Einsatzsituationen – Prävention von Traumatisierung



DEBRIEFING (Nachbesprechung)

= strukturierter Gruppenprozess für ca. 20 Personen ca. 24-72 Stunden nach dem Geschehen durch professionelles Team

1. Einführung

1. Motivation aufbauen,
2. Widerstände minimieren
3. Regeln vermitteln (Vertraulichkeit)

2. Tatsachen-Phase

1. Vorstellung der Personen
2. Beschreibung des Geschehensablaufs (Chronologie)

3. Gedanken-Phase

1. Schilderung der ersten/ intensivsten Gedanken in Anbetracht des Geschehens

4. Reaktions-Phase

Welche Gefühle und Empfindungen ?

5. Auswirkungs-Phase

1. *Welche Stresssymptome während und nach dem Einsatz?*
2. Informations-Phase
3. Typische Symptome vermitteln
4. Hilfen für Stressbearbeitung anbieten
5. Abschluss-Phase
6. Beantwortung offener Fragen
7. Informationsmaterial / Adressen

Defusing - Kurzbesprechung

erfolgt unmittelbar nach dem Ereignis

20-60 Minuten Aussprache über das belastende Ereignis

Einführungsphase

Austauschphase

Tatsachen, Gedanken, Reaktionen

Informationsphase

Ziele des Defusing: (Mitschell, 1998,132/133)

- *„die rasche Verminderung der Intensität von Reaktionen auf ein traumatisches Ereignis“*
- *„die Normalisierung der Erfahrung, damit die alltäglichen Aufgaben schnellstmöglich erfüllt werden können“*
- *„die Wiederherstellung des sozialen Netzwerkes der Gruppe, damit sich die Betroffenen nicht voneinander isolieren“*
- *„die Wiederherstellung kognitiver Prozesse, die durch das Ereignis massiv gestört wurden“*
- *„verständliche und praktische Informationen zur Stressbearbeitung“*
- *„Ausdruck der Wertschätzung gegenüber der Arbeit der eingesetzten Kräfte“*
- *„Aufbau von Beziehungen für weitere Unterstützungsangebote“.*

5. Gruppe und Leistungen in Gruppen

5.1. Theoretischer Teil

Im theoretischen Teil werden die Grundbegrifflichkeiten des Themas Gruppe (Definition, Entwicklung von Gruppen, Struktur, Normen, Rolle, Status, Kohäsion etc.) vermittelt sowie die Vor- und Nachteile des Arbeitens in Gruppen.

5.2. Praktischer Teil

Im praktischen Teil soll in der Turmbauübung erlebt werden, wie schnell sich eine Struktur in der Gruppe bildet, Rollen verteilt werden. Zugleich handelt es sich bei dieser Übung auch um das Erleben von Stress durch den Konkurrenzdruck zwischen den beiden Gruppen: „Wer baut den höchsten, standfestesten und schönsten Turm?“

Nach der Durchführung des Turmbaus hat es sich bewährt, dass jede Gruppe für sich zunächst die Übung auswertet: Die Fragen, die dem Beobachter vorliegen, stellt dieser nun nacheinander an die Gruppe und teilt dann anschließend seine eigene Beobachtung den Gruppenmitgliedern mit.

Dann kommen die beiden Gruppen zusammen und beide Beobachter fassen für die Mitglieder der anderen Gruppe ihre Beobachtungen zusammen

Anschließend ist eine kurze Pause, in der sich die Beobachter in ihrer Funktion als Jury beraten. Oder – falls es gewünscht ist – nehmen sie diese Bewertung offen vor allen vor, überprüfen, ob die Bedingungen erfüllt sind und einigen sich auf die Bewertung der Kriterien.

Abschließend wird noch einmal das Thema der Sitzung zusammengefasst und in seiner Bedeutung für das Sicherheitsmanagement erläutert.

5.2.1. Turmbauübung:

(Antons, Klaus (1998): Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken. 7. Auflage, S. 131-134)

Ziel: Analyse der Verhaltensweisen der Gruppenmitglieder unter Wettbewerb (= Stress)

Spielanweisung:

Es werden zwei Arbeitsteams gebildet, die am besten in verschiedenen Räumen arbeiten.

Jedes Team erhält die Aufgabe, einen Turm mit den folgenden zur Verfügung gestellten Material zu bauen.

3 Bogen Kartonpapier DIN A 3

4 Bogen Papier für Entwürfe

1 Tube Klebstoff

1 Schere

1 Lineal

1 Bleistift

1 Radiergummi

Bedingungen:

- Der Turm darf ausschließlich aus den Materialien gebaut werden, die der Gruppe zur Verfügung stehen.
- Er muss auf seinen eigenen Fundamenten stehen können, darf also nicht auf eine Unterlage aufgeklebt, aufgehängt, gegen die Wand oder gegen einen anderen Gegenstand gelehnt werden.
- Es dürfen nur Kartonstreifen verwendet werden, die nicht länger und breiter als das zur Verfügung gestellte Lineal sind.
- Der Turm muss so standfest gebaut werden, dass er das Lineal tragen kann, ohne dass er umfällt.
- Es steht eine halbe Zeit zum Bauen zur Verfügung.
- Sieger ist die Gruppe, die die beste Bewertung der Jury erhält.

Jedes Team wählt aus seiner Mitte einen Beobachter, der den Arbeitsprozess beobachtet und sich nicht an der Arbeit beteiligen darf. Die beiden Beobachter bilden anschließend eine Jury, die die Türme nach den Kriterien

- Höhe
- Standfestigkeit
- Originalität

bewertet. Die Jury darf frei entscheiden, welchen Kriterien sie bei der Beurteilung der Türme den Vorrang geben wird, sie darf diese aber nicht den Teams mitteilen.

5.2.2. Fragen zur Auswertung der Turmbauübung

1. Wie hat die Gruppe ihre Arbeit organisiert? War eine Struktur zu erkennen?
2. Erfolgte eine Rollenverteilung?
3. Wurde jemand zum Leiter ernannt?
4. Wer hatte die meisten Einfälle?

5. Wer hat die meisten Entscheidungen gefällt?
6. Haben sich alle Gruppenmitglieder an der Arbeit beteiligt?
7. Wie war das Arbeitsklima?
8. Welche Vorschläge wurden gemacht und wie wurden sie aufgenommen?
9. Konnten Sie während der Arbeit Spannungen feststellen?

6. Konflikte – Konfliktanalyse

6.1. Wissen über Konflikte

Im Theorieteil sollen grundlegende Aspekte zum Thema Konflikt vermittelt werden:

Definition von Konflikten (Unterscheidung Meinungsverschiedenheit – Konflikt)



Konflikte in mir: intrapersonale Konflikte

Konflikte zwischen Personen/ Konflikte zwischen Gruppen

Die Unvermeidbarkeit von Konflikten und deren positive Aspekte

Die Kosten von Konflikten

Konfliktanlässe/ Konfliktursachen

Konfliktarten



Zielkonflikte



**Beurteilungs- und
Wahrnehmungskonflikte**



Rollenkonflikte



Verteilungskonflikte



Beziehungskonflikte

Merkmale eines zwischenmenschlichen Konfliktes

Seelische Faktoren in sozialen Konfliktlagen

Verzerrungen der Perzeptionen, des Denk- und Vorstellungslebens

Beeinträchtigung des Gefühlslebens

Korruptionierung des Willenslebens

Veränderungen im äußeren Verhalten

Efekte des Konfliktverhaltens

heißer vs. kalter Konflikt

Konfliktdynamik/ Konflikteskalation/ Konfliktverlauf

win-win/ win-lose/ lose-lose

DAS „9-STUFEN-MODELL“ NACH F. GLASL

Friedrich Glasl zufolge lässt sich jeder Konflikt anhand seines 9-Stufen-Modells beobachten, analysieren und erklären. Das Modell beginnt auf der ersten Stufe mit der so genannten „Verhärtung“ und mit jeder Stufe geht es auch metaphorisch gesehen abwärts, bis der Konflikt sich am Ende „im Keller“ befindet, treffend ausgedrückt durch den Namen „Gemeinsam in den Abgrund“.

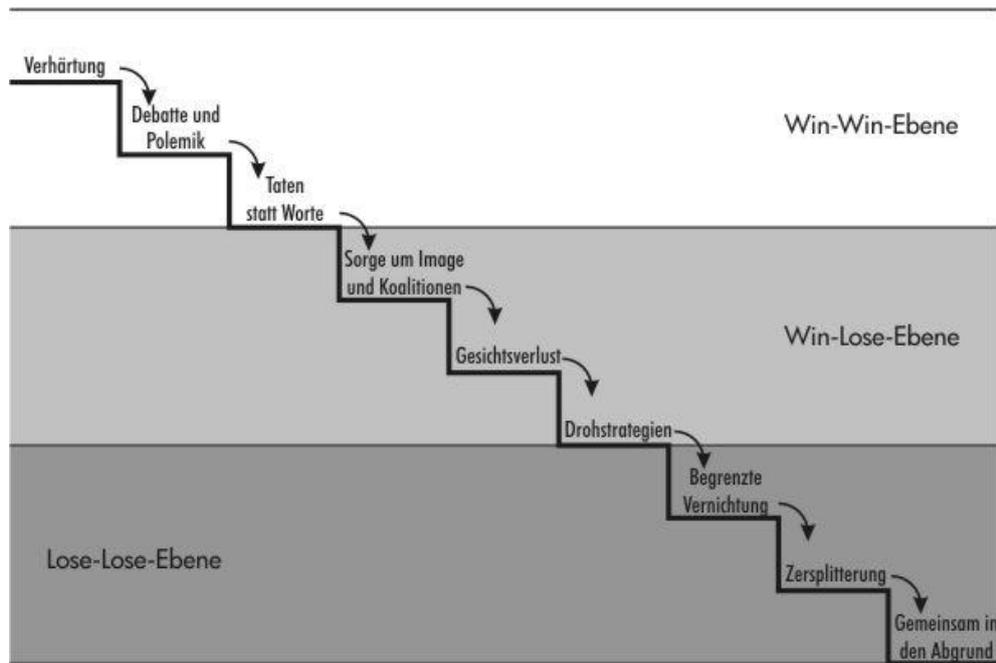
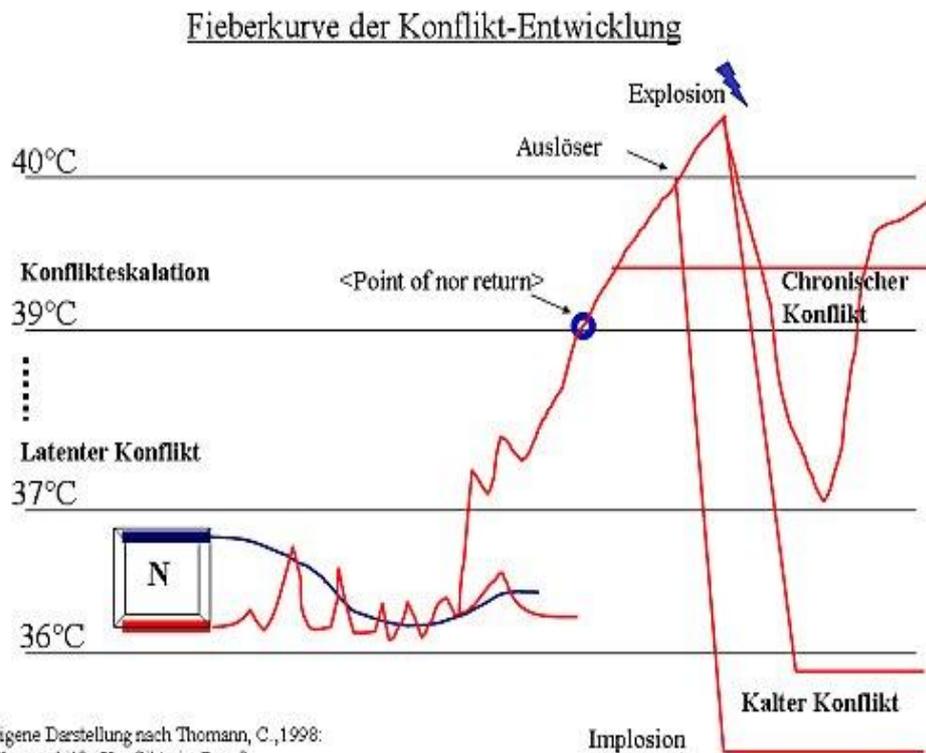


Abbildung 1: 9-Stufen-Modell

DAS MODELL DER FIEBERKURVE NACH C. THOMANN



Eigene Darstellung nach Thomann, C., 1998:
 Klärungshilfe: Konflikte im Beruf

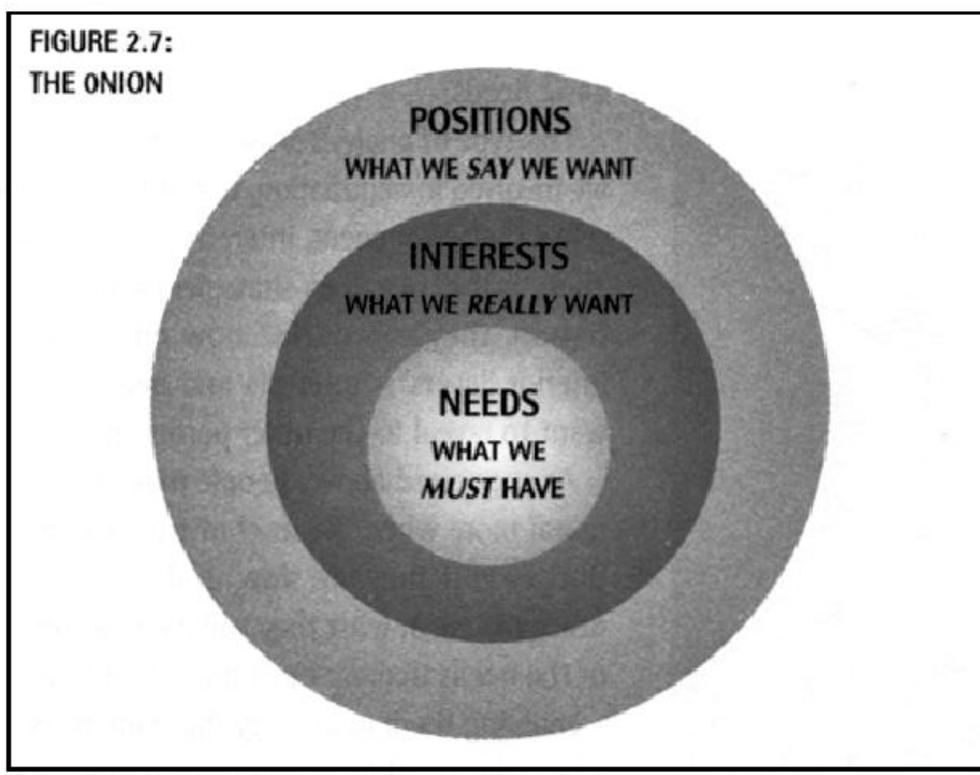
6.2. Konfliktanalyse

Dieses Wissen um Konflikte bildet die beste Basis für die **Analyse von Konflikten**. Zentrales Ziel dieser Einheit besteht darin, zu erkennen, dass die gründliche Konfliktanalyse bereits die halbe Konfliktlösung ist.

Hierzu werden gemeinsam Fragen gesammelt, die für eine Konfliktanalyse sinnvoll sind und die sich aus den theoretischen Inputs ableiten lassen.

6.2.1 Die Konfliktzwiebel

Hilfreich zur Konfliktanalyse ist auch **die Konfliktzwiebel**, d.h. die Unterscheidung von Bedürfnissen (Was brauche ich?), Interessen (Was will ich wirklich?) und Positionen (Was sage ich, dass ich angeblich will?)



Beschreibung

Die Konfliktzwiebel besteht aus ineinander liegenden Kreisen, die von innen nach außen die Bedürfnisse, Interessen und Ziele bzw. Positionen der einzelnen Konfliktparteien aufzeigen.

Diese Herangehensweise beruht auf der Erfahrung, dass in friedlichen Situationen, in denen das gegenseitige Vertrauen hoch ist, Menschen auf der Basis ihrer tatsächlichen Bedürfnisse zu handeln pflegen. In einer instabilen Situation mit abnehmendem Vertrauen stellen

Menschen eher abstrakte, kollektive Interessen in den Vordergrund. Wenn der Konflikt weiter eskaliert, zieht man sich dann weiter auf bestimmte Positionen oder Forderungen zurück,

die der Konfliktdynamik entspringen und wenig mit den tatsächlichen Bedürfnissen zu tun haben.

Die Konfliktzwiebel wurde zuerst erfolgreich in Verhandlungen und Mediationen eingesetzt, da sie den Konfliktparteien ermöglicht, ihre eigenen Positionen zu überprüfen und Verständnis für die Interessen und Bedürfnisse der anderen Seite zu gewinnen. Meist zeigt sich dabei, dass die ursprünglichen Bedürfnisse durchaus miteinander vereinbar sind. Dies kann dann der erste Schritt hin zu einer Verhandlungslösung sein. Im Rahmen der Entwicklungszusammenarbeit

ist die Konfliktzwiebel ein nützliches Instrument, um die Konfliktthemen

(auf Positionen- und Interessenebene) und die Konfliktursachen (auf Interessen- und

Bedürfnisebene) aus der Sicht der einzelnen Beteiligten zu erarbeiten

Anwendung

- Analyse der Konfliktursachen und Konfliktthemen
- Identifikation von gemeinsamen Bedürfnissen der Konfliktparteien als Einstieg für die
- Projektarbeit
- Einstieg in Dialog- und Mediationsveranstaltungen

Vorgehensweise

1. Zeichnen einer "Zwiebel" mit drei "Schalen", im Innern stehen die Bedürfnisse (was wir haben müssen), im ersten Ring die Interessen (was wir wirklich wollen), im äußeren Ring die Positionen (was wir sagen, was wir wollen).
2. Identifikation der Bedürfnisse, Interessen und Positionen der wichtigsten Konfliktparteien. Dies kann bei zwei Parteien auf der rechten und linken Hälfte der Zwiebel, ansonsten mit mehreren Zwiebeln dargestellt werden.
3. Diskussion, inwieweit die Positionen und Handlungen der Konfliktparteien wirklich geeignet sind, ihre Bedürfnisse und Interessen zu befördern. Identifikation von Konfliktlösungen auf der Basis geteilter Bedürfnisse und wohlverstandener Interessen

6.2.2. Einübung der Konfliktanalyse

In einem *nächsten Schritt* soll an kleinen persönlichen Konflikten die Konfliktanalyse geübt werden. Eventuell ist es sinnvoll, eine Demonstrationsanalyse vor der Gruppe zu machen: Person A berichtet von einem Konflikt, Person B fragt solange, bis sie den Eindruck hat, den Konflikt verstanden zu haben. Gefragt ist die Anwendung verschiedener gelernter Kompetenzen des letzten Semesters: offene und geschlossene Fragen stellen, aktiv zuhören. Es soll bewusst nicht eine Lösung gesucht werden – das ist das Thema für die nächste Stunde.

Im zweiten Schritt kann dann entweder diese Konfliktanalyseübung in Dreiergruppen weiter durchgeführt werden: A / B und C als beobachtende Person, die anschließend auch Rückmeldung an B gibt. Das ganze dann mit Rollenwechsel.

6.2.3. Konflikt im Sicherheitsbereich - Rollenspiel

Als nächster Schritt (oder je nach Gruppenstimmung auch nach der Demo-konfliktanalyse) kann ein Rollenspiel zu einem Thema mit stärkerem Sicherheitsbezug durchgeführt werden, das dann auf Video aufgenommen und ausgewertet wird. Wichtig ist aber grundsätzlich immer offen dafür zu sein, ob in der Gruppe aktuell ein Konflikt vorliegt, dessen Analyse dann immer Vorrang hat.

Idee für ein Rollenspiele, in dem es bewusst auch nur um die Analyse des Konfliktes gehen soll, ist:

Konflikt zwischen dem Leiter Sicherheitsbereich und dem Bereichsleiter bei Bombardier

Leiter des Security-Bereichs bei Bombardier

Sie sind der Leiter des Security-Bereichs bei Bombardier. Die Mitarbeiter, die an der Schranke zum Betriebsgelände stehen, sind von Ihnen beauftragt worden, nur Personen auf das Gelände zu lassen, die sich entweder mit Dienstausweis ausweisen können oder angemeldet sind und Ihre Identität durch einen Personalausweis nachweisen können. Eine Abweichung in Form einer Ausnahmeregelung ist den Mitarbeitern streng untersagt.

Letzte Woche Dienstag hat sich folgender Vorfall ereignet: Ein Bereichsleiter von Bombardier kam morgens um 9.00 an die Schranke und konnte sich weder durch Dienstausweis noch durch Personalausweis ausweisen, verlangte aber dennoch vom Sicherheitsmitarbeiter, ihn durchzulassen. Dieser weigerte sich entschieden, woraufhin der Bereichsleiter die Fassung verlor, ihn anschrie, er sei schließlich nicht irgendwer und müsse schnell zu einer wichtigen Sitzung, habe seine Papiere in der Hektik zu Hause vergessen.

Der Mitarbeiter blieb stur und so musste erst jemand von der Geschäftsleitung zur Schranke kommen, der persönlich die Genehmigung erteilte, die Schranke für den Bereichsleiter ohne Papiere zu öffnen.

Bereichsleiter bei Bombardier

Sie haben um einen Termin bei dem Leiter des Security-Bereichs ihrer Firma gebeten, weil sie sich über die rigiden Vorschriften beschweren wollen, denen Sie als Bereichsleiter letzte Woche am Dienstag ausgesetzt waren.

Sie haben an dem besagten Tag morgens verschlafen und sind nicht so rechtzeitig von zu Hause weggekommen, wie ursprünglich geplant. Eben an diesem Tag aber haben Sie bereits um 9.00 eine wichtige Sitzung auf dem Firmengelände mit Kunden. Als Sie nach einer rasanten Fahrt dann noch gerade rechtzeitig um 9.00 auf dem Gelände ankommen, müssen Sie feststellen, dass Sie Ihre Papiere in der Hektik zu Hause gelassen hatten und sich deshalb nicht, wie üblich, ausweisen und schnell passieren können.

Der Mitarbeiter, dem Sie dies mitteilen und auf die Dringlichkeit der Lage hinweisen, bleibt aber stur und sagt, er habe Anweisung und dürfe davon nicht abweisen.

Obwohl Sie ihm gesagt haben, wer Sie sind, ist er darauf nicht eingegangen. Es musste erst jemand von der Geschäftsleitung kommen, um Sie auf das Gelände zu lassen. Das Ganze hat ca. 20 Minuten gedauert und Sie total aufgelöst. Sie sind verspätet zur Sitzung gekommen. Wenn Sie daran denken, kochen Sie noch jetzt vor Wut!

Ziel: Sie wollen, dass zukünftig derartig rigide Regelungen abgeschafft werden. Sie erwarten, dass der Sicherheitsmitarbeiter sich bei Ihnen entschuldigt! – oder dass gegen diesen zumindest disziplinarisch vorgegangen wird.

7. Konfliktlösung/ Konfliktmoderation¹⁰ und Konfliktmediation

7.1. Referate zum Thema Konfliktlösung bzw. Konfliktmediation¹¹

7.1.1. Gewaltfreie Kommunikation – als Konfliktprävention

Rosenberg, Marshall B. (2003): Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen. Neue Wege in der Mediation und im Umgang mit Konflikten. Paderborn, Junfermann, 2001. (16 E 28 (4) / 2004)

(mit einem begeisterten Vorwort von Vera Birkenbihl: *„Dieses Buch bietet eine Fülle strategischer Ansätze und klar umrissener Aufgaben, so dass jede/r einen Punkt findet, an dem er ab heute ansetzen kann. Man gewinnt die Sicherheit, dass man auch schwierigsten Zeitgenossen begegnen kann.“*

und

Friedrich Glasl: *„Der Kern jeder Konfliktbehandlung ist immer das direkte Gespräch von Mensch zu Mensch. Marshall Rosenbergs Methodik ermöglicht dafür nichts Geringeres als eine wahre Begegnung des tieferen Wesens der beteiligten Menschen.“*

(Tipp: Auch in Berlin gibt es ein Zentrum für gewaltfreie Kommunikation. Ausgebildete Trainer leiten Übungsgruppen, an denen man teilnehmen kann. <http://gewaltfrei.de/berlin/menu1.php>)

Rosenberg ist promovierter klinischer Psychologe. Gründer und Ausbilder im internationalen Center for Nonviolent Communication (CNVC); inzwischen gibt es in der ganzen Welt gewaltfreie Kommunikationstrainer (GFK-Trainer)

Ziel: Verbreitung der gewaltfreien Kommunikation; uns mit der Lebensenergie in uns und in anderen verbinden, die Ressourcen einfühlsam weitergeben und die Konflikte friedlich lösen. Der Versuch, selbst unter uns herausfordernden Umständen menschlich zu bleiben.

Einleitung:

Zwei Fragen, die ihn beschäftigen (S.17):

1. Was genau geschieht, wenn wir die Verbindung zu unserer einfühlsamen Natur verlieren und uns schließlich gewalttätig und ausbeuterisch verhalten?
2. Was macht es manchen Menschen möglich selbst unter schwierigsten Bedingungen mit ihrem einfühlsamen Wesen in Kontakt zu bleiben?

¹⁰ Arbeitsheft Moderationstechnik. Fünf Schritte zu einer erfolgreichen Moderation. Selbstlernkurs. Offenbach am Main. Gabal-Verlag 2007. (03 E 336/ 2007)

¹¹ Besonders empfehlenswert: <http://www.voegb.at/bildungsangebote/skripten/sk/SK-04.pdf> (Böhm, Reinhard (2007): Konfliktmanagement. Eine Einführung zur Praxis und Philosophie von Konflikten.)

Alles, was GFK beinhaltet, ist nicht neu, sondern basiert auf Rogers, Perls – der Überzeugungen der humanistischen Psychologie.

Die vier Komponenten der GFK

1. Beobachtungen (und die klare Trennung von Bewertungen)
2. Gefühle
3. Bedürfnisse (oder: die Verantwortung für unsere Gefühle übernehmen)
4. Bitten (Wir drücken in klarer Handlungssprache das aus, was wir wollen)

ad 3:

Wichtig: Das, was andere sagen oder tun ist möglicherweise der Auslöser für unsere Gefühle, aber nie die Ursache. Ursache sind unsere Bedürfnisse und Erwartungen in der aktuellen Situation.

Äußert sich jemand uns gegenüber negativ, gibt es vier mögliche Reaktionen:

- a) Wir geben uns selbst die Schuld
- b) Wir geben anderen die Schuld
- c) Wir nehmen unsere eigenen Gefühle und Bedürfnisse wahr
- d) Wir nehmen die Gefühle und Bedürfnisse der anderen wahr

(67) „Urteile, Kritik, Diagnosen und Interpretationen des Verhaltens anderer Menschen sind alles entfremdete Äußerungen unserer eigenen Bedürfnisse. Sagt jemand ‚Du verstehst mich nie‘, dann teilt es uns in Wirklichkeit mit, dass sich sein Bedürfnis nach Verständnis nicht erfüllt.“

„Wenn wir unsere Bedürfnisse aussprechen, dann steigt unsere Chance, dass sie erfüllt werden.“

(68) „Immer wieder habe ich die Erfahrung gemacht, dass in dem Moment, wo Leute anfangen, über das zu sprechen was sie brauchen, statt darüber, was mit dem anderen nicht stimmt, die Wahrscheinlichkeit, einen Weg zur Erfüllung aller Bedürfnisse zu finden, dramatisch ansteigt.“

(70) „Wenn wir unsere Bedürfnisse nicht ernst nehmen, tun es andere auch nicht.“

In unserer Entwicklung hin zur emotionalen Befreiung scheinen die meisten von uns drei Stadien in ihrer Kommunikation mit anderen zu durchleben:

1. Stadium der emotionalen Sklaverei: Wir übernehmen die Verantwortung für die Gefühle anderer.
2. Stadium: Wir sind rebellisch und wollen für die Gefühle anderer nicht länger verantwortlich sein.
3. Stadium: Wir übernehmen die Verantwortung für unsere Absichten und Handlungen.

Zusammenfassung: (S.75)

„Die dritte Komponente der GFK besteht aus dem Erkennen und Akzeptieren der Bedürfnisse hinter unseren Gefühlen. Was andere sagen oder tun, kann ein Auslöser für unsere Gefühle sein, aber nie die Ursache. Wenn sich jemand negativ äußert, haben wir vier Möglichkeiten, diese Aussage aufzunehmen (1) uns selbst die Schuld zu geben, (2) anderen die Schuld zu geben, (3) unsere eigenen Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen (4) die Gefühle und Bedürfnisse wahrzunehmen, die in der Negativaussage des anderen verborgen sind.

Urteile, Kritik, Diagnosen und Interpretationen sind alles entfremdete Äußerungen unserer eigenen Bedürfnisse und Werte. Wenn andere Kritik hören, dann neigen sie dazu, ihre Energie in Selbstverteidigung oder einen Gegenangriff zu stecken. Je direkter wir unsere Gefühle mit unseren Bedürfnisse in Verbindung bringen können, desto leichter ist es für andere, einfühlsam zu reagieren.

In einer Welt, in der wir immer wieder gnadenlos verurteilt werden, wenn wir unsere Bedürfnisse wahrnehmen und sie auch zeigen, kann es sehr beängstigend sein, gerade das zu tun. ...

Im Verlauf unserer Entwicklung hin zu emotionaler Verantwortlichkeit durchlaufen die meisten von uns drei Stadien (1) emotionale Sklaverei – hier glauben wir, für die Gefühle anderer verantwortlich zu sein (2) das rebellische Stadium – wo wir jegliche Rücksichtnahme auf das, was andere fühlen oder brauchen, ablehnen und (3) emotionale Befreiung – wir übernehmen die volle Verantwortung für unsere eigenen Gefühle, aber nicht für die Gefühle anderer Menschen. Dabei ist uns bewusst, dass wir unsere eigenen Bedürfnisse niemals auf Kosten anderer erfüllen können.“

7.1.2. Das Harvard-Konzept¹²

Ziel: Verbesserung von Theorie und Praxis des Verhandeln, des Vermittelns und der Konfliktbewältigung.

Frage: „Wie können Menschen am besten mit ihren Differenzen umgehen?“

Antwort: durch sachbezogenes Verhandeln

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln
2. Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen.
3. Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln.
4. Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsmöglichkeiten aufbauen.

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln

Versetzen Sie sich in die Lage der anderen!

Leiten Sie die Absichten anderer niemals aus Ihren eigenen Befürchtungen ab!

Schieben Sie die Schuld an Ihren eigenen Problemen nicht der Gegenseite zu!

¹² Fisher, R./ Ury, W.: **Das Harvard-Konzept. Frankfurt 1984 (3. Aufl.)**

Sprechen Sie über die Vorstellungen beider Seiten!

Versuchen Sie die Vorstellungen der Gegenseite auf unerwartete Art zu nutzen!

Beteiligen Sie die Gegenseite am Ergebnis!

Sorgen Sie dafür, dass Sie sich am Handlungsprozess beteiligt.

Stimmen Sie Ihre Vorschläge auf das Wertesystem des anderen ab.

Gestatten Sie der Gegenseite, Dampf abzulassen.

Reagieren Sie nicht auf emotionale Ausbrüche.

Benutzen Sie auch symbolische Gesten.

Hören Sie aufmerksam zu und geben Sie Rückmeldung über das, was gesagt wurde.

Sprechen Sie so, dass man Sie auch versteht!

Reden Sie über sich, nicht über die Gegenseite.

Sprechen Sie mit einer bestimmten Absicht!

Bauen Sie aktive Beziehungen auf!

Gehen Sie das Problem an – und nicht die Menschen!

2. Nicht Positionen, sondern Interessen in den Mittelpunkt stellen.

Das Problem wird durch Interessen bestimmt.

Hinter gegensätzlichen Positionen liegen sowohl gemeinsame und ausgleichbare Interessen als auch sich widersprechende.

Sehen Sie sich jede Position an, die die anderen einnehmen und fragen Sie, warum? Fragen Sie „Warum nicht?“

Erkennen Sie, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben.

Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse.

Sprechen Sie über ihre Interessen! Machen Sie Ihre Interessen deutlich!

Erkennen Sie die Interessen als Teil des Problems an!

Stellen Sie das Problem dar, bevor Sie antworten!

Schauen Sie nach vorne, nicht rückwärts.!

Seien Sie bestimmt, aber flexibel!

Seien Sie hart in der Sache, aber sanft zu den beteiligten Menschen!

3. Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln.

Wer kreative Wahlmöglichkeiten entwickeln will, muss erstens den Prozess des Findens von Optionen von der Beurteilung eben dieser Optionen trennen:

Zweitens danach trachten, die Zahl der Optionen eher zu vermehren als nach der einen Lösung zu suchen;

Drittens nach Vorteilen für alle Seiten Ausschau halten;

Viertens Vorschläge entwickeln, die den anderen die Entscheidung erleichtern.

Ziehen Sie auch ein Brainstorming der Gegenseite in Betracht.

Vervielfältigen Sie die Wahlmöglichkeiten, indem Sie zwischen Besonderem und Allgemeinem pendeln!

Betrachten Sie die Sache vom Standpunkt verschiedener Experten aus!

Suchen Sie nach Problemlösungen mit unterschiedlichem Wirkungsgrad!

Verändern Sie die Reichweite der vorgeschlagenen Übereinkunft!

Suchen Sie nach Vorteilen für beide Seiten!

Finden Sie die gemeinsamen Interessen heraus!

Erkunden Sie die Hauptanliegen der Gegenseite!

Erleichtern Sie der Gegenseite die Entscheidung!

Drohungen helfen nicht!

4. Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungsmöglichkeiten aufbauen.

Bestehen Sie auf der Anwendung objektiver Kriterien!

Funktionieren Sie jeden Streitfall zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um!

Argumentieren Sie vernünftig – und seien Sie selbst offen gegenüber solchen Argumenten, die auf einsichtigen Kriterien beruhen und die sagen, wie man sie entsprechend umsetzen soll.

Geben Sie niemals irgendwelchem Druck nach. Beugen Sie sich nur sinnvollen Prinzipien.

Legen Sie sich entschieden, aber flexibel auf die Verwendung objektiver Kriterien fest.

Einigen Sie sich zuerst über die Prinzipien.

Argumentieren Sie vernünftig – und seien Sie solcher Argumentation selbst gegenüber offen.

Und wenn die Gegenseite stärker ist:

Entwickeln Sie die besten Alternative.

Schützen Sie sich durch die Verwendung eines Limits.

Ziehen Sie einen Stolperdraht

Machen Sie das Beste aus Ihren Möglichkeiten.

Je attraktiver Ihre beste Alternative ist, umso größer ist ihre Macht.

Entwickeln Sie Ihre beste Alternative!

Untersuchen Sie auch die beste Alternative der Gegenseite!

Und wenn die anderen nicht mitspielen?

Verwenden Sie das Verhandlungs-Judo. Wenn die anderen kräftig zuschlagen, werden Sie zu einer ebenso kräftigen Antwort neigen. Wenn Sie angegriffen werden, schreiten Sie zur Gegenattacke.

Greifen Sie nicht die Position der anderen an, werfen Sie lieber einen Blick dahinter.

Verteidigen Sie nicht Ihre Vorstellungen, laden Sie die Gegenseite zu Kritik und Ratschlag ein!

Gestalten Sie persönliche Angriffe in sachbezogene Auseinandersetzungen um.

Stellen Sie Fragen und nutzen Sie die Macht des Schweigens.!

Wenn die Gegenseite offenbar trickreiche Taktiken anwendet, handelt man die Spielregeln der Verhandlung am besten in drei Schritten aus:

- die Taktik erkennen
- den Streitpunkt artikulieren
- die Legitimität und Annehmbarkeit der Taktik hinterfragen.

Hinweis:

http://www.iemw.tuwien.ac.at/schwarz/Harvard_Verhandeln/sld031.htm

Powerpoint-Dokumentation mit Kommentierung (Stand 16.07.2008)

7.1.3. Kooperative Konfliktlösung in Gruppen (DALLAS)

Definieren des Problems und Analyse der Situation

Was ist genau ein Problem für wen?

Aktivieren und motivieren der Beteiligten

Wie hoch ist die Bereitschaft zur Auseinandersetzung?

Welche Wünsche stehen hinter den Vorwürfen?

Welche gemeinsamen Ziele bestehen?

Lösungsmöglichkeiten erarbeiten

Welche Lösungsmöglichkeiten wurden bereits mit welchem Erfolg probiert?

Sammeln der Lösungsmöglichkeiten, ohne zu werten
(möglichst auf Pinwand sammeln/ Visualisierung)

Lösungsmöglichkeiten bewerten und Entscheidungen treffen

Welche Lösungsmöglichkeiten sind realisierbar?

Mit welchen Konsequenzen muß gerechnet werden?

Welche Kompromisse scheinen möglich, damit alle die Entscheidung mittragen und realisieren können?

Ausführen der Entscheidungen

Welches sind die Konsequenzen aus der Entscheidung und die daraus folgenden Schritte?

Wie genau läuft die Durchführung? Wer koordiniert?

In welcher Zeitspanne ist was durchzuführen?

Situation neu bewerten (nach einiger Zeit)

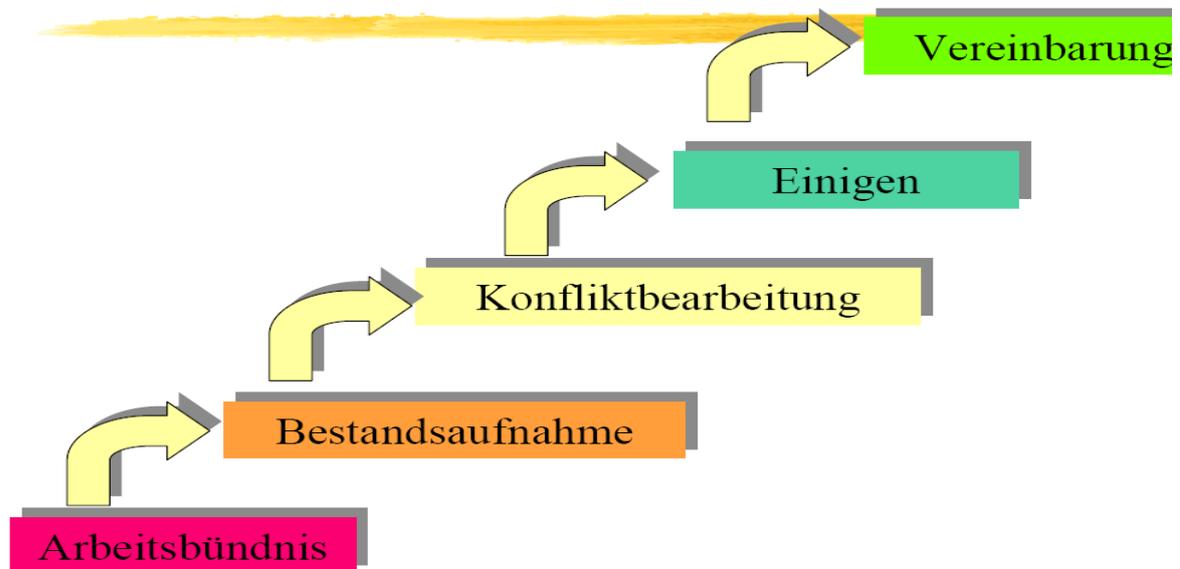
Was ist verbessert worden?

Was war nicht gut an der Entscheidung, welche neuen Probleme sind aufgetaucht?...

7.1.4. Mediation

Besonders empfehlenswert ist die DVD in dem Buch von Rudi Ballreich und Friedrich Glasl: Mediation in Bewegung.¹³ Hier werden die verschiedenen Phasen der Konfliktmediation anschaulich vermittelt.

Das 5 Phasen Modell der Mediation



Die 4 As in der Mediation

- **Allparteilichkeit:** Empathie für alle Beteiligten
- **Akzeptanz:** Respekt gegenüber Einstellungen aller Konfliktparteien
- **Anerkennung:** Anerkennung aller Parteien in ihrer Rolle mit einschließenden Vertrauen in ihre eigenen Lösungen
- **Affirmation:** Unterstützung und Ermutigung der Konfliktparteien bei der Benennung ihrer eigenen Gefühle, Bedürfnissen und Interessen

¹³ Ballreich, R./ Glasl, F. (2007) Mediation in Bewegung. Ein Lehr- und Übungsbuch mit Filmbeispielen auf DVD. Stuttgart, Concadora Verlag, 2007.

7.2. Rollenspiel „Kiezversammlung Görlitzer Park“:

Die Experten, d.h. die drei Referenten, werden aufgefordert, untereinander zu klären, wer das Gespräch in der Rolle des Quartiermanagers führt und wer dabei behilflich ist- als Kollege. Die anderen Rollen wurden so verteilt, dass eine gute Passung vorliegt, also sich die Studierenden damit identifizieren können.

Erfahrung:

Der erste Versuch eskalierte nach 10 Minuten so stark, dass die Mediatoren einen Anwohner aus der Sitzung werfen wollten. Ich musste massiv unterbrechen und wir haben ausgewertet, wie es zu dieser Eskalation kam. Es war besonders interessant und erschreckend für die Mediatoren, dass sie die theoretischen Erkenntnisse nicht umgesetzt hatten und aus Hilflosigkeit immer autoritärer wurden. Wir haben dann im Detail ein alternatives Vorgehen besprochen und dies wurde dann durchgeführt - allerdings habe ich zwischendurch immer wieder hilfreich eingreifen müssen.

Die Ausgangslage: Der Görlitzer Park und die Zuspitzung der Konfliktlage

Der Görlitzer Park liegt in Kreuzberg, in der Nähe der U-Bahnstation Görlitzer Bahnhof, mitten in einem Kiez mit hoher multikultureller Zusammensetzung. Der Anteil an Grünflächen ist gering im Vergleich zu dem anderen Bezirken.

Der Görlitzer Park ist durch das Engagement von Anwohnern erst entstanden. Aktuell stellt sich allerdings der Zustand des Parks folgendermaßen dar:

Besonders am Wochenende treffen sich im Park Großfamilien, um zu grillen und zu picknicken und hinterlassen einen Müllberg aus Plastiktellern und Essensresten. Krähen zerren die Abfälle aus überquellenden Papierkörben und verteilen sie im Park. Der Görlitzer Park ist auch verdreckt, weil öffentliche Toiletten fehlen. Dem Park mit seinen vielen befestigten Flächen setzt im Sommer die Trockenheit zu, stellenweise ähnelt er einer Mondlandschaft mit kahlen Stellen oder eingegrabenen Kohleresten.

Obendrein verkaufen Dealer im Park Drogen.

Besonders beliebt ist der Park auch bei jungen Leuten, da bei schönem Wetter bis spät in die Nacht Technomusik gespielt wird, wozu sie ausgelassen tanzen.

Bisher reinigt eine private Firma den Park zwei Mal die Woche.

Folgende Probleme stehen folglich besonders im Mittelpunkt:

- Problem Dreck (Abfälle besonders nach Wochenenden)
- Problem Hygiene
- Problem Lärm beim Grillen
- Problem Lärm durch Technofeten
- Problem Drogen

Da die Situation zu eskalieren droht, sich Beschwerdeschreiben häufen, haben Vertreter des Quartiersmanagements zu einem Kiezgespräch geladen.

Einladung zum Kiezgespräch

Thema: Görlitzer Park

Veranstaltungsort: auf der Platte im Görlitzer Park, Beginn: 15:00 Uhr

Gerade jetzt im Sommer wird es besonders augenfällig und unangenehm: Der Dreck und die aggressiven Belästigungen der Dealer im Görlitzer Park nehmen überhand. Viele Anwohner/innen meiden deshalb den Park.

Auf dem Kiezgespräch geht es um Aktionen für den Park, damit dieser als Ort der Erholung und der Kommunikation für die Anwohner/innen wieder gestärkt wird.

Die bezirkliche Baustadträtin Frau zuständig für Grünflächen, und Wirtschaftsstadtrat Herr Dr., zuständig für das Ordnungsamt, haben Ihr Kommen zugesagt.

Das Team des Quartiersmanagement Wrangelkiez

Teilnehmer des Kiezgespräches

Frau/ Herr..... vom Quartiersmanagement Wrangelkiez

Sie sind gelernter Sozialarbeiter und nun bereits seit 5 Jahren im Wrangelkiez tätig und werden das Kiezgespräch moderieren. Zusammen mit

Frau/ Herr..... Mitarbeiterin vom Quartiersbüro im Wrangelkiez

wollen sie, dass die zerstrittenen Parteien miteinander ins Gespräch kommen. Sie wollen die Anwohner informieren und Ideen sammeln, um die Probleme zu lösen. Sie distanzieren sich vom vom Fake-Flugblatt, das eine Person, vermutlich die Anwohnerin/der Anwohner Herraufgehängt hat, auf dem drastisches Durchgreifen gegen störende Elemente gefordert wird

Frau/ Herr..... Vertreter(in) der Polizei

Sie sind Schutzpolizist des Abschnittes und vertreten auch Ihren Kollegen, den Kripobeamten der Polizeidirektion 5. Es ist Ihnen bekannt, dass der Park seit Jahren als Handelsplatz für weiche Drogen, hauptsächlich für Marihuana ist. Es werden auch regelmäßig Streifengänge durch die Polizei durchgeführt. Grundsätzlich vertreten Sie die Meinung, dass alle Menschen selber für sich entscheiden sollten, ob sie Drogen nehmen wollen oder nicht. Aber die Polizei hat ein Interesse daran, das Dealen im Görli einzudämmen. Leider, so wissen Sie von Ihrem Kollegen von der Kripo, sei es schwierig, die Dealer von der Straße zu holen, weil der komplette Verkaufsvorgang beweiskräftig dokumentiert werden müsse, vom Drogenbunker im Gebüsch bis zum Kunden. Sie sind mit offenen und verdeckten Ermittlern vor Ort, um Verkaufshergänge zu beobachten und

einzuschreiten. Dies zu tun ist der Polizei aber nicht immer möglich. Hier muss die Bevölkerung helfen – sie ist aufgerufen, die Augen offen zu halten. Sie bitten daher um die Mithilfe der Parkbesucherinnen.

Frau/ Herr.....] parteilose Baustadtrat /rätin

Sie haben großes Verständnis für die schwierige Lage: der Görli ist eine stark genutzte Fläche; Basis und Grundstruktur der Nutzung stimmen nicht mehr, da die Nutzung proportional zur Bevölkerungsdichte um den Park herum sehr hoch ist und damit viele Probleme (Sauberkeit, Bewässerung, Vandalismus) für den Park entstanden sind.

Sie führen finanzielle Schwierigkeiten an: der Haushalt ist reduziert worden und es stehen wenig Mitarbeitende des Grünflächenamtes zur Verfügung, um den Görli zu bewässern und sauber zu halten. Auch sind die Zuständigkeiten zur Lösung der Probleme sehr kompliziert..

Ihr Vorschlag lautet: Es soll einen zusätzlichen Reinigungsgang am Samstag geben.

Zudem wollen sie im nächsten Haushalt Geld für „krähensichere“ Mülleimer (kostet 1000 Euro das Stück) einplanen.

Die von den Anwohnern gewünschte Beleuchtung bestimmter Wegstrecken scheint schwieriger zu realisieren, weil mit einer Beleuchtung auch eine – teure – Verpflichtung zum Winterdienst einhergeht. Sie werden aber versuchen, eine Sonderregelung auszuhandeln,

Die Stadt ist zwar in der Lage, Angebote zur Verbesserung zu machen. Aber die Stadt ist auch stark auf die Mithilfe der Bürgerinnen angewiesen. Das Bezirksamt hat nicht die Aufgabe, den Menschen ihren Müll hinter her zu tragen. Sie fordern: Wir brauchen mündige Bürger!

Frau/ Herr.....] Stadtrat/ Stadträtin für Ordnungsangelegenheiten (SPD)

in Begleitung von

Frau/ Herr.....] Leiter/in des Ordnungsamts)

Frau/ Herr.....] Mitarbeiter/in des Ordnungsamts

Sie machen deutlich, dass die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Ordnungsamtes teilweise überfordert sind: Zwei mal pro Woche sind AussendienstmitarbeiterInnen des Ordnungsamts im Görli unterwegs, um Menschen darauf aufmerksam zu machen, dass Hunde nicht unangeleint rumlaufen dürfen, dass Grillen nur an den zwei ausgewiesenen Plätzen erlaubt ist und so weiter. Allerdings sind die Mitarbeiterinnen oft nicht in der Lage, sich gegen die Menschen, die die Regel-Verstöße begehen, durchsetzen zu können. Einige MitarbeiterInnen sind bereits heftig angegriffen worden, Es ist deshalb schwierig, im Görli angemessen zu arbeiten.

Frau/ Herr.....] Bezirksbürgermeister (Grüne).

Frau/ Herr..... Anwohner/in

Sie wohnen direkt am Park, sind bereits 60 Jahre alt und Hartz IV Empfänger. Sie regt der Zustand des Parks sehr auf, vor allem die Untätigkeit der zuständigen Stellen. Sie haben ein Einladungsflugblatt (das sogenannte Fake-Flugblatt) verfasst, um drastische Maßnahmen zu fordern. Die Flugblatt haben Sie einige Tage vor der Veranstaltung in Umlauf gebracht. Das Fake-Flugblatt, das dem Aufruf des QM zum verwechseln ähnlich sieht, trug den Titel „Görlitzer Park - ohne Dreck, Drogen, Punks und Penner?“ Sie schlagen Mittel wie Bürgerwehr und Platzverweise für verhaltensauffällige Personen sowie Videoüberwachung und die nächtliche Schließung des Parks als Maßnahmen für einen sauberen Görli vor.

Frau/ Herr..... Anwohner/in

Sie sind Mutter von drei Kindern im schulfähigen Alter und wohnen ebenfalls unmittelbar in der Nähe des Parks. Der Park ist für Ihre Kinder die einzige Grünfläche weit und breit. Sie machen sich besonders Sorgen um Ihre Kinder, weil diese sogar schon von Dealern angesprochen wurden. Sie haben gehört, dass Dealer auch Drogen an Minderjährige verkaufen und diese als Weiterverkäufer werben.

Auch stört Sie sehr, dass Sie am Wochenende ihre Fenster nicht öffnen können, weil dann die Wohnung voll mit beißendem Rauch von gegrilltem Fleisch ist. Auch können Ihre Kinder an den Tagen schlecht einschlafen und werden von der lauten Technomusik geweckt. Sie finden es unmöglich, dass immer Leute von ausserhalb in den Park kommen und meinen hier Feten feiern zu können!

Frau/ Herr.....Anwohner/in

Durch Ihren Einsatz ist der Görli erst entstanden; sie erhielten dafür das Bundesverdienstkreuz. Sie wollen nicht untätig zusehen wie Ihr Park verkommt. Sie haben eine Umweltgruppe gegründet, die Müll sammelt und Aktionen plant, um das Eigenverantwortungsgefühl der Parknutzer zu steigern. Sie wünschen sich noch mehr Leute, die mitmachen, um immer Samstags um 16.00 Müll im Görli zu sammeln.

Frau/ Herr.....Vertreter der Jugendlichen und jungen Erwachsenen

Sie fordern den Görli für alle, einen Freiraum, wo endlich mal spontanes Feiern möglich ist. Es soll ein Raum sein, wo die Polizei nichts zu suchen hat. Spießer und kleinkarierte Beamte gibt es in Berlin genug. Ist es nicht besser, die Jugendlichen feiern und tanzen, als dass sie Gewalt ausüben. Hier ist die Erfahrung von Gemeinschaft endlich möglich und es kostet fast nichts.

Die Experten, d.h. die drei Referenten, werden aufgefordert, untereinander zu klären, wer das Gespräch in der Rolle des Quartiermanagers führt und wer dabei behilflich ist- als Kollege. Die anderen Rollen wurden so verteilt, dass eine gute Passung vorliegt, also sich die Studierenden damit identifizieren können.

Testen Sie Ihr Wissen? oder

Was Sie eigentlich bei Mitwirkung und Nachbereitung des Moduls 3 Teil 2 wissen sollten!-

1. Nennen Sie **Grundfragen**, auf die die Psychologie nach Antworten sucht. In welchen Fachgebieten (Disziplinen) der Psychologie finden Sie diese verortet?
2. Welche theoretischen Richtungen der Psychologie kennen Sie?
3. Erläutern Sie, was ein **Rückkehrgespräch** ist und inwiefern es sich hierbei um ein Führungsinstrument handelt. Was sind wesentliche Merkmale dieses Gespräches?
4. Wie können Sie erklären, dass es in der identischen Situation (z.B. Provokation durch einen Kunden) der einen Person gelingt, ruhig und gelassen zu bleiben, derweil die andere Person ausrastet? Entwickeln Sie ein Modell von der Entstehung **aggressiven Verhaltens**.
5. Wie sollten Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter ein **Kritikgespräch** gestalten, das möglichst wenig Aggressionen bei Ihrem Mitarbeiter auslöst, sondern eher zum veränderten Verhalten führt?
6. Was verstehen Sie unter **Persönlichkeit**?
7. Ein sehr populäres Persönlichkeitsmodell ist das sogenannte **BiG-Five Modell** der Persönlichkeit. Was fällt Ihnen zu diesem Stichwort ein?
8. Schulz von Thun hat das **Modell vom „Inneren Team“** entwickelt. Legen Sie einige Grundaussagen dar und beziehen sich dabei auf folgende Begriffe: innere Pluralität, innere Führung durch Oberhaupt, Bühne mit Vordergrund und Hintergrund, Variation der inneren Aufstellung, Stimmigkeit.
9. Vergleichen Sie das Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit mit dem Modell vom Inneren Team. Welches Modell bevorzugen Sie und warum?
10. Erläutern Sie das **Transaktionale Modell der Stressentstehung** nach Lazarus. Welche praktischen Schlussfolgerungen können Sie aus diesem Modell ziehen?
11. Der Psychotherapeut Albert Ellis hat mit seinem **ABC-Modell** eine Kernaussage in den Mittelpunkt gestellt, die mit dem Stressmodell von Lazarus in Übereinstimmung ist. Welche ist das?

12. Welches sind einige typische **wenig hilfreiche Gedanken**, mit denen wir negative Gefühle erzeugen? Stellen Sie diesen wenig hilfreichen Gedanken die hilfreicherer Gedanken gegenüber.
13. Welche Möglichkeiten kennen Sie, um **Stress zu bewältigen**?
14. Wie lässt sich eine **Gruppe** beschreiben? Beantworten Sie die Frage, indem Sie auf die Begriffe *Struktur, Normen, Rolle, Status und Kohäsion* eingehen.
15. Als Führungskraft stehen Sie vor der Frage, ob Sie mit der Erledigung einer komplexen Aufgabe ein Team oder zwei Personen mit klar definierten Handlungsspielräumen beauftragen. Was sollten Sie bedenken, um die bestmögliche Entscheidung zu treffen?
16. Welches sind Chancen, die mit **Konflikten** verbunden sind?
17. Welches sind die Gefahren, die mit Konflikten einhergehen? Nehmen Sie hierbei auf das 9.Stufen- Modell von Friedrich Glasl Bezug.
18. Welche Bedeutung kommt der **Konfliktanalyse** zu? Welche Fragen stellen Sie, um einen Konflikt zu analysieren?
19. Warum sollte man einen Konflikt versuchen so zu lösen, dass alle als Gewinner aus dem Prozess hervorgehen? (**win-win Situation**)
20. Erläutern Sie den Begriff „**Konfliktmediation**“?

Testen Sie Ihr Wissen? oder

Was Sie eigentlich bei Mitwirkung und Nachbereitung des Moduls 3 Teil 2 wissen sollten!-

Nennen Sie **Grundfragen**, auf die die Psychologie nach Antworten sucht. In welchen Fachgebieten (Disziplinen) der Psychologie finden Sie diese verortet?

1. *Wie funktioniert der Mensch?*
2. *Wie entwickelt sich der Mensch von der Geburt bis zum Tod?*
3. *Wie unterscheiden sich Menschen voneinander?*
4. *Wie wirkt sich die Anwesenheit anderer auf Denken, Fühlen und Verhalten aus?*
5. *Wie kann Menschen, die psychisch leiden, geholfen werden?*
6. *Wie kann das Lernen optimal gestaltet werden?....*

1. Allgemeine Psychologie / Biologische Psychologie
2. Entwicklungspsychologie
3. Persönlichkeitspsychologie /Differenzielle Psychologie
4. Sozialpsychologie
5. Klinische Psychologie
6. Pädagogische Psychologie
7. Arbeits- und Organisationspsychologie

Welche **theoretischen Richtungen der Psychologie** kennen Sie?

Lerntheorien (kognitive Theorien)

Psychoanalytische Theorien

Humanistische Theorien

Systemische Theorien

.....

Erläutern Sie, was ein **Rückkehrgespräch** ist und inwiefern es sich hierbei um ein Führungsinstrument handelt. Was sind wesentliche Merkmale dieses Gespräches?

<p>Wird mit Mitarbeiter nach dem Ende einer längeren Abwesenheit (aus verschiedenen Gründen) geführt</p>

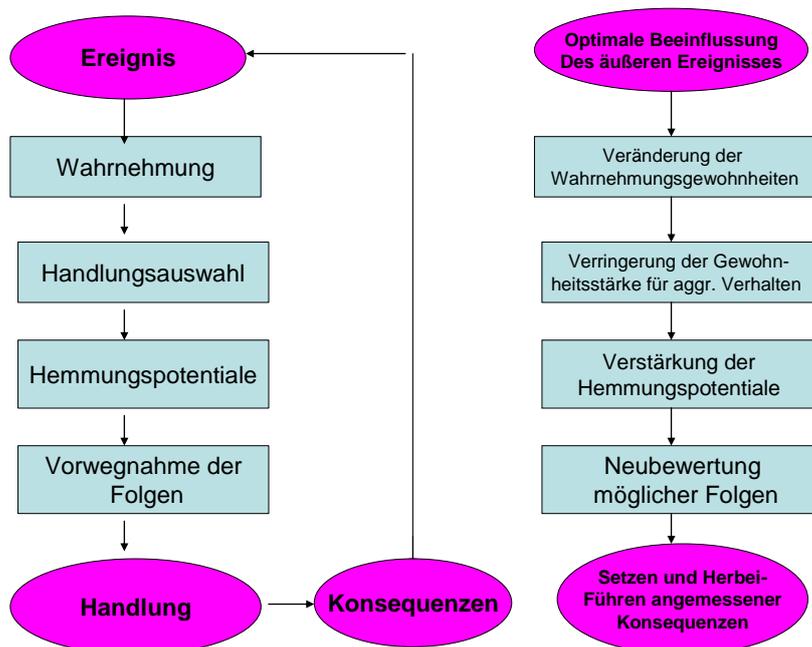
Ziele des Rückkehrgespräches:

- dem Mitarbeiter verdeutlichen, dass seine Abwesenheit bemerkt wurde, seine Person (und nicht nur seine Arbeitskraft) vermisst wurde;
 - den Mitarbeiter nach der Abwesenheit wieder integrieren; ihn aus diesem Grund über Vorkommnisse offizieller und inoffizieller Art während der Abwesenheit informieren
 - mögliche betriebliche Ursachen für die Fehlzeiten erkunden, um unterstützend einzugreifen (z.B.: Organisation der Arbeit, Beschaffenheit der Tätigkeit, Beziehung zu Vorgesetzten und Kollegen);
- durch den persönlichen Kontakt die Motivation des Mitarbeiters verbessern und somit positive Effekte für das Betriebsklima und die Leistungsbereitschaft erzielen

wesentliche Merkmale des Rückkehrgespräches:

- wird vom direkten Vorgesetzten geführt
- sollte unmittelbar nach der Rückkehr des Mitarbeiters stattfinden
- sollte mit jeder Person nach längerer Abwesenheit geführt werden
- der Vorgesetzte sollte sich auf das Gespräch vorbereiten (= Informationen einholen) und sich dafür Zeit nehmen; kein Gespräch zwischen Tür und Angel!

Wie können Sie erklären, dass es in der identischen Situation (z.B. Provokation durch einen Klienten) der einen Person gelingt, ruhig und gelassen zu bleiben, derweil die andere Person ausraset? Entwickeln Sie ein Modell von der **Entstehung aggressiven Verhaltens**.



Wie sollten Sie als Vorgesetzte oder Vorgesetzter ein **Kritikgespräch** gestalten, das möglichst wenig Aggressionen bei Ihrem Mitarbeiter auslöst, sondern eher zum veränderten Verhalten führt?

s. Idealtypischer Ablauf eines Kritikgesprächs

Der Einstieg (Phase 1)

angenehme Atmosphäre schaffen

sich Zeit für das Gespräch nehmen

Störungen nach Möglichkeit nicht zulassen

geeignete Sitzposition bzw. Anordnung

richtiger Einstieg in das Gespräch, am besten mit positiven Aussagen über die bisher geleistete Arbeit des Mitarbeiters

Die Einordnung (Phase 2)

offene Fragen stellen, zum Beispiel:

- Was ist passiert?
- Wie konnte es zu der und der Situation kommen?
- ➔ dadurch kann der Mitarbeiter zuerst einmal seine Sicht der Dinge schildern.

Fakten (Phase 3)

Darlegung der Fakten aus der Sicht des Vorgesetzten

Mitarbeiter um eine Stellungnahme

dem Mitarbeiter klar schildern, was der Anlass für die Kritik ist (konkrete Arbeitsleistungen/ Arbeitsergebnisse oder auch das Verhalten des Mitarbeiters.

Aufzeigen der Konsequenzen

Idealzustand (Phase 4)

den Idealzustand herausstellen

vom Mitarbeiter selbst mögliche Vorschläge erfragen, z.B. ("Was werden/wollen Sie tun, um zukünftig...")

dem Mitarbeiter ggf. Unterstützung anbieten ("Welche Unterstützung/ Hilfe brauchen Sie von mir?").

BEWERTUNG (PHASE 5)

der Mitarbeiter sollte versuchen, sein Verhalten selber zu bewerten

➔ Ziel: Übereinstimmung mit Idealzustand möglichst erreichen, sonst müssen nochmals die Fakten und die Definition des Idealzustandes aufgearbeitet werden.

Konsequenzen (Phase 6)

mit dem Mitarbeiter auf die Konsequenzen seines Fehlverhaltens eingehen

schon im Vorwege Gedanken machen, welche Konsequenzen zur Verfügung stehen. Suche nach fairem Deal

(Wenn keine Einsicht und kein fairer Deal von Seiten des Mitarbeiters zu Stande kommt, muss die Machtstellung des Vorgesetzten klargemacht und die Vorstellung des Vorgesetzten umgesetzt werden, obwohl der Mitarbeiter mit dieser Lösung nicht einverstanden ist, diese aber akzeptieren muss. Dies kann wiederum zu einem Keim für das nächste Kritikgespräch werden.)

Ergebnissicherung (Phase 7)

gemeinsam mit dem Mitarbeiter die Ergebnisse des Kritikgespräches noch einmal zusammen fassen und diese dann schriftlich dokumentieren (Verfassung eines Ergebnisprotokolls).

Gesprächsfeedback (Phase 8)

Feedback jedes Gesprächspartners am Ende eines Gesprächs.

Was verstehen Sie unter **Persönlichkeit**?

: „*Persönlichkeit ...ist ein bei jedem Menschen einzigartiges, relativ stabiles und den Zeitablauf überdauerndes Verhaltenskorrelat.*“¹⁴

Eine sehr populäres Persönlichkeitsmodell ist das sogenannte BiG-Five Modell der Persönlichkeit. Was fällt Ihnen zu diesem Stichwort ein?

Fünf-Faktoren-Modell der Persönlichkeit (BIG-FIVE)

I) EXTRAVERSION

Warmherzigkeit/ Kontaktfreude/Aktivität/Lebensfreude/Geltungsbedürfnis

II) VERTRÄGLICHKEIT

Vertrauen/Aufrichtigkeit /Hilfsbereitschaft/ Anpassung/ Empathie/ Toleranz

III) GEWISSENHAFTIGKEIT

Organisiertheit/Pflichtbewusstsein /Leistungsmotivation /Selbstdisziplin/Beharrlichkeit /Perfektionismus

¹⁴ Herrmann, Theo (1976): Lehrbuch der empirischen Persönlichkeitsforschung. Göttingen.

IV) EMOTIONALE STABILITÄT

Sorglosigkeit /Ausgeglichenheit / Selbstvertrauen /Gelassenheit /Stressbeständigkeit

V) INTELLEKT / OFFENHEIT

Phantasie/Offenheit für Veränderungen7 Intellektuelle Neugier/ Innovation

Schulz von Thun hat das **Modell vom „Inneren Team“** entwickelt.

Legen Sie einige Grundaussagen dar und beziehen sich dabei auf folgende Begriffe: innere Pluralität, innere Führung durch Oberhaupt, Bühne mit Vordergrund und Hintergrund, Variation der inneren Aufstellung, Stimmigkeit.

Vergleichen Sie das Fünf-Faktoren Modell der Persönlichkeit mit dem Modell vom Inneren Team. Welches Modell bevorzugen Sie und warum?

Erläutern Sie das **Transaktionale Modell der Stressentstehung** nach Lazarus. Welche praktischen Schlussfolgerungen können Sie aus diesem Modell ziehen?

Der Psychotherapeut Albert Ellis hat mit seinem **ABC-Modell** eine Kernaussage in den Mittelpunkt gestellt, die mit dem Stressmodell von Lazarus in Übereinstimmung ist. Welche ist das?

Nicht A → C, sondern B → C

Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Vorstellungen von den Dingen.“

Welches sind einige typische wenig hilfreiche Gedanken, mit denen wir negative Gefühle erzeugen? Stellen Sie diesen wenig hilfreichen Gedanken die hilfreichereren gegenüber.

Muss-Denken

Undogmatische Forderungen
und Erwartungen

Katastrophisieren	Realistische Situationsbeschreibungen und -bewertungen
Niedrige Frustrations-toleranz	Angemessen hohe Bewertung der eigenen Frustrationstoleranz
Globale Selbst- und Fremdbewertung	Differenzierte Bewertung der Handlungen und Eigenschaften von Personen

Welche Möglichkeiten kennen Sie, um Stress zu bewältigen?



Wie lässt sich eine Gruppe beschreiben? Beantworten Sie die Frage, indem Sie auf die Begriffe *Struktur, Normen, Rolle, Status und Kohäsion* eingehen.

Als Führungskraft stehen Sie vor der Frage, ob Sie mit der Erledigung einer komplexen Aufgabe ein Team oder durch zwei Personen mit klar definierten Handlungsspielräumen beauftragen. Was sollten Sie bedenken, um die bestmögliche Entscheidung zu treffen?

Σ potentielle Einzelleistung

+ Prozessgewinne

– Prozessverluste

GRUPPENLEISTUNG

Prozessverluste: Motivationsverluste, soziales Faulenzen/ Koordinationsverluste/ Fertigungsverluste, soziale Hemmung/ Informationsverluste/ Gruppenpolarisierung und Gruppendenken

Prozessgewinne: Motivationsgewinne /Fertigungsgewinne / soziale Erleichterung/

Welches sind Chancen, die mit **Konflikten** verbunden sind?

- Grundbedingung für persönliche Entwicklung und sozialen Wandel
- Kompetenzzuwachs durch Bewältigung von Konflikten
- Management by conflict: rechtzeitige Konfliktaustragung als Sicherheitsventil

Welches sind die Gefahren, die mit Konflikten einhergehen? Nehmen Sie hierbei auf das 9.Stufen- Modell von Friedrich Glasl Bezug.

- Viel Zeit und Energie wird verbraucht → Leistungsfähigkeit einzelner und der Gruppe beeinträchtigt
- Verhärtung, Intoleranz, Dogmatismus
- „Innere Kündigung“, Ausscheiden
- Imageverlust nach außen

Konflikteskalation nach Glasl

1. Phase: Win-Win ist noch wahrscheinlich

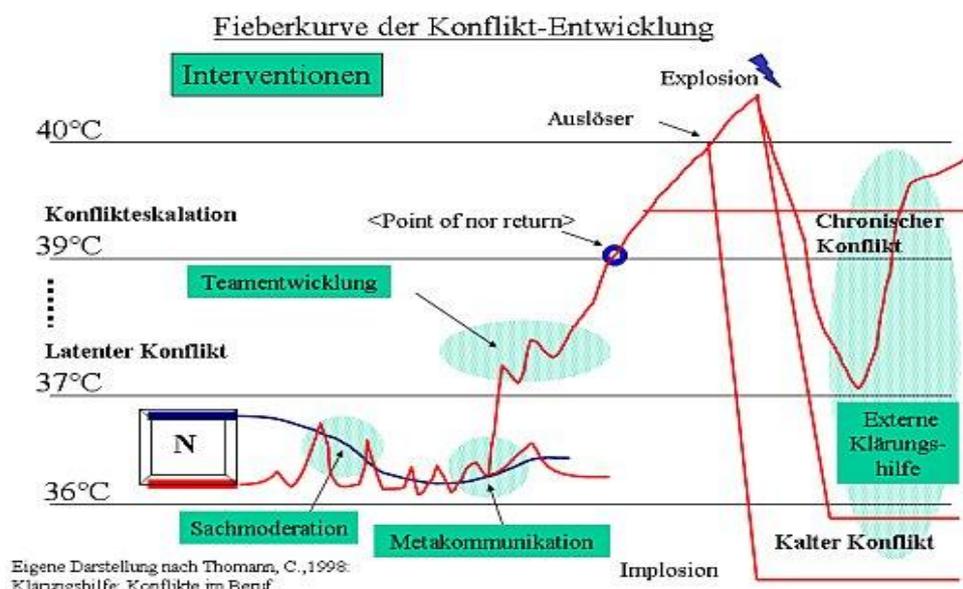
- Verhärtung
- Debatte und Polemik
- Taten statt Worte

2. Phase: Tendenz zu Win-Lose

- Images und Koalitionen
- Gesichtsverlust
- Drohstrategien

3. Phase: Tendenz zu Lose-Lose

- Begrenzte Vernichtungsschläge
- Zersplitterung des Feindes
- Gemeinsam in den Abgrund



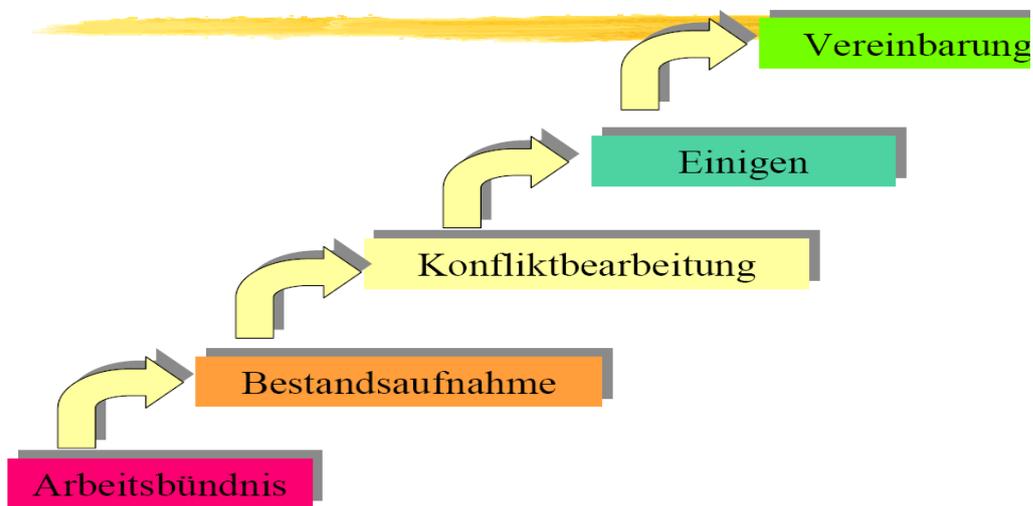
Welche Bedeutung kommt der **Konfliktanalyse** zu?

Welche Fragen stellen Sie, um einen Konflikt zu analysieren?

Warum sollte man einen Konflikt versuchen so zu lösen, dass alle als Gewinner aus dem Prozess hervorgehen? (**win-win Situation**)

Was ist Konfliktmediation?

Das 5 Phasen Modell der Mediation



- **Allparteilichkeit:** Empathie für alle Beteiligten
- **Akzeptanz:** Respekt gegenüber Einstellungen aller Konfliktparteien
- **Anerkennung:** Anerkennung aller Parteien in ihrer Rolle mit einschließenden Vertrauen in ihre eigenen Lösungen
- **Affirmation:** Unterstützung und Ermutigung der Konfliktparteien bei der Benennung ihrer eigenen Gefühle, Bedürfnissen und Interessen