

FALLBEISPIEL

Störer eingliedern

Im folgenden Fallbeispiel wird die Gruppendynamik im Kurs durch das ständige Dazwischenreden einer einzelnen Person aus dem Gleichgewicht gebracht. Welche Strategien können Sie als Kursleiter oder Dozentin in diesem Fall anwenden? Versuchen Sie es mit Ich-Botschaften und Problembewusstsein gegenüber dem Störer, wie in diesem Fallbeispiel geschildert.



Störer können die Gruppendynamik in einem Kurs erheblich durcheinander bringen. (Bild: geralt/pixabay.com, CC0)

1. Die Situation

Frau Nichtdoch verdreht genervt die Augen. Nicht das schon wieder. Herr Zöger stöhnt gereizt auf. Mindestens sechs Augenpaare blicken die Leiterin an. Ein stummer Appell: „Hilf uns, tu endlich etwas!“ Nur einer gibt sich völlig ungerührt, Herr Stur. Charmant verbessert er das holprige Russisch von Frau Lerner und gibt ihr noch gleich einen seiner vielen guten Ratschläge mit auf den Weg: „Wenn Sie ...“ Dann schickt er noch einen Tipp zum Vokabellernen hinterher: „Wissen Sie, ich male



immer Bilder! Bei mir liegt immer ein leerer Bogen Papier auf dem Schreibtisch, den nutze ich ...“ Die Seminarleiterin unterbricht verzweifelt: „Herr Stur! Sie wollten sich doch zurückhalten.“ Herr Stur antwortet: „Ach Gott, ja. Ich bin ja schon still.“

Die Leiterin, Frau Hurtig, ist jetzt wirklich verzweifelt. Lange hatte sie Geduld mit Herrn Stur gehabt. Waren doch die Anregungen nützlich, die Verbesserungen und Bemerkungen oft recht passend. Aber auf Dauer wurde seine Beredsamkeit unerträglich – er war nicht zu bremsen. Ihre Ermahnungen wurden in den Wind geschlagen und viele in der Lerngruppe waren längst richtig sauer. Was also tun? Welche Schritte kann man hier gehen, um Dauerredner oder Selbstdarsteller nicht unangemessen häufig zu Wort kommen zu lassen?

2. Mögliche Sichtweisen auf die Situation und darin bestehende Probleme

- a. Zunächst ist klar, dass Kursleitende, besonders in den Anfängen jeder Veranstaltung, die Verantwortung für den Prozess der Zusammenarbeit übernehmen müssen. Die Teilnehmenden wären überfordert, hier für die passenden Umgangsformen anderer Gruppenmitglieder zu sorgen. Es zählt zu den Phänomenen der Gruppendynamik, dass Konflikte zwischen den Teilnehmenden erst später untereinander ausgetragen werden. Die ersten Konflikte, die offen thematisiert werden, sind die zwischen Teilnehmenden und der Kursleitung.

Teilnehmende eines Fremdsprachunterrichts beispielsweise erwarten zu Recht, dass jeder die gleichen Möglichkeiten hat, sich einzubringen. Das muss allerdings nicht heißen, dass alle gleichmäßig oft zu Wort kommen. Die praktische Beteiligung wird unterschiedlich sein, je nach konkreten Bedürfnissen, Temperament und Vorwissen. Nicht alle wollen sich engagiert einbringen, allerdings möchte sich auch niemand zurückgesetzt fühlen. So ist es die Aufgabe der Leitung, dafür zu sorgen, dass niemand offensichtlich bevorzugt oder benachteiligt wird.

Aus verschiedenen Gründen müssen also Vielredner wie Herr Stur gestoppt werden. Nicht nur, dass ihre Dauerpräsenz auf Kosten möglicher Lernaktivitäten geht – sie verärgern mit ihrer Dominanz die anderen.

Schließlich ziehen sich auch Leitende Ärger zu, wenn sie häufige Dauerreden Einzelner dulden, denn die Gruppenmitglieder erwarten von ihnen, dass sie eingreifen. Konfliktpotenzial ergibt sich aus zu großer Toleranz gegenüber Selbstdarstellung Einzelner auf Kosten der anderen Gruppenmitglieder. Zwar



reagiert die Gruppe auf einen Selbstdarsteller mit versteckter Kritik – ob diese von ihm jedoch richtig gedeutet oder berücksichtigt wird, ist zweifelhaft.

- b. Es bleibt jedoch auch zu prüfen, ob die Methodik des Unterrichts die Bedürfnisse der Teilnehmenden ausreichend berücksichtigt. Kann es sein, dass die Lernenden durch zu viel Frontalunterricht zu wenig zu Wort kommen können und sich das Bedürfnis nach Aktivität mit Dazwischenreden oder Dauerreden Bahn bricht? Ist der Vielredner also nur ein Symptom, das auf zur Passivität verurteilte Teilnehmende hinweist?

Achtung: Würde sich die Leitung weiterhin nach dem bisherigen Muster verhalten und den Störer immer heftiger, energischer oder eindringlicher kritisieren, könnten sich beide Parteien spiegelbildlich verhalten. Sie würden mehr vom Gleichen tun, in der Hoffnung, ihre Wünsche erfüllt zu bekommen, denn hinter Selbstdarstellung und ausschweifenden Reden stecken unbewusste Wünsche und Sehnsüchte. Der Selbstdarsteller fühlt sich durch die Ermahnungen und Begrenzungen unterdrückt und er glaubt, dass er zu kurz kommt. Daher wird er energischer und versucht, noch mehr zu Wort zu kommen. Das aktiviert den Kursleitenden, massiver zu werden und ihn auszubremsen. Darauf reagiert dieser mit weiterer Kraftanstrengung. Die Situation eskaliert.

3. Mögliche Vorgehensweisen

Allgemein können Paar- und Gruppenarbeit, gemeinsame Lernspiele usw. Raum für mehr Eigenanteile und Gespräche geben und eine solche Situation entspannen. Darüber hinaus gibt es verschiedene Möglichkeiten, Dauerredner zu unterbrechen.

a. Mit Ich-Botschaften antworten

Naheliegender ist eine Ermahnung, „zum Punkt zu kommen“. Auch wer Vielrednern ins Wort fällt und eine knappe Zusammenfassung liefert, sorgt für eine Unterbrechung. Dies kann zugleich als eine Würdigung des Gesagten verstanden werden, weil der Kern nun nochmals von der Kursleitung – wenn auch nur kurz – hervorgehoben wird. Manchmal reicht eine Atempause im Redestrom, um zu unterbrechen. Hierbei ist es hilfreich, die Person mit Namen anzusprechen. Nachdem man seine eigenen Bemerkungen gemacht hat, sollte man den Blickkontakt abbrechen und sich anderen Teilnehmenden zuwenden. So wird dem Vielredner die Aufmerksamkeit entzogen. Wenn es darum geht, Grenzen zu setzen, ist die Ich-Aussage die geeignete



Form des Kritisierens, weil sie ohne Angriff konfrontiert. „Herr Stur, ich werde ganz nervös, wenn Sie so lange reden.“ Oder: „Ich ärgere mich, dass Sie Frau Sanft nicht selbst zu Wort kommen lassen.“

Ich-Aussagen sind in hartnäckigen Fällen jedoch nicht ausreichend. Eine Ich-Botschaft ist eine erweiterte Ich-Aussage. Sie kann dem Gegenüber die Wirkung seiner Handlungsweise besser vor Augen führen.

Die klassische Ich-Botschaft hat drei Bestandteile:

- eine Aussage über das Gefühl des Sprechenden,
- die Beschreibung des beanstandeten Verhaltens des Gegenübers und
- einen Wunsch an das Gegenüber oder die Beschreibung der Wirkung seines Handelns auf die Beteiligten.

Durch die Kombination dieser drei Ebenen wird eine größere Nachdrücklichkeit erreicht: „Wenn Sie so lange Wortbeiträge bringen, werde ich furchtbar ungeduldig und die meisten anderen schalten ab, das macht das Lernen schwer.“ (Sache, Gefühl, Wirkung) Oder: „Wenn Sie so lange Wortbeiträge bringen, werde ich furchtbar ungeduldig. Bitte fassen Sie sich kürzer.“ (Sache, Gefühl, Wunsch) Selbstverständlich ist auch lediglich ein sachlicher Hinweis allein gut geeignet: „Ihre Redezeit beträgt 30 Sekunden, Herr Stur.“ (Sache) Es kann ebenfalls genügen, nur die Erwartungen zum Ausdruck zu bringen: „Bitte fassen Sie sich kürzer!“ (Wunsch) Vorwürfe sind nicht rechtzeitig ausgesprochene Wünsche.

Diese Feststellung lässt sich erweitern: Wünsche müssen konkret sein, damit sie zum Handeln anregen. In beidem steckt der gleiche Gedanke: Man sollte ausdrücken, was erreicht werden soll, statt zu sagen, was nicht passieren darf. Statt zu sagen: „Bitte reden Sie nicht so lange“, ist es wirkungsvoller zu formulieren: „Bitte denken Sie daran, wir haben eine Redezeit von zwei Minuten vereinbart.“ Die Beschreibung des konkreten Verhaltens erweckt klare Vorstellungen vom Handeln und ist genau überprüfbar.

In den vorangehenden Beispielen sind drei Seiten des Kommunikationsquadrats von Friedemann Schulz von Thun explizit genutzt: die Selbstkundgabe-, die Sach- und die Appellseite. Die vierte Seite des



Kommunikationsquadrats, die Beziehungsseite, ist in jeder Äußerung von Höflichkeit, nachdrücklicher Aufmerksamkeit oder anderen Formen der Wertschätzung, die dem Störenfried entgegengebracht wird, enthalten.

b. Das Problembewusstsein des Störers berücksichtigen

Die Reaktionen des Empfängers auf eine Ich-Botschaft zeigen, auf welcher Ebene des Problembewusstseins sich die den Unterricht störende Person befindet. Die vier im Folgenden erläuterten Ebenen geben darüber Aufschluss, welche Argumente sinnvoll eingesetzt werden können, um das Gegenüber wirklich zu erreichen.

Vier Ebenen des Problembewusstseins

Ebene 1 – Leugnen des Problems: Eine Argumentation ist kaum möglich.

Ebene 2 – Bagatellisieren des Problems: Ein Nachdenken über das eigene Verhalten kann angeregt, Regeln können vereinbart werden. Ein persönliches Gespräch kann sinnvoll sein.

Ebene 3 – Anerkennen des Problems, Bestreiten seiner Lösbarkeit: Ein Vier-Augen-Gespräch und Lernpartnerschaften können zu einer Lösung beitragen.

Ebene 4 – Anerkennen des Problems, Akzeptieren seiner Lösbarkeit: Der Blick auf Kompetenzen ist nützlich. Impulse zur Problemlösung können hilfreich sein.

Auf der ersten Ebene wird ein angesprochenes Problem einfach abgestritten. Es ist sehr schwierig, eine Person zu überzeugen, die sich gedanklich auf dieser Ebene befindet, weil sie über kein Problembewusstsein verfügt (sofern das Leugnen nicht als Ausrede benutzt wird) und das Feedback noch nicht wirklich realisiert hat.

Häufiger ist in Fällen wie dem vorliegenden eher ein Problembewusstsein der zweiten Ebene anzutreffen: Das Problem wird heruntergespielt und nach dem Motto verharmlost: „Das ist doch nicht so schlimm.“ Auf dieser zweiten Stufe könnte man die Person bremsen, indem man ihr das Verletzende ihres Tuns vor Augen führt.



Beispiel

Leitung: „Was glauben Sie, wie es Herrn Zöger dabei geht, wenn Sie für ihn antworten?“ Oder: „Wie würde es Ihnen gehen, wenn Sie so häufig unterbrochen würden?“ Oder: „Was glauben Sie, was die Gruppe darüber denkt, wenn Sie sich fast so viel Raum nehmen, wie alle anderen zusammen?“

Diese Art der Konfrontation ermöglicht es dem Dauerredner, die Haltung zum eigenen Problem zu überprüfen. Bei diesen Formulierungen kommt es auf den Tonfall an. Es geht nicht darum, das Gegenüber vor der Gruppe bloßzustellen oder ihm Vorwürfe zu machen, sondern darum, seine Fähigkeit zur Einfühlung anzusprechen. Der Überzeugungsprozess besteht darin, ihn auf die Aspekte aufmerksam zu machen, die auf der jeweiligen Stufe ausgeblendet werden. Eine dezente Unterstützung der Kursleitung kann anregen, für die eigenen Interessen einzustehen: „Sie wollten noch ausreden?“



In Kursen oder Workshops sollten möglichst alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer zu Wort kommen. (Bild: geralt/pixabay.com, CC0)

c. Regeln als Konfliktprophylaxe

Neben Ermahnungen unterstützen gemeinsam vereinbarte Regeln die notwendige Selbstdisziplin. Es entschärft den Konflikt, wenn man sich auf sie bezieht. Regeln erleichtern es auch anderen Gruppenmitgliedern einzugreifen. Sie sind ein gutes Mittel der Konfliktprophylaxe. Dass z.B. Handys vor Beginn



des Unterrichts auszuschalten sind, ist mittlerweile selbstverständlich, dennoch kann es unter Umständen nötig sein, dies ausdrücklich zu vereinbaren. Ebenso kann es notwendig sein, zu verabreden, dass man sich ausreden lässt, der Reihe der Wortmeldungen nach redet oder die Redezeit begrenzt. Die Vereinbarung gemeinsamer Regeln hat den Vorteil, dass die Leitung öffentlich im Auftrag der Gruppe auf deren Einhaltung hinweist: „Wir haben vereinbart, dass ...“ Diese Ermahnung erinnert den Störenfried auch stets an seine eigene Zustimmung sowie an die Erwartung der Gruppe, die gemeinsam gegebenen Regeln einzuhalten. So werden außerdem die Betroffenen unterstützt, die Störung selbst zurückzuweisen. Gelingt es nicht, das kaum vorhandene Problembewusstsein der Stufe zwei soweit zu fördern, dass eine Verhaltensänderung erhofft werden kann, muss also mit weiteren, andauernden Störung gerechnet werden. An diesem Punkt sollte unbedingt ein persönliches Gespräch stattfinden – erfahrungsgemäß würden sonst andere Teilnehmende fernbleiben.

d. Lösung zweiter Ordnung

Jetzt ist es für die Kursleitung klüger, eine Lösung zweiter Ordnung anzustreben. Lösungen zweiter Ordnung sind dadurch gekennzeichnet, dass das Gegenteil von dem getan wird, was bisher versucht wurde, aber keinen Erfolg brachte. Statt der Anforderung an den Störer, ganz andere, vielleicht nicht gelernte Verhaltensweisen zu zeigen, erfolgt nun die Anerkennung seiner Kompetenzen als Ausgangspunkt für mögliche Veränderungen. Wenn er Momente des Schweigens kaum aushalten kann, könnte ihm Raum gegeben werden, um mit gezielten, gekonnten und möglichst kurzen Beiträgen bei passender Gelegenheit aufzutreten. Wenn so das Dazwischenreden eingedämmt werden kann, ist dieses Vorgehen sinnvoll. Eine andere Möglichkeit ist – die Akzeptanz der Gruppe vorausgesetzt –, ihn in die Rolle eines Zeitwächters einzusetzen.

Hat der Teilnehmende die dritte Ebene der Problemwahrnehmung erreicht, so dürfte es günstiger sein, das Gespräch unter vier Augen zu suchen. Auf dieser Stufe wird nicht mehr das Problem, sondern seine Lösbarkeit bestritten. Menschen, die sich auf dieser Stufe befinden, betrachten das Problem als unvermeidbar oder unlösbar. Die Einstellung des Dauerredners lautet dann: „Das ergibt sich so, wenn Pausen entstehen. Da kann man eben nichts machen.“ Dies ist die Situation, in der Lernpartnerschaften und andere Formen gegenseitiger Unterstützung nützlich sind. Vielleicht ist die kritisierte Person damit einverstanden, dass ein Nachbar ihn anstößt oder ein anderes



Zeichen gibt, wenn sie sich zügeln soll.

Wenn das Problem erkannt und die Möglichkeit, es zu lösen, prinzipiell nicht mehr bestritten wird, sind die Chancen, den Teilnehmenden zu überzeugen, gewachsen. Auf dieser vierten Ebene lautet die Botschaft immer noch: „Ich kann (das) einfach nicht anders.“ Hier hat die betreffende Person keinen Kontakt zu ihren Stärken und unterschätzt ihre Fähigkeiten. Es macht sie für die angestrebte Verhaltensänderung aufgeschlossener, wenn der Blick nun auf ihre Kompetenzen gelenkt wird. Anregungen und Ideen, wie das Problem zu lösen sein könnte, sind auf der dritten und vierten Stufe nützlich.

Aber die Versuchung ist groß, sich für dieses schwierige Gespräch Unterstützung von der Gruppe zu holen. Der Vielredner ist allerdings vor der Gruppe viel stärker gezwungen, sich zu verteidigen, als bei einem Gespräch unter vier Augen. Die Angst vor einem Gesichtsverlust führt zu einer unnachgiebigen Haltung, die jedes Einlenken erschwert. Das Gespräch bedeutete damit nicht nur verlorene Zeit, es würde die Fronten sogar weiter verhärten.

e. **Inhaltsreframing**

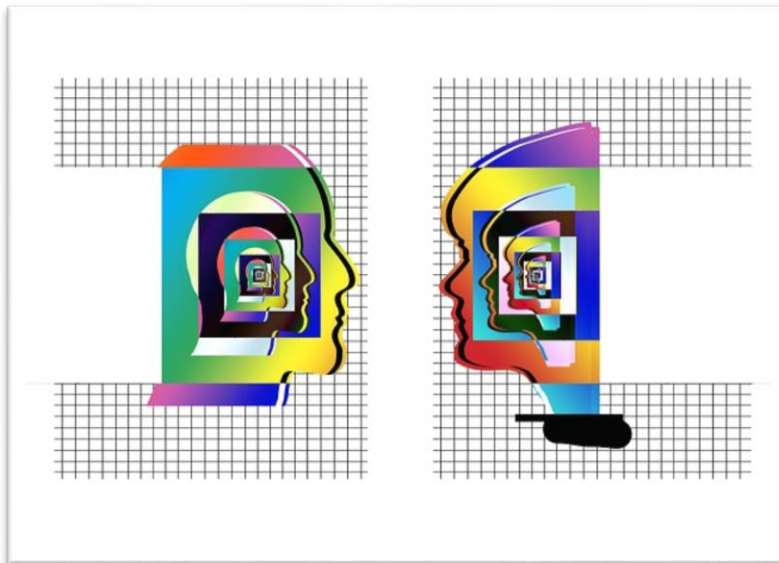
Bevor es zum Kritikgespräch kommt, sollte man sich mit der Technik des [Inhaltsreframing](#) vertraut machen. Wenn man sich bestätigt fühlt, fällt es einem am leichtesten, sich flexibel zu verhalten. Wer sich unter Druck gesetzt fühlt, verfügt dagegen nur über eingeschränkte Verhaltensmöglichkeiten.

Die Kursleiterin kann Herrn Sturs Stärken anerkennen: Er kann Präsenz zeigen, andere unterhalten und Informationen geben, er hat den Mut dazu, im Mittelpunkt zu stehen und die eigene Meinung zu vertreten, ohne sich dabei nach anderen zu richten usw.

f. **Letzter Ausweg: das Einzelgespräch**

Wenn die genannten Möglichkeiten, zu einer Verständigung zu kommen, ausgereizt sind und zu keinem akzeptablen Ergebnis geführt haben, kann sich der Kritisierte vermutlich im Augenblick tatsächlich kaum anders verhalten. Hinter dem unbremssbaren Redefluss und der unaufhaltsamen Selbstdarstellung liegt seelische Not verborgen, denn die Tatsache, dass jemand so große Probleme hat, sein Verhalten zu ändern, verweist sehr wahrscheinlich auf tieferliegende Schwierigkeiten. An diesem Punkt ist ein [Einzelgespräch](#) notwendig.





Ein Einzelgespräch mit dem „Störer“ kann eine Möglichkeit sein, Konflikte zu klären. (Bild: geralt/pixabay.com, CC 0)

Hier geht es jedoch nicht um therapeutische Hilfe, sondern um verbindliche Absprachen darüber, wie ein reibungsloser Unterricht gewährleistet werden kann. Es ist jedoch hilfreich, eine grobe Vorstellung davon zu haben, worin die Probleme des Teilnehmenden bestehen könnten.

Bei Herrn Stur aus dem Fallbeispiel könnte die Strategie, durch sein Reden Aufmerksamkeit zu bekommen, zu einem früheren Zeitpunkt einmal eine wichtige Hilfe bei der Erlangung oder Erhaltung des inneren Gleichgewichts gewesen sein. Weil dieses Muster erfolgreich war, hat er es angenommen und habitualisiert. Herr Stur hatte gelernt, mit Reden Aufmerksamkeit und (positive oder negative) Zuwendung zu erhalten. Auch wenn die Aufmerksamkeit, die er heute erhält, überwiegend ablehnenden Charakter hat, knüpft sie an vertraute Gefühle früherer Zeiten an.

Heute allerdings liegt der primäre Gewinn kaum noch darin, was bei den Zuhörern erreicht wird. Die Botschaft richtet sich nach innen, also an den Vielredner selbst: „So einer bin ich, voller Aktivität, Wissen und Charme, eben etwas Besonderes“ (Schulz von Thun 1989 Miteinander reden 2 – Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Reinbek bei Hamburg, S. 233). Damit überdeckt er innere Einsamkeit und Leere. Die Aufmerksamkeit, die er mit seinem Verhalten erhält, kann ihm durchaus das Gefühl von Lebendigkeit vermitteln. So steht es denn für ihn auch gar nicht im Vordergrund, mit dieser Strategie Anerkennung und Wertschätzung von den anderen zu bekommen. Er hat sein Verhalten, weil es damals erfolgreich war und auch heute noch einen Zweck erfüllt, verinnerlicht. Wird es abgewertet, legt er nach und bringt noch mehr vom



Gleichen, unbewusst und nach dem Grundsatz: Viel hilft viel. Zwar ist heute diese Strategie bei vielen Gelegenheiten kontraproduktiv, dennoch fällt es ihm äußerst schwer, sie zu ändern.

Es steht fest, dass dieses Verhalten wegen der tiefer liegenden seelischen Beweggründe durch Lernerfahrungen nur begrenzt beeinflussbar ist, denn diese Rolle zu verlassen, würde bedeuten, die Sicherheit aufzugeben, die Herr Stur mit diesem Verhalten im Laufe der Zeit erworben hat.

Die Kursleitung hat ein „Problem“ mit Herrn Stur. Also hat sie auch die Verantwortung für das Zustandekommen des Gesprächs. Sie will allerdings keine Verhandlung mit offenem Ergebnis führen, sondern eine Verhaltensänderung bei Herrn Stur erreichen. Sie kann sich deshalb an den Gesprächsschritten eines Kritikgesprächs orientieren, wie es sich für Situationen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern bewährt hat.

Fazit

- Um Vielredner dazu zu bringen, ihr Verhalten zu ändern, sind abgestufte Interventionen wie Unterbrechen, Regeln setzen und Ich-Botschaften nützlich.
- Das Modell der vier Ebenen des Problembewusstseins kann helfen, die richtige Auswahl von Argumenten zu treffen.
- Verhaltensänderungen werden erleichtert, wenn Leitende als Ausgangs- und Bezugspunkt die Stärken des Gegenübers mit der Methode des Inhaltsreframings würdigen können.
- Weil Kursleitende die Verantwortung für den Gruppenprozess tragen, sollten sie in besonders schwierigen Fällen ein Vier-Augen-Gespräch führen, das sich mit Hilfe des Vier-Phasen-Konzepts vorbereiten und steuern lässt.
- Aus dem Nachrichtenquadrat abgeleitete strategische Verhaltensregeln geben eine sichere Orientierung für schwierige Gespräche.

Quelle: Szepansky, W.-P. (2010). *Souverän Seminare leiten*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

