

Einleitung

Worum geht es?

Lieber (zukünftiger) Trainer, stell dir vor, du leitest ein viertägiges Kommunikationstraining. Du willst dich nicht auf ein Standardprogramm beschränken, sondern die Teilnehmer einladen, mit ihren persönlichen Themen und den Fragestellungen aus ihrer Praxis ins Seminar zu kommen. Du hast die Anliegen der Teilnehmer erhoben und möchtest sie jetzt so bearbeiten, dass der jeweilige Themenspender gestärkt und ein wenig schlauer als vorher aus der Fallarbeit herauskommt. Dann brauchst du erlebnisaktivierende Methoden, kurz: EAM!

Zum Teil handelt es sich in diesem Buch um die Beschreibung einzelner kommunikationspsychologischer Werkzeuge, die in der Realität als komplexe Interventionsketten auftreten. Die Interventionen werden entsprechend den beteiligten Menschen und den Situationsbedingungen variiert und sind keine fest vorgegebenen „Techniken“. Nicht jede Trainer-Aktion ist auch eine Intervention. Eine Intervention zeichnet sich dadurch aus, dass sie gezielt und begründet ist. Wie sich die einzelnen Interventionen miteinander verbinden lassen und sich zu einem praktischen Ganzen zusammenfügen, hängt von der jeweiligen Situation und vom Trainer ab, der sie einsetzt. Aus jedem Munde wird es anders klingen und sich bei unterschiedlichen Situationseinflüssen auch anders auswirken. Meine Absicht ist es, die Grundsätze, Regeln und Leitideen für eine angewandte Kommunikationspsychologie aufzuschreiben, die in der Literatur so bisher noch nicht zusammengefasst wurden. Die Anliegen, auf die ich mich hier

beziehe, sind hauptsächlich situationsübergreifende persönliche Projekte nach dem Motto: „Wie kann ich meine Schüchternheit überwinden?“ oder „Wie kann ich diplomatisch konfrontieren und Neinsagen lernen?“. Anliegen mit Schwergewicht auf eine Strukturproblematik im beruflichen Feld (z. B. „Wie kann ich in einem Workshop zur Mitarbeitermotivation, der vom Vorstand gewollt, aber vom Chef torpediert wird, ...?“) brauchen häufig andere (systemisch-organisatorische) Maßnahmen als die hier beschriebenen Interventionen (s. S. 44 „Differentialdiagnose“).

Die aufgeführten psychologischen Interventionen dienen dem Globalziel der Förderung beruflicher Kommunikationskompetenz und ermöglichen gleichzeitig eine sehr personen- und themenspezifische Bearbeitung konkreter Fragestellungen. Die zentrale Frage lautet dabei: Wie kann ein Kommunikationsberater Menschen bei beruflichen Anliegen so beraten und unterstützen, dass sie sich für innere und zwischenmenschliche Vorgänge sensibilisieren und ihre Grenzen und Möglichkeiten selbst herausfinden, um die für sie schwierigen Kommunikationssituationen zu bewältigen?

Warum dieses Buch, und für wen ist es gedacht?

In der Ausbildung von Trainern und Studenten zum Thema EAM sah ich immer wieder den Bedarf nach theoretischem Hintergrund und hörte oft den Wunsch: Kann man das nicht irgendwo nachlesen? Seit 1996 kann man vieles nachlesen, da Prof. Schulz von Thun das Buch „Praxisberatung in Gruppen“ (1996) geschrieben hat. In diesem Buch mit 20 Praxisbeispielen und einer methodischen Einführung werden die Prinzipien, Hintergründe und Methoden erlebnisaktivierender Arbeit deutlich. Während im Buch von Schulz von Thun neben den Praxisbeispielen z. B. das Vorgehen im Vorfeld der EAM (z. B.: Wie kommt man überhaupt zu den persönlichen Anliegen der Teilnehmer?) beschrieben wird, richtet sich das vorliegende Buch auf die konkreten Methoden und Techniken im Einzelnen: Wie ist die genaue Abfolge eines übenden Rollenspiels? Was bedeutet Rollentausch, und wann kann man ihn einsetzen? Welche Differentialdiagnostik lenkt die Interventionen, und wie kann man die Vielfalt der erlebnisaktivierenden Methoden so einordnen, dass man als Lernender eine Orientierung bekommt, die aktuell passende Methode bei einem konkreten Thema und einem konkreten Protagonisten in einer konkreten Gruppe zu benutzen?

Betrachten Sie dieses Arbeitsbuch als mein Angebot für professionelle Kommunikationstrainings. Es richtet sich an den Seminarleiter, der den einzelnen Teilnehmer bei seinen Problemen und individuellen Fragestellungen unterstützen will, an den Kommunikationsberater, der weniger Standardrezepte vermitteln möchte, da er den dialogischen Beratungsprozess sucht, sowie an Studenten der Psychologie, Soziologie und Pädagogik. Es zielt auf eine Beratungskompetenz, die bei persönlichkeitsnaher Anliegenbearbeitung hilfreich ist. Sie alle brauchen Wissen vom Menschen (Psychodynamik, Widerstände, Übertragungen, Projektionen etc.) und sollten Kenntnisse über zwischenmenschliche Dynamik, Konflikte, Kommunikations- und Verständigungsprozesse besitzen. Sie müssen nicht nur damit rechnen, dass die im Arbeitsleben unter der Oberfläche höflicher Konvention und sachlicher Diskussion befindlichen „unschönen“ und manchmal destruktiven Gefühle im Seminar herauskommen, sondern dann auch mit einer gewissen Unerschrockenheit und inneren Souveränität klärend eingreifen können. Sie brauchen neben allgemeinen Moderationsfähigkeiten Kenntnisse über psychologische Interventionen und die Fähigkeit, solche Methoden angemessen einzusetzen. Wie sagt doch Watzlawick: Wer nur einen Hammer hat, sucht die Welt nach Nägeln ab.

Wie lernt man das, was hier beschrieben wird?

Natürlich erwirbt man die hier beschriebenen Fähigkeiten nicht allein dadurch, dass man seine Nase in ein Buch steckt und sich die Interventionsmethoden anliest. Dieses Arbeitsbuch bietet den ordnenden, theoretischen Hintergrund. Erlernen kann man die Interventionen jedoch am besten durch praktisches Üben.

Die Schrittfolge ist ähnlich wie in der Fahrschule, wo man zuerst theoretisch lernt:

Wer hat wann Vorfahrt? Was bedeuten die einzelnen Verkehrsschilder? Welche Verkehrsregeln gibt es? Wie funktioniert ein Auto überhaupt? usw. Danach lernt man praktisch, wie man lenkt, wie man bremst, kuppelt und schaltet. Die ersten Praxisschritte werden dann draußen im geschützten Rahmen geübt, vielleicht zunächst auf einem großen freien Platz, danach auf einer Landstraße, auf der Autobahn, dann im Stadtverkehr. Nach einigen Jahren Fahrpraxis achtet man gar nicht mehr bewusst darauf, ob man schalten muss oder nicht. Es ist einem in Fleisch und Blut übergegangen, man reagiert automatisch und intuitiv.

Auf unser Thema übertragen, sind folgende fünf Schritte erfolgversprechend:

1. Schritt: Verstehen

Auch für die professionelle „Interventionsschulung“ eines Kommunikationsberaters gilt, dass zunächst einmal die Prinzipien, Haltungen und Interventionsmöglichkeiten in ihrer Komplexität, Differenziertheit und in ihren unterschiedlichen Auswirkungen kognitiv verstanden werden müssen. Diese Informationen kann sich der Lernende hier anlesen oder auch in einem Ausbildungsseminar erklären lassen. Dort wird dann zusätzlich die Praxis demonstriert (Lernen am Modell).

2. Schritt: Die ersten Gehversuche im Übungsraum

Im Ausbildungsseminar kann der Lernende die Interventionen im Schonraum einer fehlerfreundlichen Lernatmosphäre üben und ausprobieren, um danach Rückmeldungen zu erhalten. Die ersten Schritte auf dieser Lernstufe gleichen den mühsamen Fingerübungen beim Erlernen eines Musikinstrumentes: sie sind zwar ernüchternd, aber wichtig. Damit der eine Teilnehmer im Ausbildungsseminar üben kann, muss sich der andere Teilnehmer als „Themenspender“ und Protagonist zur Verfügung stellen. So erlebt jeder bei diesem Schritt auch die unterschiedliche Wirkung der einzelnen Interventionen am „eigenen Leibe“. Durch diese Erfahrung wird man sensibel und vorsichtig bezüglich der Auswirkungen von Interventionen.

3. Schritt: Üben, üben, üben ...

Die hier beschriebenen Interventionen brauchen viel Übung, damit Anfangsunsicherheiten überwunden werden können und sich eine gewisse Souveränität in der Auswahl und Durchführung der Interventionen einstellt. Dafür eignet sich eine kollegiale Übungsgruppe gut, in der jeder die verschiedenen Situationsvarianten erleben und sich oft in der Leitungsrolle erproben kann.

4. Schritt: Erste Gehversuche, aber noch „an der Hand“

Bei diesem Schritt stellt man sich in der Ko-Leitungsrolle mit einem erfahrenen Trainer an der Seite und unter dessen Supervision einer komplexen Realsituation. Wichtig ist, dass sich dabei keiner überfordert, sondern mit den Interventionen beginnt, bei denen er sich sicher fühlt. Meine Erfahrung als Ausbilder ist, dass derjenige, der seine eigene Unsicherheit und Zögerlichkeit ignoriert und sich damit selbst nicht ernst nimmt, zumeist auch beim Gegenüber solche Gefühle nicht ernst nimmt.

5. Schritt: Eigenständige Leitung

Die ersten selbstständigen Schritte können leichter gelingen, wenn sie zu Beginn in weniger angstvollen Situationen ausprobiert werden. Eine Befürchtung möchte ich an dieser Stelle ansprechen. Das Aufschreiben kommunikationspsychologischer Werkzeuge scheint mir dann gefährlich zu sein, wenn es dem Leser suggeriert, dass es sich letztlich um Techniken handelt, die man „mal eben“ lernen kann und die man sich nur antrainieren muss, um Kommunikationsschwierigkeiten bearbeiten zu können. Es wäre auch fatal, wenn durch dieses Buch der Eindruck entstünde, dass es sich bei den Interventionen um unterschiedliche „chirurgische Messer“ handelt, die man ohne eigene Regung und menschliche Beteiligung je nach vorgefundener Situation und Diagnose steril einsetzt und berechnend benutzt – so bitte nicht! Vielmehr geht es um die innere Bereitschaft, sich einem Thema zu öffnen und andere Menschen verstehen zu wollen. Man kommt mit den Techniken immer nur so weit, wie man als teilnehmender Mensch „schwingungsfähig“ ist, also die Schwingungen der Gruppe und die Gefühle des Themenspenders (Protagonisten) wahrnehmen kann. Werkzeuge sind zwar wichtig, aber es geht bei menschlich-zwischenmenschlichen Fragestellungen zunächst und vorrangig um verständnisvolle Einfühlung in den Protagonisten und um das Aushalten der Gefühle, die das Thema auslöst.

Da ein geschickter Einsatz von Interventionen einen Mangel an Persönlichkeit und Reife nicht ausgleichen kann, möchte ich schon hier den Aspekt der begleitenden Supervision beim Erlernen von Interventionen mit Nachdruck betonen. Je weniger sich ein Kommunikationsberater menschlichen Komplikationen gewachsen fühlt, umso mehr wird er mit angezogener Notbremse fahren müssen – oder er arbeitet unverantwortlich. Auch wenn die einzelnen Interventionen wie Fingerübungen trainiert werden wollen, so gilt doch als wichtigster Schlüssel in der Kommunikationsberatung die eigene Person. Nach dem Motto: „Ich selbst bin mein wichtigstes Instrument!“ sollte bei dieser Arbeit berufliche Professionalität mit menschlicher Integrität gekoppelt sein. Die berufsethische Forderung an Arbeit mit psychologischen Interventionen lautet deshalb: Jeder, der professionell beratend, helfend, ausbildend oder lehrend mit Menschen zusammenarbeitet, braucht

- Selbsterfahrung, um nicht unbemerkt den Gefahren seiner Persönlichkeitsstruktur zu erliegen.
- einen Ort, wo es möglich wird, berufsbegleitend sich selbst und schwierige Situationen angstfrei zum Thema zu machen. Das kann sowohl kompetent geleitete kollegiale Intervision als auch bezahlte, externe Supervision sein.

Zur Sprachregelung

Da ich von einer Trainingssituation ausgehe, in deren Workshop-Phase die Themen der Teilnehmer mit erlebnisaktivierenden Methoden bearbeitet werden, spreche ich vom „Trainer“ und vom „Protagonisten“. Der Protagonist ist der Teilnehmer, dessen Thema gerade bearbeitet wird. Da man viele Methoden auch in anderen Kontexten einsetzen kann, könnte man z. B. auch vom Berater und vom Rat-suchenden sprechen. Der Leser möge diese Übertragungsleistung auf seinen Kontext selbstständig vornehmen.

Im Buch benutze ich aus Gründen der Verständlichkeit hauptsächlich die männliche Form. Mit „der Trainer“ oder „der Protagonist“ sind sowohl ein Mann als auch eine Frau gemeint. Dies sollte gleichsam als innere Melodie immer mitklingen.