

Klaus W. Vopel

Kreative Konfliktlösung

Spiele für Lern-
und Arbeitsgruppen

iskopress

ISBN 978-3-89403-098-8

4. Auflage 2011

Copyright © iskopress, Salzhausen

www.iskopress.de

Umschlag: Mathias Hütter, Schwäbisch Gmünd

Druck und Bindung: Aalex Buchproduktion, Großburgwedel

Bibliografische Information der
Deutschen Bibliothek
Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der
Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet
über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Inhalt

Wie Konflikte entstehen	11
Praktische Hinweise	37
TEIL 1: EIN KOOPERATIVER KONTEXT	
Kapitel 1: Spiele zur Sensibilisierung	45
Konflikt-Schaubild	46
Einigung ohne Worte	48
Geometrisches Design	49
Gemeinsamkeiten	50
Schnappschüsse	51
Kreative Trios	52
Außenseiter	53
Brief an einen Außerirdischen	54
Konflikte – was dann?	55
Sprichwörter zum Thema Aggression	56
Intuition oder Vorurteil	57
Vorlieben und Abneigungen	58
Biografie	60
Wo stehst du?	62
Persönliche Landkarte	63
Geschlossene Gesellschaft	64
Zentrale Konzepte	66
Beim Thema bleiben	67
Schutzengel und Feind	68
Kapitel 2: Einfühlung	69
Bis 21 zählen	70
Kreatives Zuhören	71
Rücken an Rücken zuhören	72
Telefonanruf	73
Meditativer Dialog	74
Eine Geschichte, sechs Autoren	75
Zwillinge	76
Interview – Wort für Wort	78
Ein-Wort-Geschichte	80
Stopp!	81
Die Gruppe als Spiegel	82

Wer ist verdächtig?	83
Sprechende Hände	85
Kapitel 3: Gefühle einbeziehen	87
Emotionale Begrüßung	88
Im Gesicht lesen	89
Gefühle raten	90
Stimmung	91
Emotionale Räume	92
Gefühle sind ansteckend	93
Gruppenstimmung	94
Bilder einer Ausstellung	95
Formen und geformt werden	96
Vom Bild zur Aktion	97
Den Partner spiegeln	98
Die Stimme spiegeln	99
Stimme und Körper spiegeln	99
Das Gesicht spiegeln	100
His Masters Voice	101
Die eigene Stimme finden	102
Kapitel 4: Vertrauensarbeit	103
Minenfeld	104
Blinder Handschlag	105
Nachtflug	106
Fast ein Akrobat	107
Halte mich!	108
Kreativer Transport	109
Blind vertrauen	110
Einen Kreis bilden	111
Kobra aus Glas	112
Die Hände wiederfinden	113
Orgelpfeifen	114
Fallen	115
Eine Geschichte erzählen	116
Besichtigung	117
Kapitel 5: Eine kreative Perspektive	119
Werte und Einstellungen	120
Zwei Geheimnisse	122
Konflikte stellen	124
Themenzentrierte Maschinen	127
Monologe und Interviews	129

Zuhören und Streiten	131
Reinkommen	132
Weggehen	133
Wichtige Wünsche und klare Absagen	134
Unter keinen Umständen	136
Gerichtsverhandlung	138
Gruppengeister	140
Die Zeitung	142
TEIL 2: SPIEL MIT DEM FEUER	143
Kapitel 6: Aggression und Provokation	145
Empfindlichkeiten I	146
Provokation	148
Die Balance halten	152
Von Trance bis Panik	153
Imageverluste	155
Der Ton macht die Musik	156
Stimme und Energie	157
Empfindlichkeiten II	158
Vorurteile und „Hidden Agendas“	159
Wut	160
Aggressive Banden	162
Der Zorn der Unterlegenen	164
Feindschaftsritual der Geschlechter	166
Positionen der Macht	168
Ein angekündigter Mord	169
Macht, Ohnmacht und innere Stärke	171
Statuen der Macht	172
Formelle und persönliche Macht	173
Selbstsicherheit	174
Tierisch!	176
Unterlegen	178
Privilegierte und Unterprivilegierte	179
Aufstieg und Niedergang der Vampire	180
Sklavenmarkt	181
Kamikaze Samurai	182
Aikido	183
Dominanz und Unterordnung	184
Stark sein und nicht gewinnen	186
Anhänger sammeln und abwerben	187

Kapitel 7: Zurückweisung und Frustration	189
Übrig bleiben	190
Projektionen und Stereotype	190
Archaischer Dialog	194
Zweizeiler für die Gruppe	195
Feinddenken	196
Mein Feind	197
Verstehe deinen Feind	198
Außenseiter	199
Feindseligkeit	200
Enigma	202
Zwei Enthüllungen	204
Annehmen oder Ablehnen	206
Rätselhafte Subgruppen	208
Der Informant	210
Zurückweisung	211
Kopfjäger	212
Von Rebellen entführt	213
Wortlose Einladung	214
Experimente mit Trios	215
Kapitel 8: Differenzen und Ärger	217
Selbsttest Ärger	218
Die Bedeutung von Ärger	220
Spannungen in der Familie	222
Spannungen in der Gesellschaft	223
Wie Ärger gelernt wird	224
Familienkriege	225
Gefühlsbilder	227
Ärger und Verletzungen	228
Was liegt unter dem Ärger?	229
Streitgespräch mit Ratgeber	230
Fremden Ärger aushalten	231
Der weise Lehrer	233
Adam und Eva	236
Verletzungen, Ärger und Gewalt	237
Das Drama-Dreieck	239
Molotowcocktail	244
Vorwürfe helfen nicht	245

Kapitel 9: Verhandeln	251
Das Verhandlungs-Dreieck	252
Gruppenregeln	255
Den Subtext sichtbar machen	257
Teilen und wählen	258
Methoden der Konfliktlösung	259
Beide Parteien haben Recht	261
Zwei Grundregeln	262
Drei Strategien für einen konstruktiven Dialog	264
Selbstkontrolle	266
Geheime Gedanken	270
Positive und negative Gedanken	272
Ich-Aussagen	274
Verhandeln ohne Verlierer	276
Aktives Zuhören	279
Mediation – Ritual der Aussöhnung	280
Mut zur Mediation	281
Mediation – die Kunst der Einigung	282
Kapitel 10: Konflikte in und zwischen Gruppen	285
Differenzen akzeptieren	286
Hot-Seat-Ritual	287
Die Kunst der Konfrontation	289
Konfrontation – Schritt für Schritt	290
Konfrontation für Schüchterne	293
„FBF“-Ritual	295
Meine Rolle, deine Rolle	296
Dankbarkeit	298
Rollenanalyse	299
Problemlösungsritual	302
Konflikte und Blockaden	304
Hidden Agendas	306
Kritik und Selbstkritik	307
Cluster bilden	308
Gruppenklima	310
Der Eisberg	311
Verpflichtungen	312
Metaphorisches Gruppenbild	314
Freunde, Feinde und wir selbst	315
Intergruppenkonflikt 1: Die Farbe des Geldes	317
Intergruppenkonflikt 2: Der Wahlkampf	320
Intergruppenkonflikt 3: Die Expedition	323

Wie Konflikte entstehen

Konflikte wären leichter zu lösen, wenn die beteiligten Personen, Gruppen, Institutionen oder Staaten bereit wären, einander respektvoll zu behandeln und ihren Opponenten dieselben Rechte zuzubilligen, die sie auch für sich selbst beanspruchen. Diese ideale Situation, in der eine faire Konfliktlösung möglich ist, finden wir selten. Stattdessen beobachten wir ein Muster, das den gordischen Knoten des Konflikts eher noch fester schnürt: Jede Partei geht davon aus, dass sie im Recht ist und sich fair verhalten hat. Die andere Seite ist schuldig. Darum soll der Gegner gefälligst Konzessionen machen und Besserung versprechen. Meistens kommt verschärfend hinzu, dass der Konfliktpartner moralisch herabgesetzt wird. Die moralische Degradierung ist steigerungsfähig. Sie beginnt vielleicht mit dem Vorurteil, dass der Gegner aus irgendeinem Grunde nicht so wichtig, kulturell nicht so hochstehend, menschlich nicht so integer, politisch nicht so zuverlässig ist wie man selbst. Am Ende der Skala wird der Opponent dann als Bösewicht gesehen, der es darauf angelegt hat, den „Guten“ zu vernichten.

Dieses sehr einfache Schema ist uns allen wohlvertraut, und oft erschrecken wir über das Ausmaß an Feindseligkeit, das in Konflikten zum Ausdruck kommt. Enge und intime Beziehungen zerbrechen unter dem Einfluss unkontrollierter Wut. Vorurteile und Rassismus führen zu tödlichen Attacken auf Minoritäten. In unseren Organisationen werden zahllose Mitarbeiter zu Opfern von Mobbing. Man könnte viele Beispiele nennen, wo Ärger und Hass Menschen gegeneinander aufbringen.

Was verbindet alle diese Fälle? Im Konfliktfall reagieren Menschen in erster Linie auf jene Bedrohung, die von dem *Bild* des Feindes ausgeht. Das negative Bild wird geprägt durch selektive Erinnerung an altes Unrecht und durch imaginäre, negative Eigenschaften. In ethnischen, nationalen oder internationalen Konflikten bekommt der Feind im Handumdrehen mythische Dimensionen. Weil der Feind als so gefährlich oder böse erscheint, fühlt sich das vermeintliche Opfer dazu berechtigt, ihn auszuschalten. Auch in zivilen Konflikten wird die tatsächliche Gefahr oft in einem hohen Maße übertrieben. Der Gegenschlag richtet sich hier aber in der Regel nicht gegen die physische Existenz des Kontrahenten, sondern man versucht, den Stolz, das Selbstbild des Gegners zu verletzen. Das Empfinden eigener Verletzungen steht in keinem vernünftigen Verhältnis zu den tatsächlichen Verfehlungen des Gegners. Wer glaubt, dass er eine Niederlage erlitten hat, entwickelt oft chronische Rachewünsche: Der Feind soll bestraft werden, damit die eigene

Ehre wiederhergestellt wird. In der Geschichte finden wir immer wieder Beispiele, wo die Feindschaft zwischen Familien, Stämmen, ethnischen Gruppen oder Nationen von Generation zu Generation weitergegeben wird. Aktuelle Beispiele geben uns die erbitterten Auseinandersetzungen zwischen Hutu und Tutsi in Ruanda, zwischen Juden und Arabern im Nahen Osten oder zwischen Serben und Bosniern im ehemaligen Jugoslawien. Die Botschaft der serbischen Führer war einfach: Wir haben viele Jahrhunderte unter der Türkenherrschaft gelitten, und wir wollen nicht länger unter dem Joch ihrer Nachkommen leiden. Dieses alte Bild des Unterdrückers mobilisierte die serbische Bevölkerung.

Das Bild des Feindes bietet sich auch für nationale Demagogen an, um eigene militärische oder ökonomische Schwächen zu vertuschen. Dieser Weg wurde z. B. von Hitler nach der Niederlage Deutschlands im Ersten Weltkrieg beschritten. Hitler führte seine Anhänger zusammen, indem er sie als Opfer jüdischer Subversion und Korruption darstellte.

In dem gesamten Konfliktspektrum von persönlicher Verunglimpfung bis zum Völkermord können wir ein gemeinsames Muster entdecken: Am Anfang steht oft eine Kränkung, ein Verlust, eine Beschädigung des Selbstbildes. Kognitive Verzerrungen wecken dann Ärger und lösen feindseliges Verhalten aus. Ein primitives Denken gewinnt die Oberhand. Es benutzt schlichte Konzepte wie Gut und Böse. Die menschliche Identität des Gegners wird nicht mehr empfunden.

Leider geben auch die moralischen Vorschriften der bedeutenden Weltreligionen zu wenig Hilfestellung, um Konflikte zu entschärfen. Jüdische, islamische und christliche Fundamentalisten begründen Attentate und Mord damit, dass sie den Willen Gottes vollstrecken. Bibel und Koran teilen das moralische Universum in die absoluten Gegensätze von Gut und Böse, Gott und Satan. Darum berufen sich die Fundamentalisten, die ihre Gegner ermorden, darauf, dass ihre Opfer böse sind.

Blinde Wut und Rachewünsche sind nicht auf politische oder religiöse Fanatiker beschränkt. In einem schwerwiegenden Konflikt kann jeder von uns ein Opfer dieser menschlichen Disposition werden. Wie es dazu kommt, soll in den nächsten Abschnitten geklärt werden. Wenn wir das Problem von Feindseligkeit in interpersonellen Konflikten lösen wollen, dann gibt es eigentlich nur einen einzigen Erfolg versprechenden Weg: Wir alle müssen uns klarmachen, dass wir, wenn wir uns bedroht fühlen, die Tendenz haben, archaisch zu denken. Wir müssen wissen, dass wir unser rationales Denken aufgeben, wenn wir das Verhalten anderer in den absoluten Kategorien von Gut und Böse interpretieren. Wir müssen uns immer wieder ins Bewusstsein rufen, dass wir uns fundamental täuschen können, wenn wir unsere Konfliktpartner

beschreiben und ihre Motive interpretieren. Wir alle sind anfällig für Übertreibungen und egoistisches Denken, wenn unsere Selbstachtung auf dem Spiel steht oder wenn wir den Verdacht haben, dass andere auf uns herabsehen. Wir müssen verstehen, welche psychologischen Mechanismen an unseren Konflikten beteiligt sind. Wir müssen üben, auch unter Stress und in schwierigen Situationen einen klaren Kopf zu behalten und gemeinsam mit unseren „Gegnern“ nach Lösungen zu suchen.

1. Der Splitter im Auge des anderen

Die folgenden Szenen sind uns allen vertraut: Der Fahrer eines LKW flucht über den alten Mann am Steuer, der besonders langsam fährt; ein Manager schnauzt eine Mitarbeiterin an, weil sie einen Bericht nicht rechtzeitig abgeliefert hat; eine hochgerüsteter Staat überfällt seinen kleinen Nachbarn, um in den Besitz bedeutender Ölvorräte zu gelangen. Und obgleich man in diesen Beispielen klar zwischen Opfer und Aggressor unterscheiden kann, beanspruchen die Angreifer oft den Status des Opfers: Der Lastwagenfahrer, weil er angeblich behindert wurde; der Manager, weil seine Anweisung ignoriert wurde; der Krieg führende Staat, weil ihm Widerstand geleistet wurde. Fast immer sind die Aggressoren felsenfest davon überzeugt, dass ihre Sache gerecht ist, dass ihre Rechte verletzt wurden.

Feindseligkeit von Einzelnen oder von Gruppen entspringt häufig demselben Gedanken: Der Gegner hat unrecht oder er ist böse – man selbst ist im Recht und gut. Aber nicht nur aggressive und mächtige Staaten, rücksichtslose Bosse oder grobe Lastwagenfahrer suchen automatisch die Schuld beim Gegner. Wir alle haben eine Tendenz, uns selbst reinzuwaschen. Das ist Teil unseres evolutionären Erbes. Es hat einen gewissen Überlebensvorteil, dass wir Handlungen anderer bemerken, die uns und unsere persönlichen Interessen bedrohen und dass wir empfindlich reagieren, wenn die Aktionen anderer unser Ansehen beschädigen. Ganz automatisch überprüfen wir das Verhalten anderer Menschen, damit wir uns schnell verteidigen können, wenn wir angegriffen werden sollten. Wir haben eine Neigung, auch ganz harmlose Aktionen anderer kritisch zu betrachten und ihre Gefährlichkeit zu übertreiben. Das führt dazu, dass wir alle uns schnell verletzt fühlen und auf andere ärgerlich reagieren. Von Haus aus haben wir eine „egozentrische“ Perspektive. Darum neigen wir dazu, Situationen in unserem eigenen Bezugsrahmen zu interpretieren. Besonders wenn wir unter Stress sind oder wenn wir uns bedroht fühlen, verstärkt sich unser selbstzentriertes Denken, und auch irrelevante und harmlose Ereignisse nehmen bedrohliche Proportionen an. Besonders leicht missdeuten wir das Verhalten anderer, wenn wir enttäuscht oder frustriert sind. Eine klassische Situation, die das illustriert:

Praktische Hinweise

Die chinesischen Schriftzeichen für den Begriff Konflikt bestehen aus den beiden Zeichen für „Gefahr“ und für „Chance“. Spiele, Übungen und Experimente dieses Bandes sollen Teilnehmern und Gruppenleitern helfen, die Chancen zu erkennen, die sich aus Konflikten ergeben, sowie auch die Gefahren, die sich aus ungelösten und eskalierenden Konflikten privat und beruflich entwickeln können. Ich gehe davon aus, dass in jedem Konflikt Möglichkeiten für inneres Wachstum und positive Veränderungen stecken.

Konflikte sind nicht per se destruktiv – sie sind ein wesentlicher Teil des Lebens und der Entwicklung. Konflikte richten Schaden an, wenn sie nicht erkannt oder unterdrückt werden oder wenn die einzige Reaktion darin besteht, andere zu unterdrücken, gewalttätig zu werden oder sich zurückzuziehen. Destruktive Konflikte deuten oft darauf hin, dass die Beteiligten nicht wissen, was sie tun sollen. Das Material dieses Buches soll Teilnehmer und Gruppenleiter in die Lage versetzen, konfliktfähiger zu werden, Einsichten und Skills zu entwickeln, die ihnen helfen, in Konflikten hilfreich und vernünftig zu reagieren. Darum bekommen sie hier Gelegenheit, die Gruppe als einen Übungsplatz zu benutzen, wo Konfliktsituationen auf ganz unterschiedliche Weise erlebt und durchgespielt werden können. Die ausgewählten Konfliktsituationen stammen überwiegend aus dem Alltagsleben. Eine Reihe von Experimenten ist gruppenspezifischer Natur. Hier wird der Gruppenprozess, die Beziehungen der Teilnehmer zueinander benutzt, um bestimmte Einsichten zu vermitteln oder tatsächlich bestehende Konflikte aufzulösen.

1. Werte und Prämissen

Ein wichtiger Grundwert, um den es hier geht, ist Respekt vor dem Einzelnen. Wir müssen bereit sein, uns selbst und andere zu respektieren. Jeder hat den Wunsch, gehört und fair behandelt zu werden. Das ist die Botschaft dieses Buches, und sie soll auch in der praktischen Gruppenarbeit zum Ausdruck kommen. Wer immer in seinen Gruppen an Konflikten arbeiten möchte, muss von Anfang an dafür sorgen, dass seine Teilnehmer Toleranz, Offenheit und eine nicht wertende Atmosphäre erleben. Natürlich ist niemand frei von Vorurteilen, aber wir können versuchen, gemeinsam mit den Teilnehmern offen darüber zu sprechen, wenn uns eigene Stereotype bewusst werden. Wenn sich Vertrauen und Offenheit in der Gruppe entwickeln, kann sich die innere Einstellung der Teilnehmer verändern; die Angst vor Konflikten kann etwas geringer werden, die Fähigkeit zur Selbstkritik und die Neugier auf andere Perspektiven können zunehmen.

Es ist wichtig, dass alle Teilnehmer sich respektiert fühlen können, gerade dann, wenn sie Meinungen vertreten oder eigene Verhaltensweisen schildern, die andere in der Gruppe nicht akzeptabel finden. Wir müssen darauf achten, dass in der Gruppe möglichst wenig psychologische Angriffe stattfinden, denn Aggression führt immer zu Verletzungen, zu Bitterkeit und Rachsucht und damit zu einer Eskalation von Feindseligkeit. Feindseligkeit schadet beiden Seiten, dem Aggressor wie dem Opfer. Ziel ist es, dass die Teilnehmer lernen, in ihren persönlichen Konflikten auf reaktive Gewalt zu verzichten und friedliche Lösungswege zu finden.

Wechselseitiger Respekt kann einen demokratischen Gruppenprozess in Gang setzen. Kommunikation und Kooperation unter den Teilnehmern schaffen eine Situation in der Gruppe, wo das erlebt und praktiziert werden kann, was Spiele und Experimente lehren wollen. Eine zurückhaltende Gruppenleitung und die Prozesse von Feedback und Reflexion stärken die Kompetenz der Gruppe und die Verantwortlichkeit des Einzelnen. Natürlich werden auch dann Konflikte auftauchen, aber die Teilnehmer werden sie benutzen, um sie zu lösen, und nicht, um sich selbst zu profilieren.

Ein anderer wichtiger Wert, der all den Übungen und Spielen zu Grunde liegt, ist der Glaube an das kreative Potenzial in jedem Menschen. Wir haben ein angeborenes Bedürfnis zu spielen, zu experimentieren und uns schöpferisch auszudrücken. Wir sind von Natur aus neugierig und erfinderisch, und das bleiben wir bis ins hohe Alter. Oft haben die Teilnehmer Erfahrungen gemacht, in denen ihre Kreativität unterdrückt wurde, und sie zeigen die typischen Symptome repressiver Einflüsse: Zynismus, Apathie oder Feindseligkeit. Aber das bedeutet nicht, dass ihre kreative Energie verlorengegangen ist. Wir können diese mit Geduld, Verständnis und einer Prise Ermutigung wiederbeleben, denn wir brauchen diese Kreativität, wenn es darum geht, Konflikte zu lösen. Konflikte können nicht mit Rezepten bewältigt werden. Jeder hat den Wunsch, nicht nach den Ratschlägen eines Lehrbuchs behandelt zu werden. Wir wünschen uns persönliche, authentische Reaktionen.

2. Der Lernprozess

Wir folgen mit dem Übungsmaterial dem Grundsatz, dass nützliche Theorie vor allem aus der eigenen Praxis und aus dem eigenen Erleben abgeleitet werden muss. Jede Sitzung sollte vom Gruppenleiter mit einer kognitiven Orientierung eingeleitet werden. Das Verständnis der Teilnehmer kann sich dann durch die Erfahrungen aus den Experimenten und die anschließende Reflexion weiterentwickeln. Das ist inzwischen keine neue Methode mehr. Das Workshoplernen, das in vielen Seminaren, zum Teil auch in den Schulen, stattfindet, folgt einem Modell in fünf Schritten: Kognitive Orientierung Erfahrung Reflexion neues Verständnis neue Praxis.

Darum haben wir vor allem Übungen zusammengestellt und neu entwickelt, die viele Gelegenheiten zu lebendigem Lernen bieten. Der Gruppenleiter muss im Anschluss an die Übungen großzügig Möglichkeiten zur Reflexion geben, damit die Teilnehmer ihre Beobachtungen und Einsichten besprechen und ihre Schlussfolgerungen ziehen können. Als Faustregel kann man angeben, dass die Auswertung zwanzig bis dreißig Prozent der Zeit benötigt, die für die praktische Übung zur Verfügung stand. Oft ist es bei der Auswertung wichtig, dass die Gefühle und die persönliche Geschichte der Teilnehmer genauso berücksichtigt werden wie der Gruppenprozess. Dann ergibt sich eine gute Balance zwischen den individuellen Interessen und den Entwicklungsbedürfnissen der Gruppe. Die Entwicklung der Gruppe darf dabei nie aus dem Auge verloren werden. Sie ist das Modell, an dem die Teilnehmer am meisten lernen können. Hier erleben sie praktisch, dass völlig fremde Menschen eine lebendige und kohäsive Einheit bilden können, wenn die Bedürfnisse nach Autonomie und Zugehörigkeit angemessen beachtet werden. Hier verfolgen sie, wie Konflikte entstehen und bearbeitet werden können.

Die Arbeit an Konflikten aktiviert immer auch Erinnerungen, vergessene Gefühle und Verletzungen, die nicht ausreichend assimiliert werden konnten. Der Gruppenleiter muss sich darauf einstellen und bereit sein, zur Verfügung zu stehen, wenn ein Teilnehmer seelische Unterstützung benötigt. Darum ist es grundsätzlich wünschenswert, wenn es einen Ko-Leiter gibt. Das entlastet den Leiter, und die Teilnehmer haben einen Ansprechpartner mehr.

Vielen Übungen und Experimente greifen auf die Methoden des Improvisationstheaters, des Rollenspiels und der Simulation zurück. Diese Techniken geben den Teilnehmern Gelegenheit, im geschützten Rahmen der Gruppe Skills und Strategien einzuüben, auf die sie später im praktischen Leben zurückgreifen können. Es wird nicht nur eine abstrakte Einsicht gewonnen, sondern Handlungswissen erworben, an dem die ganze Person beteiligt ist: Emotionen und Gedanken, körperliche und verbale Kommunikation. Hier können rationales Denken und jene Gefühle zusammenkommen, die in Konflikten eine so wichtige Rolle spielen. Wenn die Teilnehmer schwierige Situationen spielen, können sie auf all das zurückgreifen, was sie im Leben bereits gelernt haben. Sie können aus ihrem kreativen und intuitiven Wissen schöpfen. Das bereichert den Lernprozess, außerdem macht diese Art des Lernens sehr viel Spaß.

3. Die Arbeit mit dem Buch

Das Buch ist in zwei Teilen angelegt. Im ersten Teil (**Ein kooperativer Kontext**) finden Sie in fünf Kapiteln Spiele und Experimente, die die Gruppe vorbereiten sollen, die neugierig machen, die an das Thema heranzuführen und mit den Arbeitsweisen vertraut machen. Außerdem helfen diese Aktivitäten, die notwendige Vertrauensbasis zu schaffen, um die Gruppe an eine kreative Kooperation zu gewöhnen. In ersten Teil finden vor allem diejenigen Gruppenleiter wertvolles Material, die eine längere Lerneinheit, einen ganzen Kurs, ein Seminar über kreative Konfliktlösung planen.

Im zweiten Teil (**Spiel mit dem Feuer**) packen wir dann den Stier bei den Hörnern. Wir wenden uns den wichtigen psychologischen Vorgängen zu, die wir alle aus unseren Alltagskonflikten kennen. Die Aufgaben werden von Kapitel zu Kapitel komplexer, sodass die Teilnehmer immer mehr Ressourcen entwickeln und auch schwierige Probleme kreativ lösen können.

Natürlich können einzelne Spiele und Experimente auch für sich benutzt werden, um an akuten Konflikten zu arbeiten oder um in Kursen und Seminaren bestimmte Aspekte der Konfliktarbeit erfahrbar zu machen.

3. Die Adressaten

Viele Übungen eignen sich bereits für jugendliche Teilnehmer ab sechzehn Jahren. Gerade für Jugendliche und junge Erwachsene ist es sehr wichtig, dass sie lernen, in Konfliktsituationen besonnen und selbstbewusst zu reagieren. Persönliche Unsicherheit und fehlendes Training führen oft dazu, dass ein Teil dieser Altersgruppe Konflikte aggressiv löst bzw. zum Opfer der Aggression von Altersgenossen wird. Wieder andere versuchen die üblichen Durchsetzungsstrategien der Erwachsenen zu kopieren, um aus möglichst vielen Konflikten als Gewinner hervorzugehen. Aber diese Strategien führen in eine Sackgasse. Gute private und berufliche Beziehungen können sich nicht entwickeln, wenn wir versuchen, andere zu kontrollieren und uns selbst durchzusetzen.

Einen weiteren Anwendungsbereich dieses Materials sehe ich in der Erwachsenenbildung. Viele Berufsgruppen haben auf diesem Gebiet einen großen Lernbedarf. In der Personalentwicklung, im Managementtraining, in Seminaren über zwischenmenschliche Beziehungen kann das Material dieses Buches ausgezeichnete Dienste leisten.

Schließlich habe ich noch einen weiteren Anwendungsbereich im Auge – das Feld von Gruppenberatung und Gruppentherapie. Für jugendliche und erwachsene Teilnehmer in psychoedukativen Gruppen finden sich hier viele ausgezeichnete Lernstrukturen, die durch den besonderen Arbeitsstil solcher Gruppen noch wertvoller werden.

Zuletzt möchte ich noch die natürlichen Gruppen erwähnen, die ebenfalls von vielen Übungen profitieren können. Unser Material kann auch in Teams und Arbeitsgruppen benutzt werden, damit die Mitarbeiter an bestehenden Konflikten arbeiten und ihre Konfliktlösungskompetenz weiter entwickeln können.

4. Zur Architektur der Spiele und Experimente

Die Übungen haben einen unterschiedlichen Zeitbedarf. Bei den einzelnen Arbeitsschritten habe ich Zeitangaben gemacht, damit Sie als GruppenleiterIn eine Vorstellung vom Ablauf einer Übung entwickeln können. Bei diesen Zeitangaben handelt es sich um durchschnittliche Werte, die je nach Arbeitsstil und Tagesform der Gruppe abweichen können. Sie finden einzelne Spiele, die sehr kurz sind und sich für den Beginn einer Sitzung anbieten. Das andere Extrem bilden Spiele, die mehrere Stunden dauern können. Die meisten Experimente passen jedoch in den Rahmen einer normalen Gruppensitzung von 90 Minuten.

Zu Beginn jeder Übung gebe ich dem Gruppenleiter eine kurze Beschreibung. Der zentrale Fokus der Übung wird genannt. Oft werden kurze psychologische Überlegungen mitgeteilt und Angaben zum Format der Übung (Solo, Paare, Kleingruppen etc.) gemacht.

Den meisten Raum nimmt die Beschreibung der einzelnen Arbeitsschritte ein. Die Arbeitsschritte sind durchnummeriert, damit klar ist, in welcher Reihenfolge die Instruktionen gegeben werden sollen und wie viel Zeit in etwa für jeden Schritt einzuplanen ist.

Am Ende finden Sie Vorschläge für die Auswertungsdiskussion, einen Katalog von Fragen, die der Gruppenleiter stellen kann, um Feedback und Reflexion in der Gruppe anzuregen. Diese Fragen können als Leitfaden dienen. Sie müssen nicht alle benutzt werden, und zum Teil sind ganz andere Fragen hilfreich, je nach dem Charakter der Gruppe.

Manchmal gibt es noch spezielle Vorschläge für Variationen.

5. Einleitung und Reflexion

Dies sind wichtige Bestandteile jeder Gruppensitzung. Sie bilden den Rahmen für jedes Experiment. Der Gruppenleiter muss diese Schritte sorgfältig gestalten. In der Einführung zeigt er Respekt für die Teilnehmer und gibt zu erkennen, dass er selbst weiß, was er tut, und warum er eine spezifische Übung ausgewählt hat. Die Einleitung sollte eine Verbindung zum Gruppenprozess und zu den Lern- und Arbeitszielen der Teilnehmer knüpfen. Es soll eine grobe Orientierung gegeben werden, die Sicherheit vermittelt und neugierig macht. Dabei sind die Kompetenz der Teilnehmer, das aktuelle Vertrauensniveau in der Gruppe und ihre Risikobereitschaft zu berücksichtigen.

TEIL 1

EIN KOOPERATIVER KONTEXT

Die Reflexionsphase ist ebenso wichtig, damit jeder Fragen klären, Feedback geben und Einsichten formulieren kann. Fragen des Transfers können ebenfalls bedeutsam sein. Die Reflexionsphase am Ende ist aber auch gruppendynamisch bedeutsam, besonders für die Experimente, bei denen die Gruppe in Paaren oder Kleingruppen gearbeitet hat. Hier geht es um eine Reintegration. Jeder soll einen Einblick bekommen, was die anderen erfahren haben, mit denen er während der Übung keinen unmittelbaren Kontakt hatte.

Je länger die Gruppe zusammenarbeitet, desto selbstständiger und disziplinierter kann sie diese Auswertungsphase benutzen.

Material und Ressourcen

Die meisten Übungen kommen ohne zusätzliches Material aus. Bei einigen Übungen müssen Sie das Teilnehmermaterial vervielfältigen (es kann von unserer Website – www.iskopress.de – kostenlos heruntergeladen werden) oder Arbeitskärtchen vorbereiten. Wichtige Hilfsmittel sind Flipchart, Filzstifte, Schreibpapier und Kugelschreiber.

Einige Übungen benötigen einen gewissen Platz, aber meist genügt es, wenn die Möbel im Raum zur Seite gestellt werden.

Bei vielen Experimenten arbeiten die Teilnehmer in Paaren oder Kleingruppen. Der Raum sollte groß genug sein, sodass sich die Kleingruppen nicht gegenseitig stören.

Sie werden sehen, dass das Buch reichhaltiges und sehr vielseitiges Material bietet. Nehmen Sie sich genug Zeit, um sich mit all den Möglichkeiten vertraut zu machen. Sie haben viele Optionen, um für Ihre spezielle Gruppe eine passende Sequenz von Übungen und Experimenten zusammenzustellen. Ich wünsche Ihnen eine gute Intuition bei der Auswahl, einen langen Atem für das Thema und immer wieder zufriedene Teilnehmer, die Ihnen zu verstehen geben, dass sich die Arbeit gelohnt hat.

Klaus W. Vopel

Kapitel 1
Spiele zur
Sensibilisierung

Konflikt- Schaubild

aktiviert die Teilnehmer und sorgt für viel Bewegung in der Gruppe. Jeder kann über seinen Konfliktstil nachdenken und zum Ausdruck bringen, welche Einstellungen er hat und wie er sich in verschiedenen Situationen verhält. Natürlich gewinnen sowohl der Gruppenleiter als auch die anderen Teilnehmer interessante Einsichten in die Persönlichkeiten, die sich in der Gruppe zusammengefunden haben.

1. Kündigen Sie an, dass es in dieser Übung darum geht, wie die Gruppenmitglieder auf Konflikte reagieren.
2. Im Raum wird eine Linie markiert – z. B. mit Hilfe von Klebeband –, deren Endpunkte ein Maximum bzw. ein Minimum repräsentieren. In der Mitte ist die neutrale Position. Die Teilnehmer stellen sich so auf die Linie, dass die gewählte Position die vom Gruppenleiter gestellte Frage beantwortet. Wenn die Frage z. B. heißt: „Verbringst du deinen Urlaub gern an der See?“, dann gehen all die erklärten Wasserfreunde an das als Maximum bezeichnete Ende der Linie, und alle anderen nehmen die Plätze auf der Linie ein, die ihrer Wertschätzung eines Urlaubs am Meer entsprechen. Wer überhaupt nicht gern am Meer Urlaub macht, stellt sich an das entgegengesetzte Ende. Wer das Meer genauso liebt wie die Berge, stellt sich in die Mitte usw.
3. Mit folgenden Fragen können Sie verschiedene Aspekte des Umgangs mit Konflikten beleuchten:
 - Schaust du dir Boxkämpfe an?
 - Gehst du Konflikten gern aus dem Weg?
 - Gehst du oft ins Theater?
 - Genießt du es, ein kultiviertes Streitgespräch zu führen?
 - Siehst du häufig bei Talkshows zu?
 - Wie sehr schätzt du es, aus einem Streitgespräch als Sieger hervorzugehen?
 - Unterhältst du dich gern mit Menschen anderer Nationalität?
 - Nimmst du oft eine Führungsposition ein?
 - Wie ernst, glaubst du, nehmen andere deine Meinung?
 - Kommst du in Streitgesprächen normalerweise zu einer guten Lösung mit dem Partner?
 - Glaubst du, dass Wettbewerb dich zu höheren Leistungen anspornt?
 - Kannst du dich für Fußballspiele begeistern?
 - Genießt du es, wenn du besser bist als andere?

- Wie schwer/leicht fällt es dir, andere um Hilfe zu bitten?
 - Trittst du für deine persönliche Überzeugung ein, auch wenn deine Gesprächspartner anderer Meinung sind?
 - Hegst du lange Zeit Rachegefühle, wenn andere dich verletzt haben?
 - Arbeitest du gern mit anderen zusammen?
 - Arbeitest du lieber allein?
 - Glaubst du, dass du ein wichtiges Mitglied dieser Gruppe sein kannst?
 - Glaubst du, Talent zur Lösung von Konflikten zu haben?
 - Bist du bereit, anderen zu verzeihen, die dir Unrecht angetan haben?
 - Hast du Schwierigkeiten, dich zu entschuldigen?
 - Hast du ein aufbrausendes Temperament?
 - Kannst du leicht die Empfindlichkeiten anderer Menschen erahnen?
 - Gönnst du dir eine kreative Pause, wenn du merkst, dass du dich sehr ärgerst?
 - Wie häufig beschäftigst du dich mit dem Thema Gerechtigkeit?
 - Hast du den Eindruck, dass du selbst im Leben privilegiert bist?
 - Hast du in dieser Übung etwas Neues über dich erfahren?
3. Die Teilnehmer beantworten jede Frage, die ihnen gestellt wird, indem sie eine Position auf der Linie einnehmen, die ihre Präferenzen zum Ausdruck bringt. Dabei ist es den Teilnehmern freigestellt, sich hintereinander auf die Linie zu stellen oder auch nebeneinander. (Die Fragen sollen spontan beantwortet werden, ohne großes Überlegen. Darum dürfen die Teilnehmer auch nicht zu viel Zeit haben, um über ihre Antworten nachzudenken. Um möglichst unbefangene Reaktionen zu provozieren, sollten bedeutsame mit harmlosen Fragen gemischt werden. Auf diese Weise wird es möglich, dass die Teilnehmer selbst von Zeit zu Zeit über ihre Reaktionen auf eine Frage erstaunt sind.)
 4. Nach jeder Runde gibt es einen kurzen Reaktionsaustausch.
 5. **Abschließende Auswertung**
 - Wer hat etwas Überraschendes über sich selbst entdeckt?
 - Wer stand häufiger mit denselben Gruppenmitgliedern zusammen?
 - Wer stand meist mit anderen Gruppenmitgliedern zusammen?
 - Stand jemand einmal allein mit relativ großem Abstand zu den anderen auf der Linie? Was war das für ein Erlebnis?
 - Wie hat den Teilnehmern diese Technik gefallen, psychologische Fragen durch physische Aktionen zu beantworten?
 - Welche Aspekte des Themas haben die Neugier der Teilnehmer besonders geweckt?

Einigung ohne Worte

ist eine ganz einfache Kooperationsaufgabe, bei der allerdings nicht gesprochen werden darf. Dieser Kunstgriff macht die Sache spannend, denn jetzt erleben die Teilnehmer den Prozess der Einigung besonders intensiv: Wer ergreift die Initiative? Wie werden die Initiativen behandelt? Werden sie aufgegriffen oder ignoriert? Werden sie miteinander verbunden? Wie schnell findet die Gruppe einen gemeinsamen Fokus? Wie reagiert die Gruppe auf die besonderen Arbeitsbedingungen? Reagiert sie auf die verordnete Sprachlosigkeit mit Stress oder humorvoll? Zeigen sich Ansatzpunkte für Konflikte?

„Einigung ohne Worte“ ist ein guter Einstieg für eine Diskussion über Kooperationsprozesse und die Rolle, die jeder dabei spielt oder spielen möchte.

1. Die Gruppe teilt sich in Kleingruppen mit acht bis zehn Mitgliedern auf. Die Mitglieder der Kleingruppe haken die Arme unter und stellen sich darauf ein, verschiedene Direktiven des Gruppenleiters schweigend umzusetzen.
2. Die erste Aufgabe besteht darin, dass jede Gruppe einen gemeinsamen Ton produziert und ein gemeinsames Bewegungsmuster etabliert, bei dem beide Füße auf dem Boden sind.
3. Wenn die Gruppe diese Aufgabe erfolgreich bewältigt hat, schließt eine Variation an: Diesmal soll die Gruppe gemeinsam einen anderen Ton produzieren und ein Bewegungsmuster finden, bei dem nur ein Fuß den Boden berühren darf.
4. Die dritte Direktive verlangt, dass die Gruppe einen neuen gemeinsamen Ton findet und sich diesmal vor- und zurückbewegt. Dabei können beide Füße benutzt werden oder auch nur einer.
5. Nach dieser Übung findet eine kurze Diskussion statt:
 - Wie hat die Gruppe zusammengearbeitet?
 - Wie viele Gruppenmitglieder haben dabei die Initiative ergriffen?
 - Welche Initiativen fanden Resonanz?
 - War jeder zufrieden mit der gefundenen Lösung der Aufgabe?
 - Wer konnte sich mit seinen Vorschlägen durchsetzen?
 - Wessen Vorschläge wurden ignoriert?
 - Hätte jemand gern etwas anderes gemacht?
 - Wie gefiel es dem Einzelnen, ein Teil des Ganzen zu sein und mit den anderen zu kooperieren?
 - Wer ergreift in Gruppen häufig die Initiative?
 - War die Sprachlosigkeit eine Erschwernis oder eine Erleichterung?

- Wem fällt es leicht, die Vorschläge anderer aufzugreifen?
- Wer befürchtet, in einer Gruppe „untergebuttert“ zu werden?
- Worin liegt der Schlüssel für eine schnelle Einigung?
- Zwischen welchen Teilnehmern könnte sich Rivalität entwickeln?

Geometrisches Design

In dieser Übung ist der Gruppenprozess – entsprechend dem höheren Anspruch der Aufgaben, die gelöst werden sollen – etwas differenzierter als in den vorhergehenden. Dabei stehen Fragen der Führung im Vordergrund. In der Auswertung können Probleme besprochen werden, die sich im Zusammenhang mit Führung ergeben.

1. Die Gruppe teilt sich wieder in Subgruppen auf, die diesmal relativ groß sind – zwölf bis vierzehn Teilnehmer, aber nicht mehr.
2. Die Gruppe soll verschiedene Aufgaben lösen, ohne dass dabei gesprochen werden darf.
3. Die erste Aufgabe besteht darin, ohne zu sprechen einen Kreis zu bilden... Dann soll ein Quadrat gestellt werden, ebenfalls ohne zu sprechen... anschließend, wieder ohne Worte, ein Dreieck... Die schwierigste Aufgabe besteht darin, einen Stern zu bilden, ohne dabei zu sprechen...
4. Wenn alle Aufgaben bearbeitet sind, soll eine kurze Auswertung des Gruppenprozesses stattfinden:
 - Wie hat die Gruppe die Aufgaben gelöst?
 - Wer hat die Initiative ergriffen, und wie wurde die Initiative von den anderen behandelt?
 - War es schwierig, ohne Worte auszukommen, oder war es manchmal sogar leichter, die Aufgabe schweigend zu lösen?
 - Welche Aufgabe war am schwierigsten?
 - Welche Gruppenmitglieder waren besonders wichtig bei der Problemlösung?
 - Wie fühlten sich diejenigen, die im Alltag Führungspositionen besetzen? Konnten sie von ihren Erfahrungen profitieren?
 - Welcher Führungsstil passt zu dieser Gruppe?
 - Mit welchen Konflikten kann man in dieser Gruppe rechnen?