



Konstruktives Schimpfen

Miteinander meckern gehen

Wenn in und zwischen Teams die Zusammenarbeit nicht klappt, ist eine häufige Folge: Es wird schlecht übereinander geredet, statt sich miteinander darüber auszutauschen, was schlecht läuft. Eine einfache Methode, die Lächer-Dynamik zu durchbrechen und eine gute Basis für Team-Kollaboration zu schaffen, ist das konstruktive Schimpfen.

Kurzbeschreibung

Das konstruktive Schimpfen ist ein schnelles Verfahren, das Teammitgliedern die Gelegenheit gibt, über Unzufriedenheiten oder Missstände im Team oder zwischen Teams verschiedener Bereiche/Abteilungen in Organisationen zu reden, ohne dass dadurch die Probleme vertieft werden oder schlechte Stimmung entsteht. Vielmehr macht das systematische Dampfablassen die Luft rein, sodass anschließend das Miteinander konstruktiv gestaltet werden kann. Kern der Methode ist ein Spaziergang in Zweier-Gruppen, bei dem nacheinander beide Personen aus sich herausgehen und ansprechen, was sie stört. Anschließend werden die wichtigsten Wünsche zusammengetragen.

Hintergrund

Der Ansatz gezielten Meckerns hat zum einen Wurzeln in der Mediation, zum an-

deren im therapeutischen Umfeld. Die britische Therapeutin und Coachin Rayya Ghul entwickelte hierzu eine konkrete Übung, die sie 2005 unter dem Titel „Moan, Moan, Moan“ in einer britischen Zeitschrift für Familientherapie publik machte. Der britische Berater John Brooker adaptierte den Ansatz für den Kontext von Unternehmen und nutzt ihn im Rahmen der Teamentwicklung und zur Verbesserung der Kollaboration (zu beiden Quellen vgl. den Kasten „Mehr zum Thema“). Das einfache Vorgehen hat mich angesprochen und überzeugt, sodass ich die Methode übernommen habe und hierzulande zur Anwendung bringe.

Ziele und Einsatzmöglichkeiten

Besonders bei der Ausgangslage, dass Teams oder Einheiten von Organisationen in ihrer Arbeit aufeinander angewiesen sind und es keine geregelte Vorgehensweise gibt, Schnittstellenprobleme zu benennen und zu klären, greift das konstruktive Schimpfen. In der geschilderten Konstellation kommt



es schnell zur Dynamik, dass viel Negatives *übereinander* geredet wird, anstatt direkt *miteinander* redend Unzufriedenheiten anzusprechen. Diese Dynamik will die Methode durchbrechen. Sie schafft einen sicheren Raum, die eigene Sicht auf problematische Zusammenhänge anzusprechen, ohne diese weiter zu eskalieren. Alle Beteiligten haben Gelegenheit, ihre Anliegen zu formulieren, sie mit den Anliegen der anderen Teilnehmenden zu vergleichen und dabei Gemeinsamkeiten in den Wünschen und Bedürfnissen zu erkennen. Die Methode eignet sich zum einen zu Beginn von Team-Workshops, um eine Grundlage für die gemeinsame Arbeit im Team zu schaffen (Platform Building). Das konstruktive Schimpfen dient dann dazu, einen Impuls für ein generell gutes Miteinander zu setzen. Zum anderen hilft die Methode gezielt dabei, einzelne konfliktbehaftete Probleme anzugehen und mit konkreten Lösungen zu beheben. Erfahrungsgemäß besteht die geschilderte Ausgangslage in fast allen Organisationen, die sich auf den Weg zu mehr Agilität mit selbstverantwortlichen Teams gemacht haben. Dort sind es besonders die Teamcoachs oder Scrum Master, die die Methode durchführen können.

Setting/organisatorischer Rahmen

Da die Teilnehmenden auf einen kurzen Spaziergang geschickt werden, lässt sich die Intervention überall dort gut einsetzen, wo ohne große Hindernisse ein Spaziergang von zehn Minuten (ca. 300 Meter Hinweg und 300 Meter Rückweg) möglich ist. Bei gutem Wetter wird der Spaziergang an der frischen Luft gemacht, bei schlechtem Wetter im Gebäude, vorausgesetzt es gibt genug Platz, und keine Kolleginnen und Kollegen werden beim Arbeiten gestört. Für die Auswertung werden ein Flipchart oder eine Moderationswand, Haftnotizzettel (mindestens 7x13 cm) und Faserschreiber benötigt, Letztere mit Strichstärke von einem Millimeter, sodass auf einem Fotoprotokoll alle Beiträge problemlos lesbar sind. Gute Ergebnisse werden erzielt, wenn mindestens sechs Personen teilnehmen. Nach oben ist die Teilnehmerzahl relativ

unbegrenzt; die Methode funktioniert z.B. auch mit 80 Personen. Die Dauer beträgt bei Gruppen bis zu 20 Personen ca. eine halbe Stunde, bei mehr Teilnehmenden ist mehr Zeit zu veranschlagen.

Schritt-für-Schritt-Durchführung

Die Intervention vollzieht sich in fünf Schritten:

Schritt 1: Gruppenbildung

Die Gruppe wird in Paare aufgeteilt. Bei gering eskalierten Konflikten oder bei einfach „nur“ einer allgemeinen Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit können die Paare nach dem Zufallsprinzip zusammengesetzt werden – oder mit der Instruktion: „Suchen Sie sich bitte eine Person, mit der Sie im Alltag nicht so viel zusammenarbeiten.“ Falls es zu einem Konfliktthema bereits Koalitionen/ Untergruppen im Team gibt, bestehen die Paare idealerweise jeweils aus Vertretern unterschiedlicher Konfliktparteien. Dies gilt auch für die Arbeit mit unterschiedlichen Teams bzw. Mitgliedern von Organisationseinheiten, die im Konflikt miteinander sind: Jeweils eine Person aus dem einen und dem anderen Team gehen zusammen. Bei einer ungeraden Zahl gibt es eine Dreiergruppe, der etwas mehr Zeit für den folgenden Spaziergang gewährt wird.

Schritt 2: Auftragserteilung

Die Paare (plus Dreiergruppe) bekommen auf einem Arbeitsblatt zum Mitnehmen und/oder für alle sichtbar auf Flipchart die Instruktion:

► „Sie machen gleich einen kurzen Spaziergang. Während Sie gehen, spricht zunächst der oder die eine von Ihnen fünf Minuten lang darüber, was ihn/sie besonders irritiert, ärgert oder frustriert an der Zusammenarbeit in Ihrem Team (bzw. an der Zusammenarbeit mit dem anderen Team). Sie können sich über die Art der Kommunikation auslassen, darüber, dass Ihnen Informationen fehlen, dass Sie Prozessschritte nicht nachvollziehen können, dass beim vergangenen Meeting aus Ihrer Sicht etwas nicht rund lief oder was auch immer Sie stört. Nehmen Sie kein Blatt vor

Oft wird viel Negatives *übereinander* geredet, statt *miteinander* in Austausch zu gehen und Unzufriedenheiten direkt anzusprechen. Diese ungute Dynamik gilt es zu stoppen.



den Mund, reden Sie sich die Dinge von der Seele. Wenn Sie dabei emotional werden, gehört das dazu – aber werden Sie nicht verletzend.

- ▶ Die andere Person unterbricht auf keinen Fall den Redefluss. Sie hört gut zu und darf nur, wenn das Gegenüber länger als zehn Sekunden schweigt, nachfragen: Was noch?
- ▶ Wer zuhört, achtet auf die Zeit und bringt das Schimpfen nach fünf Minuten behutsam zu Ende.
- ▶ Nun wechseln die Rollen, und die zweite Person spricht, während die erste gut zuhört. Um Zeit zu sparen, gehen Sie bitte dabei wieder in Richtung unseres Raumes.
- ▶ Wenn Sie nach insgesamt zehn Minuten fertig sind, treffen wir uns wieder in unserem Raum. Bleiben Sie bitte in Ihrer Zweier-/Dreiergruppe zusammen. Ich werde Ihnen dann sagen, wie es weitergeht.“

Schritt 3: Spaziergang

Die Gruppen gehen für zehn Minuten auf „Schimpf-Tour“.

Schritt 4: Herausfiltern der Wünsche

Wieder zurück im Raum bekommen alle einen Haftnotizzettel (bei weniger als acht Teilnehmenden können es auch zwei Zettel sein) und einen Stift sowie die Instruktionen:

- ▶ „Stellen Sie sich nun gegenseitig die Frage: Was möchtest du nun erreichen?“
- ▶ Wenn Ihr Gegenüber mehr als einen Wunsch hat, fragen Sie, welcher Wunsch der wichtigste ist. (Wenn zwei Haftzettel verteilt wurden, lautet die Instruktion entsprechend: Was sind die zwei wichtigsten Wünsche?).
- ▶ Schreiben Sie die Antwort Ihres Gegenübers auf den Notizzettel.
- ▶ Sie haben für das gegenseitige Fragen und Antworten fünf Minuten Zeit.“

Anschließend werden die Haftnotizen eine nach der anderen auf das Flipchart bzw. die Moderationswand geklebt und beim Anbringen laut vorgelesen, sodass alle Teilnehmenden jeden einzelnen Punkt mitbekommen. Das Vorlesen übernimmt wie das Aufschreiben immer der jeweilige Konfliktpartner – keiner trägt die eigenen Wünsche selber vor. Der Zweck: Indem sich eine andere Person den Anliegen widmet und man nicht selbst für die eigenen Wünsche „kämpfen muss“, entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens, der gegenseitigen Ernstnahme und Verbundenheit.



Mehr zum Thema

▶ Peter Röhrig, Martina Scheinecker (Hrsg.): Lösungsfokussiertes Konflikt-Management in Organisationen.

managerSeminare 2019, 49,90 Euro.

Zu den drei Themenfeldern „Orientierung schaffen und Ressourcen stärken“, „Zukunftsbilder gestalten“ und „An Konfliktthemen arbeiten“ werden rund 30 lösungsfokussierte Methoden und Vorgehensweisen beschrieben, die zwischen Einzelpersonen, in und zwischen Teams oder in größeren Organisationseinheiten zur Anwendung gebracht werden können. Beispielhafte Falldarstellungen zeigen, wie die jeweils vorgestellte Intervention in der Praxis funktioniert.

▶ Peter Röhrig (Hrsg.): Solution Tools.

managerSeminare, 7. Aufl. 2020, 49,90 Euro.

Das Buch enthält rund 60 Methoden und Übungen für die lösungsfokussierte Arbeit von Führungskräften sowie Trainern und Coaches. Das Anwendungsspektrum der Tools reicht von Mitarbeiterführung und Teambuilding über Konfliktbearbeitung und Projektplanung bis zur Visions- und Kulturentwicklung. Alle Methoden sind so konkret vorgestellt, dass sie sich direkt umsetzen lassen.

▶ Quellen zum Schimpfen als Lösungsweg

bit.ly/3gDdVdt

Beschreibung des Ansatzes des Jammerns und Meckerns, wie die Therapeutin, Beraterin und Universitätsdozentin Rayya Ghul ihn zum Einsatz bringt. Die Britin schilderte ihr Vorgehen 2005 in der Zeitschrift Journal of Family Psychotherapie. Unter obigem Link steht ihr Artikel zum Download.

www.yesand.co.uk/129-elicite-issues-safely

Das konstruktive Schimpfen in der Adaption von John Brooker knapp auf den Punkt gebracht. Die Kurz-Beschreibung enthält die Original-Teilnehmerinstruktionen in englischer Sprache.

▶ Online-Kurs Lösungsfokussiertes Konfliktmanagement

www.loesungsfokussiertes-konfliktmanagement-online2022.eventbrite.de

Gemeinsam mit Martina Scheinecker vom Trainings- und Beratungsunternehmen Trigon bietet Peter Röhrig ein Webinar zum gleichnamigen Buch an. Das Online-Training wendet sich an alle, die das Verständnis der im Buch beschriebenen Interventionen vertiefen und in der Praxis sicher zur Anwendung bringen wollen. Es umfasst sechs halbe Tage und lässt mehrere Praktiker zu Wort kommen. Die nächste Staffel startet im Januar 2022. Ausführliche Infos unter dem genannten Link.



Kleben alle Zettel, fragt die moderierende Führungskraft in die Runde, welche Gemeinsamkeiten gesehen werden. In der Regel sind es mehr, als anfangs vermutet worden wäre. Am Ende fasst sie zusammen:

- ▶ „Wir haben jetzt schon drei wichtige Schritte geschafft. Erstens: Sie haben Ihre Anliegen zur Sprache bringen können.
- ▶ Zweitens: Sie haben Ihre Wünsche formuliert und gesagt, was jetzt passieren soll.
- ▶ Drittens: Sie haben gehört, was die anderen wollen. Damit haben wir jetzt gute Ansatzpunkte, um daran zu arbeiten, wie Sie die Zusammenarbeit konkret verbessern können.“

Schritt 5: Lösungsfindung

Anknüpfend an die Ergebnisse der Intervention gibt es für die Weiterarbeit verschiedene Möglichkeiten:

Wenn bei der Sammlung der Wünsche deutlich geworden ist, dass es im Wesentlichen um ein *eher allgemein formuliertes Thema* geht, an dem alle weiterarbeiten wollen (z.B. bessere Kommunikation), können die Teilnehmenden jetzt ein *attraktives Zukunftsbild* der Zusammenarbeit im Team entwerfen.

Wenn bei der Wünsche-Sammlung *konkrete unterschiedliche Themen* deutlich geworden sind, an denen weitergearbeitet werden soll, werden diese priorisiert und

anschließend in (konfliktparteien-)gemischten Gruppen bearbeitet und *konkreten Lösungen* zugeführt. Dabei hat sich ein strukturiertes Vorgehen bewährt, in dem jede Kleingruppe am Flipchart Beiträge zu den Aspekten (in dieser Reihenfolge) sammelt:

- ▶ **Nutzen der Aufgabe:** Was genau ist die Aufgabe? Welchen Sinn und Zweck hat sie für uns als Team? Welchen Nutzen hat unsere Organisation davon?
- ▶ **Erwünschte Ergebnisse:** Was ist für uns ein ideales Ergebnis? Und was muss mindestens dabei herauskommen?
- ▶ **Vorhandene Ressourcen und Erfahrungen:** Was steht uns an Stärken, Ressourcen und Erfahrungen zur Verfügung, um das zu schaffen? Wie haben wir es bisher geschafft, so etwas zu erreichen?
- ▶ **Zeichen für Fortschritte:** Woran werden wir konkret erkennen, dass wir in der Sache Fortschritte erzielen? Wie werden wir bemerken, dass wir ein klein wenig weiterkommen?
- ▶ **Vorgehen – nächste Schritte:** Was können wir jetzt tun? Was sind die nächsten kleinen Schritte dazu?

Die Übung bietet damit vieles von dem, was ein gutes Platform Building ausmacht: Der Konflikt wird benannt und als Problem ernst genommen. Die Perspektive verschiebt sich vom Problem zu einem Wunsch nach

Indem sich eine andere Person um die eigenen Wünsche kümmert und man nicht selbst hierfür kämpfen muss, entsteht eine Atmosphäre des Vertrauens, der gegenseitigen Ernstnahme und Verbundenheit.



Fünf Minuten lang ununterbrochen über die eigenen Beobachtungen, Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse zu reden, das ist eine große Erfahrung. Im Alltag gibt es sie kaum.

Veränderungen. Gemeinsame Wünsche und Bedürfnisse bieten einen Horizont, in dessen Richtung konkret weitergearbeitet werden kann.

Anwendungsvoraussetzungen

Anwendbar ist die Methode für die Konflikteskalationsstufen eins bis drei, also bei ersten Spannungen, bei Polarisationen und Debatten bis hin zu dem Punkt, an dem die andere Seite vor vollendete Tatsachen gestellt wird. Bei Konflikten, die noch weiter eskaliert sind und z.B. ins Persönliche gehen, braucht es in der Regel andere Interventionen. Wichtig: Führungskräfte, die die Methode als Facilitator durchführen, müssen sich mit dem eher ungewöhnlichen Ansatz gut und sicher fühlen und voll hinter dem Vorgehen stehen. Stellt es für die Führungskraft eine innere Hürde dar, ihre Teammitglieder zum Schimpfen aufzufordern, oder wird die Sache mit – eventuell leicht amüsiert – persönlicher Distanz angegangen, merken das die Teammitglieder, und die Methode funktioniert nicht.

Variationen

Setting-Variante: Auch wenn es der Spaziergang erleichtert, beim Gehen aus sich herauszugehen, muss die Übung nicht zwangsläufig mit einem solchen verknüpft werden. Die „Schimpfenden“ können sich

auch zusammen in eine Ecke des Raumes stellen. Wichtig ist jedoch, keine Barrieren – wie etwa einen Tisch – zwischen sich aufzubauen. Eine Positionierung nebeneinander ist zudem besser als ein Gegenüberstehen.

Ablauf-Variante: Die Übung kann auch ohne Auswertung eingesetzt werden. Das heißt: Die Parteien machen einfach „nur“ den Spaziergang, und auf das Herausfiltern der Wünsche, Eruiieren von Gemeinsamkeiten und Erarbeiten von Lösungen wird verzichtet. Warum? Manchmal tut allein schon ein Gewitter gut und hat eine reinigende Wirkung.

Variante verstärkter Wertschätzung: Die im Rahmen des Vorgehens implizit transportierte gegenseitige Wertschätzung kann explizit noch stärker zum Ausdruck gebracht werden. In der ursprünglichen Form der Methode nach Rayya Ghul werden die Teilnehmenden aufgefordert, beim „Schimpfen, Klagen und Jammern“ vor allem darauf zu achten, was der anderen Seite wirklich wichtig ist. Dieses Bedürfnis wird in eine Anerkennung gekleidet: „Wenn ich dich richtig verstanden habe, ist dir vor allem XYZ besonders wichtig?“ (*Pause – auf Reaktion achten*) „Was möchtest Du nun erreichen?“

Wirkung

Die Übung eröffnet eine Erfahrung, die im Alltag sehr selten gemacht wird: Fünf Minuten lang darf ununterbrochen über die eigenen Beobachtungen, Gedanken, Gefühle und Bedürfnisse geredet werden. Allein das Gehört-Werden kann bereits Entlastung schaffen. Diese Erfahrung eröffnet sich allen Teilnehmenden gleichermaßen und im gleichen Umfang, was vor allem für eher zurückhaltende Menschen ein besonderes Erlebnis ist. Im Zeitfenster von zehn Minuten geschieht etwas, das im Plenum deutlich länger dauern würde und aller Erfahrung nach schwieriger zu moderieren ist: Jede Seite spricht ihre Sicht auf den Konflikt in Ruhe aus und hört sich die Perspektive der Gegenseite in Ruhe an.

Peter Röhrig



Der Autor: Der Organisationsberater und Führungskräftecoach **Dr. Peter Röhrig** hat den lösungsorientierten Ansatz nach Steve de Shazer und Insoo Kim Berg in Deutschland verbreitet und weiterentwickelt. Zum Solution Focus publizierte der Mitgesellschafter von ConsultContor in Köln mehrere Bücher, zudem bietet er hierzu Fortbildungen für Führungskräfte und Coaches an. Kontakt: www.solution-tools.de