

Autor*in:	Katrin Wanninger
Zielgruppe:	Lehrende
Typ:	Methode
Inhalt:	Rollenspiel zu sozialen, emotionalen und organisatorischen Einflussfaktoren auf die Zusammenarbeit im beruflichen bzw. studentischen Kontext; Umgang mit Konfliktsituationen in Form von Feedback

Rollenspiel „Konflikt in der Zusammenarbeit“

Vorbemerkungen für Lehrende:

Diese Übung bietet sich v. a. für Gruppen an, die am Beginn einer gemeinsamen Zusammenarbeit – z. B. einer Projektarbeit – stehen und für Gelingensbedingungen und Lösungsmöglichkeiten in Konfliktsituationen sensibilisiert werden sollen. Durch das Rollenspiel werden das Hineinversetzen in eine schwierige Situation und die beteiligten Akteure gefördert. Zentraler Teil des Rollenspiels ist das Geben und Nehmen von Feedback. Da das Rollenspiel eine Situation im beruflichen Arbeitskontext beschreibt, kann es auch genutzt werden, um Parallelen zwischen Beruf und Studium aufzuzeigen. Die Durchführung und Reflexion der Übung kann dem Themenschwerpunkt der Lehreinheit entsprechend angepasst werden. Situation und Rollen können je nach Kontext und Fachbereich angepasst werden.

Die Übung:

- ✓ **Zeitbedarf:** ca. 15-25 Minuten
- ✓ **Empfohlene Größe der Lerngruppe:** Keine Einschränkung. Es werden 3er-Gruppen gebildet, auch mit 2er-Gruppen ist die Durchführung möglich.
- ✓ **Lehr-Lernziel:** Die Student*innen werden sich bewusst über mögliche Ursachen für Konflikte und das Zusammenspiel beeinflussbarer, verhaltensbezogener Faktoren (z. B. Prokrastination, falsche Priorisierung, intransparente Kommunikation) sowie nicht beeinflussbarer, situationsbedingter Faktoren (z. B. Erkrankung) auf sozialer, emotionaler und organisatorischer Ebene. Die Student*innen üben den Umgang mit auftretenden Konflikten, indem sie im Rollenspiel das Geben und Nehmen von Feedback üben. Zusätzlich wird der Perspektivwechsel trainiert.

Durchführung der Übung:

Die Student*innen werden in 3er-Gruppen eingeteilt, bestehend aus den Rollen „Herr Osterkamp“, „Herr Bauer“ und einem/einer „Beobachter*in“. Eine zufällige Rollenzuweisung empfiehlt sich. Die Student*innen erhalten die Instruktion sowie die Beschreibung der jeweiligen Rolle, die aus der Perspektive der fiktiven Personen formuliert ist. Der/die Beobachter*in erhält Leitfragen dazu, auf welche Aspekte es zu achten gilt. Nach der Instruktionsebene

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
 für Bildung
 und Forschung

01PL16064

Das Projekt Voneinander Lernen lernen wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Forschung und Bildung unter dem Förderkennzeichen 01PL16064 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei der Hochschule Osnabrück.



und einem eigenständigen Kennenlernen der eigenen Rolle, folgt selbstgesteuert die Simulation einer Gesprächssituation zwischen den Personen Osterkamp und Bauer. Ziel ist es, die Konfliktsituation durch ein Feedback-Gespräch zu lösen und zu einem konstruktiven, realistischen Gesprächsausgang zu gelangen. Nach Durchführung des Gesprächs findet im Plenum die Reflexion des Gesprächs statt, in der die Perspektiven aller drei Rollen eingebracht werden. Mögliche Leitfragen finden sich weiter unten in diesem Dokument.

Instruktion:

1. Finden Sie Ihre beiden Gruppenpartner. (3er-Gruppen)
2. Sie erhalten folgende Rollen: a) Herr Osterkamp, b) Herr Bauer, c) Beobachter*in
3. Versetzen Sie sich in die Situation der Person, deren Rolle Sie einnehmen. Stellen Sie sich vor, dass Herr Osterkamp mit Herrn Bauer sprechen möchte, weil es ein Problem gibt. Führen Sie das Gespräch zwischen den beiden. Kommen Sie zu einem konstruktiven, realistischen Gesprächsausgang. Der/die Beobachter*in notiert sich, was er/sie in der Interaktion zwischen den beiden wahrnimmt.

Rollenbeschreibungen:

Herr Osterkamp:

Sie sind in Ihrer Firma an der Entwicklung eines neuen Bremssystems beteiligt. Ihre Aufgabe ist es, die erforderliche Dimensionierung des Bremssattels zu entwickeln. Ihr Kollege Herr Bauer hatte die Aufgabe, bis Ende der Woche die Berechnung der benötigten Bremskraft durchzuführen.

Als Sie die Kalkulation am späten Freitagnachmittag endlich zugeschickt bekommen, stellen Sie fest, dass dem Kollegen einige gravierende Unachtsamkeiten in den Berechnungen unterlaufen sind. Weil die Zeit drängt und Kollege Bauer sich bereits ins Wochenende verabschiedet hat, müssen Sie die Berechnungen jetzt selbst korrigieren. Das Skatspielen mit Ihren Freunden am Abend wird wohl ausfallen müssen.

Wenn Kollege Bauer sich wenigstens früher gemeldet hätte, dann hätten Sie den Zeitplan anpassen können. So aber geraten Sie selbst unter enormen Zeitdruck, weil nächste Woche wiederum neue Aufgaben anstehen.

Sie sind sehr verärgert darüber, für das langsame Arbeiten und die mangelnde Sorgfalt des Kollegen aufkommen zu müssen, zumal dies nicht das erste Mal ist.

Sie wissen, dass Sie am Montag auf Kollege Bauer treffen werden und möchten ihn konfrontieren. Wie gehen Sie vor?

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

01PL16064

Das Projekt Voneinander Lernen lernen wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Forschung und Bildung unter dem Förderkennzeichen 01PL16064 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei der Hochschule Osnabrück.



Herr Bauer:

Sie sind in Ihrer Firma an der Entwicklung eines neuen Bremssystems beteiligt. Ihre Aufgabe war es, bis Ende der Woche die Berechnung der benötigten Bremskraft durchzuführen. Die Berechnungen sollten bis Ende der Woche vorliegen, damit Kollege Osterkamp darauf aufbauend die Dimensionierung des Bremssattels vornehmen kann.

Von Anfang an hatten Sie Ihre Probleme mit der Aufgabe. Sie haben sie vor sich hergeschoben und stattdessen Aufgaben abgearbeitet, die Ihnen leichter fielen. Der Plan war, sich dann am Donnerstag ganz den Berechnungen zu widmen. Ausgerechnet aber kam dann der Anruf, dass Ihr 4-jähriger Sohn krank sei und dringend aus der Kita abgeholt werden müsse. Die Berechnungen für Herrn Osterkamp haben Sie letztendlich am Freitagnachmittag gerade noch rausgeschickt, viel Zeit zum Kontrollieren blieb allerdings nicht. Hoffentlich ist Ihnen bei der Berechnung kein Fehler unterlaufen, den Herr Osterkamp jetzt ausbügeln muss! Am Montag kommt Herr Osterkamp auf Sie zu...

Beobachter*in:

Ihre Aufgabe ist es, die beiden Kollegen in ihrer Interaktion genau zu beobachten. Wie gehen sie im Gespräch vor? Welche Strategien wählen die beiden? Welche Feedback-Regeln zeigen sich in der Interaktion? Welche Emotionen beobachten Sie im Gespräch?

Reflexionsfragen an die Studierenden:

- Beobachter*in, was ist passiert?
- Herr Osterkamp, welche Fehler hat Herr Bauer begangen?
- Herr Bauer, was waren die Gründe für Ihr Verhalten?
- Inwiefern sehen Sie Unterschiede in den Perspektiven von Herrn Bauer und Herrn Osterkamp in Bezug darauf, wie der Konflikt entstanden ist?
- Beobachter*in, wie ist das Gespräch verlaufen?
- Herr Osterkamp, wie sind Sie vorgegangen? (Konkrete Strategien) Warum?
- Herr Osterkamp und Herr Bauer, wie haben Sie sich in der Gesprächssituation gefühlt?
- Herr Osterkamp und Herr Bauer, welche Feedback-Regeln haben Sie angewandt?
- Zu welchem Ausgang hat das Gespräch geführt?

...

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

01PL16064

Das Projekt Voneinander Lernen lernen wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Forschung und Bildung unter dem Förderkennzeichen 01PL16064 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei der Hochschule Osnabrück.



Auswertung:

Herr Bauer und Herr Osterkamp sind Kollegen, deren Arbeitsaufgaben ineinandergreifen. Herr Osterkamps Aufgaben hängen z. T. von Herrn Bauers Vorarbeit ab. Diese Konstellation erfordert *Kommunikation* zwischen den beiden, besonders im oben beschriebenen Fall, bei dem Herr Osterkamps Arbeitsorganisation negativ beeinflusst wird. Auf seiner Seite sind Ärger und Frustration entstanden, das Vertrauen in die Zuverlässigkeit und Kompetenz des Kollegen hat Schaden genommen. Zur Klärung kann ein Gespräch notwendig sein.

Im Gespräch erhalten beide die Gelegenheit, ihre *Perspektiven* zu schildern. Beide Interaktionspartner entscheiden selbst, wie transparent sie dabei sind. Herr Osterkamp, der seine Kritik am Verhalten von Herrn Bauer zum Ausdruck bringen möchte, sollte unbedingt die Regeln zum *Geben von Feedback* beachten (vgl. Anhang 1a). Ebenso sollte Herr Bauer die Regeln zum *Nehmen von Feedback* berücksichtigen (vgl. Anhang 1b).

Durch ein offenes Feedbackgespräch können in Arbeitskontexten Verhaltensweisen und deren Wirkung überprüft werden. Die *Selbstreflexion* wird dadurch gestärkt und blinde Flecken gegenüber dem eigenen Verhalten können aufgedeckt werden. Darüber hinaus können so *Beziehungen* geklärt und auf der interpersonalen Ebene gestärkt werden. In unserem Rollenspiel: Durch eine Schilderung seiner Situation könnte Herr Bauer die Faktoren offenlegen, die zu dem ungünstigen Ausgang geführt haben und so Herrn Osterkamp die Zweifel an seiner Kompetenz und Kollegialität nehmen. Es sollte gleichzeitig aber auch darum gehen, lösungsorientiert zu überlegen, wie man solche Situationen zukünftig vermeiden kann. Dafür können gemeinsam die *Ursachen* für den Konflikt analysiert und *Implikationen* abgeleitet werden:

Ursachen für Konflikte auf Ebene der Koordination, Organisation und Kommunikation:

- Prokrastination (Herr Bauer hat die wichtige und dringende, aber unangenehme Aufgabe aufgeschoben.)
- Falsche Priorisierung (Stattdessen hat er sich mit dem beschäftigt, was ihm leichter fiel, vermutlich aber weniger dringend war.)
- Keine klare Kommunikation über Schwierigkeiten und eigene Schwächen (Herr Bauer hat für sich behalten, dass er Schwierigkeiten bei der Dimensionierung des Bremssattels hatte.)
- Kein Einholen von Unterstützung (Herr Bauer hätte negative Konsequenzen vermeiden können, wenn er frühzeitig Unterstützung eingeholt hätte.)
- ...

Konsequenzen:

- Durch das Prokrastinieren und falsches Priorisieren gab es keinen Handlungsspielraum mehr, als ein unvorhergesehenes, dringendes und wichtiges Ereignis (Krankheit des Sohnes) eintrat.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

01PL16064

Das Projekt Voneinander Lernen lernen wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Forschung und Bildung unter dem Förderkennzeichen 01PL16064 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei der Hochschule Osnabrück.



- Dies hatte negative Folgen für die Aufgabe (Gefährdung des Zeitplans, der Produktqualität, langfristig des Ansehens der Firma etc.) sowie für die Beziehung zum Kollegen (Vertrauensverlust in Kompetenz, Zuverlässigkeit, Sorgfalt, Kollegialität...)
- ...

Implikationen:

Die im Rollenspiel beschriebenen negativen Konsequenzen können *verhindert* werden durch:

- Setzen der richtigen Prioritäten
- Vermeiden von Prokrastinationsverhalten
- Einplanen von Pufferzeiten, da immer unvorhergesehene Ereignisse eintreten können
- Transparente Kommunikation über Schwierigkeiten und eigene Schwächen
- Einholen von Unterstützung

Sofern eine Situation wie oben beschrieben bereits eingetreten ist, kann Folgendes zur positiven *Klärung* beitragen:

- Offenes Feedbackgespräch unter Berücksichtigung von Feedback-Regeln (vgl. Anhang)
- Gemeinsames Erarbeiten von Bedingungen, unter denen Zusammenarbeit gut funktioniert (z. B. regelmäßige Rückmeldung des aktuellen Arbeitsstands, gegenseitige Unterstützungsstrukturen)

Kommentar: Nicht alle dieser Empfehlungen sind in jedem Kontext anwendbar, denn ihre Umsetzbarkeit hängt z. B. von der Arbeitskultur oder den Anforderungen und Erwartungen an die Studierenden (Kontext Hochschule) bzw. Mitarbeitenden (Kontext Beruf) ab. Trotzdem können sie Impulse dafür liefern, wo in der Zusammenarbeit Fallstricke liegen und welche Möglichkeit zur Prävention oder einem konstruktiven Umgang existieren.

Quellen:

Kuster, Jürg, Bachmann, Christian & Huber, Eugen (2019): Handbuch Projektmanagement. Agil – Klassisch – Hybrid. 4., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Gabler. URL: <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007/978-3-662-57878-0.pdf> (Zugriff am 05.05.2020)

Anhang: Feedback-Regeln (vgl. Kuster et al. 2019: 328 ff.)

Feedback geben:

- *Konkret*: Konkrete Aussagen formulieren, wie etwas erlebt oder wahrgenommen wird; Beispiele verwenden
- *Beschreibend*: Wahrnehmung und Interpretation auseinanderhalten
- *Zeitnah*: so schnell wie möglich, um den Anlass präsent zu haben und das Feedback zu fokussieren
- *Verlangt*: dem Gegenüber nicht aufzwingen
- *Relativiert*: in „Ich“-Botschaften formulieren und keine Verallgemeinerungen treffen

Feedback erhalten:

- *Ausreden lassen*: Feedback komplett anhören, ohne zu unterbrechen
- *Nicht verteidigen*: nicht erklären und rechtfertigen, stattdessen durch Nachfragen konkretisieren und nachvollziehen
- *Grenzen setzen*: formulieren, ob man das Feedback erhalten möchte bzw. welches

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

01PL16064

Das Projekt Voneinander Lernen lernen wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Forschung und Bildung unter dem Förderkennzeichen 01PL16064 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt liegt bei der Hochschule Osnabrück.

