

5. Teamarbeit und Konflikte

5.1 Dynamik in der Teamentwicklung.....3

Projektarbeit als Teamprozess

5.2 Konfliktprävention in Teams.....5

Team-Typen, Aufgaben und Verantwortung,
Tipps zur Konfliktprävention

5.3 Konflikte analysieren.....10

Ursachen für Konflikte, Verhalten in Konfliktsituationen

5.4 Selbsteinschätzung des Konfliktverhaltens...13

Selbsteinschätzung zum eigenen Verhalten

> 5.1 Dynamik in der Teamentwicklung



Mit dem Team steht und fällt das Projekt. Ein Team, das gut zusammenarbeitet, sich abspricht und ehrlich und offen miteinander umgeht, ist schon mehr als die „halbe Miete“. Aber Teams sind Veränderungen unterworfen. Die internationale Mischung der Kollegiatinnen und Kollegiaten führt dazu, dass unterschiedliche Vorstellungen von Engagement und Gesellschaft den Weg ins Theodor-Heuss-Kolleg finden und somit Anlass zur lebendigen Diskussion bieten. Daneben führen auch unterschiedliche Motivationen die Kollegiaten in das Kolleg. Doch im Laufe eines Projekts ändern sich Motivationen, Teamkonstellationen, die Art der Zusammenarbeit und wie sie empfunden wird. Das bekannte Teamentwicklungsmodell von Bruce Tuckman erfasst die Dynamik eines typischen Projektverlaufs.

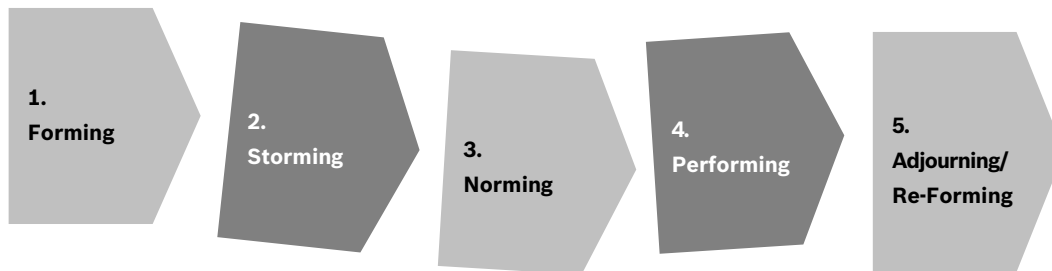
↳ Bruce W. Tuckman:
Developmental sequence
in small groups, *Psychological Bulletin*, 1965. 63,
S 384-399

Forming / Formierungsphase

Am Anfang stehen widersprüchliche Gefühle: Vorfreude neben Skepsis, Kreativität neben grundsätzlichen Diskussionen. Es gilt, die gemeinsamen Ziele und Aufgaben festzulegen, Rollen und Kommunikationsregeln zu klären. Aus Sicht des Einzelnen bestehen hohe Erwartungen, aber auch Unsicherheit. Diese Phase dient der Orientierung.

Storming / Konfliktphase

Nach der gemeinsamen Orientierung „läuft die Gruppe los“, Interessen und Konflikte lassen nicht lange auf sich warten. Auch das Projektumfeld fordert die Team-Mitglieder heraus: Anwesenheiten bei Prüfungen, alltägliche Belastungen oder Liebesbeziehungen. Unter diesem Druck werden Unstimmigkeiten schnell sichtbar: Man muss mit Zielkonflikten und persönlichen Konflikten umgehen, eine „emotionale Antwort auf die sächlichen Anforderungen“ bekommen (Tuckman).



Phasen der Teamentwicklung

Norming / Regelphase

Nachdem Konflikte ausgetragen und entschärft wurden, folgt meist Entspannung. Das Gemeinsame tritt in den Vordergrund, Regeln wurden entwickelt und die Konsequenzen aus den Konflikten der Vergangenheit gezogen. Es wird „geflickt“ (Tuckman), wo es zuvor kleinere Bruchstellen gab. Die Identifikation mit der gemeinsamen Sache nimmt zu, ebenso die Dialogbereitschaft. Im Projekt werden nun erste Erfolge sichtbar.

Performing / Arbeitsphase

Die Arbeitsintensität nimmt zu und der Norming-Phase folgt eine sehr aktive Phase guter Absprachen und gut geplanter Aufgaben. Man versucht, durch Projektmanagement Kontrolle über den Prozess zu gewinnen. Auch gruppendynamisch dominiert die Innensicht. Das Team hat sich selbst im Visier. Wir arbeiten gemeinsam.

Adjourning / Auflösungsphase

Das Ende der Projektaktivitäten bietet den Anlass, Bilanz und Schlussfolgerungen zu ziehen: Auflösen (adjourning) oder Weitermachen. Dass dies nicht ohne Emotionen geschieht, ist selbstverständlich. Falls man an eine weitere Zusammenarbeit denkt, dann oft unter veränderten Bedingungen: Mit anderen Team-Mitgliedern, in einer veränderten Umwelt, mit anderen Zielen.

Re-Forming / Auswertungsphase

Diese Auswertungsphase steht nicht nur für das Ende eines typischen Projekts. Auch während des Gruppenprozesses gibt es immer wieder Phasen, in denen der hier beschriebene Zyklus unterbrochen wird. Sei es, weil jemand aussteigt, jemand Verantwortung zurückgibt oder jemand neue Aufgaben/Schwerpunkte beansprucht. Auf die damit eintretende (neue) Ungewissheit folgt eine auswertende Phase, die Tuckman als Re-Forming bezeichnet.

> 5.2 Konfliktprävention in Teams



Die Art, wie Aufgaben verteilt werden und wie miteinander kommuniziert wird, unterscheidet sich zwischen und innerhalb von Gesellschaften. Teamarbeit in einem Unternehmen hat andere Voraussetzungen als in einem ehrenamtlichen Projekt. Hier setzen die Vorgesetzten die Teams zusammen und bestimmen ihre Ziele. Aber auch Teamarbeit in skandinavischen Unternehmen unterscheidet sich von der in russischen Unternehmen – genauso wie sich die Teamarbeit in der Innovationsabteilung einer Computerfirma von der Teamarbeit am Fließband unterscheidet. Gerade in ehrenamtlichen Teams aus unterschiedlichen Kulturen ist eine Reflexion der häufig nicht besprochenen und unsichtbaren, aber dennoch vorhandenen Führungs- und Kooperationsmodelle im Team wichtig. Es werden verschiedene Rollen unterschieden, die Menschen in Teams einnehmen. Ein klassisches Modell hat Meredith Belbin entwickelt:

- > *Die Erfinderin*
bringt neue und innovative Ideen ein und besitzt die Fähigkeit, schwierige Probleme zu lösen. Dabei ist sie aber oft gedankenverloren und zu sehr darauf bedacht, effektiv zu kommunizieren.
- > *Der Wegbereiter*
ist kommunikativ und enthusiastisch, baut Kontakte auf und hat meistens einen „Plan B“ im Kopf. Allerdings verliert er auch schnell die Lust, wenn die erste euphorische Phase des Projektbeginns vorüber ist.

- > *Die Koordinatorin*
bringt die verschiedenen Köpfe im Team zusammen. Sie kann gut Ziele setzen, Aufgaben delegieren und Entscheidungen fördern. So kann sie aber auch manipulierend auf andere wirken, und zuviel Arbeit auf andere Leute im Team abladen.
- > *Der Macher*
kann gut unter Druck arbeiten, und hat genügend Energie und Mut, um Hindernissen nicht aus dem Weg zu gehen. Er provoziert aber auch gerne und verletzt dabei manchmal die Gefühle von anderen.
- > *Die Beobachterin*
ist nüchtern, kritisch und denkt strategisch – und weil sie alle Optionen in ihre Überlegungen einbezieht, urteilt sie fair. Aber Inspirationen oder Motivation bekommt man seltener von ihr.
- > *Der Teamarbeiter*
ist kooperativ, diplomatisch, nimmt die Gefühle anderer wahr, kann zuhören und hält das Team zusammen. In Krisensituationen ist er aber unentschlossen und kann nur schwer Entscheidungen treffen.
- > *Die Umsetzerin*
erledigt ihre Aufgaben diszipliniert und effizient, man kann sich auf sie verlassen. Bei ihr folgen aus Worten auch Taten, aber sie ist dabei ziemlich unflexibel und tut sich mit neuen Ideen schwer.
- > *Der Perfektionist*
arbeitet sorgfältig und gewissenhaft, findet die kleinsten Fehler und ist pünktlich. Er neigt aber dazu, sich über alles den Kopf zu zerbrechen und kann keine Aufgaben an andere delegieren.
- > *Die Spezialistin*
ist zielstrebig und engagiert, sie liefert Fachwissen und Informationen, verliert sich aber schnell im Detail.

Vielleicht findet ihr euch in einer oder vermutlich sogar mehreren der Rollenbeschreibungen wieder. Natürlich sind diese Rollenbeschreibungen nur eine Tendenz für ein bestimmtes Verhalten zu einer bestimmten Zeit. Sie sind nicht starr, sondern eher der „Schnappschuss“ eines Verhaltens. In einem anderen Team, zu einem anderen Zeitpunkt handelt ihr möglicherweise ganz anders.

Gleich am Anfang der gemeinsamen Arbeit stellt sich oft heraus, dass jede/r etwas anderes darunter versteht, im Team zu arbeiten. Für den einen kommt es einer persönlichen Niederlage gleich, übertragene Aufgaben und Verantwortung wieder zurück zu geben, für die andere ist das ganz normal. Manche möchten strukturiert Aufgaben abarbeiten, andere mit allen über die gemeinsame Strategie reden. Jedes der hier beschriebenen Kooperationsmuster funktioniert und hat seine Berechtigung. Aber sie sind nur dann miteinander in Einklang zu bringen, wenn sie sichtbar gemacht werden.

Sonst sind oft Konflikte die Folge: „Typisch“ ist es z.B., dass die Projektleiterin enttäuscht ist, wenn sich ein Teammitglied nicht „zuständig“ fühlt oder Aufgaben nicht „verantwortlich“ wahrnimmt. Doch es existieren unterschiedliche Vorstellungen davon, was eine Aufgabe ist, wer sie bestimmt und was Verantwortung bedeutet. Diese Vorstellungen zu klären und so Konflikten vorzubeugen, ist Teil des Teamprozesses.

↳ J. Luft, H. Ingham:
The Johari Window. A
graphic model for interpersonal
relations, Los Angeles
1955

Das Team richtig einschätzen lernen

Jedes Projektteam ist anders, denn Teams unterscheiden sich durch die Vielschichtigkeit der Qualifikationen und Charaktere. Damit die gemeinsame Arbeit im gruppenspezifischen Prozess gesteuert werden kann, müssen die Persönlichkeiten, Verhaltensmuster oder Vorlieben im Projektteam bekannt sein.

Oft ist es unangenehm, genau darüber mit anderen zu reden. Dabei gerät man schnell in den Bereich, in dem öffentliche und private Rollen sich überschneiden. Das so genannte Johari-Fenster zeigt, warum das so ist und erklärt gleichzeitig, weshalb sich die Mühe lohnt, trotzdem mit seinen Teamkollegen darüber zu sprechen.

Das Johari-Fenster geht von zwei Arten des Wissens aus, dem bekannten und dem unbekanntem. Zudem differenziert es zwischen der persönlichen und der öffentlichen Rolle eines Menschen. Konkret stehen sich in einer Matrix vier Kategorien gegenüber:

Fremd- und Eigenwahrnehmung (Johari-Fenster)

	Mir bekannt	Mir unbekannt
Anderen bekannt	Ich als öffentliche Person	Mein blinder Fleck
Anderen nicht bekannt	Mein privates Geheimnis	Das allen unbekannte Wissen

Wenn sich also die Team-Mitglieder über ihre Persönlichkeiten, Stärken und Eigenheiten austauschen, erhalten sie wertvolle Hinweise, was man selbst nicht an sich sieht, wohl aber die anderen: Zum blinden Fleck.

Führungsstile anpassen, Aufgaben verteilen

Ein Projekt hat immer seine Urheber, im Falle des Theodor-Heuss-Kollegs sind das diejenigen, die im Sommerseminar die erste Idee hatten. Dann kommen neue Mitglieder ins Team, die sich einbringen wollen, andere steigen aus.

Das Teamentwicklungsmodell aus dem vorangehenden Kapitel hat deutlich gemacht, dass mit jeder neuen Person und jeder Neuverteilung von Aufgaben und Kompetenzen eine kleine Phase der Re-Formierung beginnt. In diesem Moment müssen auch Führungsmodelle Bestandteil der Diskussion sein, wenn die Partizipation aller gesichert sein soll.

Wenn etwa bislang die Kontakte zur Presse Sache des/der Projektleiters gewesen sind, dann kann man mit einer neuen Person im Team mit eben solchen Pressekontakten unterschiedlich umgehen: sie zum Beispiel als Bedrohung für die eigene Position wahrnehmen – oder sie integrieren und damit (Leitungs-) Kompetenzen abgeben.

Das Beispiel macht deutlich, dass Aufgaben nicht nur etwas mit Funktion, sondern auch mit Leitung zu tun haben. Sehr deutlich wird dies bei großen Erfahrungsunterschieden im Team. Wenn ein unerfahrenes Mitglied zum Team stößt, werden ihm in der Realität oft nur Aufgaben gegeben, die seiner geringen Erfahrung entsprechen. Das passiert oft unbewusst und unter Zeitdruck. Langfristig aber viel effektiver und motivierender ist es, dass ein Mensch mit mehr Erfahrung berät und so schrittweise Kompetenzen an Teammitglieder mit weniger Erfahrung abgibt.

An Informationen beteiligen

Die Motivation und Identifikation der Team-Mitglieder in Projekten ist abhängig vom Gefühl der Beteiligung. Jede/r will einen Teil zum Gelingen des Projektes beitragen. Beteiligung ist aber nur möglich, wenn man gut informiert ist. Deshalb müssen alle Teammitglieder über Veränderungen der Projektziele, die ablaufenden Prozesse, über realisierte Zwischenerfolge, aber auch über auftretende Schwierigkeiten im Projektverlauf informiert sein.

Eine Mitarbeiterin im Projekt-Team, die keine Kollegiatin ist, hat eine ganz andere Vorstellung davon, was bei einem Projektetreffen des Theodor-Heuss-Kollegs passiert, als jemand, der dabei war. Deshalb braucht sie detaillierte Informationen, was genau beim Treffen passiert ist oder wie sich der Antrag verändert hat – ein Alleingestaltungsanspruch des Kollegiaten ist dabei wenig hilfreich. In schwierigen Entwicklungsphasen des Projekts ist es aus dem gleichen Grund oft sinnvoll, Kontakt mit den anderen, zu Hause gebliebenen Teammitgliedern aufzunehmen: Denn es ist auch ihre Idee, an der man bei einem Projektetreffen arbeitet.



Kommunikationsbreite nutzen

Oft treten Kommunikationsprobleme auf, weil man Aussagen falsch interpretiert: In einer E-Mail fehlen der Klang der Stimme, die Gestik und die Mimik des anderen. Um dieses Problem zu minimieren, hilft oft schon der Wechsel des Kommunikationsmediums, indem man z.B. telefoniert oder Skype benutzt.

Ein Beispiel aus einem internationalen Projekt: Seit zwei Tagen wartet das Team-Mitglied Anna auf eine Reaktion ihrer Kolleginnen. Schon vorgestern sollte sie wie vereinbart die Anreizezeiten mitgeteilt haben. Doch dazu braucht sie noch Infos vom Team. Anna denkt sich: *„Wenigstens die könnten sich schnell melden! Wozu brauche ich ein Team, wenn nicht einmal das klappt?“* Dabei stimmen diese Annahmen womöglich gar nicht: Vielleicht haben die anderen im anderen Land gerade einen Feiertag oder können nicht ins Internet? Vielleicht können sie selber gar nichts zur Lösung beitragen und melden sich deshalb nicht? Vielleicht finden sie auch, dass man noch mehr Zeit hat, als sie beim Planungstreffen gedacht haben. Das alles kann man schneller herausbekommen, wenn man telefoniert oder sich trifft. Hilfreich ist es, im Vorfeld Spielregeln für die Kommunikation miteinander zu diskutieren und auch Telefonnummern und andere Kontaktdaten auszutauschen.

Mit sich nicht strenger sein als mit den anderen

An sich hat man häufig die höchsten Erwartungen. Und wenn man sie nicht erfüllt, ist das oft eine schmerzliche Erkenntnis. Umso wichtiger ist es, nicht zu strenge Maßstäbe an die Team-Mitglieder anzulegen: Wer regelmäßig zu den Planungstreffen kommt, hat schon mehr geleistet als die vielen am Projekt nicht Interessierten. Ihr seid auf euer Team angewiesen, und deshalb solltet ihr euch ihm gegenüber auch „nett“ verhalten. Selbst wenn ihr denkt, *„er könnte auch mal mehr tun, als nur zu reden und darauf zu warten, dass ich ihm Aufgaben gebe“*, müsst ihr akzeptieren, dass andere nicht so viel Energie in das Projekt einbringen können wie ihr selbst. *„Nett“* sein heißt in diesem Fall, den Raum für gegenseitiges Feedback zu öffnen, wenn man weiterhin, aber anders zusammen arbeiten will.

> 5.3 Konflikte analysieren

Konflikte haben unterschiedlichste Ursachen. Allerdings liegen den verschiedenen Konflikten oft ähnliche Muster zugrunde: sie entstehen aus Missverständnissen oder Stereotypen, Fehlinterpretationen oder zu geringer Information, ungleichen Machtverhältnissen, durch verschiedene Interessen und unterschiedliche Einstellungen und Werte. Oft aber auch, weil wir den anderen nicht ganz die gleichen Rechte und Freiheiten einräumen möchten, wie wir sie für uns selbst beanspruchen.

Ursachen für Konflikte

Verschiedene Ursachen stehen hinter Konflikten. Das folgende Modell schlägt fünf universelle Ursachen vor. Oft überschneiden sie sich, zur Analyse des Konfliktes kann ihre Betrachtung aber sehr hilfreich sein.

↳ Moore, Christopher W.: The Mediation Process. Practical Strategies for Resolving Conflict, San Francisco 1996



Konfliktursachen nach Moore

> Beziehungskonflikte

Hier kann es hilfreich sein, Emotionen zuzulassen und sie auch auszudrücken, sich seinen eigenen Wahrnehmungen bewusst zu werden und sie dem anderen gegenüber auszusprechen. Beziehungskonflikte entstehen meistens durch ein Kommunikationsproblem – darüber zu sprechen und sich Möglichkeiten zu überlegen, wie man die Kommunikation verbessern kann, sind wichtige Schritte zur Lösung.

> Sachverhaltskonflikte

Sie zeichnen sich durch unterschiedliche (Fehl)Informationen und Interpretationen aus. Sie lassen sich lösen, indem man Informationen austauscht, woher man diese hat und eventuell Sachinformationen von Dritten einholt.

> Interessenkonflikte

Ihre Ursache liegt in psychologischen Interessen oder im Wettbewerb – egal, ob er tatsächlich existiert oder nur wahrgenommen wird. Allerdings sind die Interessen der Beteiligten im Konflikt oft gar nicht klar – stattdessen wird auf starren Positionen beharrt, von denen niemand abweichen will. Der erste Schritt zur Lösung ist daher die Klärung der dahinter liegenden Interessen – was will ich mit der Position erreichen, die ich den anderen gegenüber vertrete?

> Strukturkonflikte

Sie beziehen sich auf Strukturen in unserer Umwelt und Gesellschaft, die sich auf die einzelnen Konfliktparteien niederschlagen. Das können eine ungleiche Macht- oder Ressourcenverteilung sein, oder auch Hindernisse, die im Weg stehen, wie die geogra-

fische Entfernung zwischen Teammitgliedern oder unterschiedliche Zugangsmöglichkeiten zu Medien. Sie gehen oft mit destruktiven Verhaltens- und Interaktionsmustern einher. Lösen kann man sie nur durch eine Veränderung der Strukturen (z.B. Nähe schaffen, Treffen statt Emails) und in der Reflektion des eigenen Verhaltens.

> Wertekonflikte

Unterschiedliche Einstellungen der Konfliktpartner berühren die Werteebene. Beispielsweise bei der prinzipiellen Haltung zum Leben, zur Arbeit, zu Freunden und Familie oder zur Religion. Sie lassen sich nicht wirklich „lösen“, aber man kann sie akzeptieren. Indem sich Konfliktparteien gegenseitig erlauben, miteinander nicht einverstanden zu sein, aber an einem gemeinsamen Ziel arbeiten. Dabei kann auch helfen, die spürbaren Differenzen zwischen den Werten zu konkretisieren und dafür Beispiele zu geben, um ein gegenseitiges besseres Verstehen zu ermöglichen.

Verhalten in Konfliktsituationen

Der Umgang mit Konflikten ist wichtig für den Projekterfolg. Konflikte treten zwangsläufig auf, es ist nur die Frage, wie man mit ihnen umgeht. In unserer Realität wird oft angenommen, dass es nur einen Weg zur Lösung gibt.

Tatsächlich gibt es meistens verschiedene Möglichkeiten, mit Konflikten umzugehen. Welche man wählt, hängt davon ab, in welches Führungs- oder Kooperationsmodell der Konflikt eingebettet ist und welcher „Konflikttyp“ man ist. In gleichberechtigten Teams sollte dies berücksichtigt werden.

> Dominanz und Flucht

Ein typisches Konfliktmuster ist schon oben angesprochen worden: Eine Person dominiert die andere. Diese gibt nach oder ordnet sich unter. Gerade in interkulturellen Teams passiert dies oft weniger bewusst. *„Die Vertreterin der dominierenden Kultur ist sich unter Umständen des Konfliktes überhaupt nicht bewusst, weil sie ihre Norm für normal hält, besonders dann, wenn die dominierende Kultur auch quantitativ ‚überlegen‘ ist.“*

> Aus dem Weg gehen

Eine weitere Möglichkeit besteht darin, dem offenen Konflikt aus dem Weg zu gehen. Ein Mitarbeiter im Projekt beteiligt sich nicht mehr an Diskussionen oder zieht sich aus dem Projekt zurück. Nicht, weil er keine Lust mehr hat, aber vielleicht, um die private Beziehung zur Projektleiterin nicht zu gefährden, oder weil er sich nicht wohl fühlt. Aus dem Weg zu gehen kann auch eine gute und positive Strategie sein: *„Geschieht dies bewusst und kurzfristig, kann dies mit positiver deeskalierender Wirkung eingesetzt werden. Problematischer ist es, wenn es eine unbewusste Reaktion auf eine dominierende Kultur ist.“* Der Unterschied zwischen „Flucht“ und „Aus dem Weg gehen“ ist die überlegte und bewusste Wahl.

↳ Andreas Foitzik:
Konfliktbearbeitung in
interkulturellen Gruppen -
Fortbildung für Seminarleiter
im Theodor-Heuss-
Kolleg, 2003

> *Kompromiss*

Kompromisse signalisieren den anderen, dass man mehr Wert auf die gemeinsame Arbeit legt, als seinen Willen durchzusetzen, und tragen zur gemeinsamen Identität bei. Aber auch Differenzen müssen angemessen Raum bekommen. Denn es ist nicht effektiv, in Diskussionen nicht über das eigentliche Problem zu reden, sondern nur darüber, wie sich ein Kompromiss herstellen lässt. Dadurch wird das Problem nicht gelöst.

Als Beispiel sei eine Situation aus einem ehrenamtlichen Seminar gewählt. Die eine Person möchte das Thema „Öffentlichkeitsarbeit“ mit kleinen Übungen bearbeiten, in denen Teilnehmer eigenes Verhalten trainieren und sich Feedback geben. Die andere Person hält es für wichtiger, viele Fakten und viel Spezialwissen zu vermitteln. Bei der Planung suchen sie erst eine Stunde nach einem Kompromiss: Ein bisschen Übung und ein bisschen Wissen. Aber danach stellen sie fest, dass für einen solchen Kompromiss die Zeit nicht reicht.

Entscheidend ist, was dann passiert: Wählt das Team den Weg, dass eine Person ihren Willen durchsetzt, aber nicht wirklich an die Argumentation des anderen denkt, so ist das nur äußerlich ein Kompromiss, sondern tatsächlich eine Lösung des Konflikts durch Dominanz und Flucht. *„Manchmal bringt ein Kompromiss zwei Verliererinnen hervor, die sich beide dominiert fühlen.“* Grundvoraussetzung für Kompromissfähigkeit ist, die Position der anderen verstehen zu wollen und andererseits genug Vertrauen zu haben, dass dies die andere genau so will.

> 5.4 Selbsteinschätzung des Konfliktverhaltens

Dieser Fragebogen kann als Anregung zum Austausch in Projekt-Teams dienen. Es geht nicht darum, die objektiv beste Methode zum Umgang mit Konflikten zu finden, sondern vielmehr, sich im Kontrast zu den anderen Team-Mitgliedern besser kennen zu lernen.

Wie verhalte ich mich in Konflikten?

	sehr zutreffend	zutreffend	weniger zutreffend	nicht zutreffend
Ich ziehe mich wütend zurück.				
Ich werde wütend.				
Ich greife an.				
Ich suche Rat.				
Ich verstecke mich hinter anderen.				
Ich ärgere mich in mich hinein.				
Ich gleiche aus, gebe nach.				
Ich will unbedingt klären.				
Ich vermeide Kontakt.				
Ich suche Verbündete.				
Ich werde lautstark.				
Ich versuche, mit anderen darüber zu sprechen.				
Ich behalte meinen Humor.				
Ich spreche das Problem direkt an.				
Ich warte, bis man sich bei mir entschuldigt.				
Ich räche mich.				
Ich zähle auf, was ich alles für die Gemeinschaft getan habe.				

Folgende Übung kann hilfreich für die Deeskalation von Konflikten sein und macht auf die eigene Sprachverwendung aufmerksam. Du-Botschaften führen besonders zur Verhärtung von Konflikten. „Du lässt mich nie ausreden!“ Ich-Botschaften hingegen können die Schärfe aus dem Konflikt nehmen, weil sie die eigene Wahrnehmung thematisieren. „Ich fühle mich gestört, wenn du mich unterbrichst.“

↳ Angelehnt an: Claude Helene-Mayer: Trainingshandbuch interkultureller Mediation und Konfliktlösung, Münster u.a. 2006, S 63-64

Stell dir bitte zuerst einen (kleineren) Konflikt vor, in dem du dich in letzter Zeit befunden hast, und versuche dann für dich die folgenden Fragen zu beantworten.

- > Wie habe ich mich in der Situation gefühlt? Wie hat sich mein Körper verhalten?
- > Drücke dein Gefühl in einer Ich-Botschaft aus: Ich habe mich _____ gefühlt.
- > Bei welchen Aussagen in der Situation hat sich der oder die andere, mit dem du Streit hattest, negativ bewertet gefühlt? Wann wurde er/sie zur Rechtfertigung gezwungen?
- > Was lösen Du-Botschaften bei dir für Gefühle aus?
- > Stell dir vor, welche Gefühle du bei dem anderen mit Du-Botschaften auslöst.
- > Wie hättest du dem anderen die Hintergründe des Konflikts deeskalierend mitteilen können?
- > Wenn du daran denkst, welche Informationen dir die/der andere gegeben hat – welche hast du noch im Kopf? Formuliere nun diese Informationen in Ich-Botschaften des Konfliktpartners um und überlege, ob du sie nun besser nachvollziehen und ein Verständnis für sie entwickeln kannst.

