

Ergänzungsheft

Kommunikation

Inhalt

1. Einführung

2. Vier-Seiten-Modell

3. Ich- und Du-Botschaften und ihre Wirkung

4. Aktives Zuhören

5. Grundlegende Gesprächsregeln

6. Kommunikation via E-Mail, Facebook und Messenger

7. Konflikte

- 7.1. Konflikttypen
- 7.2. Konfliktanalyse: Konfliktarten
- 7.3. Umgang mit Konflikten
- 7.4. Konflikte lösen
- 7.5. Tipps zum Leitungsverhalten in Konfliktsituationen

8. Protokolle

- 8.1. Wichtiges für alle Arten von Protokollen
- 8.2. Übersicht Protokollarten
- 8.3. Beispiel für ein Verlaufsprotokoll
- 8.4. Beispiel für ein Ergebnisprotokoll
- 8.5. Beispiel für ein Kurzprotokoll (Auszug)

9. Reflexion



**Tippe bzw. Klicke auf das Thema,
um direkt zur Seite zu gelangen**

1. Einführung

In allen Situationen, in denen wir auf andere Menschen treffen, ist es unerlässlich, miteinander zu kommunizieren, wenn wir miteinander in Beziehung treten möchten. Dies muss nicht zwangsläufig verbal geschehen. Neben der Sprache und der Sprechweise vermitteln wir bis zu 75% non-verbal. Somit geschieht der Großteil unseres Informationsaustausches mittels Mimik, Gestik und der Körperhaltung. Bei unserem Gegenüber hinterlassen wir einen bestimmten Eindruck aufgrund unserer Wortwahl, der Betonung oder einer Bewegung.

Für Dich als Gruppenleitung ist das Wissen um Kommunikationsabläufe wichtig, denn gute Kommunikation ist sehr bedeutend in einer Gruppe:

Die Art und Weise, wie miteinander gesprochen wird oder wer Zugang zu Informationen hat, ist entscheidend für die Qualität einer Gruppe und trägt zum Gruppenbewusstsein enorm bei. Neben dem Informationsaustausch bauen wir durch Kommunikation eine Beziehung auf. Daher ist es entscheidend, in welcher Art und Weise wir miteinander kommunizieren. Eine Kommunikation über Befehle oder Aufträge hat eine andere Qualität und Bedeutung als z.B. ein Austausch über gemeinsame Interessen. Das kennst Du sicher aus Deinem Alltag: Mit Deinen Lehrer*innen redest du anders als mit Deinen Eltern oder mit Deiner besten Freundin/Deinem besten Freund. Zum Teil benutzen wir andere Wörter in unterschiedlichen Situationen, manchmal sogar solche, die andere ohne Erklärung gar nicht verstehen können, so genannte „Insider“ oder wir verstehen uns ganz ohne Worte. Als die Person, die nicht mitreden kann, fühlt man sich in einer solchen Situation schnell außen vor.

Solche Prozesse solltest Du Dir als Gruppenleitung bewusst machen und dafür aufmerksam sein, wer gerade mit wem redet und worüber, wer eventuell mit niemandem spricht oder wer gerade nicht miteinander redet. Daher ist es z.B. wichtig, wenn Du Informationen an die Gruppe weitergibst, dass diese alle gleichzeitig erreichen, damit sich niemand ausgegrenzt fühlt. Heutzutage ist es dank Telefon, Messenger und sozialen Medien im Internet in der Regel gut möglich, Informationen allen zugänglich zu machen. Bei z.B. einer kurzfristigen Verlegung der Gruppenstunde, Absprachen usw. solltest Du Dich nicht darauf verlassen, Gruppenmitglieder über andere Gruppenmitglieder informieren zu lassen, denn dies kann schnell enden wie das Spiel „Stille Post“, d.h. es kommt eine andere oder verkürzte Information an als die, die Du ursprünglich weitergeben wolltest oder gar keine.

Da Kommunikationsabläufe sehr komplex sein können, kann nicht davon ausgegangen werden, dass immer das beim Gegenüber ankommt, was Du in einer Nachricht sagen möchtest. Es kann zu Missverständnissen kommen, die häufig ein Grund von Konflikten sind. Daher ist es unerlässlich als Gruppenleitung, ein paar grundsätzliche Informationen über Kommunikation zu kennen, um Missverständnisse erst gar nicht entstehen zu lassen. Die folgenden Seiten sollen Dir einen Überblick über die Arten von Kommunikation, das Entstehen von Konflikten und deren Lösung geben.

2. Vier-Seiten-Modell

Grundsätzlich besteht jede Art der Kommunikation aus drei grundlegenden Elementen: Sendender*in, Empfänger*in und einer Nachricht, die der/die Sendende dem/der Empfangenden schickt. Dabei kann eine Nachricht viele Botschaften gleichzeitig enthalten. Um diese Botschaften einzuordnen, hat der bekannte Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun das Modell „Vier Seiten einer Nachricht“ entwickelt. Dabei unterscheidet er vier seelisch bedeutsame Seiten oder Aspekte einer Nachricht: den Sachaspekt, den Appellaspekt, die Selbstoffenbarung und den Beziehungsaspekt.

Um erfolgreich miteinander kommunizieren zu können, ist es hilfreich die Kommunikationsabläufe zwischen dem/der Sendenden und dem/der Empfangenden zu verstehen.

Jede Kommunikation zwischen (zwei) Menschen ist ein doppelter „Übersetzungsvorgang“ und nicht jede Botschaft wird so gedeutet, wie der/die Sendende sie gemeint hat.

Man kann sich Schulz von Thuns Kommunikationsmodell aus der Sicht des/der Empfangenden mit dem Vorhandensein von vier unterschiedlichen „Ohren“ vorstellen: Je nachdem, welches der „vier Ohren“ bei dem/der Empfangenden besonders stark ausgeprägt ist, ist die Empfangstätigkeit eine andere. Folgende Fragen könnte sich der/die Empfangende aufgrund einer eingehenden Nachricht stellen:

- Sachinhalt: Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?
- Appell: Wo will der/die Sendende mich hinhaben, was soll ich tun, denken, fühlen aufgrund der Mitteilung?
- Selbstoffenbarung: „Personaldiagnose“: Was ist der/die Sendende für eine*r?
- Was ist gerade mit ihm/ihr los? Was sagt mir die Nachricht über die Person die sie sendet?
- Beziehung: Betrifft den/die Empfangende selbst: Wie steht der/die Sendende zu mir? Was hält er/sie von mir? Wen glaubt er/sie, vor sich zu haben? Wie fühle ich mich behandelt?

Bei vielen Empfangenden ist ein Ohr auf Kosten der anderen besonders gut ausgebildet. Es ist daher hilfreich, zu wissen, welches der eigenen „vier Ohren“ besonders sensibel für Nachrichten ist. Es kann helfen, einmal bewusst die anderen Aspekte der Nachricht wahrzunehmen.

Das Sachohr:

- Viele Empfangende stürzen sich auf den Sachinhalt einer Nachricht, setzen sich mit „der Sache“ auseinander.
- Dies kann zu Schwierigkeiten führen, wenn das eigentliche Problem auf der zwischenmenschlichen Ebene liegt.

Das Appellohr:

- Der Wunsch, es allen recht zu machen und auch unausgesprochenen Erwartungen der/des Anderen zu entsprechen, lässt den/die Empfangende mit einem überdimensionalen Appellohr hören.
- Sie sind dauernd auf dem „Appell-Sprung“: Was wird jetzt von mir erwartet?

Ergänzungsheft Kommunikation

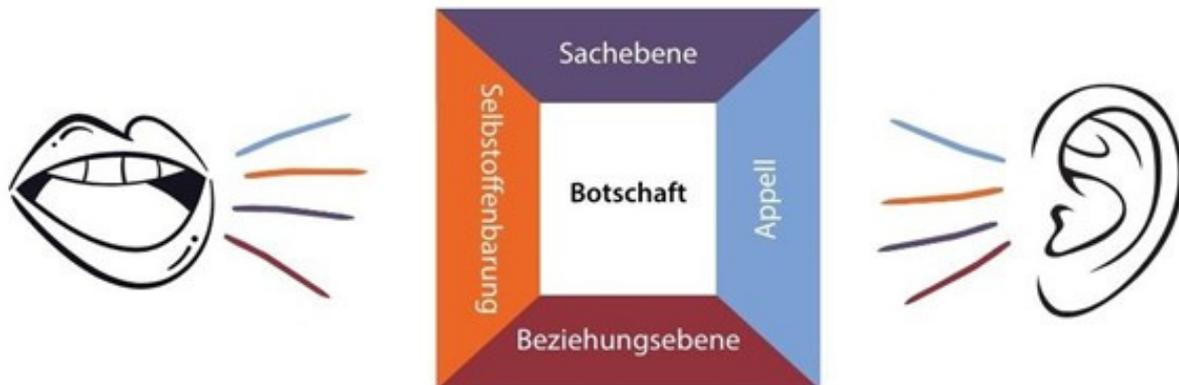
- Kleinste Signale werden auf die „Appell- Komponente“ untersucht: Was steht zwischen den Zeilen, das von mir erwartet wird?

Das Selbstoffenbarungsohr:

- Die Nachricht wird unter dem Aspekt „was sagt sie mir über den/die Sendende*n?“ aufgenommen und betrachtet.
- Der/Die Empfangende beschäftigt sich vorrangig mit dem/der Sendenden der Nachricht und nicht zwangsläufig mit deren Inhalt.

Das Beziehungsohr:

- Hört in vielen beziehungsneutralen Nachrichten oder Handlungen eine Stellungnahme zur eigenen Person oder gewichtet diese zu stark.
- Bezieht alles auf sich, nimmt alles persönlich, fühlt sich schnell angegriffen und beleidigt.
- Liegt ständig auf der „Beziehungslauer“.



3. Ich- und Du-Botschaften und ihre Wirkung

In der Art und Weise, wie wir mit anderen kommunizieren, können wir beeinflussen, wie wir einen Inhalt/eine Frage formulieren, damit etwas Bestimmtes bei unserem Gegenüber ausgelöst wird. Ganz allgemein lassen sich zwei Arten von Botschaften unterscheiden: Die „Ich-Botschaften“ vermitteln die eigene Sicht der Dinge, nehmen Bezug zur eigenen Person und eröffnen eine Basis für ein Gespräch bzw. eine Klärung. Die „Du-Botschaften“ treffen dagegen schnell auf eine ablehnende Haltung und werden oft als Angriff empfunden, den es abzuwehren gilt. Es kommt ggf. zum Konflikt, da sich der/die Andere verteidigen muss.

Die „Du-Botschaft“

- Ist häufig eine Attacke auf das Selbstwertgefühl oder den Charakter des/der Empfangenden;
- Enthält oft Verallgemeinerungen und bezieht sich nur selten auf einen konkreten Sachverhalt;
- Kommt oft als offener oder versteckter Vorwurf daher;
- Löst bei dem/der Empfangenden Widerstand oder Verteidigungshaltung aus;
- Häufige Folge: Es kommt schneller zum Konflikt.

Beispiel:

Die Gruppenleitung sagt zum Gruppenmitglied: „Immer kommst Du zu spät zur Gruppenstunde und wegen Dir müssen wir ständig das Programm unterbrechen und die anderen Kinder müssen warten. Das nervt total.“

Die „Ich-Botschaft“

- Bereitet die Basis für ein Gespräch / einen Austausch;
- Ermöglicht kritische Anmerkungen ohne Gesichtsverlust des Gegenübers;
- Ist lösungsorientiert;
- Beschreibt möglichst konkret das Verhalten oder Geschehen (Wahrnehmung);
- Benennt mögliche Konsequenzen (Wirkung);
- Sagt, welche Gedanken und Gefühle damit verbunden sind (Wichtigkeit);
- Drückt aus, welche Bedürfnisse und Wünsche mit diesen Gefühlen verbunden sind (Wunsch);
- Bietet einen Lösungsvorschlag an (Vorschlag).

Beispiel:

Die Gruppenleitung sagt zum Gruppenmitglied: „Mir ist aufgefallen, dass Du in letzter Zeit häufig zu spät zur Gruppenstunde kommst. Wir müssen dann die Aktion unterbrechen, damit Du noch mitmachen kannst. Das ärgert mich, denn ich gebe mir Mühe, die Zeit der Gruppenstunde gut einzuteilen. Ich würde mir wünschen, dass Du in Zukunft darauf achtest, pünktlich zu sein. Wie schaffst Du es in Zukunft pünktlich zu sein und können wir/ich Dich dabei unterstützen?“

4. Aktives Zuhören

Als Empfangende*r einer Nachricht kannst Du das Gespräch durch Deine Art des Zuhörens mitgestalten. Besonders wertvoll können dabei die Grundlagen des so genannten „Aktiven Zuhörens“ sein:

Aktives Zuhören:

- Versucht zu verstehen, was der/die Sendende fühlt und zum Ausdruck bringen möchte;
- Erfasst den Inhalt des Gesagten;
- Entschlüsselt hinter dem Gesagten versteckte Gefühle;
- Ermuntert zum offenen Erzählen: Wer sich verstanden und akzeptiert fühlt, braucht sich nicht ständig zu wiederholen, ist eher bereit, sich auch die Gegenseite anzuhören;
- Fragt nach, wenn Dinge unklar bleiben oder von dem/der Empfangenden nicht verstanden worden sind.

Was frage ich mich als Aktive*r Zuhörer*in?

- Was empfindet mein*e Gesprächspartner*in?
- Was ist dem/der Sendenden an dem, was er/sie gerade sagt, so wichtig?
- Was beschäftigt ihn/sie daran so sehr?
- Welches Interesse verfolgt er/sie damit?
- Wie geht es dem/der Sendenden?

Aktives Zuhören geht auf mitschwingende Emotionen ein:

- „Du hast das Gefühl, dass...“
- „Du bist verärgert (traurig, glücklich, ...) darüber, dass...“
- „Ich glaube zu verstehen, dass Du...“
- „Du meinst, er/sie nimmt Dich nicht richtig wahr, weil...“
- „Aus Deiner Perspektive stellt sich die Situation ... dar“

Ist etwas unklar, bieten sich folgende Ausdrücke an:

- „Könnte es sein, dass...?“
- „Ich frage mich, ob...“
- „Gefällt Dir die Idee, dass...“
- „Sag mir, wenn ich mich irre, denn...“
- „Ist es möglich, dass...?“
- „Könnte es vorkommen, dass...?“
- „Es hört sich so an, als ob Du das Gefühl hast, dass...“

Als „aktive*r Zuhörer*in“ wird der/die Empfangende zu einem wertvollen Element guter Kommunikation. Durch aktives Mitdenken, Nachfragen bei Unklarheiten und Einlassen auf die Position des/der Sendenden gewinnt die Kommunikation an Tiefe und Klarheit. Der/Die Empfangende kann auch durch Zusammenfassungen und weiterführende Fragen zu einer schnelleren Lösung eines Problems oder Konfliktes beitragen und so allen Beteiligten ein Gefühl von Relevanz und Akzeptanz geben.

5. Grundlegende Gesprächsregeln

Es gibt ein paar grundlegende Gesprächsregeln, die für das Gelingen einer guten Kommunikation förderlich sind:

Sachlich bleiben

- Nicht sich und die eigenen Interessen in den Mittelpunkt stellen, sondern die gemeinsame Sache in den Mittelpunkt stellen

Verständlich reden

- Mitteilungen werden leichter verstanden, wenn der/die Sprechende seine/ihre Gedanken organisiert und folgerichtig vorbringt

Aktiv zuhören (s. Kap. 4)

- Aktive Reaktionen des/der Empfangenden auf das Gesagte, statt passives Zuhören, fördern die Qualität und Tiefe der Kommunikation.

Gefühle direkt ansprechen

- Gefühle werden vor allem aus nichtsprachlichen Signalen erkannt und entschlüsselt. Sie können drei Grundbewegungen, mit entsprechenden Gefühlsregungen annehmen: Zuneigung, Abneigung, Furcht.

Feedback geben

- Nach bestimmten Abschnitten sollten sich die Gesprächspartner*innen rückmelden, wie sie die Situation und den/die Andere*n momentan erleben.
- Wie wurden die gegenseitigen Äußerungen verstanden und aufgenommen?
- Welche Wünsche sind vorhanden?
- Rückmeldungen werden entgegengenommen, ohne verärgert oder abwehrend darauf zu reagieren.

„Ich-Botschaften“ senden (s. Kap. 3)

- Ein*e Gesprächspartner*in wird glaubwürdiger, wenn er/sie die eigenen Überzeugungen und Gefühle offen und klar ausdrückt
- Besonders in Konfliktsituationen ist das Bekenntnis zu den eigenen Gefühlen sehr wichtig
- Direkte Anschuldigung und daraus resultierende Abwehrhaltung des/der Empfangenden werden vermieden.
- Die eigene Meinung zu sagen, dient der Glaubwürdigkeit und erforderlichen Zusammenarbeit.

Absichten/Ziele klären - Moderation bestimmen

- Gespräche können kürzer und konzentrierter verlaufen, wenn sich die Gesprächspartner*innen zu Beginn des Gesprächs ihre Absichten und Ziele für das folgende Gespräch klar mitteilen.
- Eine neutrale Moderation kann dabei helfen, dass das Gespräch sich nicht von den erklärten Zielen der Gruppe abwendet.

Ergänzungsheft Kommunikation

Fragen stellen

- Fragen sind sehr wichtig in der Gesprächsführung, denn wer fragt, bewegt den Zuhörenden zu einer Antwort.
- Um ausweichende Antworten zu vermeiden, sollten auf keinen Fall mehrere Fragen auf einmal gestellt werden.
- Weiterführende Fragen können das Gespräch vertiefen und noch einmal zum Überdenken der jeweiligen Position führen.

Fair bleiben

- Der/Die Empfangende muss erkennen können, was beabsichtigt ist und eine faire Chance haben, eine Alternative vorzuschlagen.
- Die Verhaltensweisen sollten offen und durchsichtig sein.

5. Grundlegende Gesprächsregeln

Es gibt ein paar grundlegende Gesprächsregeln, die für das Gelingen einer guten Kommunikation förderlich sind:

6. Kommunikation via E-Mail, Facebook und Messenger

Es ist einfach, es geht schnell und alle sind informiert: Kommunikation über die neuen (sozialen) Medien ist nicht mehr aus dem Kommunikationsrepertoire für Gruppen wegzudenken. Großer Vorteil dieser Art der Kommunikation ist die raum- und zeitungebundene Möglichkeit des Austausches mit einzelnen und/ oder der ganzen Gruppe.

Mal eben nachhören, wer morgen die Gruppenstunde für mich übernehmen könnte, eben gucken, wer morgen auch Lust auf Kino hat ... alles das geht mit ein paar Klicks und vereinfacht dadurch die Gruppenkommunikation immens. Dennoch bietet diese Art der Kommunikation nicht nur Vorteile.

Durch die zum Teil starke Verkürzung bis hin zu einzelnen Buchstaben und Emoticons können Äußerungen und Erklärungen schwammig und unklar werden oder einen großen Raum zur Interpretation bieten. Die nicht direkt konfrontative, mediale Kommunikation kann die Basis für mögliche Anfeindungen und Aussagen bieten, die im persönlichen Kontakt so nicht getroffen werden würden. Durch die „indirekte“ Kommunikation können von dem/der Sendenden wichtige Rückmeldungen des/der Empfangenden nicht erkannt werden (Mimik, Gestik, erste Reaktion auf die Aussage). Auch führt diese Art der Kommunikation oft zu Unverbindlichkeit und Unübersichtlichkeit, da eine direkte Reaktion von dem/der Sendenden nicht eingefordert werden kann oder mehrere Diskussionen parallel geführt werden. Beispiel in einer größeren Leitungsgruppe: „Wer kann in 4 Wochen die Gruppenstunde für mich machen? Ich kann da nicht!“ kann in einem direkten Gespräch zur Klärung führen, in einer Messenger-Gruppe allerdings nicht selten überlesen werden.

Um den Einsatz der Messengerdienste sinnvoll zu gestalten, empfehlen wir in diesem Rahmen nur kurze Absprachen (Termine, Infos) zu treffen. Diskussionen sollten in diesem eingeschränkten Kommunikationsraum vermieden und besser persönlich geführt werden.

7. Konflikte

Wo immer Menschen aufeinandertreffen, gibt es Situationen, die zu Spannungen führen können. Sie basieren auf der Tatsache, dass Menschen eine Sache, einen Gegenstand oder auch eine Beziehung nie völlig übereinstimmend wahrnehmen. Konflikte können aus völlig unterschiedlichen Anlässen entstehen: Oft geht es um Anerkennung der eigenen Person, um die Durchsetzung der eigenen Interessen, um Macht oder um enttäuschte Erwartungen und Wünsche. Ein Zusammenleben oder miteinander Arbeiten ohne Konflikte ist fast unmöglich – Konflikte sind ganz normal und gehören zum Leben. Trotzdem haben Konflikte im Alltag einen schlechten Ruf, da bei den meisten Menschen das Bedürfnis nach Einigkeit und Harmonie überwiegt. Wenn Konflikte nicht geklärt werden, verschärft sich in der Regel die Situation und dies kann sogar bis zur Zerstörung der Gruppe führen, wenn die Konfliktparteien nicht mehr in der Lage sind, die Auseinandersetzung in angemessener Art und Weise auszutragen. Im schlimmsten Fall kann ein solcher Streit über das eigentliche Thema hinausgehen und zu persönlichen Verletzungen und damit zur Beendigung von Kontakten und Beziehungen führen.

Konflikte können aber auch eine positive Herausforderung sein. Der Austausch und die Diskussion mit anderen führen oft zur Erweiterung der eigenen Erfahrungen und Sichtweisen und setzen neue Energien frei. Daher gilt vereinfacht gesagt: im Streitfall immer rechtzeitig miteinander reden!

Konflikte können sich auf unterschiedliche Art und Weise zeigen: Aktiv und offen, zum Beispiel durch einen lautstarken Streit oder eine Prügelei, sie können aber auch verdeckt ausgetragen werden. Diese „leisen“ Konflikte sind spürbar, lassen sich aber schwer erkennen und aufgreifen. Sie erfordern von Dir als Gruppenleitung ein hohes Maß an Gespür für das, was in der Gruppe oder zwischen Einzelnen abläuft.

Konflikte entstehen in unterschiedlichen Kontexten:

1. Konflikt innerhalb einer Person (Intrapersonaler Konflikt):

Ein Gruppenmitglied hat ein persönliches Problem (z.B. Probleme mit den Eltern). Dieser Konflikt sollte nicht mit der ganzen Gruppe besprochen werden, sondern das Gruppenmitglied soll diesen Konflikt stattdessen außerhalb der Gruppe klären. Je nach Fall kann es sein, dass Du hier als Gruppenleitung auch aktiv werden musst.

2. Konflikte zwischen Einzelpersonen (Interpersoneller Konflikt):

Zwei oder mehrere Personen sind unterschiedlicher Auffassung (z.B. über die Gestaltung der Gruppenstunde). Der Konflikt spielt sich primär nur zwischen den Beteiligten ab und muss nicht unbedingt in die Gruppe getragen werden. Moderation der verschiedenen Standpunkte kann hier durch eine nicht am Konflikt beteiligte Person oder durch Dich als Gruppenleitung hilfreich sein.

3. Konflikte innerhalb einer Gruppe (Intragruppenkonflikt):

Es besteht ein Konflikt innerhalb der Gruppe, bei dem fast alle Mitglieder betroffen sind. Da der Konflikt Auswirkungen auf die ganze Gruppe hat, sollte er auch Thema für alle sein. Wenn eine Klärung nicht möglich ist, kann es hilfreich sein, eine außenstehende Moderation hinzuzurufen.

4. Konflikte zwischen mehreren Gruppen (Intergruppenkonflikt):

Es besteht ein Konflikt zwischen mehreren Gruppen, ggf. auch zwischen verschiedenen Untergruppen, die nicht einer Meinung sind. Auch hier kann es für die

Ergänzungsheft Kommunikation

Klärung hilfreich sein, eine außenstehende unparteiischen Moderation hinzunehmen.

Wie gehe ich als Gruppenleitung mit Konflikten in meiner Gruppe um? Sechs allgemeine Hinweise zu Konflikten:

- Konflikte gehören zum Leben, sie sollten zugelassen und offen ausgetragen werden.
- Konflikte bieten Chancen zur Veränderung der Situation, indem sie bearbeitet und aufgearbeitet werden.
- Aus Konflikten lässt sich als Moderation viel für das Leiten von Gruppen lernen.
- Die Kommunikation in Konfliktsituationen ist besonders zu pflegen.
- Konstruktiver Umgang mit Konflikten ist erlernbar.
- Das Austragen von Konflikten kann auch Spaß machen.

Mögliche Ursachen von Konflikten:

- Fehlende Ressourcen: Etwas, das jede*r gerne haben möchte, ist nur in geringem Ausmaß zu haben oder zu wenig vorhanden (z.B. Zuwendung, Macht, Einfluss, Zeit, Raum, Material, Nahrung u.a.);
- Wert-, Interessen-, Meinungsunterschiede treffen aufeinander;
- Verschiedenen Bedürfnisse treffen aufeinander und es können nicht alle in gleichem Maße erfüllt werden;
- Es besteht eine Diskrepanz zwischen dem Wünschenswerten und dem Möglichen;
- Erwartungen werden nicht erfüllt (bewusst oder unbewusst);
- Einzelinteressen stehen Gruppeninteressen entgegen;
- Innere Ziele und äußere Ansprüche widersprechen sich.

Was uns daran hindert, mit Konflikten sinnvoll umzugehen:

- Konflikte zu haben, greift unser Bedürfnis nach Sicherheit an. Es ist schwierig, offene und unsichere Situationen auszuhalten und sich auf andere einzulassen und sich selbst zu verändern. Veränderung macht oft Angst.
- Unter Umständen erscheint es leichter, mit einem unausgesprochenen Konflikt zu leben, als ihn offen anzusprechen und damit zuzugeben, dass Unterschiede da sind.
- Konflikte werden fälschlicherweise als etwas grundsätzlich Negatives verstanden. Es wird befürchtet, dass diese im Zweifel nur Arbeit bei der Aufarbeitung machen.
- Erziehung zu Gehorsam oder zur Konformität führt zur allgemeinen Vermeidung von Konflikten.

7.1. Konflikttypen

Jeder Mensch geht anders mit Konflikten um. Das hängt zum einen mit den Erfahrungen zusammen, die wir im Laufe unseres Lebens gemacht haben und zum anderen damit, ob wir von unserer Art her offensiv an Konflikte herangehen oder sie eher vermeiden.

Im Folgenden findest Du charakteristische Aussagen von drei verschiedenen Konflikttypen. Wie bei den meisten Themen ist es auch hier sinnvoll, zunächst auf sich selbst zu schauen und sich zu fragen: „Welchem Typ bin ich ähnlich?“ Dies kann eine Anregung dafür sein, zu überlegen, in welche Richtung Du Dich gerne entwickeln würdest:

Der/Die Konfliktscheue:

- „Konflikte kosten nur Kraft“;
- „Offene Konflikte können vieles zerstören“;
- „Konflikte sind nicht lösbar und vertiefen lediglich die Gegensätze“;
- „Das führt doch wieder zu nichts“.

Der/Die Konfliktfähige:

- „Ich leite Konflikte positiv um und gewinne dadurch Energie“;
- „Konflikte helfen, sich leichter von Altem und Eingefahrenem zu lösen“;
- „Unterschiede bereichern alle und sind lebensnotwendig“;
- „Ich stehe zu meiner Meinung, akzeptiere aber andere neben mir“.

Der/Die Streitlustige:

- „In Konflikten erlebe ich mich selbst, die machen mir richtig Spaß!“;
- „Nur aus Chaos entsteht wirklich etwas Neues!“;
- „Konsens ist Illusion“;
- „Meine Meinung ist die richtige.“.

Für die schnelle und konstruktive Klärung von Konflikten ist der „konfliktfähige“ Typ oft am besten geeignet. Diese Haltung ist erlernbar und für die Moderationsrolle von großer Bedeutung. „Konfliktfähig“ meint damit die Fähigkeit, auftretende Konflikte zu erkennen und je nach „Eskalationsgrad“ richtig und souverän mit dem Konflikt umgehen zu können. Dazu gehörten neben einer geeigneten Auswahl von Methoden zur Eskalationsbekämpfung auch, die eigenen Beiträge und Handlungen zum Konflikt zu erkennen und diese zu reflektieren.

7.2. Konfliktanalyse: Konfliktarten

Bevor ein Konflikt gelöst werden kann, ist zu prüfen, um welche Art von Konflikt es sich handelt. Dies ist wichtig, um zu wissen, wo Du als Gruppenleitung ansetzen kannst, um den (entstehenden) Konflikt zu klären. Daher ist es wichtig, eine Konfliktanalyse vorzunehmen und sich Gedanken, um die folgenden Punkte zu machen:

- Wer ist alles an dem Konflikt beteiligt, zwischen wem findet der Konflikt statt?
- Worum geht es überhaupt?
- Wie weit ist der Konflikt bereits eskaliert?

Da Konflikte auf sehr unterschiedlichen Ebenen liegen und auf verschiedene Ursachen zurückzuführen sind, kann nicht mit jedem Konflikt gleich umgegangen werden. Zur Analyse, um welche Art von Konflikt es sich handelt, bietet sich die folgende Unterteilung in fünf Konfliktarten mit Lösungsvorschlägen an:

Sachverhaltskonflikte sind verursacht durch:

- Mangel an Information / Fehlinformationen;
- Unterschiedliche Informationen bei den Konfliktparteien;
- Unterschiedliche Einschätzungen davon, was wichtig ist;
- Unterschiedliche Interpretationen von Daten.

Ergänzungsheft Kommunikation

Möglicher Lösungsvorschlag:

- Daten und Informationen abgleichen und Konsens bilden;
- Vorbeugend für die Zukunft: Wie soll zukünftig mit Informationen umgegangen werden? Wie soll kommuniziert werden?

Interessenkonflikte sind verursacht durch:

- Interessen, die hinter den Handlungen und dem Verhalten Einzelner stecken;
- Angenommene oder tatsächliche Konkurrenz zwischen Personen oder Parteien;
- Reale (inhaltliche) Interessensunterschiede;
- Psychologische Interessen.
- Möglicher Lösungsvorschlag:
 - Schwerpunkt legen auf die Interessen und Bedürfnisse der Einzelnen, nicht auf ihre Positionen;
 - Lösungen anregen, die den Bedürfnissen aller Beteiligten entgegenkommen
 - Suche nach objektiven Kriterien;
 - Ideen spinnen, kreative Lösungen anregen.

Beziehungskonflikte sind verursacht durch:

- Starke Gefühle;
- Fehlwahrnehmungen oder Vorurteile;
- Mangelnde Kommunikation oder Fehlkommunikation;
- Wiederholtes „nerviges“ oder negatives Verhalten.
- Möglicher Lösungsvorschlag:
 - Möglichkeit bieten, offen und geschützt über eigene Gefühle zu sprechen;
- Unterschiedliche Beteiligte wahrnehmen und jeder Partei Raum zur eigenen Erklärung geben;
- Qualität und Quantität von Kommunikation verbessern durch die Einforderung von „Ich-Botschaften“ (s. Kap 3).

Wertekonflikte sind verursacht durch:

- Verschiedene Ansichten zu Werten, Normen und Grundvorstellungen, die das eigene Handeln beeinflussen;
- Unterschiedliche Lebensformen, Ideologien und Religionen.
- Möglicher Lösungsvorschlag:
 - Wertungen vermeiden;
 - Zustimmung oder Ablehnung ermöglichen;
 - Einforderung und vermehrter Einsatz von „Ich-Botschaften“ (s. Kap 3);
 - Gemeinsam übergeordnete Ziele und Werte definieren, die alle in der Gruppe teilen.

Strukturkonflikte sind verursacht durch:

- Äußere Bedingungen;
- Destruktives Verhalten einzelner Personen;
- Falscher Rahmen oder falscher Raum für eine Diskussion (zu laut, zu klein, zu dunkel);

- Ungleichheit zwischen den Beteiligten, bzgl. Macht und Autorität;
- Fakten, die die Zusammenarbeit behindern (Zeitwänge, zu große Entfernung, zu große Kosten...);
- Falsche Kommunikationswege (Messenger-Dienste, E-Mail, soz. Netzwerke (s. Kap. 6)).
- Möglicher Lösungsvorschlag:
- Rollen klar bestimmen und notfalls verändern;
- Verfahren klären: beide Seiten müssen einverstanden sein;
- Bedürfnisse äußern und Zeit lassen;
- Destruktive Verhaltensmuster verändern und durch konstruktive zu ersetzen;
- Sinnvollen Rahmen für eine fruchtbare Diskussion schaffen (Ortswahl, Wahl der Kommunikationsart und Moderation).

7.3. Umgang mit Konflikten

Wenn du als Gruppenleitung die Ursache des Konfliktes ausgemacht hast (s. Kap 7.2), gibt es verschiedene Möglichkeiten, mit diesem Konflikt umzugehen. Die Analyse des Konfliktes muss der Lösung des Konfliktes vorangestellt sein, damit Du die Wahl Deines weiteren Vorgehens auf die Situation anpassen kannst. Nicht jede der folgenden Möglichkeiten ist für jeden Konflikt geeignet.

Ausschluss:

Ausschluss bedeutet, ein oder mehrere Mitglieder nicht mehr am Gruppengeschehen oder an der Programmgestaltung zu beteiligen. Unter Umständen werden sie sogar aufgefordert, die Gruppe ganz zu verlassen oder sie wählen den Selbstausschluss ihrer Person aus der Gruppe. Dies kann auf unterschiedliche Art geschehen: durch Ignoranz, Verspottung, Verweis auf Tradition usw. Eine wirkliche Konfliktlösung wird dadurch verhindert. Diese Art des Umganges sollte für Dich als Gruppenleitung oder Moderation der letzte Schritt sein, da der Konflikt so von Dir, ohne Ergebnis beendet wird.

Vermeidung / Unterdrückung:

Konflikte werden als Pannen im Zusammenleben betrachtet, weshalb sie bei diesem Vorgehen vermieden werden. Die Gruppe versucht, möglichst an der Oberfläche zu bleiben, um die Unterschiede untereinander nicht feststellen zu müssen. Gegenmeinungen und Kontroversen werden hier nicht möglich, weil auf sie mit Ablenkung reagiert wird. Der Konflikt wird nicht ausgetragen und es kommt zu keiner Lösung.

Abstimmung / Mehrheitsbeschluss:

Die Lösung von Konflikten durch Abstimmung oder Mehrheitsbeschluss ist häufig eine Unterdrückung von Minderheiten oder Einzelnen, da es bei dieser Form der Problemlösung lediglich darum geht, eine Mehrheit auf die eigene Seite zu bringen. Die Abstimmung ist eine Art des Umgangs mit Konflikten, die in sich manchmal schon den neuen Konflikt beinhaltet, denn die unterlegene Minderheit muss mit ihrer Machtlosigkeit und mit den damit verbundenen Gefühlen fertig werden. Diese Gefühle werden leicht auf die nächsten Situationen übertragen, in denen es um Meinungsverschiedenheiten oder Interessensgegensätze geht und stauen sich so über mehrere Kontroversen immer weiter an. Dennoch ist eine Abstimmung eine sehr schnelle Möglichkeit der Gruppenentscheidung, was in bestimmten Situationen oder wenn die zu treffende Entscheidung von

Ergänzungsheft Kommunikation

verhältnismäßig kleinem Ausmaß ist, von Vorteil sein kann. In jedem Fall ist aber darauf zu achten, dass die Gruppe die Entscheidung nachher auch gemeinsam tragen kann.

Kompromiss / Konsens:

Eine Lösung durch Kompromiss bedeutet, dass jede Partei der anderen Zugeständnisse macht. Jede Partei hält an ihrem Interesse fest oder variiert es nur geringfügig, gesteht aber auch der anderen Partei die Realisierung ihrer Interessen zu. Kompromisse können gute Formen von Konfliktlösungen sein, wenn sie vom Verständnis getragen sind, dass jeder Teilnehmende möglichst stark die eigenen Interessen und Bedürfnisse realisieren kann und von den anderen darin unterstützt wird.

Kompromisse können auch Lösungen für Mehrheitsentscheidungen sein, die dann von allen Gruppenmitgliedern getragen werden, wenn die ursprünglichen Positionen nicht zu gegensätzlich waren.

Allianz:

Die Parteien schließen hier aus Einsicht ein Bündnis, weil sie ein gemeinsames Ziel haben, an dem alle gerne festhalten möchten. Der Konflikt bleibt bewusst, wird jedoch zurückgestellt, um das gemeinsame Ziel erreichen zu können. Der Konflikt wird an einer späteren Stelle erneut aufgegriffen und kann dann anders aufgearbeitet werden. Diese Form eignet sich vor allem, wenn z.B. in Gefahrensituationen schnell Entscheidungen getroffen werden müssen.

Integration:

Die Integration ist die reifste Form der Konfliktlösung. Es wird offen mit den Unterschieden in der Gruppe umgegangen, diese werden als förderlich für die gemeinsame Arbeit und das Zusammenleben angesehen. Es besteht die Bereitschaft, voneinander zu lernen. Alle sind mit ihren Ideen an der Konfliktlösung beteiligt, deshalb können auch alle befriedigt sein. Konfliktlösung durch Integration bedeutet: Ich nehme mich selbst wichtig, ich nehme die anderen wichtig und ich nehme die Sache wichtig. Zwischen diesen drei Bereichen wäge ich dauernd ab und entscheide mich.

Neben diesen sechs Formen von Konfliktumgang unterscheidet man außerdem zwischen einem destruktiven und einem konstruktiven Umgang mit Konflikten:

Destruktiver Umgang mit dem Konflikt:

Anstatt das Problem gemeinsam anzugehen, wird die andere Person als das Problem angesehen. Der Konflikt wird negativ aufgefasst in dem Sinne von „mir steht etwas im Weg“. Der Konflikt wird als Gelegenheit angesehen, die andere Seite zu verändern und ihr die eigene Position aufzuzwingen. Die Konfliktaustragung ist dadurch gekennzeichnet, dass der/die „Gegner*in“ verlieren muss, wenn die eigene Seite gewinnen soll. Die Vorstellung, dass beide als Gewinner*innen die Konfliktsituation verlassen, ist den Konfliktbeteiligten nicht möglich. Formen dieses Umgangs sind der Ausschluss, die Vermeidung und z.T. die Mehrheitsentscheidung.

Konstruktiver Umgang mit dem Konflikt:

Konflikte konstruktiv auszutragen, bedeutet, aktiv für die Lösung eines Konfliktes zusammenzuarbeiten, d.h. eine Lösung zu suchen, die sicherstellt, dass alle (gemeinsam)

gewinnen. Dabei übernehmen alle am Konflikt Beteiligten Verantwortung für das Problem und das Gelingen. Damit beide Seiten gewinnen können, ist die Bereitschaft, die eigenen Interessen voll einzubringen, notwendig verknüpft mit der gleich hohen Bereitschaft, kooperativ zu sein und auch so zu handeln. Formen dieses Umgangs sind Kompromisse, Allianzen und Integration.

7.4. Konflikte lösen

Damit es zu einer gelingenden Konfliktlösung kommen kann, gibt es einige grundsätzliche Punkte, die beachtet werden sollten und im Folgenden aufgeführt sind. Der Teil Kommunikation gibt zusätzlich Auskunft darüber, welche Gesprächsformen geeignet sein können, um die eigene Position zu vertreten, ohne dabei den/die Gesprächspartner*in zu verletzen oder bloßzustellen.

Für die Auseinandersetzung den richtigen Zeitpunkt wählen:

- Ist die Gelegenheit günstig und steht genug Zeit zur Verfügung, um miteinander zu sprechen?
- Sind alle bereit und willig zum Gespräch?
- Ist der aktuelle Ort / Raum richtig für das Austragen eines Konfliktes?

Den Konflikt genau durchleuchten:

- Worum geht es eigentlich?
- Welches Ziel ist für die Gruppe, welches für mich wichtig?
- Welche Art von Konflikt liegt vor? (s. Kap. 7.2)
- Handelt es sich um eine „Kleinigkeit“, oder sitzt das Problem tiefer?
- Wo liegen die Ursachen des Konfliktes?
- Wie schnell ist mit einer Lösung des Konfliktes zu rechnen?

Kritik und Gefühle offen zum Ausdruck bringen:

- Offen die eigenen Positionen und Gefühle ansprechen und jeder beteiligten Person die Möglichkeit geben, diese offen, geschützt und ohne Wertung anzusprechen;
- „Ich-Botschaften“ verwenden und von den Konfliktparteien einfordern (s. Kap. 3);
- Aktiv zuhören und nachfragen (s. Kap 4);
- Andere ausreden lassen;
- Aktiv Vorschläge für die Lösung des Konfliktes einbringen und von anderen einfordern.

Gemeinsam alle Aussagen prüfen:

- Gibt es Punkte, in denen wir uns einig sind?
- Welche Punkte sind strittig?
- Sind alle auf dem gleichen Informationsstand?
- Sind Meinungen noch gar nicht aufgegriffen worden?

Möglichkeiten zur Lösung suchen:

- Wo können wir zu einer Lösung / zu einem Kompromiss / einer Allianz kommen? (Kap. 7.3)
- Welche Art der Konfliktlösung führt wirklich zu einem Ergebnis? (Kap. 7.3)

Ergänzungsheft Kommunikation

- Brainstorming / Vorschläge und Gegenvorschläge machen und anhören;
- Konstruktiver Umgang mit dem Konflikt (Kap. 7.3);
- Gibt es Alternativen / Lösungen, die vielversprechend sind oder die gar nicht in Frage kommen?

Gemeinsame Absprachen und Regelungen treffen:

- Eine gemeinsame Lösung kann nur gefunden werden, wenn alle Beteiligten die angebotene Lösung mittragen.
- Hierfür ist Konsens und Kompromissbildung unerlässlich (Kap. 7.3).
- Die getroffene Regelung sollte von allen anhand der folgenden Fragen geprüft werden:
 - Kann ich mit dieser Regelung gut leben?
 - Werden meine grundsätzlichen Werte und Wünsche anerkannt?
 - Kann ich für den Kompromiss gegenüber Dritten einstehen?
 - Wenn ich mit einer der obigen Fragen nicht übereinstimme: Was muss noch getan werden, damit ich damit übereinstimme?

Nach der Lösung des Konfliktes kann der erarbeitete Vorschlag in die Tat umgesetzt werden, da er von allen Beteiligten getragen werden kann. Es empfiehlt sich, hierbei mit einem gewissen Abstand die Gesamtsituation zu reflektieren:

- War es wirklich die beste Lösung?
- Wie gehen wir in Zukunft mit Konflikten um?
- Was können wir aus diesem Konflikt für uns lernen/wie haben sich unsere Positionen verändert?

Es scheint schwierig und aufwendig, dieses Vorgehen eins zu eins in einer Konfliktsituation umzusetzen. Dieses Modell beschreibt in der Tat sehr ausführlich, wie man idealerweise vorgehen sollte und eine genaue Umsetzung bedarf einer Menge Disziplin und auch der Bereitschaft, sich darauf einzulassen. Auch kann das Finden einer „echten“ Lösung verhältnismäßig lange dauern. Eine gute Gesprächsmoderation kann diesen Prozess genauso beschleunigen, wie eine schlechte oder nicht vorhandene Moderation den Prozess in die Länge ziehen kann. Allerdings gibt es zu einem echten Konsens kaum eine Alternative, wenn in einem Konflikt nicht eine Seite komplett nachgeben soll. Wenn es gelingt, den Konflikt erfolgreich zu lösen, werden alle Beteiligten gestärkt aus der brenzligen Situation herausgehen.

7.5. Tipps zum Leitungsverhalten in Konfliktsituationen

Damit Dir als Gruppenleitung der Umgang mit Konflikten leichter fällt, hast Du bereits viele Ideen und Hintergrundinformationen erhalten. Die folgenden Tipps sollen Dich in Deiner Rolle als Gruppenleitung in einer Konfliktsituation stärken und Dir zeigen, wie Du durch Dein Verhalten die Gruppe darin unterstützen kannst, ihren Konflikt zu lösen.

- Grundsätzliche Haltung: Es darf in der Gruppe Konflikte geben, sie gehören zum Zusammenleben in der Gruppe dazu.
- Die Kunst der guten Gruppenleitung ist vor allem die Fähigkeit, vorausschauend mögliche Konflikte zu erkennen, damit es gar nicht erst zur Krisensituation oder Eskalation kommt.

Ergänzungsheft Kommunikation

- Voraussetzung dafür ist, hinzusehen und mitzubekommen, was in der Gruppe läuft und zuzuhören, ob tatsächlich eine Intervention nötig ist oder ob die Gruppe das Problem eigenständig lösen kann.
- Dein Ansprechen eines Konfliktes ist die eigentliche Intervention, hier können Fragen helfen wie: „Was ist los?“; „Wie geht es Euch gerade?“; „Kann ich Euch helfen?“
- Deine Aufgabe liegt vor allem in der Hilfestellung zum Angehen des Konfliktes: Du machst auf bestimmte Verhaltensweisen aufmerksam, schlägst Vorgehen vor, gibst Einzelnen Unterstützung, damit sie sich artikulieren können, gibst Rückmeldungen über Deine Wahrnehmung der Situation, usw.
- Um dies zu gewährleisten, musst Du „aktive*r Zuhörer*in“ sein (Kap. 4) und darfst Dich nicht für eine Seite des Konfliktes positionieren.
- Wenn dies gelingt, kannst Du die verschiedenen Konfliktparteien dabei unterstützen, ihre Sicht darzustellen und sich gegenseitig zuzuhören.
- Einsicht: Oft muss etwas aufgegeben werden, um etwas Neues zu beginnen
- Ein letzter wichtiger Punkt: Nicht jeder Konflikt ist lösbar oder muss von Dir gelöst werden (Kap. 7).

No-Gos im Umgang mit Konflikten:

Die folgenden Dinge solltest Du in einer Konfliktsituation als Gruppenleitung oder Moderation auf jeden Fall vermeiden, um zu verhindern, dass auch Gruppenmitglieder diese Verhaltensweisen übernehmen. Wenn es im Konfliktgespräch zu dieser Art von Aussagen kommt, solltest Du darauf aufmerksam machen.

Dirigieren:

Du gibst (gut gemeinte) Ratschläge, Mahnungen oder Befehle, legst fertige Lösungen vor oder versuchst, zu überreden oder zu manipulieren.

Debattieren:

Streitgespräche führen und rechthaberisch den eigenen Standpunkt vertreten (s. „Der/Die Streitlustige“ Kap. 7.1).

Moralisieren:

„Lehrsätze“, „Lebenserfahrung“ oder „Volksweisheiten“ anbringen ist vollkommen fehl am Platz.

Generalisieren:

Schnell und verallgemeinernd eine endgültige Diagnose aussprechen, ein allgemeines

Schema anwenden, alle über einen Kamm scheren, zu unzulässigen Verallgemeinerungen greifen („nie“, „immer“, „alles“ usw.).

Interpretieren:

Eigenwillig und subjektiv Sachverhalte auslegen, Dinge hereintragen und herauslesen, die nicht wirklich angesprochen sind.

Bagatellisieren:

Ein Gefühl oder ein Problem einer der Konfliktparteien herunterspielen und nicht ernst nehmen.

Ergänzungsheft Kommunikation

Monologisieren:

Langatmig, „ohne Punkt und Komma“ einen Vortrag halten und dabei die anderen (und den eigenen roten Faden) aus den Augen verlieren-

Rationalisieren:

In einseitiger Weise logisch/intellektuell vorgehen und die Gefühlswelt missachten.

Projizieren:

Eigene Erfahrungen, Gedanken und Gefühle auf das Gegenüber übertragen, von subjektiven Erfahrungen auf andere schließen.

Das Erinnern an „Ich-Botschaften“ kann Dir als Moderation dabei helfen, dass die Diskussion offen, fair und ergebnisorientiert geführt wird. Wenn Du an einer Lösung orientiert bist, mit der alle Mitglieder der Gruppe einverstanden sind, solltest Du Deine eigene Meinung nicht über die Positionen Deiner Gruppenmitglieder stellen. Festgefahrene Diskussionsrunden könnten durch eine Pause oder eine gezielte Methode wieder ans Laufen gebracht werden.

8. Protokolle

Als Gruppenleitung kennst du das sicher: Ihr sitzt in der Leitungsrunde zusammen und bei der Frage „Wer schreibt denn heute Protokoll?“ herrscht schlagartig Schweigen und alle schauen plötzlich angestrengt auf den Boden.

Viele Menschen haben Scheu davor, ein Protokoll zu verfassen, da sie nicht genau wissen, wie das geht, oder weil sie es als lästige unnötige Arbeit ansehen.

Wozu dient das Protokoll?

Das Protokoll ist in erster Linie ein Instrument zur Weitergabe von Informationen und immer dann hilfreich, wenn jemand nicht an der Leitungsrunde oder einer anderen Sitzung teilnehmen kann. Die Person hat dadurch die Möglichkeit, das Geschehen nachzuvollziehen und ihren Wissensstand dem Stand der Teilnehmenden anzugleichen. Ebenso können wichtige Punkte, Termine und Verantwortliche für eine Aufgabe schriftlich festgehalten werden. Protokolle dienen Euch als Gedächtnisstütze und sie helfen Euch in der Leitungsrunde dabei Eure gemeinsame Position zu einem bestimmten (vielleicht kontroversen) Thema genau auszuformulieren, so dass hinterher keine Fragen mehr offen bleiben und im Zweifel etwas nachgelesen werden kann.

Protokollarten:

Im Wesentlichen gibt es folgende Protokollarten:

1. Verlaufsprotokoll
2. Ergebnisprotokoll
3. Kurzprotokoll

8.1. Wichtiges für alle Arten von Protokollen

Es gibt, egal welche Art von Protokoll angefertigt wird, ein paar wesentliche Dinge zu beachten:

- Ein Protokoll muss zeitnah angefertigt werden (max. 1 Woche), um die Termine und Absprachen allen zugänglich zu machen. Kommt das Protokoll erst Wochen später, informieren sich die Gruppenmitglieder über mündliches Nachfragen oder sie verlieren das Interesse an den Informationen.
- Die Formulierungen müssen immer so klar und verständlich sein, dass sowohl Sitzungsteilnehmenden als auch fehlende Mitglieder der Gruppe den Inhalt eindeutig verstehen können.
- Unklarheiten während der Sitzung: Ist der Protokollant nicht sicher, wie eine Entscheidung zu formulieren ist, so sollte er eine Rückfrage zum Verständnis an die Gruppe stellen. So werden schwammige Unklarheitsformulierungen und Missverständnisse vermieden. Dies hilft Euch als Gruppe, Eure Position genau festzuhalten.
- Wenn das Protokoll parallel zur Diskussion geführt wurde, kann es helfen, dass es nach einem (Sinn-) Abschnitt kurz gemeinsam durchgegangen wird. So stellt Ihr sicher, dass das, was im Protokoll landet, auch das ist, was die Gruppe entschieden bzw. gesagt hat.

8.2. Übersicht Protokollarten

Verlaufsprotokoll	Ergebnisprotokoll	Kurzprotokoll
<ul style="list-style-type: none"> • Der Weg zum Ergebnis, d.h. die Argumente, die für die Entscheidung und für das letztendliche Ergebnis wichtig sind; • Alle Tagesordnungspunkte, Redebeiträge, Thesen und Argumente sowie Zwischen- und Endergebnisse; jedoch in sinngemäßer, verkürzter Wiedergabe und nicht wortwörtlich • Ausführlich, aber ohne Nebensächlichkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Nur die Ausgangsfragen und die Ergebnisse werden festgehalten • Die Ergebnisse einer Besprechung sind von vorrangigem Interesse • Gute Übersichtlichkeit, so dass Informationen schnell erfasst werden können • Reden und Beiträge werden auf ihre Kerninhalte zusammengefasst, so dass die Beschlüsse nachvollzogen werden können • Termine und Aufgabenverteilungen werden hervorgehoben, um die Kenntnisnahme und die Einhaltung zu gewährleisten 	<ul style="list-style-type: none"> • Stellt die kürzeste Form des Protokollierens dar • Ablauf einer Sitzung wird in einer komprimierten Form festgehalten • Schwerpunkt: Ergebnisse und Beschlüsse • Verkürzte Form des Ergebnisprotokolls • Wiedergegeben werden die Fragestellungen, zusammengefasste Beiträge der Diskussion und die Ergebnisse • Die Redner werden in der Regel nicht namentlich genannt
<ul style="list-style-type: none"> • Sachkenntnis über die Themen sollte vorhanden sein, um Wesentliches vom Unwesentlichen unterscheiden zu können • Konzentration und die Fähigkeit, schnell mitzuschreiben 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassen von Aussagen, Meinungen und Ergebnissen • Übersichtliche, kurze und prägnante Zusammenstellung • Braucht nicht zwangsläufig eine tiefe Sachkenntnis der besprochenen Themen 	<ul style="list-style-type: none"> • Zusammenfassen von Aussagen, Meinungen und Ergebnissen • Übersichtliche, kurze und prägnante Zusammenstellung • Braucht eine Sachkenntnis von den besprochenen Themen, damit er/sie nur das festhält, was essenziell ist
<ul style="list-style-type: none"> • Besonders gut geeignet für Mitgliederversammlungen, Mitarbeiterbesprechungen und Konferenzen; insbesondere, wenn Entscheidungen vorbereitet oder getroffen werden 	<ul style="list-style-type: none"> • In Dienst- und Mitarbeitendenbesprechungen, Arbeitssitzungen oder in Beratungsgesprächen als spätere Arbeitsgrundlage und Gedächtnisstütze 	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung bei Teamsitzungen, Dienstbesprechungen oder Beratungsgesprächen
<ul style="list-style-type: none"> • Ausführliche Informationen • Meinungen der einzelnen Teilnehmenden sind ebenso erkennbar wie der Weg zur Entscheidungsfindung 	<ul style="list-style-type: none"> • Übersichtlichkeit • Schnelle Entnahme der wesentlichen Informationen • Wenn die Ergebnisse nur für einen kleinen Personenkreis gelten, reicht diese Protokollform idR. aus 	<ul style="list-style-type: none"> • Übersichtlichkeit • Zusammenfassung wesentlicher Informationen • Schnelle Anfertigung
<ul style="list-style-type: none"> • z.T. Unübersichtlichkeit • Zeitaufwendige Anfertigung • Längerer Text 	<ul style="list-style-type: none"> • Fehlende Informationen über den Verlauf der Sitzung 	<ul style="list-style-type: none"> • Notwendigkeit von Sachkenntnis des Protokollanten • Wenige Informationen über den Sitzungsverlauf

8.3. Beispiel für ein Verlaufsprotokoll

Verlaufsprotokoll

Thema: Umgestaltung der Jugendräume im Pfarrheim St. Anna

Ort: Besprechungsraum Pfarrheim

Datum: 03.05.2024

Uhrzeit: 19:30 – 21:30 Uhr

Teilnehmende:

Herr Pfr. Otto, Leitender Pfarrer, Frau Schmidt, Vorsitzende (...)

Protokollant: Herr Reiners

Herr Otto berichtet, dass... Frau Meier wirft ein, dass...

Frau Petermann entgegnet, dass...

Frau Schmidt fasst zusammen, dass...

Ergebnis der Diskussion:

1. Frau Petermann bringt in Erfahrung, wie viel Geld (...)

2. Frau Schmidt, Herr Ohle und Herr Reiners besprechen das Thema auf der nächsten Leiterrunde am 25.05.2019 und erfragen die Wünsche für die Umgestaltung bei allen anwesenden Jugendleitern

3. Frau Meier, Herr Müller, Frau Schmidt und Herr Reiners stellen einen Kostenplan auf und holen mind. zwei verschiedene Kostenvoranschläge ein.

Bonn, 03.05.2024

Angefertigt Für die Richtigkeit (ggf., eher bei Firmenbesprechungen)

Julian Reiners Pfr. Hermann Otto

Protokollant Leitender Pfarrer

Verteiler:

An alle Teilnehmenden

*Quelle: Langer, Nicole: Protokolle erstellen. Gezielt mitschreiben und ausformulieren.
In der Reihe:*

8.4. Beispiel für ein Ergebnisprotokoll

Ergebnisprotokoll

Thema: Vorbereitung Sommerferienfahrt 20XX

Ort: Bonn, Pfarrheim St. Anna

Datum: 03.05.2024 Zeit: 19:00 – 21:00 Uhr

Anwesende:

Anna Bachmann, Tina Schmitz, Conny Kraus, Peter Müller, Toni Oswald, Katharina Pütz, Tim Müller, Benno Grünmann, Franzi Glöcker

Entschuldigt: Carola Peters

ggf. Sitzungsleitung: Florian Müller, Leiter der Ferienfreizeit Protokollant: Sebastian Tiemann

TOP 1:

TOP 2:

TOP 3:

TERMINE

10.05.2024

Haus-Team trifft sich zur Suche

Haus in Deutschland für die Zeit vom 01. – 15.08. 20XX

01.09.2024

Sommerfahrt gibt

Ankündigung in den Pfarrnachrichten, dass es 20XX eine

07.12. 2024 19:00 Uhr

Nächste Leiterrunde zu dem Thema

Bonn, 03.05.2024

Angefertigt

Sebastian Tiemann

Protokollant

Florian Müller

Freizeitleitung

Verteiler:

Anwesende

Entschuldigte

Zur Kenntnisnahme an

Anlage:

8.5. Beispiel für ein Kurzprotokoll (Auszug)

1. Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit für Feriennaherholung der Gemeinde

Da es die Rückmeldung von vielen Eltern im letzten Jahr gab, sie hätten von der geplanten Feriennaherholung in den Sommerferien nichts gewusst oder erst ganz kurzfristig erfahren, ist jetzt geplant in diesem Jahr früher und verstärkt mit der Werbung und Öffentlichkeitsarbeit für die Feriennaherholung zu beginnen.

2. Abschlussfest der Feriennaherholung

Da die Kinder und Eltern besonders begeistert waren vom Abschlussfest der Naherholung, soll auch in diesem Jahr ein besonderer Schwerpunkt daraufgelegt werden und dafür sollen noch mehr freiwillige Helfer angefragt werden.

Quelle: Langer, Nicole: Protokolle erstellen. Gezielt mitschreiben und ausformulieren. In der Reihe: Schneller und leichter lernen. München, 2008.

9. Reflexion

Bei einer Reflexion (oder Auswertung) machst Du Dir Gedanken darüber, wie eine Veranstaltung, eine Gruppenstunde, eine Übung, ein Spiel oder eine Arbeitseinheit gelaufen ist, oder holst Dir von Deinen Teilnehmenden ein Feedback ein. Was war gut und was weniger gut? Das kann Dir bei weiteren Vorbereitungen oder Gruppenstunden helfen. Es hilft zusätzlich, Gruppenprozesse besser einschätzen und darauf reagieren zu können.

Den Teilnehmenden gibt es die Möglichkeit, sich über das Erlebte auszutauschen. Mögliche Reflexionsinhalte sind die behandelten Themen, die verwendeten Methoden und die Art der Leitung, also welche Methoden Du für das Erarbeiten der Inhalte bereitgestellt hast und wie Du Dich dabei verhalten hast. So erfährst Du, wie andere Menschen Dich in der Gruppe wahrnehmen. Dadurch kannst Du lernen, Dich besser einzuschätzen und sicherer mit Gruppen umzugehen.

Je nach Methode kann eine Reflexion kurz und knackig oder länger und intensiver sein. Die Methode sollte dabei dem Ziel der Reflexion angepasst sein. Stelle Dir dazu die Frage, was Du mit der Reflexion erreichen willst:

- Was will ich wissen?
- Warum reflektiere ich?
- Will ich von allen Teilnehmenden ein (anonymes) Feedback?
- In welchem Punkt will ich vielleicht auch konkrete Vorschläge?

Die Reflexion im Team kann beispielsweise Unterschiede in den Leitungsstilen aufdecken, die dann thematisiert werden müssen. Gerade in festen Teams oder bei Veranstaltungen mit mehreren Arbeitseinheiten führt regelmäßiges Feedback und Reflektieren dazu, dass Du die Gruppe besser einschätzen und so den Gruppenprozess konstruktiv beeinflussen kannst. Wenn manches immer wieder gemacht wird (weil es immer so war!), sind Reflexionsmethoden ein hilfreiches Mittel, vor Betriebsblindheit zu schützen.

Die Wahrnehmung ein und derselben Situation kann völlig unterschiedlich aussehen. Eine Arbeitseinheit hat einem/einer Teamer*in gut gefallen, für eine*n andere*n Teilnehmende*n waren die verwendeten Methoden jedoch überhaupt nicht ansprechend. Das Empfinden von Situationen gerade in Gruppen ist sehr persönlich und kann daher ganz unterschiedlich ausfallen. Jede Meinung sollte ohne Kommentar und ohne direkte Diskussion gehört werden können.

Reflexionen müssen nicht immer und sofort stattfinden. Sie können Dir und Deiner Gruppe in der Entwicklung helfen, sollten aber nicht als unliebsames Übel oder „müssen wir das auch noch machen“ war genommen werden. Gerade wenn ein Moment durch eine direkte Reflexion zerstört werden würde oder die Reflexion nicht objektiv sein kann, weil die Situation gefühlsmäßig aufgeladen ist, sollte über eine Verschiebung der Reflexion nachgedacht werden. Reflexionen sind auch nur dann sinnvoll, wenn die zu betrachtende Situation nicht allzu weit in der Vergangenheit liegen. Eine Reflexion einer Weihnachtsfeier im Hochsommer macht keinen Sinn.

Die „goldene Regeln“ zum Feedback

- Sprich von Dir und Deinem Eindruck („Ich habe den Eindruck“, nicht „Man (wir) hatte(n) den Eindruck“).

Ergänzungsheft Kommunikation

- Lass alle aussprechen (Du weißt sonst nicht was er/sie wirklich sagen möchte).
- Sprich von konkreten Einzelheiten („Du taugst als Gruppenleitung nichts“ hilft nicht in der Lösung des Problems. „Die Situation war blöd, weil (...)“ hilft bei der Analyse).
- Lass einen Ausweg zu (Stumpfe Beleidigungen oder eine Person „in die Ecke zu drängen“ beendet den Dialog).
- Es besteht kein Zwang, etwas zu sagen (aber: nur wer etwas sagt, kann gehört werden).
- Empfindungen werden nicht bewertet oder kommentiert.
- Keine Diskussion, aber: Rückfragen oder Verständnisfragen sind hilfreich und gewünscht.
- Sage auch, was Dir gut gefallen hat.

Ergänzungsheft Kommunikation

Herausgeber:
Katholische Jugendagentur Bonn gGmbH
Kaiser-Karl-Ring 2
53111 Bonn

Verantwortlich:
Rainer Braun-Paffhausen, Geschäftsführer
0228 / 926 527 0
info@kja-bonn.de
www.kja-bonn.de

Bildnachweis
© Katholische Jugendagentur Bonn gGmbH
Stand 02/2024
Katholische Jugendagentur Bonn gGmbH
Kaiser-Karl-Ring 2
53111 Bonn

0228 / 9265270 | info@kja-bonn.de | www.kja-bonn.de