

MIT KONFLIKTEN IN TAVOLATA-GRUPPEN UMGEHEN

Version: Dezember 2018

Impressum

Herausgeberin: Migros-Genossenschafts-Bund, Direktion Kultur und Soziales

Projektleitung: Dr. Robert Sempach, Migros-Genossenschafts-Bund

Autoren: Christa Hanetseder, unter Mitarbeit des zentralen Teams Tavolata

Einleitung

Als Kontaktperson einer Tavolata oder als regionale Tavolata-Vertreter/in sind Sie vertraut mit der Grundidee von Tavolata und verfügen über Erfahrung bei der Durchführung von Tavolata-Gruppen.

Missverständnisse, Unbehagen und Unstimmigkeiten in Tavolata-Gruppen sind normal. Manchmal können sich diese gar zu Konflikten und Störungen entwickeln. Ihre Lebenserfahrung und das Wissen, wie Sie in anderen Situationen erfolgreich damit umgegangen sind, helfen Ihnen, diese anspruchsvollen Situationen in Ihrer Tavolata-Gruppe zu gestalten oder als regionale Tavolata-Vertreter/in eine Kontaktperson zu unterstützen, wenn diese von Schwierigkeiten berichtet.

Das Hintergrundwissen, das wir Ihnen mit diesem Modul mitgeben, stärkt Sie, auf sich anbahnende Konflikte früher, gezielter und gelassener zu reagieren.

Das Modul «Mit Konflikten in Tavolata-Gruppen umgehen» wird interessierten Kontaktpersonen und regionalen Tavolata-Vertreter/innen an einer spezifischen Weiterbildung durch eine Fachperson vermittelt.

Das vorliegende Dokument enthält sämtliche Materialien und Grafiken, auf die im Modul eingegangen wird. Das Dokument steht auch auf der Tavolata-Webseite im Login-Bereich zur Verfügung. So können Sie einzelne Inhalte in Ruhe nachlesen und vertiefen.

Es sind verschiedene Theorien und Modelle beschrieben - Sie werden sich mit dem einen oder anderen Modell wohler fühlen. Es ist nicht die Meinung, dass Sie diese Modelle anderen erklären sollen. Es soll Sie persönlich mit Wissen ausstatten, das für Sie nützlich ist, wenn Sie eine konkrete Situation anpacken und sich Anregungen für Ihr Vorgehen holen möchten. Greifen Sie sich heraus, was für Sie erfolgsversprechend erscheint!

Aufbau des Moduls

- Teil 1: Wie bilden sich Gruppen und wo gibt es Stolpersteine? (40')
- Teil 2: Wie entstehen Konflikte in Gruppen? (55')
- Teil 3: Welche Kräfte spielen bei Konflikten mit? (35'-40')
- Teil 4: Was blockiert oder hemmt das Gespräch? (max. 30')
- Teil 5: Was fördert das Gespräch und trägt zur Konfliktlösung bei? (60')
- Abschluss: Wie geht's weiter?

Teil 1: Wie bilden sich Gruppen und wo gibt es Stolpersteine? (ca. 40')

Ziele

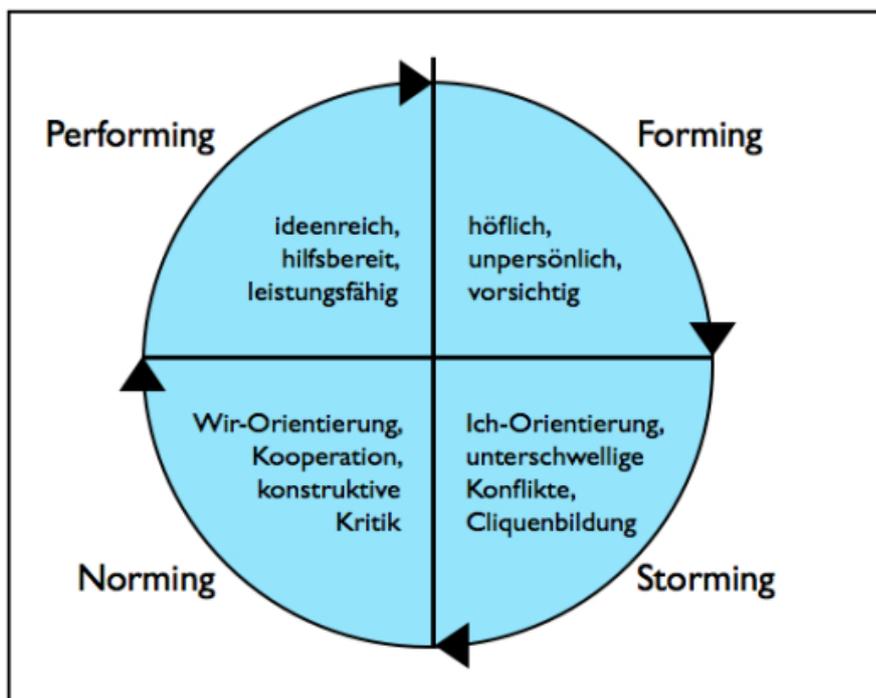
- Sie lernen ein Modell kennen, wie sich Gruppen bilden und entwickeln.
- Sie erkennen, welche Phasen besonders anfällig für Störungen oder Konflikte sind.

Input (ca. 10')

Gruppen bilden sich nach bestimmten Gesetzmässigkeiten. Die Gruppenbildung lässt sich in Phasen unterteilen. Es hilft, solche Prozesse und die verschiedenen Phasen zu kennen. So lässt sich das Geschehen leichter einordnen, verstehen und beeinflussen.

☞ *Bruce W. Tuckman*, ein amerikanischer Psychologe, stellte fest, dass sich Gesetzmässigkeiten beobachten lassen, wie sich Gruppen bilden, seien dies Arbeitsgruppen oder andere Gruppen, die sich regelmässig treffen. Er formulierte vier Phasen der Gruppenbildung (siehe Abb. 1 und 2):

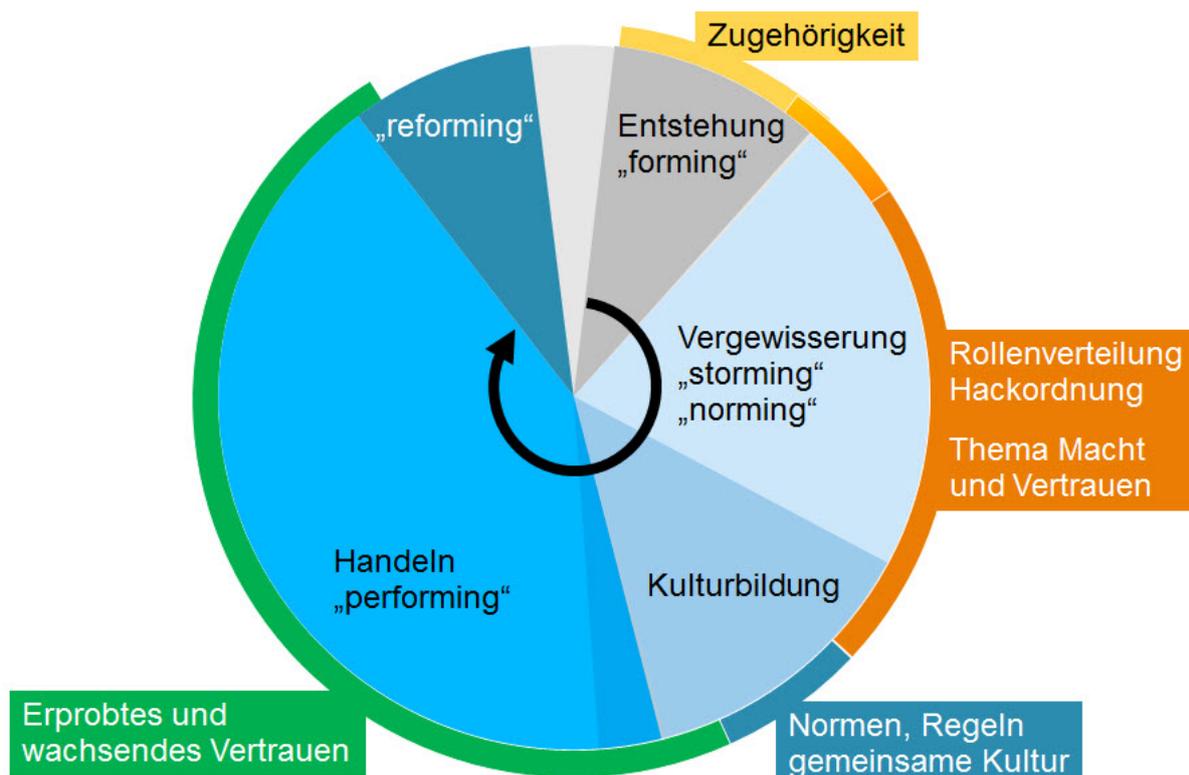
Abb. 1: Die vier Phasen der Gruppenbildung und wichtige Themen (Tuckman)



Jede dieser Phasen wird durchlaufen, wenn sich Menschen zu einer Gruppe zusammenfinden. In der Regel beginnt der Prozess wieder von vorne, wenn Personen neu hinzukommen oder wenn jemand die Gruppe verlässt:

- In Phase 1 lernen sich die Personen kennen und legen erste Abmachungen für das Zusammensein fest.
- In Phase 2 beginnen die Personen, ihr Zusammensein genauer miteinander auszuhandeln und ihre «Rollen» festzulegen. Dies kann zu Konflikten führen: Die einzelnen Personen vertreten in dieser Phase noch stärker ihre Position oder ihre eigenen Anliegen. Die Anliegen der Gruppe stehen weniger im Vordergrund.
- In Phase 3 haben die einzelnen Personen einen Konsens gefunden, wie sie miteinander funktionieren wollen, und rücken das Anliegen der Gruppe in den Vordergrund.
- In Phase 4 sind die Anliegen geklärt und die Gruppe funktioniert gut.

Abb. 2: Vier Phasen der Gruppenbildung (Modell Tuckman)



Übungssequenz (insgesamt ca. 30')

Einzelarbeit (7' bis 10')

Erinnern Sie sich an eine konkrete Tavolata-Gruppe:

- Können Sie diese Phasen wiedererkennen?
- Wie verliefen die vier Phasen?
- Welches waren einfache Phasen?
- Welches waren eher anspruchsvolle Phasen? Können Sie sich das erklären?
- Gibt es eine Phase, die Sie besonders gerne haben – und wenn ja: warum?
- Erkennen Sie einzelne Rollen der Beteiligten wieder?
- Wie ist es Ihnen damit ergangen?

Bitte notieren Sie Ihre Gedanken in Stichworten oder kurzen Sätzen.

Austausch in Partnerarbeit (10')

Vergleichen Sie Ihre Beobachtungen und tauschen Sie sich aus: Gibt es Gemeinsamkeiten? Gibt es Unterschiede? Wenn ja, welche?

Teil 2: Wie entstehen Konflikte in Gruppen? (ca. 55')

Ziele

Sie lernen das Modell von Friedrich Glasl kennen, das beschreibt, wie sich Konflikte in Gruppen entwickeln können. Sie verbinden diese Kenntnisse mit konkreten Erfahrungen zum Thema Konflikte oder Störungen in Tavolata-Gruppen.

Input (ca. 15')

Es ist normal und gehört dazu, dass es im Verlauf einer Gruppenbildung zu Störungen oder Konflikten kommt – Menschen, ihre Anliegen und Bedürfnisse sind unterschiedlich. Häufig übernehmen die einzelnen Personen in Gruppen auch bestimmte Rollen oder Funktionen, z.B. die Rolle der Expertin/des Experten («Besserwisser/Besserwiserin»), die Rolle der Harmoniestifterin/des Harmoniestifters («Besänftiger/Besänftigerin»), die Rolle der Kritikerin/des Kritikers, die Rolle der Analytikerin/des Analytikers und andere Rollen. Dies kann zu Reibungen führen.

Störungen und Konflikte an sich sind noch kein Alarmzeichen und müssen nicht beunruhigen – solange wir achtsam mit ihnen umgehen. Wichtig ist, früh die Anzeichen zu erkennen und zu wissen, wie sich ein Konflikt entwickeln kann.

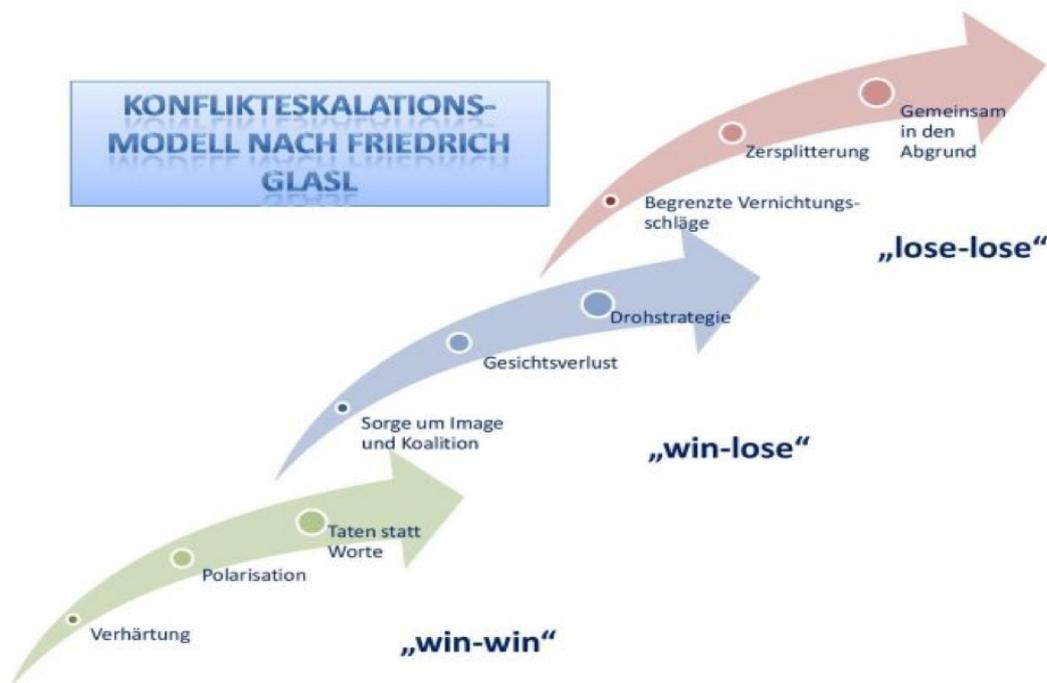
Was ist ein Konflikt?

Bei einem sozialen Konflikt¹ lässt sich nicht vereinen, was die verschiedenen beteiligten Personen fühlen, denken, wollen oder wie sie handeln. Oder zumindest empfinden dies die eine oder mehrere Personen so. Sie fühlen sich durch das Handeln der anderen Person(en) darin beeinträchtigt, ihre eigenen Vorstellungen, Gefühle und Absichten zu leben oder zu verwirklichen.

Auch Konflikte sind – selbst wenn man dies in turbulenten Momenten glauben könnte – kein chaotisches Geschehen, sondern sie entwickeln sich nach bestimmten Regeln. Der österreichische Konfliktforscher Friedrich Glasl entwickelte das *Modell «9 Stufen der Konfliktentwicklung»* (siehe Abb. 3):

¹ Die Beschreibung lehnt sich an die Konfliktdefinition nach Glasl: Schäfer, D.D. (2017): *Einführung in die Mediation. Ein Leitfaden für die gelingende Konfliktbearbeitung*. Wiesbaden: Springer; DOI 10.1007/978-3-658-15883-5_2

Abb. 3: Konfliktmodell nach Friedrich Glasl



Glasl verwendet englische Begriffe für sein Modell: «to win» heisst gewinnen, «to lose» bedeutet verlieren. Da diese Begriffe sehr gebräuchlich sind, verwenden wir sie in diesem Dokument auch.

Das Modell zeigt, wie sich der Konflikt immer weiter steigert, wenn es den Beteiligten nicht gelingt, gemeinsam eine Lösung zu finden.

Die drei Ebenen des Konfliktmodells nach Friedrich Glasl

- **Ebene 1 «win-win»** (Seite 1 gewinnt – Seite 2 gewinnt)

Diese Phase ist im Modell grün markiert, weil hier die Chance besteht, den Konflikt für beide Seiten befriedigend («win-win») beizulegen. Es gibt noch keine Verlierer und Verliererinnen, sondern nur die Tatsache, dass Menschen unterschiedlicher Meinung sein können und Dinge unterschiedlich erleben bzw. verschiedene Bedürfnisse haben.

Stufe 1 – Verhärtung

Konflikte beginnen mit Spannungen, z.B. dem Aufeinandertreffen unterschiedlicher Meinungen. Dies wird meist noch nicht als Beginn eines

Konflikts wahrgenommen. Wenn daraus ein Konflikt entsteht, werden die Meinungen vehementer vertreten.

Stufe 2 – Debatte

Dies ist der Beginn einer Strategieentwicklung, um die andere(n) Person(en) von den eigenen Argumenten zu überzeugen. Meinungsverschiedenheiten führen zu einem Streit. Druck wird als Mittel eingesetzt und es entsteht ein Schwarz-Weiss-Denken.

Stufe 3 – Taten statt Worte

Der Druck auf die andere Person wird erhöht, um sich oder die eigene Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z.B. abgebrochen. Verbale Kommunikation im eigentlichen Sinne findet nicht mehr statt und der Konflikt gewinnt schnell an Schärfe. Das Mitgefühl für den «anderen» geht verloren.

- **Ebene 2 «win-lose»** (Seite 1 gewinnt – Seite 2 verliert)

Stufe 4 – Koalitionen

Der Konflikt verschärft sich dadurch, dass man Sympathisantinnen und Sympathisanten für die eigene Sache sucht und Koalitionen bildet. Man glaubt sich im Recht und spricht schlecht über andere. Es wird unsachlich. Im Vordergrund steht, den Konflikt zu gewinnen – die andere Person soll verlieren.

Stufe 5 – Gesichtsverlust

Die andere Seite soll in ihrer Identität vernichtet werden durch alle möglichen Unterstellungen oder ähnliches. Hier ist der Vertrauensverlust vollständig. Gesichtsverlust bedeutet in diesem Sinne der Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit.

Stufe 6 – Drohstrategien

Mit Drohungen versuchen die Konfliktparteien, die Situation zu kontrollieren. Man droht z.B. mit einer *Forderung* (10 Mio. Euro), die durch eine *Sanktion* verschärft («Sonst sprengte ich Ihr Hauptgebäude in die Luft!») und durch das *Sanktionspotenzial* untermauert wird (Sprengstoff zeigen).

- **Ebene 3 «lose-lose» (Seite 1 verliert – Seite 2 verliert)**

Stufe 7 – Begrenzte Vernichtung

Der anderen Seite soll ab jetzt vor allem und mit allen Mitteln empfindlich geschadet werden – gegenseitig nimmt man sich zunehmend als «Gegner/Gegnerin» wahr. Die andere(n) Person(en) werden nicht mehr als Menschen wahrgenommen. Ein begrenzter eigener Schaden wird hingegenommen und es wird als Gewinn angesehen, sollte der Schaden des Gegners/der Gegnerin grösser sein.

Stufe 8 – Zersplitterung

Die Vernichtung des Unterstützersystems des Gegners/der Gegnerin rückt in den Vordergrund.

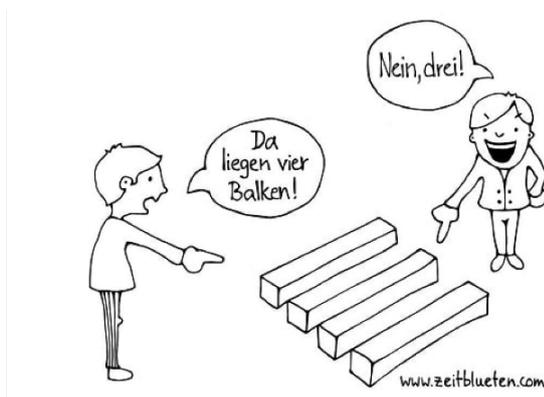
Stufe 9 – Gemeinsam in den Abgrund

Die Zerstörung der anderen und die Selbstzerstörung werden mit einkalkuliert.

Perspektivenwechsel: Wie kann der Konflikt für beide Seiten befriedigend beigelegt werden?

Im Modell ist grün markiert die Ebene 1: hier bestehen gute Chancen, den Konflikt für beide Seiten befriedigend («win-win», also als beidseitigen «Gewinn») beizulegen oder Kompromisse zu finden, die für alle Beteiligten gut sind. Dies kann z.B. gelingen, wenn die Beteiligten erkennen, dass sie auf eine Situation aus unterschiedlichen Perspektiven schauen – und deshalb je eine andere «Wahrheit» sehen, wie Abb. 4 zeigt:

Abb. 4: Perspektivenwechsel



Übungssequenz (insgesamt 40')

Einzelarbeit (10')

Erinnern Sie sich an eine konkrete Situation in einer Tavolata, wo es zu einer Störung kam:

- Welches Stichwort geben Sie dem Konflikt/der Störung?
- Wie hat sich der Konflikt entwickelt? Schildern Sie die Entwicklung in 3 bis 5 Sätzen.
- Haben Sie Schritte hin zur Verstärkung des Konflikts wahrgenommen? Welche?
- Hat jemand auch Schritte unternommen, um den Konflikt aufzulösen? Ist es gelungen? Wenn ja: Was half? Wenn nein: Was hat sich einer Lösung entgegengestellt?

Notieren Sie sich Stichworte und Sätze. Schauen Sie, wo im Verlauf diese Störung aufgetreten ist. Nehmen Sie dabei das Modell zur Hilfe: Erkennen Sie Zusammenhänge mit der jeweiligen Ebene/den Stufen und der Störung? Welche?

Austausch in Partnerarbeit (20')

Stellen Sie sich kurz gegenseitig die jeweilige Konfliktsituation vor. Berichten Sie, was dazu beigetragen hat, den Konflikt/die Störung zu entschärfen oder was sich einer Lösung entgegengestellt hat. Erkennen Sie Gemeinsamkeiten?

(Fortsetzung auf nächster Seite)

Plenum (10')

Sammeln Sie die Situationen am Flipchart und ergänzen Sie diese allenfalls mit weiteren möglichen Konfliktpunkten in Tavolata-Gruppen, zum Beispiel:

- Die Interessen der Teilnehmenden sind zu unterschiedlich.
- Man ist sich uneins über die Wahl der Getränke oder des Menüs.
- Die Teilnehmenden haben unterschiedliche Ess- und Trinkgewohnheiten (Fleischkonsum vs. Vegetarier, Alkohol, saisonale Küche etc.).
- Die Teilnehmenden sind unzuverlässig (z.B. kommen sie zu spät oder halten Abmachungen nicht ein).
- Die Teilnehmenden haben unterschiedliche Vorstellungen, wie viel es kosten darf.
- Eine Person fühlt sich mit ihren Anliegen nicht ernst genommen.
- Es entstehen Hierarchien zwischen den Teilnehmenden, einzelne Personen möchten «Chef» oder «Chefin» sein, ohne dass dies die anderen auch wollen.
- Wiederholt kommen Themen auf, die nicht alle Teilnehmenden in gleichem Masse interessieren (z.B. Enkelkinder, Mode, Hobbies, Sport, Ferienreisen, Krankheiten, etc.)
- Zu oft werden dieselben Geschichten vorgetragen.

Teil 3: Welche Kräfte spielen bei Konflikten mit? (35'-40')

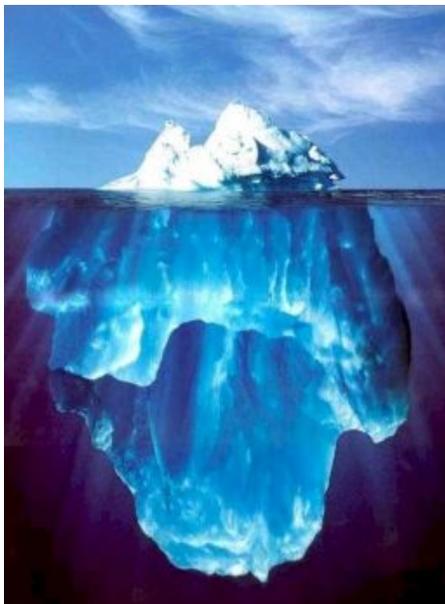
Ziele

Sie lernen das Eisberg-Modell kennen, das aufzeigt, wie unser Handeln und Fühlen nicht einzig von Fakten, Tatsachen oder bewussten, sichtbaren Faktoren abhängt. Sie können dieses Modell nutzbar machen, wenn in einer Tavolata Störungen und Konflikte auftreten.

Input (ca. 10'-15')

Treten Meinungsverschiedenheiten oder Konflikte auf, so ist es häufig üblich, dass die Beteiligten ihre Aufmerksamkeit vor allem auf das Gesagte oder das «Sichtbare» richten. Allerdings hat es sich gezeigt, dass dies in der Regel nur einen kleinen Teil des Geschehens erfasst. Ähnlich einem im Meer schwimmenden Eisberg (siehe Abb. 5) ist das, was über die Wasseroberfläche ragt, nur der kleinste Teil der Masse – mehr als 80 Prozents des Bergs liegt unterhalb:

Abb. 5: Eisberg²



² Foto Eisberg: http://www.itcwebdesigns.com/eisberg_info.htm (Zugriff September 2018)

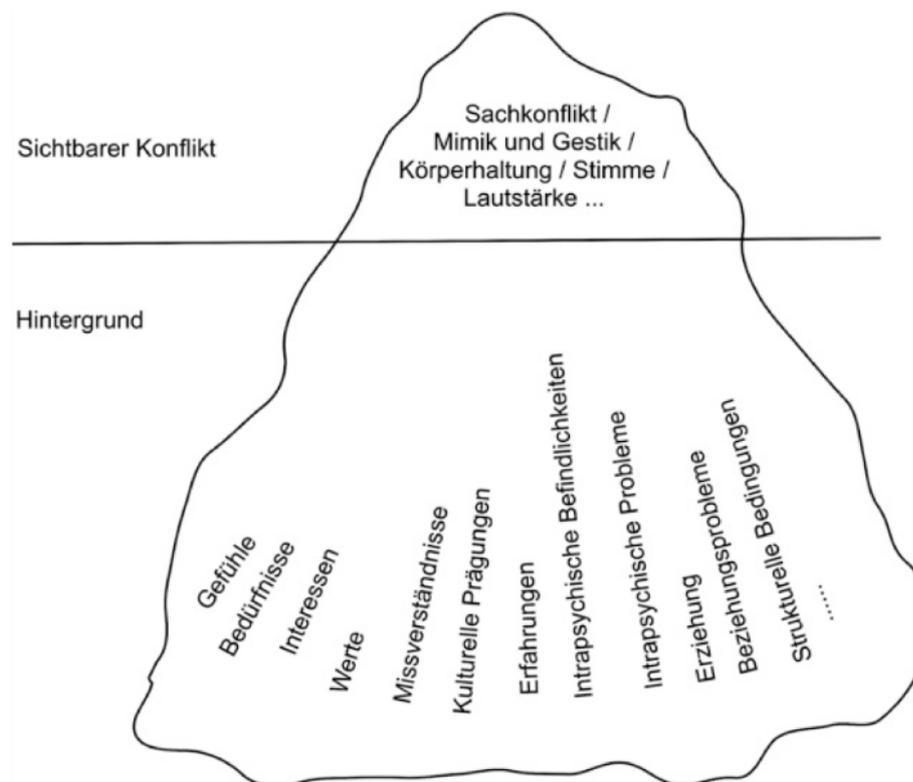
Eisbergmodell nach Ruch/Zimbardo (1974)³

Während es im bewussten («oberen») Teil um Sachfragen, Fachthemen oder das Sicht- und Hörbare des Verhaltens geht (Mimik, Gestik, Sprache etc.), liegen im «unteren» Teil weniger bewusste Gefühle, Bedürfnisse, Erfahrungen, Prägungen, etc.

Dieses Modell besagt, dass der grössere Teil der Motive für unser Handeln in einem vor- oder sogar unbewussten Bereich liegen. Es ist nützlich, dies in unseren Begegnungen mit anderen zu bedenken. Es hilft, um zu einem besseren gegenseitigen Verstehen zu gelangen.

Durch behutsames «Erfragen», was sich vielleicht «hinter» bestimmten Gefühlen, Gedanken oder Verhaltensweise verbirgt, können wir zu einem besseren Verständnis beitragen und so eine konfliktreiche Situation entspannen.

Abb. 6: Eisbergmodell: Das Spektrum möglicher Konflikt-Hintergründe⁴



³ Eisbergmodell: <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell> (Zugriff: September 2018)

⁴ In: Besemer, 1999:27; zit. In: Schäfer, 2017:6.

Übungssequenz (insgesamt 25')

Einzelarbeit (10')

Erinnern Sie sich nochmals an die obige konkrete Situation bei Ihrer Tavolata. Nehmen Sie das Eisbergmodell zur Hand. Überlegen Sie sich:

- Was waren in dieser Situation die offensichtlichen Fakten, Gedanken und Gefühle – der obere Teil des Eisbergs?
- Erkennen Sie, dass es damals auch eher unerkannt gebliebene Gefühle gab, z.B. Unsicherheit, Misstrauen, Ängste, die ebenfalls einen Einfluss auf die Situation hatten – der untere Teil des Eisbergs? Welche waren das?
- Was hilft, den eher verborgenen Teilen auf die Spur zu kommen?
- Formulieren Sie in einem Satz, was für Sie daraus folgt.

Gruppenaustausch (15')

Machen Sie eine Runde und lesen Sie sich die Sätze mit den Folgerungen vor –

Teil 4: Was blockiert oder hemmt das Gespräch? (30')

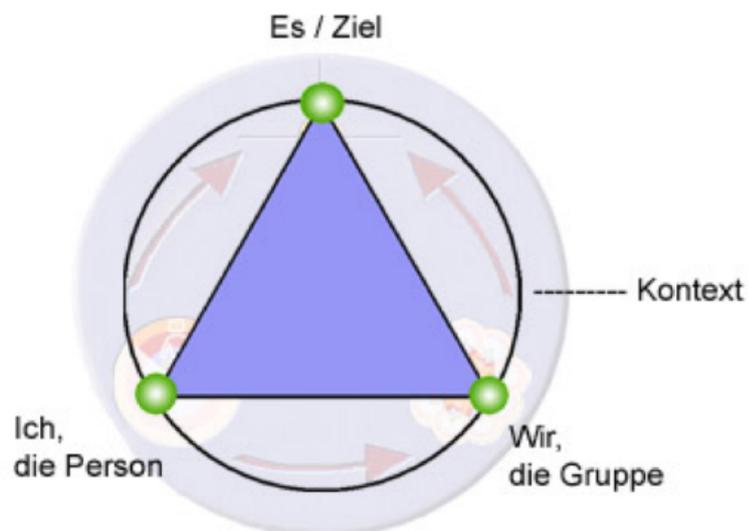
Ziele

Sie lernen ein weiteres Modell kennen, das hilft zu verstehen, warum Konflikte oder Störungen im Gespräch und in Beziehungen entstehen können: das *Globe-Modell* aus der «*Themenzentrierten Interaktion TZI*» von Ruth Cohn. Sie lernen Kommunikationssperren kennen, die daraus entstehen können.

Input (ca. 15')

Mit Hilfe des *Globe-Modell* aus der «*Themenzentrierten Interaktion TZI*» von Ruth Cohn lässt sich leichter erkennen, bei welchem Beziehungsaspekt aktuell eine Störung vorliegt. Ruth Cohn, die Begründerin, formulierte auch: «Störungen haben Vorrang». Das bedeutet, dass sich eine Gruppe nicht wirklich gut oder befriedigend weiterentwickeln kann, wenn die Teilnehmenden nicht verstehen und miteinander klären, welche Störung vorliegt und welcher Aspekt gerade hauptsächlich betroffen ist.

Abb. 8: Globe-Modell der Themenzentrierten Interaktion TZI⁵



⁵ Globe-Modell: <http://www.sein-und-wirken.ch/node/17> (Zugriff September 2018)

Damit eine Gruppe ihr Potential ausschöpfen kann, sollten vier Aspekte berücksichtigt werden:

- **Ich, die Person:** Die Bedürfnisse und Anliegen des/der Einzelnen müssen Platz haben.
- **Wir, die Gruppe:** Die Bedürfnisse und Anliegen der Gruppe, ihr «Projekt», muss berücksichtigt werden.
- **Es, Ziel:** Die Anforderungen des «Es», der Sache oder des Ziels des Zusammenseins, das sich die Gruppe gesetzt hat, muss berücksichtigt werden.
- **Kontext:** Das Umfeld, in dem die Gruppe sich trifft oder arbeitet, muss bedacht werden.

Alle vier Aspekte bilden zusammen den «Globe» oder die Kräfte, die bei einem Zusammensein eine Rolle spielen. Störungen können bei jedem dieser Aspekte entstehen.

Wenn bei einem dieser Aspekte eine Störung auftaucht, so muss zuerst diese Störung behoben werden. Hat also eine einzelne Person («Ich») ein Problem im Zusammensein, so gilt es, Anliegen und Bedürfnisse zu artikulieren und zu verstehen, ehe die Gruppe gut miteinander weiterfunktionieren kann. Ist das Ziel («Es») der Gruppe nicht mehr klar oder gibt es Wünsche an Veränderung oder eine Neuorientierung, so muss dies zuerst geklärt werden.

Das Zusammensein in einer Gruppe ist stets ein Prozess und verläuft dynamisch – denn jeder dieser Aspekte kann sich verändern und damit verändert sich auch das Ganze. Um solche Störungen anzusprechen, gibt es hilfreiche Kommunikationsweisen. Darauf gehen wir in Teil 5 ein.

Vorher beschäftigen wir uns mit der Gegenseite: den «Kommunikationssperren». Das sind Redewendungen, die ein Gespräch hemmen und damit auch die Lösung der Störung blockieren können.

Blockierendes und hemmendes Gesprächsverhalten (*Kommunikationssperren*)

- Befehlen
- Überreden
- Warnen und drohen
- Vorwürfe machen
- Bewerten (loben, tadeln)

- Herunterspielen (bagatellisieren)
- Nicht ernst nehmen, ironisieren, verspotten
- Lebensweisheiten zum Besten geben
- Von sich reden
- Ursachen aufzeigen und Hintergründe deuten
- Ausfragen
- Vorschläge und Lösungen bieten

Eine Person sagt: «Ich weiss gar nicht, ob ich noch an der Tavolata teilnehmen kann.»

Die Reaktion der anderen Person ist: «Ach, das ist doch kein Problem, du musst einfach den früheren Bus nehmen!»

- Was passiert hier?

Übungssequenz (insgesamt 15')

Einzelarbeit (5')

Schauen Sie die Liste mit den *Kommunikationssperren* an: Gibt es eine der Äusserungsformen, von der Sie wissen, dass Sie sie in kritischen Momenten anwenden? Was können Sie vorkehren, um nicht automatisch auf diese Weise zu reagieren? Formulieren Sie einen Satz, z.B. «Wenn ich merke, dass ich ins Befehlen komme, dann...» und notieren Sie diesen auf einen Zettel.

Plenum (ca. 10')

Was tun andere, um nicht automatisch auf eine Weise zu reagieren, die das Gespräch eher hemmt? Teilen Sie Ihre Sätze mit und hängen Sie die Zettel an den Flipchart – so erhalten Sie eine Liste mit hilfreichen Sätzen.

Teil 5: Was fördert das Gespräch und trägt zur Konfliktlösung bei? (ca. 60')

Ziele

Sie frischen Ihre Kenntnisse in Bezug auf hilfreiche Formen der Kommunikation auf. Sie lernen die 5 Schritte der gewaltfreien Kommunikation nach *Marshall Rosenberg* kennen. Sie wissen, dass Sie damit Einfluss nehmen können, um die Situation in der Gruppe positiv zu beeinflussen, d.h. den Konflikt zu entschärfen.

Input (10')

Störungen oder Konflikte sind in jeder Gruppe, die sich länger und häufiger trifft, zu erwarten. Wichtig ist, auf die Störungen angemessen zu reagieren. Geeignete Verhaltens- und Kommunikationsweisen beeinflussen den Gruppenprozess und das Wohlbefinden der Teilnehmerinnen und Teilnehmer positiv.

Die Störung als solche zu akzeptieren, ist eine Voraussetzung, um eine Störung beheben zu können. Das heisst: anerkennen, dass jetzt gerade etwas die sonstige Harmonie oder das zufriedene Zusammensein «stört» und beeinträchtigt («Störungen haben Vorrang»).

Es ist hilfreich, wenn Sie in solchen Momenten ruhig bleiben. Warten Sie einen geeigneten Moment ab, um Ihre Beobachtung, Ihre Gedanken oder Ihr Gefühl zu artikulieren. Reagieren Sie nicht sofort aus dem «unguten» Gefühl oder einem Ärger heraus. Bleiben Sie auch innerlich der anderen Person gegenüber wohlwollend, trotz möglicher Irritation oder Unzufriedenheit. Gehen Sie davon aus, dass diese Person Gründe für ihr Handeln hat. Kritisieren Sie die Sache oder die konkret störende Verhaltensweise und nicht die Person als solche.

Förderliches Gesprächsverhalten

- Aktiv zuhören
- Meine Sicht der Welt ist nicht die einzig mögliche
- Ich-Botschaften: Was denke ich? Was fühle ich? Was möchte ich gerne?
- Keine Monologe führen
- Alle zu Wort kommen lassen
- Fragen stellen, um genauer zu verstehen

Müssen oder wollen Sie jemandem **eine kritische Rückmeldung** geben, so bewähren sich die fünf Schritte, die der amerikanische Psychologe *Marshall Rosenberg* im Modell der *Gewaltfreien Kommunikation*⁶ formuliert hat:

5 Schritte der gewaltfreien Kommunikation:

- Beobachtung: Beschreiben Sie, was passiert, ohne zu bewerten: «Ich habe gesehen..., gehört..., gelesen..., beobachtet...»
- Gefühle: Beschreiben Sie Gefühle, die die Situation in Ihnen auslöst. Mischen Sie diese nicht mit Interpretationen. «Ich fühle mich..., ich bin..., es macht mich...»
- Bedürfnis:erspüren Sie Ihre eigenen Bedürfnisse, die Sie in dieser Situation haben und was sich aktuell nicht erfüllt. «Ich brauche..., mir hilft..., mich unterstützt..., mir tut gut...»
- Bitte (Erwartung): Formulieren Sie eine konkrete Bitte zur Erfüllung des Bedürfnisses. Vermischen Sie die Bitte nicht mit einer Forderung: «Ich bitte dich um..., meine Bitte an dich..., meine Erwartung ist...»
- Keine Interpretation: Interpretieren Sie nicht das Verhalten der anderen Person oder die Situation, sondern machen Sie Ihre Überlegungen und Erklärungsversuche deutlich: «Ich habe mir überlegt..., mir ist nicht klar..., vielleicht ist das so, weil...»

Mit der folgenden Übung wenden Sie dieses Modell an. Das *Globe-Modell* aus Teil 4 hilft, die Situation für sich zu analysieren.

⁶ Ingrid Holler (2016): Trainingsbuch Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann: Paderborn, 8. Aufl.

Übungssequenz (insgesamt 50')

Rollenspiel für 3 Personen: Analyse einer Situation und Gesprächsvorbereitung

Die Rollen der drei Personen:

- Person A beschreibt eine Situation, die einen Konflikt enthält, z.B. aus der Situation, die Sie in Teil 2 geschildert haben.
- Person B hört zu und fragt nach. Sie versucht den Konflikt möglichst gut zu verstehen und hilft Person A dabei, ihr Anliegen präzise zu formulieren.
- Person C beobachtet den Prozess und gibt Rückmeldungen.

Das Rollenspiel besteht aus drei Schritten:

Schritt 1: Analyse oder „Was genau ist das Problem?“ (10')

Person A und Person B führen ein Gespräch. Person A nimmt das Globe-Modell zu Hilfe, um sich klarer zu werden, um welche «Spitze» des Globe's es für sie genau geht:

- Es (z.B. Unzufriedenheit mit dem gemeinsamen Essen, mit dem Ziel des Zusammenseins, wie das gemeinsame Essen definiert wird, Kosten, etc.)
- Ich (das kann A oder auch eine andere Person aus der Tavolata-Gruppe sein): Was ist für Sie oder für diese Person schwierig, belastend, unbefriedigend, etc.?
- Wir (Zusammensein? Wertschätzung? Überlastung durch Kochen?)
- Kontext (z.B. Ort, Transport?)

Person B hört mit, stellt ergänzende Fragen und versucht, sich ein möglichst genaues Bild zur Situation und zu den beteiligten Personen zu machen. Nützlich können hier die sogenannten W-Fragen sein:

- **Wer?**
- **Was?**
- **Wann?**
- **Wo?**
- **Wie?**
- **Wie lange?**
- **Wozu?**

Bei Unsicherheiten hakt B nach: «Ich verstehe es noch nicht genau. Erkläre es bitte noch mit anderen Worten» oder «Habe ich das richtig verstanden?»

Schritt 2: Vorbereitung des Gesprächs (10')

Sobald für Person A klar ist, was genau das Problem ist, wählt sie aus, mit welcher beteiligten Person sie ein Gespräch führen möchte, um die Situation zu klären. Dieses Gespräch bereitet sie vor, indem sie die 5 Schritte der gewaltfreien Kommunikation für sich ausformuliert.

☞ Vergessen Sie Ihren Satz zu den Kommunikationssperren nicht!

Person B unterstützt Person A dabei, indem sie Formulierungsvorschläge macht, wenn Person A zögert, oder indem sie auf einen Punkt hinweist, der aus der Analyse von Person A wichtig scheint, aber in der Gesprächsvorbereitung noch nicht vorkommt.

Schritt 3: Rückmeldung (5'-10')

Person C schildert Person A und Person B ihre Beobachtungen. A und B hören zu und stellen einzig Verständnisfragen.

Austausch im Plenum (20')

Teilen Sie mit, was Sie durch diesen Austausch erfahren haben. Gab es neue Gesichtspunkte oder Lösungen für Ihre Situation, die aufgetaucht sind? Wie ist es Ihnen in den verschiedenen Rollen ergangen? Wie könnten Sie diese Erfahrung einsetzen?

Wie geht's weiter?

Herzliche Einladung zu unseren weiteren Angeboten!

☞ **Aktuelle Termine und Treffen:** www.tavolata.ch → Veranstaltungen

Intervisionstreffen Tavolata

Bei einem «Intervisionstreffen Tavolata» tauschen sich interessierte Personen (regionale Tavolata-Vertreter/innen, Kontaktpersonen) selbstorganisiert unter Gleichgesinnten (Peers) aus, ohne dass eine Fachperson dabei ist. Die Teilnehmenden bringen Themen mit, die in den Tavolata-Gruppen aufgetaucht sind. Mithilfe eines vorgegebenen Leitfadens werden Handlungsmöglichkeiten erarbeitet, die dazu beitragen können, eine Lösung zu finden.

Im separaten Dokument «Merkblatt Intervision» finden Sie die Rahmenbedingungen und den Ablauf dieser Treffen.

Coaching-Gespräch

Auf Wunsch können Sie ein unterstützendes **Gespräch** mit einer Fachperson in Anspruch nehmen. Melden Sie sich bei der Geschäftsstelle für einen Termin (Daniela Specht, Tel. 076 319 96 96, info@tavolata.ch).