

# Kommunikation



**Zu Beginn findest du die Beschreibung eines der gängigsten Modelle zum Thema Kommunikation, die „4 Seiten einer Nachricht“. In diesem Zusammenhang wird die Bedeutung von Rückmeldung (Feedback) erklärt und der Begriff der stimmigen Kommunikation behandelt. Danach folgen eine Konfliktdefinition und Information über Entstehung und Dynamik von Konflikten. Im zweiten Teil bekommst du einige Anregungen, wie du als Leiter/in zur verbesserten Kommunikation und dem konstruktiven Umgang mit Konflikten beitragen kannst.**

## Der Hintergrund

Kommunikation ist so selbstverständlich und alltäglich, dass oft wenig auf sie geachtet wird. Bewusster zu kommunizieren hilft dir, Missverständnisse/Konflikte zu vermeiden, in deinem Leiter/innenteam eine angenehme Atmosphäre zu schaffen und deinen Guides und Spähern Klarheit und Orientierung zu vermitteln. Dazu ist es wichtig zu verstehen, wie Kommunikation funktioniert.

Alles, was du sagst und tust, wird als Botschaft verstanden! Jede Botschaft hat mehrere Ebenen - sie enthält:

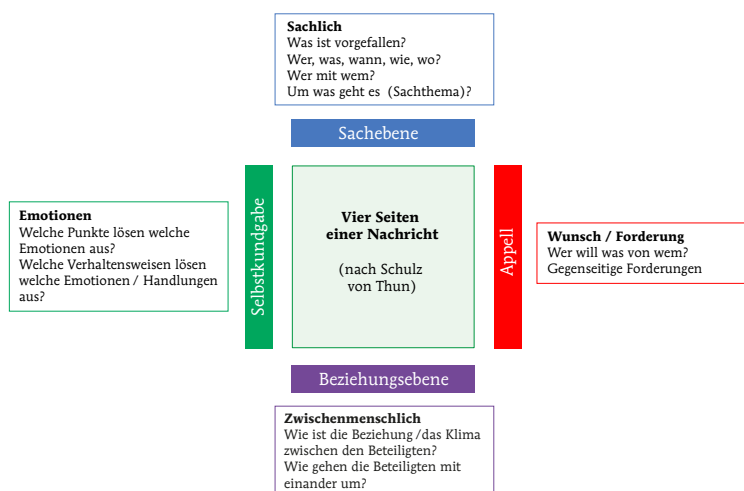
- Sachinformation (worum geht es inhaltlich)
- Persönliche Information (über mich persönlich)
- Beziehungsinformation (über die Beziehung zu deinem Gegenüber)
- Aufforderung (Appell)

Dazu kommt, dass auch dein/e Gesprächspartner/in und seine/ihre bisherigen Erlebnisse Einfluss darauf haben, wie du/deine Botschaft verstanden wirst/wird. Weiters spielen Erwartungen oft eine große Rolle und können zu selbsterfüllenden Prophezeiungen führen. Diese Komplexität gibt eine ganze Menge Stoff für Missverständnisse.

Konflikte entstehen im zwischenmenschlichen Bereich fast zwangsläufig - du hast als Leiter/in in wahrscheinlich bereits Konflikte zwischen deinen Guides und Spähern oder in deinem Team erlebt. Dabei hast du einmal die Rolle einer Konfliktpartei und einmal die eines Dritten, von dem kompetentes Eingreifen erwartet wird. In beiden Fällen hilft es, Konflikttypen, Eskalationsstufen und Lösungswege zu kennen. Konflikte sind meist mit negativen Emotionen wie Angst, Wut oder Enttäuschung verbunden, während die positiven Funktionen oft vergessen werden. Ein Konflikt betont die Wichtigkeit eines Themas, schafft Aufmerksamkeit und macht Interessen, Bedürfnisse und Werthaltungen von Personen sichtbar.

Deshalb können das Austragen und die Lösung eines Konflikts zur Verbesserung der Zusammenarbeit führen - und das Vermeiden ist zumeist langfristig nicht die bessere Strategie.

## Die 4 Seiten einer Nachricht & Feedback



Dass ein und dieselbe Nachricht vier, möglicherweise verschiedene, Botschaften enthält, ist auf den ersten Blick schwer zu glauben.



Denk einmal an den Satz: „Du, in den Zelten der Kinder ist es dreckig.“

- Als erste Seite hat die Nachricht einen Sachinhalt (trifft eine Feststellung) - wir erfahren etwas über den Zeltzustand („Das Zelt ist schmutzig.“). Diese Weitergabe von Information steht vielfach im Vordergrund und ist am leichtesten erkennbar.
- Die zweite Seite dieser Nachricht ist die der Persönlichen Information, denn in jeder Botschaft steckt auch Information über die Person des Senders. In dem Beispiel könnte diese Information sein, dass der Sender ein ordnungsliebender Mensch ist, den schmutzige Zelte stören („Ich halte das nicht aus, wenn die Zelte schmutzig sind.“). Mit eingeschlossen sind dabei auch gewollte Selbstdarstellung und das Bemühen, einen guten Eindruck zu machen oder aber unfreiwillige Selbstenthüllung.
- Aus der Nachricht geht weiters hervor, was der Sender vom Empfänger hält und wie sie zueinander stehen. Dies ist die dritte Seite – die Beziehungsinformation der Nachricht, die sich gerne im Tonfall und anderen nicht-sprachlichen Begleitsignalen äußert. Für diese Seite hat der Empfänger ein besonders empfindliches Ohr, denn hier fühlt er sich als Person in bestimmter Weise behandelt. Aus dem Satz vom Sommerlager könnte man schließen, dass der Sender vom Empfänger denkt, diesem würde der Umstand selbst nicht auffallen und in der Beziehung ist der Sender der Erwachsene („Von uns beiden bin ich es, der darauf schauen muss, dass es sauber ist“). Wenn der Empfänger mit der Beziehungsdefinition nicht einverstanden ist, wird er sich vermutlich gegen diese wehren - obwohl er der Sachinformation zustimmt.
- Die vierte Seite einer Nachricht ist die Aufforderung – das, wozu der Sender den Empfänger veranlassen möchte. Kaum etwas wird nur so gesagt, ohne auf den Empfänger Einfluss zu nehmen. Der Versuch kann aber mehr oder weniger versteckt sein. So könnte etwa der/die eine Leiter/in meinen, der Andere solle die Kinder zum Zusammenräumen veranlassen oder dazu, bei der morgendlichen Inspektion genauer zu sein („Schau du, dass zusammengeräumt wird.“).

Bestimmt fallen dir ähnliche Beispiele ein, wenn deine Guides und Späher etwas zu dir sagen.

- Was sagen sie dir über sich selbst und über deine Beziehung zu ihnen?
- Welche Aufforderung ist damit verbunden?
- Denk daran, dass auch nicht-sprachliche Nachrichten wie Schweigen oder Weinen zumindest 3 der 4 Seiten haben.

Letztendlich kann sich ein Sender nie völlig sicher sein, ob er so verstanden wurde wie er das wollte (Sender – Empfänger Problematik). Aus diesem Grund ist es wichtig, vom Empfänger Rückmeldung (Feedback) einzuholen, wie Gesagtes (oder auch Verhalten) angekommen ist bzw. verstanden wurde. Dazu kannst du dich der Feedback-Regeln bedienen, die diese Kommunikation erleichtern.

## Stimmige Kommunikation

„Man kann nicht nicht kommunizieren“ ist wohl der meistzitierte Satz zum Thema Kommunikation. Doch was bedeutet „gute“ oder „richtige“ Kommunikation?

In der Psychologie spricht man von dem Ideal der Stimmigkeit von Kommunikation. Damit ist zuerst einmal die Innenseite der Kommunikation gemeint. Wenn du in dich hineinhörst, wirst du wahrscheinlich feststellen, dass es zu einem Thema mehrere innere Stimmen gibt, die sich mit verschiedenen Haltungen und Argumenten zu Wort melden. Für eine klare und authentische Kommunikation nach außen musst du dir zuerst innerlich einig sein, denn sonst ist das für den Empfänger spürbar und verwirrend.

In einem zweiten Schritt ist die situationsgerechte Kommunikation gemeint. Verschiedene Situationen haben unterschiedliche Gebote. Diese findest du heraus, indem du dir die vier Komponenten einer Situation bewusst machst:

- die Vorgeschichte (Was ist vorher schon passiert, wie ist es so weit gekommen?)
- die thematische Struktur (Worum geht es eigentlich sachlich?)
- die zwischenmenschliche Struktur (Wie stehe ich zu meinem Gesprächspartner?)
- und die Zielsetzungen der Beteiligten (Was soll dabei rauskommen?)

## Konfliktdefinition, Konfliktarten und Eskalationsstufen

Stell dir vor, eine deiner Guides fühlt sich von einer Anderen ungerecht behandelt. Der Konflikt besteht bereits, obwohl die Andere das vielleicht gar nicht so erlebt. Die Gründe für das Nicht-



Verwirklichen der eigenen Bedürfnisse oder Ziele werden der anderen Partei zugeschrieben. Im Kern von sozialen Konflikten geht es immer um Unterschiede, mit denen die involvierten Menschen nicht gut umgehen können. Dabei sind Unterschiede wichtig und es gehört zum kompetenten Umgang mit Konflikten, den verborgenen Nutzen und die Chancen wahrzunehmen. Dazu gehören

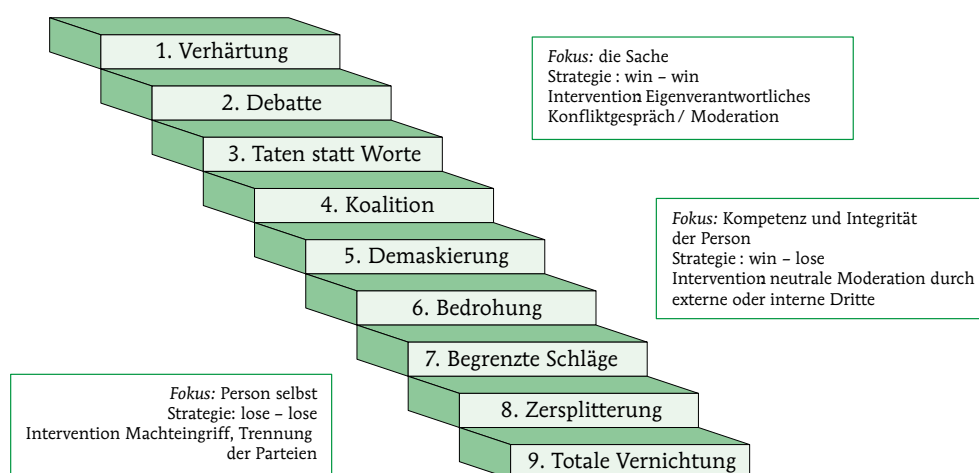
- das Einnehmen klarer Positionen,
- Hinterfragen alter Gewohnheiten und Muster,
- Auflösen starrer Formen und allgemein intensive Energie und Emotionen.

**Als Leiter/in heißt das für dich, Konflikte zwischen deinen Guides und Spähern nicht unbedingt zu verhindern und zu unterbinden, sondern sie geregelt austragen zu lassen.**

Versuch statt mit „Das ist ja gar nicht so schlimm.“ oder „Jetzt vertragt euch wieder!“ zu besänftigen lieber einen Rahmen und eine Form zu finden, in der die Guides und Späher ihre unterschiedlichen Sichtweisen äußern können. Du gibst ihnen damit die Chance, eine Streitkultur zu entwickeln und damit auch eine Lösungskultur.

Zu deiner Konfliktkompetenz gehört, dass du sie sensibel wahrnimmst und einstufen kannst. Konfliktkompetenz bedeutet vor allem, dass du in der Lage bist, ein Stück auf Distanz zu gehen um dir die Art und Struktur des Konflikts bewusst zu machen. Wenn du selbst Teil eines Konfliktes bist, ist es schwieriger den Kern eines Problems zu erkennen.

In der Konflikteskalation unterscheidet man 9 Stufen, von „Verhärtung“ bis „Gemeinsam in den Abgrund“.



Konflikteskalation ist die Dynamik, die Konflikte haben, sich immer weiter zu verschlimmern. Je länger man sie „anstehen“ lässt, umso schwerer wird es, eine Lösung zu finden. An dieser Stelle wird aber nur auf die Stufen 1 bis 4 näher eingegangen, da in den weiteren Eskalationsstufen jedenfalls externe, möglicherweise professionelle Hilfe erforderlich ist.

- In der 1. Phase „*Verhärtung*“ kommt es zum Aufeinanderprallen von Standpunkten und das Bewusstsein der bestehenden Spannungen erzeugt Krampf. Allerdings gibt es noch keine starren Parteien und es herrscht die Überzeugung, dass die Spannungen durch Gespräche lösbar sind.
- Die 2. Phase heißt „*Debatte und Polemik*“ und ist durch Schwarz-Weiß-Denken, verbale Gewalt und einer Diskrepanz zwischen "Oberton" und "Unterton" charakterisiert.
- Die 3. Phase nennt sich „*Taten statt Worte*“. Die Parteien verfolgen eine Strategie der vollendeten Tatsachen, die Atmosphäre ist misstrauisch und Empathie geht verloren.
- Mit Erreichen der 4. Phase „*Image und Koalitionen*“ haben sich die Parteien von der Vorstellung einer Win-Win-Situation gelöst - es gibt nur Sieg oder Niederlage. Dabei wird das Selbstbild glorifiziert, Stereotypen von der Gegenpartei entwickelt und nach Anhängern gesucht.

Ein Beispiel wäre, wenn Du mit einem anderen Leiter uneins bist, wie die Planung der Heimstunden abläuft. Es ist dir zwar unangenehm, das austragen zu müssen, du denkst aber, es wird sich schon eine gemeinsame Vereinbarung finden lassen. Im Gespräch vor dem gesamten Team präsentiert ihr beide eure Vorstellungen als die einzig richtigen und unterschwellig wird vermittelt, dass man ja ein Idiot sein muss, wenn man das nicht so sieht. Schließlich kannst du gar nicht mehr verstehen, was im Anderen vorgeht und jeder plant einfach so wie er meint. Dazu suchst du dir die Hilfe und Unterstützung der anderen Teammitglieder. Irgendwann geht es nur noch darum, wer sich durchsetzt. Damit habt ihr auch schon Stufe 4 der Konflikteskalation erreicht.

» Kapitel „Kids reden mit: Mitbestimmung innerhalb der Patroulle“

## Was heißt das in der Praxis?

Hier findest du einige Übungen und Ideen, die du selbst in deinem Leiter/innenteam ausprobieren kannst. Wenn du sie entsprechend anpasst, kannst du das eine oder andere auch mit deinen Guides und Spähern versuchen.

### Metakommunikation

Der Begriff „Metakommunikation“ bezeichnet die Kommunikation über die Kommunikation - also eine Auseinandersetzung über die Art, wie wir miteinander umgehen. Metakommunikation schafft Abstand und hilft Missverständnisse auszuräumen oder ihnen vorzubeugen. Unterhalte dich in deinem Team darüber, wie ihr miteinander redet, miteinander umgeht und welche Art der Kommunikation ihr euch wünscht! Ihr könnt dazu das Modell der 4 Seiten einer Nachricht zu Hilfe nehmen.

Eine Möglichkeit der Umsetzung mit deinen Guides und Spähern ist die Diskussion und das Aufstellen von Gesprächsregeln, die auch im JOKER zu finden sind.

### Interventionsmethoden in Konflikten

Am besten ist es, Reibungen und Spannungen, sobald sie wahrgenommen werden, mit dem betroffenen Gegenüber anzusprechen.

Bereite dich auf das Gespräch vor und achte darauf, in Ich-Botschaften zu sprechen. In Ich-Botschaften zu sprechen bedeutet, von der eigenen Wahrnehmung, den eigenen Empfindungen und Erwartungen zu sprechen, beispielsweise „Ich bin enttäuscht. Ich hätte lieber...“. Diese Mitteilungen sind für den/die Andere/n leichter zu nehmen, weil keine Vorwürfe enthalten sind. Versuch den Konflikt vorab zu analysieren

- Was sind die Themen?
- Wie lange währt der Konflikt bereits?
- Wer sind die Beteiligten und welche Beziehung haben sie zueinander?
- Dazu gehört auch, dir über deine eigenen Gefühle im Klaren zu sein und bereit sein diese auszudrücken. Bist du wütend? Enttäuscht? Traurig?

Die Wahrnehmung ein und derselben Situation ist oft sehr unterschiedlich. Zum Beispiel ein/e Leiter/in möchte sehr genau und fürsorglich sein, wird aber von einem/r anderem/n Leiter/in als bevormundend empfunden. Da hilft es, die Wahrnehmungen zu klären und sich bewusst zu machen, dass diese subjektiv, einseitig, fehlerhaft und verzerrt sein können. Verwende Einstiegsformulierungen wie ‚Ich sehe es so‘..., ‚Mein Eindruck ist...‘, ‚Ich habe es so erlebt...‘, ‚Für mich sah es so aus...‘.

Eine weitere Methode sind Rollenverhandlungen, die du ebenfalls im Team ausprobieren kannst. Schreib auf, was ihr von jedem anderen Teammitglied braucht, um eure Funktion als Leiter/in gut erfüllen zu können. Bezieht euch dabei auf Verhalten und versucht so konkret wie möglich zu sein. Schreib zum Beispiel „Ich bitte Anna öfter die Heimstunde vorzubereiten.“

Zu empfehlen ist jedenfalls einmal im Jahr eine „Konfliktinventur“ mit einem neutralen Moderator, zum Beispiel dem/r Gruppenführer/in, durchzuführen und so sicherzustellen, dass Konflikte nicht langsam oder unterschwellig eskalieren.

Mit deinen Guides und Spähern kannst du das ganz ähnlich im Rahmen des Patrollenrats machen.

» Kapitel „Kids reden mit: Mitbestimmung innerhalb der Patrouille“

## Weiterführendes

Empfohlene Suchworte für eine Internet-Recherche zum Thema:  
„Kilman-Test“ (Einschätzung des eigenen Konflikttyps), „Feedback-Regeln“, „Gewaltfreie Kommunikation“

Bücher:

- Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden 1 - 3. Rowohlt Taschenbuchverlag 1981 - 1998
- Cohn, R.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion. Klett-Cotta 2004
- Watzlawick, P.: Wie wirklich ist die Wirklichkeit? R. Piper 1976
- Glasl, F.: Konfliktfähigkeit statt Streitlust. Verlag am Goetheanum 1998