

# **Guter Service kommt nur aus einem guten Team**

Kommunikation und Teamentwicklung im Fachservice

Cornelia Hönigschmid  
Training, Supervision  
Neideckstraße 53  
81249 München  
089/87139304

# Man kann nicht nicht-kommunizieren!

(Grundgesetz der Kommunikation, Paul Watzlawick 1969)

- jedes Verhalten hat Mitteilungscharakter
- ich muss gar nichts sagen, um zu kommunizieren
- jedes Schweigen ist beredt und stellt eine Nachricht dar

## Was ist Kommunikation eigentlich?

- Kommunikation ist der Austausch und die Verarbeitung von Informationen.
- Jede Kommunikation löst beim Gegenüber eine Reaktion aus!
- Gelungene Kommunikation bedeutet, eine Nachricht möglichst eindeutig zu „senden“, so dass sie beim Empfänger wirklich vollständig ankommt, und umgekehrt eine Botschaft vollständig zu erhalten und zu verstehen.

## Warum ist gute und gelungene Kommunikation notwendig?

- Es geht darum, die unterschiedlichen Informationen in entsprechende Kommunikationsprozesse zu überführen.
- Kommunikation schafft Transparenz, Vertrauen.

## Absichten der Kommunikation:

- Kommunikation findet auf **2 Ebenen** statt.
- Mit Kommunikation will ich etwas mitteilen, Information und Inhalte vermitteln: es geht um die Sache – **Sachebene**.
- Mit Kommunikation will ich eine Beziehung zum anderen herstellen, festigen, verändern: es geht um das Verhältnis zum Gegenüber – **Beziehungsebene**.

## Wichtig:

- Kommunikation ist ein wechselseitiger Prozess.
- Kommunikation ist vielschichtig und nicht immer eindeutig, sondern wird von Wahrnehmung und Interpretation bestimmt.
- **In der Kommunikation gibt es keine Patentrezepte!!**  
Es geht vielmehr darum, verschiedene „Wege“ zu suchen, auszuprobieren, anzuwenden!

# Empfangsvorgänge

Kommunikation ist ein **wechselseitiger Prozess**, sie ist vielschichtig und nicht immer eindeutig, sondern von **Wahrnehmung und Interpretation** bestimmt.

Nicht nur, was wir wahrnehmen, sondern auch wie wir es interpretieren, bestimmt unser Handeln.

**Die innere Reaktion des Empfängers baut sich aus** drei verschiedenen Vorgängen auf.

- **Wahrnehmen** geschieht mit den **Sinnen**. Das heißt: etwas sehen, hören oder fühlen – auch riechen oder schmecken – können für eine Lern- und Arbeitssituation wichtig sein.

*Beispiel: Sie berichtet von einer Idee – er runzelt die Stirne.*



- **Interpretieren** geschieht mit dem **Verstand**. Das heißt: das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen, vor dem Hintergrund unserer Erfahrungen. Diese Interpretation kann im Sinne des „Senders“ richtig oder falsch sein! Deshalb ist eine Überprüfung durch Rückkopplung wichtig.

*Beispiel: Sie deutet das als abfällig und sagt: „Ich vermute, es passt dir nicht, was ich mache“.*



- **Fühlen** geschieht mit dem Inneren, dem „**Herzen**“, den Emotionen. Das heißt: auf das Wahrgenommene und Interpretierte mit einem eigenen Gefühl antworten.

*Beispiel: Sie empfindet Enttäuschung: „Ich bin enttäuscht, weil ich Unterstützung erhofft hatte“.*

In der Regel sind wir wenig geübt, diese drei Vorgänge auseinander zu halten. Sie verschmelzen zu einem „**Kuddelmuddel-Produkt**“.

Sich selbst stärker bewusst werden und dem Gesprächspartner mitzuteilen, **was ich wahrnehme, denke oder fühle**, verhilft zu mehr Klarheit in der Kommunikation.

Der Empfänger soll sich im Klaren sein, dass seine **Reaktion immer seine Reaktion** ist. Das Gegenüber ist dafür nicht verantwortlich.

Daraus ergibt sich eine

## Subjektivität der Wahrnehmung

- Sie hängt davon ab, wie wir von klein auf Sehen, Hören, Spüren, Riechen, Schmecken gelernt haben – **vor dem Hintergrund unserer individuellen Erfahrungen**.
- Dadurch entsteht erklärlicherweise auch, wenn Menschen zusammenkommen, **Konfliktpotential** – aber –
- die unterschiedliche menschliche Wahrnehmung ist gleichzeitig eine unerschöpfliche Quelle von **Kreativität**.
- Der Austausch der eigenen Sichtweisen und die verschiedenen Anschauungen innerhalb einer Gruppe können aus dem „Dilemma“ eine **Chance** machen.

# „Wer hat angefangen?“

**Es scheint eine menschliche Eigenart zu sein, das eigene Verhalten immer als Reaktion auf das Verhalten anderer zu erleben.**

So fühlen sich alle in konfliktreichen Auseinandersetzungen gern im Recht.

## Beispiel:

Sie nörgelt: „Weil er immer weggeht, schimpfe ich!“

Er zieht sich zurück: „Weil sie immer nörgelt, ziehe ich mich zurück!“

Aber – die Frage nach dem Anfang ist meist unbeantwortbar. Nach systemorientierter Sichtweise ist Kommunikation kreisförmig und ohne Anfang.

Es geht also nicht darum, die Frage nach der Schuld zu stellen, sondern darauf aus zu sein, **das „gemeinsame Spiel“ zu erkennen und Neuverabredungen zu treffen.**

## **Ziel:**

„So und so gehen wir miteinander um, jeder reagiert auf den anderen und beeinflusst ihn dadurch. Wie können wir uns ändern, damit die Zusammenarbeit befriedigender wird?“

## Unterstützendes Kommunikationsverhalten

- Aktives Zuhören  
Das ist keine Technik, sondern eine Grundhaltung, d.h. aufmerksam sein, Aufmerksamkeit schenken, das Verstandene wiederholen bzw. umschreiben, immer Blickkontakt halten, Ablenkungen vermeiden, nachfragen, nicht (be-)werten, Gefühle ansprechen.
- Mit Ich-Botschaften und nicht mit Du-Botschaften sprechen (s. nächste Seite)
- Beobachten
- Anerkennung geben und nehmen
- In kritischen Situationen fair konfrontieren
- Feedback geben und nehmen

### **Hilfreich sind deshalb:**

- Offene Kommunikation und Feedback
- Klare und verständliche Darstellung der eigenen Ziele
- Zuhören können und verstehen der anderen Seite
- Ausrichtung auf ein gemeinsames Ziel und dessen Formulierung
- Respekt und Toleranz des anderen
- Verantwortung für das eigene Handeln – „Sei Dein eigener Chairman“
- Unterscheidung zwischen der Inhalts- und der Beziehungsebene
- Inhalt, Ton und Gestik passen zusammen

### **Zu vermeiden sind deshalb:**

- Anschuldigungen
- Bewertungen
- Moralpredigten
- Killerphrasen

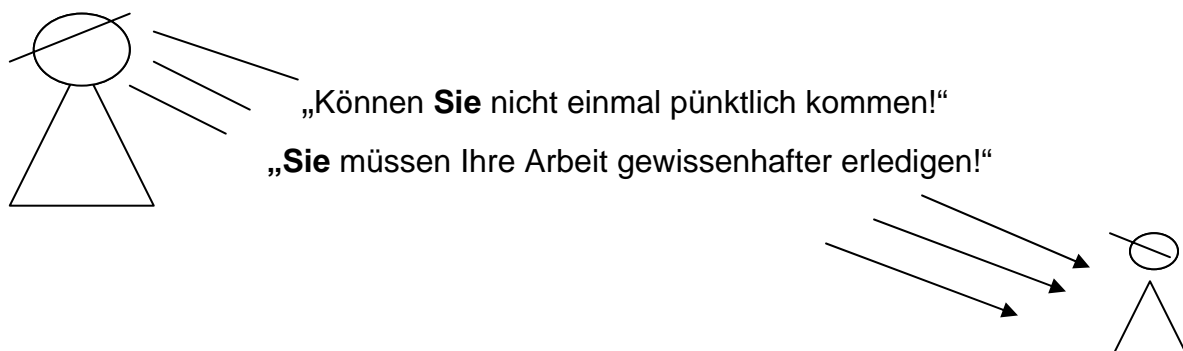
# Ich-Botschaften contra Du-Botschaften

Situationsbeispiele:

- Ein Mitarbeiter kommt ständig zu spät
- Ein Mitarbeiter erledigt die ihm aufgetragenen Arbeiten nicht

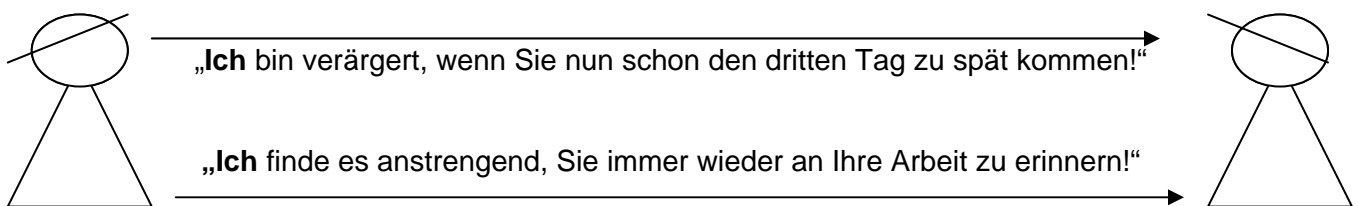
## Du-Botschaften:

Die wohl am meisten verbreitete Technik, eine gefühlsmäßige Ich-Aussage zu vermeiden. Sie besteht darin, eigenes inneres Erleben in eine Aussage über den anderen zu übersetzen. Meist handelt es sich um jene schwierigen Situationen in der Kommunikation, in denen jemand das Verhalten anderer missbilligt oder dabei verärgert ist. Immer wertet die Kommunikation das Gegenüber in irgendeiner Weise ab (Kritik, Tadel), auch wenn die Botschaft als Lob, Ratschlag oder Neckerei verschlüsselt wird.



## Ich-Botschaften:

Durch Ich-Botschaften gibt der Sender etwas von seinem Innenleben preis, was er bezüglich des Verhaltens fühlt oder wie es ihn konkret berührt.



## Fazit:

Während Du-Botschaften fast immer als negative Bewertung empfunden werden, können Ich-Botschaften als Feststellung von Tatsachen in Bezug auf den Sender der Botschaft entschlüsselt werden.

Ich-Botschaften enthalten eigene Störungen und Gefühle in Verbindung mit Bitten und Wünschen. Ich befehle dem anderen nichts, sondern mache ihm einen Vorschlag und ein Angebot.

Dies schafft eine tragfähige Grundlage für weitere Austausch- und Kommunikationsprozesse.

# Die „Vier Seiten einer Botschaft“

Friedrich Schulz von Thun hat mit den „Vier Seiten einer Botschaft“ ein Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation entwickelt, die die vier psychologischen Aspekte einer Nachricht deutlich machen.

- **Sachinhalt** – eine Sachinformation
- **Selbstoffenbarung** – eine Aussage über den Sender selbst  
Jede Nachricht ist auch eine kleine Kostprobe der Sender-Persönlichkeit (sowohl gewollte Selbstdarstellung wie unfreiwillige Selbstenthüllung).
- **Beziehung** – ein Hinweis, wie der Sender die Beziehung zu seinem Kommunikationspartner einschätzt, was er von ihm hält.  
Oft zeigt sich das in der gewählten Formulierung, im Tonfall und anderen Begleitsignalen.
- **Appell** – den Wunsch, beim anderen etwas zu bewirken.  
In der Regel haben Nachrichten die Funktion, auf den Empfänger Einfluss zu nehmen.

**Der Sender sendet immer gleichzeitig auf allen vier Seiten!**

## Beispiel:

Der Mann sagt zu seiner am Steuer sitzenden Frau: „Du, da vorne ist grün!“

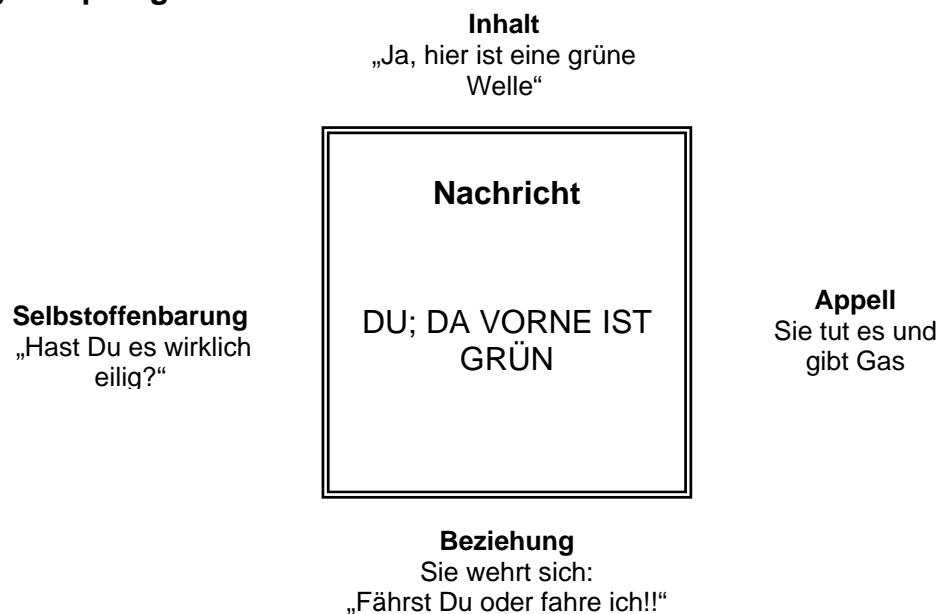


## Mögliche Reaktion des Empfängers:

Was die zwischenmenschliche Kommunikation kompliziert macht, ist:  
Der Empfänger hat die freie Auswahl, auf welche Seite der Nachricht er reagieren will.  
Er hat **vier Empfänger-Ohren!**

- Wie ist der Sachverhalt zu verstehen? – **Sachinhalt**
- Was ist das für einer? Was ist mit ihm – **Selbstoffenbarung**
- Wie redet der eigentlich mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben - **Beziehung**
- Was soll ich tun, denken, fühlen auf Grund seiner Mitteilung? - **Appell**

### Der vierohrige Empfänger:



### Achtung:

Fast jede Nachricht kann auf eine der vier Seiten hin überinterpretiert werden. Bei vielen Empfängern ist ein „Ohr“ auf Kosten der anderen besonders gut ausgebildet. Die Reaktion des Empfängers auf die Nachricht ist zu einem guten Teil somit auch sein Werk.  
**Er entscheidet über die Wirkung einer Information!**

- **Beziehungsohr** ist besonders ausgeprägt -> Empfänger nimmt alles sehr persönlich, fühlt sich leicht angegriffen.
- **Appellohr** ist besonders ausgeprägt -> Empfänger reagiert gerne übereifrig, ist um Wohlverhalten bemüht und kann auch die Antenne für das verlieren, was er selbst fühlt und will.
- **Selbstoffenbarungsohr** ist besonders ausgeprägt -> Empfänger analysiert gerne und wird so zum „Diagnostiker“ ohne persönliche Betroffenheit.
- **Sachohr** ist besonders ausgeprägt -> Empfänger reagiert „knochentrocken“.

# Sprachmuster in der Kommunikation

Bestimmte Sprachmuster erschweren eine gute, klare Kommunikation, da die Botschaften pauschal, ungenau, widersprüchlich o.ä. gesendet werden.

## ◆ **Generalisierung**

Führt leicht zu Unspezifizierung, ungleiche Dinge erhalten dieselbe Bedeutung

„**Niemand** mag mich“

„Ich mache **nie** etwas richtig“

„Männer denken nur an das **eine**“

„Wir haben **alles** überprüft“

„Das haben wir schon **immer** so gemacht“

## • **Modaloperationen/Fehlende Wahlmöglichkeiten**

Das sind Sätze, die einschränken, die ein Verbot darstellen. Das ist zu hinterfragen.

„Man muss ..... sein“

„Man sollte ..... tun“

## • **Tilgung/Löschung**

Dinge werden überhaupt nicht beschrieben

„Ich bin verwirrt“

„Ich freue mich“

„Du bist lästig“

„Ich mag keine ungenauen Menschen“

„Ich weiß nicht, was ich sagen soll“

## • **Unspezifizierte Substantive/ unspezifizierte Verben**

Man kann sich **kein** klares Bild machen

„Der Erfolg ist mir sehr wichtig“

„Ich möchte gerne den Teamgeist stärken“

„Wir sollten miteinander kooperieren“

„Sie ist bereit, mich zu unterstützen“

## • **„Verbale Masken“**

### ○ durch Wörter

▪ Ironie (z.B. bei Zuspätkommen: „.....pünktlich wie immer ....“)

▪ Verharmlosung (z.B. „... das bisschen Arbeit...“)

▪ Übertreibungen (z.B. Modewörter wie irre, wahnsinnig o.ä.)

### ○ durch Sprachformen

▪ Killersätze (z.B. „... das hat noch nie geklappt....“)

▪ Weichklopfer und Floskeln (z.B. „.....das macht doch gar nichts..“)

▪ Aber-Formulierungen (macht ein JA ungültig)

▪ Abwertungen (z.B. „...kannst Du mir sagen, was Du Dir dabei gedacht hast?“)

▪ Fachchinesisch

▪ Fragen statt Antworten

(z.B.: Bist Du gesund? Ich? Ja Du! Gesund? Ja! Du meinst, ob ich gesund bin?)

# TEAM

## Definition:

„Ein Team ist eine aktive Gruppe von Menschen, die sich vereinbarten Zielen verpflichtet, Strategien entwickelt, konstruktiv zusammenarbeitet und im Arbeitsalltag Freude an der individuellen und gemeinschaftlichen Arbeit hat und als Verantwortungsgemeinschaft hervorragende Leistungen bringt“.

Teams sind kein Selbstzweck. So geht es darum, unterschiedliche „Sichtweisen“, die vorher auch eindeutig definiert werden müssen, miteinander zu kombinieren. D.h. die Ziele, Wünsche, Interessen der einzelnen Teammitglieder müssen sich mit den strukturellen und organisatorischen Gegebenheiten – mit ihren Zielen, Wünschen, Interessen – verknüpfen. „Reibungsverluste“ können somit verringert werden.

## Eine mögliche Definition:

**T**oll  
**E**in  
**A**nderer  
**M**acht's

## Wichtig:

- **Ein Team ist niemals endgültig organisiert.**  
Teamentwicklung ist ein dynamischer Prozess.
- Teams sollten kontinuierlich ihre Rollenverteilungen überprüfen, um sicherzustellen, dass ihre Funktionen, Ziele, Methoden und Kommunikationsformen gute Leistungen und eine hohe Arbeitsmoral ermöglichen.
- Eine Gruppe kann nur dann gute Arbeit vollbringen, wenn sie lernt, mit Problemen kreativ, flexibel und effektiv umzugehen. Lösungsstrategien müssen eingeübt werden, um dauerhafte „Spielregeln“ zu begründen und klare Ziele festzulegen.
- Kommunikation ist einer der wichtigsten „Schmierstoffe“ für die Teamentwicklung und für das Beibehalten von guter Teamqualität.
- Kritikfähigkeit fördert die Weiterentwicklung des Teams.  
Kritikfähig sein, d.h.
  - sich zusammensetzen, um die Stärken und Schwächen der Arbeit zu analysieren,
  - aufgeschlossen zu sein für persönliche Beurteilungen,
  - auch negatives Feedback zu akzeptieren.

# Feedback geben – mit Sprache handeln

## Was ist Feedback?

"Entscheidend für den Erfolg oder Misserfolg nicht nur im beruflichen Arbeitsfeld ist nicht, wie ein Mensch ist, sondern wie er von anderen wahrgenommen wird. Wie ein Mensch auf andere wirkt, bleibt jedoch dem Betreffenden selbst normalerweise verborgen. Persönliches Feedback ist eine Investition in das einzelne Individuum, aber auch eine Investition in das Team als organisatorische Einheit."

Feedback ist also die Information darüber, wie ich auf andere wirke. Durch Feedback teilen mir andere Menschen mit, wie meine Verhaltensweisen von ihnen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.

Oft machen wir uns falsche Vorstellungen davon, wie wir auf andere wirken. So glaubten in einer Umfrage 83 von 100 Führungskräften, dass ihre Mitarbeiter sie als kooperative Vorgesetzte einschätzen würden. Tatsächlich wurden 86 von 100 als mehr oder weniger autoritär bezeichnet.

Loben als Gegenteil von Tadeln hat manchmal einen „schalen“ Beigeschmack, besonders wenn es von „oben“, von Vorgesetzten o.ä. kommt. Feedback ist eine „neutrale Methode“.

### Wichtig:

- Feedback stellt eine Rückkopplung, ein Echo, einen Spiegel für Verhaltensweisen dar.
- Feedback informiert mich, wie andere mich wahrnehmen, verstehen, erleben.

## Wozu dient Feedback?

- Feedback hilft, sich selbst und die Umwelt realistisch wahrzunehmen.
- Selbstbild und Fremdbild können verglichen werden.
- Positive Verhaltensweisen werden bestärkt und gefördert.
- Eigenes Verhalten kann durch Denkanstöße überprüft und gegebenenfalls verändert werden.
- Die Beziehungen zwischen Personen und die Einstellungen zueinander werden geklärt. Dadurch ist eine Annäherung möglich.
- Die Gruppenzusammengehörigkeit wird durch gegenseitige Offenheit gefördert. Die Möglichkeiten des voneinander Lernens wachsen in erheblichem Maße.
- Beobachtungsgabe und Urteilsfähigkeit werden geschärft.
- Der richtige Umgang mit Kritik wird trainiert.
- Das Zuhören wird geübt.
- Konfrontationen werden vermieden.

## Einsatzgebiete für Feedback

Feedback ist überall da anwendbar, wo Menschen mit Menschen zusammentreffen.

- Im Kollegenkreis
- In der Rolle als Vorgesetzter bzw. gegenüber Vorgesetzten
- Im Kunden-/Klienten-Gespräch
- In privaten Gesprächen, in der Partnerschaft

Quellen: „Feedback geben – mit Sprache handeln“, Carmen Vilsmeier; „Change Management“, Doppler

# Tipps für wirksames Feedback

## Feedback-Geber

- Biete Deine Informationen an, zwinge sie dem Empfänger nicht auf.
- Gib Dein Feedback, um anderen zu helfen
- Beziehe Dein Feedback auf Verhaltensweisen, die der Empfänger auch wirklich ändern kann.
- Gib Dein Feedback möglichst bald nach der Beobachtung.
- Gib Dein Feedback beschreibend, nicht bewertend, z.B. „Was Du gemacht hast, hat mir gefallen – hat mich gestört“ und nicht „war gut – war schlecht“.
- Schließe die Möglichkeit des Irrtums nicht aus.
- Formuliere möglichst klar, prägnant, konkret. Beziehe Dich auf praktische Beispiele.
- Formuliere mit Ich-Botschaften. Spreche per „ich“ und nicht per „man“.
- Drücke Deine Gefühle bzw. Deine Betroffenheit darüber aus.

## Feedback-Empfänger

- Höre genau zu und kläre Missverständnisse
- Verzichte auf Argumentieren und Rechtfertigen.
- Bedanke Dich für das Feedback und überdenke es kritisch.
- Du kannst das Feedback durch Einschätzung von anderen überprüfen, z.B. „Wirke ich auf Dich auch so autoritär?“
- Wehre Dich dagegen, Dir Verhaltensweisen vorschreiben zu lassen. Treffe die Entscheidungen über Dein Verhalten selbst.

# Gelöste Konflikte stärken – ungelöste Konflikte schwächen

## Einige Gedanken zu Konflikten:

- Konflikte gehören zum Alltag als Ausdruck widerstrebender Wünsche und Befürchtungen.
- Konflikte können zwei Partner, Gruppen, Organisationen oder Nationen betreffen und auch von einem einzelnen Menschen innerseelisch erlebt werden.
- Jede Veränderung, jede Veränderungsabsicht löst einen Konflikt zwischen innovativen und beharrenden Kräften aus.
- Konfliktlösungsprozesse sind Veränderungsprozesse, die nicht befohlen werden können.
- Konflikte können unterschiedliche Themen haben:  
Sie können z.B. die eigenen Wertvorstellungen betreffen (Religion, Weltanschauung). Sie können auch durch unterschiedliche Einschätzungen und Beurteilungen ausgelöst werden (Was ist der bessere Weg?).  
Konkurrenzsituationen können ebenfalls zu Konflikten führen.
- Konfliktlösungen sind Ergebnisse von Verhandlungen.
- Schlecht gelöste Konflikte prägen unsere Sozialisation.
- Wenn es um existentielle Konflikte geht, greifen wir oftmals zu „alten“ Bewältigungsmustern.

## **Positive Funktionen von Konflikten, wenn sie als Herausforderung verstanden werden können**

- Sie sind ein Hinweis auf Probleme.
- Sie erfordern Kommunikation.
- Sie vertiefen menschliche Beziehungen.
- Sie stimulieren die Kreativität.
- Sie setzen Energien frei.
- Sie führen zu neuen Erkenntnissen.
- Sie verhindern Stagnation.
- Sie fordern Entscheidungen heraus.
- Sie fördern die Weiterentwicklung.

## **Abwehrreaktionen, die keinen Konflikt lösen können!**

- Aggression Um den psychischen Druck zu reduzieren
- Flucht Durch Vermeiden und Ausweichen
- Verdrängen „Augen zu und durch“
- Resignation „Man kann ja doch nichts machen“
- Verharmlosen Pseudoharmonie und Anpassung
- Identifikation mit dem Angreifer „Er/sie wird schon seine/ihre Gründe haben“

# Konfliktursachen

## Sachverhalts-Konflikte

sind verursacht durch:

- Mangel an Information,
- Fehlinformation,
- unterschiedliche Einschätzung darüber, was wichtig ist, unterschiedliche Interpretation von Daten,
- unterschiedliche Vorgehensweise zur Bewertung.

## Interessen-Konflikte

sind verursacht durch:

- angenommene und tatsächliche Konkurrenz
- von realen (inhaltlichen) Interessen,
- von Verfahrensinteressen,
- von psychologischen Interessen.

## Beziehungs-Konflikte

sind verursacht durch:

- starke Gefühle,
- Fehlwahrnehmungen oder Stereotypen,
- mangelnde Kommunikation oder Fehlkommunikation,
- wiederholtes negatives Verhalten.

## Werte-Konflikte

sind verursacht durch:

- verschiedene Kriterien zur Bewertung von Ideen oder Verhalten,
- unterschiedliche Lebensformen, Ideologien und Religionen.

## Struktur-Konflikte

sind verursacht durch:

- destruktive Verhaltens- und Interaktionsmuster,
- ungleiche Kontrolle, Eigentumsverhältnisse oder Verteilung von Ressourcen,
- ungleiche Macht und Autorität,
- geographische oder umfeldbezogene Faktoren, welche Zusammenarbeit behindern,
- Zeitwänge.

# Der faire Streit – Leitfaden für den Konfliktmanager

## Schritte einer Konfliktmoderation

### 1. Auftrag klären:

- Hol Dir den Auftrag zum Handeln. Dabei ist wichtig, dass Du in der Sache unparteiisch bist.
- Mache einen „Vertrag“ mit den Konfliktpartnern: „Ihr akzeptiert die Spielregeln, die ich Euch als Konfliktmanager vorgebe.“
- Klare Rahmenbedingungen vereinbaren: Ort, Zeit, Dauer, TeilnehmerInnen, Vertraulichkeit
- Ziele definieren: Was kann/soll erreicht werden? Was kann nicht erreicht werden?

### 2. Kontakt stiften:

- Bringe die Konfliktpartner miteinander in Kontakt.
- Kläre das Interesse an der Konfliktlösung.
- Mögliche Ausweglosigkeit in Frage stellen.

### 3. Dialog leiten:

- Situationsdarstellung von jeder Seite – möglichst kurz und prägnant.
- Keine Unterbrechung – Jede/r kommt dran!
- Sachliche und emotionale Klärung: Wer hat was verstanden? War es so gemeint?
- Achtung: Keine/r muss sich vor dem anderen rechtfertigen!

### 4. Zusammenfassen:

- Welches Ziel verfolgt jede Seite?
- Was sind die gemeinsamen Interessen?
- Was ist strittig?

### 5. Lösungsvorschläge sammeln:

- Ermutige jetzt die Partner, **Vorschläge** einzubringen, wie der Konflikt in Zukunft angegangen werden kann. Lasse jeden mehrere Vorschläge suchen, die vermutlich die Interessen von beiden Konfliktpartnern berücksichtigen.
- Achte darauf, dass die Vorschläge vom jeweils anderen verstanden worden sind, eventuell mit eigenen Worten wiederholen lassen.
- Lasse beiden Konfliktpartnern Zeit, darüber nachzudenken, ob sie den Vorschlag annehmen können. Wenn nicht, ermutige sie, noch **andere Lösungsmöglichkeiten** zu suchen.
- Zahl der Lösungsvorschläge erhöhen, statt sich an Einzelschlüssen festzufressen!
- Achte darauf, dass sich die zwei **nicht vorschnell** auf eine Lösung einigen. Ermutige sie, alle ihre Bedenken auszudrücken!
- Wenn Du den Eindruck hast, dass die Konfliktpartner im Widerstand sind, getraue Dich auch das Scheitern vorherzusagen.

### 6. Vereinbarungen treffen:

- **Realitätscheck:**  
Ist die Übereinkunft realistisch? Ist die Übereinkunft genau und überprüfbar? Ist die Übereinkunft fair, ausgewogen und nachhaltig?
- **Zukunftscheck:**  
Spiele Zukunftssituationen durch, in denen sie erneut mit dem Konflikt konfrontiert sein werden. Wie werden sie mit dem Konflikt umgehen? Behält die Lösung auch in Zukunft Gültigkeit? Was genau hat sich verändert?

### 7. Abschluss:

- Achte darauf, dass das Gespräch in der Form beendet wird, dass die Partner sich beieinander dafür **bedanken** können, dass einer dem anderen Gehör geschenkt hat. Jeder hat zumindest seine Bereitschaft signalisiert, den Konflikt zu lösen.
- Feedback:
  - o Wie geht es den Konfliktpartnern?