

Konflikte im Berufsalltag mit Ich-Botschaften entschärfen

Verbessern Sie Ihre Kommunikation mit Ich-Botschaften



Tomas Bohinc

PMP, Berater für Teams,
Trainer für Projektleiter, Autor

Management Summary

- Viele Konflikte lassen sich mithilfe gezielter Ich-Botschaften minimieren, da sie eine partnerschaftliche und vertrauensvolle Beziehung im Gespräch herstellen.
- Mit Ich-Botschaften können Personen ihre Gefühle, Gedanken oder Bedürfnisse direkt und offen mitteilen, anstatt ihr Gegenüber mit typischen Du-Botschaften zu kritisieren.
- Folgende Formel gilt für den Aufbau von Ich-Botschaften: Nicht wertendes Verhalten + unerwünschter Effekt + Gefühl. Es gibt drei grundsätzliche Arten zur Formulierung von Ich-Botschaften, die sich vielfältig variieren lassen.
- Ich-Botschaften in den Alltag zu integrieren, hat viele Vorteile: Gesprächspartner:innen fühlen sich nicht bedroht, geraten nicht unter Rechtfertigungsdruck und die Kommunikation lässt sich offener gestalten.
- Ich-Botschaften sind in den folgenden Situationen hilfreich: beim Feedback geben, bei störendem Verhalten, Konflikten, Stress und bei persönlichen Angriffen. Ihre Anwendung sollte jedoch der Situation angemessen und dosiert erfolgen, um Ablehnung zu vermeiden.

Manchmal entwickeln Gespräche sich nicht in die gewünschte Richtung und es entsteht eine oftmals auch hitzige Diskussion aus dem Nichts. Diese Auseinandersetzungen können Sie vermeiden. Ich-Botschaften sind eine Methode, mit der Sie wertschätzend auftreten und zugleich bestimmt Ihren Standpunkt verdeutlichen können.

Ich-Botschaften sind Ausdrucksweisen, bei denen eine Person ihre eigenen Gefühle, Gedanken oder Bedürfnisse direkt und offen mitteilt, anstatt ihrem Gegenüber die Verantwortung am Gesprächsverlauf zuzuschieben oder es zu beschuldigen. Im Gegensatz zu Du-Botschaften, die oft vorwurfsvoll oder anklagend klingen, betonen Ich-Botschaften persönliche Erfahrungen und Emotionen. Diese Kommunikationsmethode trägt dazu bei, Konflikte zu minimieren und eine bessere Verständigung zu ermöglichen, da sie den Fokus auf die eigenen Empfindungen und Bedürfnisse legt, anstatt den Gesprächspartner oder die -partnerin zu

kritisieren. Dieser Tipp erklärt, was Ich-Botschaften sind und wie Sie diese in Ihrem Berufsalltag einsetzen können.

So wirken Ich-Botschaften

Sie können einen Sachverhalt aus zwei verschiedenen Perspektiven heraus beschreiben: Die eine ist die "Du-Botschaft" wie zum Beispiel "Du redest zu leise". Hier wird der Sachverhalt mit Fokus auf das Gegenüber beschrieben und man weist ihm die Schuld daran zu, dass man ihn nicht verstanden hat. Auf eine solche Botschaft reagieren viele mit einer Abwehrhaltung. Dies könnte dann eine Antwort wie diese provozieren: "Ich rede nicht leise. Du hörst schlecht." Damit ist aber nichts erreicht. Wenn wir unsere Gesprächspartner:innen verstehen wollen, müssen wir ihnen dies anders mitteilen. Eine Ich-Botschaft ist dazu eine gut geeignete Form. Und diese könnte hier so aussehen: "Wenn Du nicht laut und deutlich redest, dann verstehe ich Dich nicht und werde aggressiv." Mit dem persönlichen "Ich"-Satz bringen Sie Ihr eigenes Erleben in das Gespräch ein. Sie geben wieder, wie Sie das Verhalten Ihres Gesprächspartners erlebt haben.

Der entscheidende Unterschied einer Ich-Botschaft gegenüber einer Du-Botschaft ist, dass sie nicht bedrohlich wirkt, weil sie nur die Wirkung des Gesagten oder einer Handlung auf einen selbst schildert. Zudem wirken "Ich"-Aussagen aufrichtiger und ermuntern dadurch den Gesprächspartner ebenfalls dazu, "Ich"-Aussagen zu machen. Dies fördert die gegenseitige Offenheit im Gespräch. Dem Gegenüber bleibt angesichts einer "Ich"-Aussage mehr Spielraum, um zu entscheiden, ob er für das Geschilderte die Verantwortung übernimmt oder nicht.

Das Verhältnis von "Du"- und "Ich"-Aussagen ist kein rein sprachliches, sondern spiegelt auch die Beziehungsebene im Gespräch wider. Mit einer "Du"- oder "Sie"-Formulierung betonen Sie ein hierarchisches Verhältnis. "Ich"-Aussagen kennzeichnen ein eher partnerschaftliches Verhältnis und vermitteln dem Gegenüber eine vertrauensvolle Grundhaltung zur gegenseitigen Beziehung.

So formulieren Sie Ich-Botschaften

Nicht jeder Satz, der mit "Ich" beginnt, ist eine Ich-Botschaft. Der Begriff Ich-Botschaft stammt von dem US-amerikanischen Psychologen **Thomas Gordon** (Gordon, 2001, S. 109-111). Er hat die Elemente nicht wertendes Verhalten, unerwünschter Effekt und Gefühl als charakteristische Bausteine von Ich-Botschaften beschrieben:

Die drei Bestandteile von Ich-Botschaften

Beispiel: "Wenn Du in dieser Lautstärke redest (nicht wertendes Verhalten), verstehe ich Dich nicht (unerwünschter Effekt) und das ärgert mich (Gefühl)."

- **Nicht wertendes Verhalten:** Eine Ich-Botschaft beginnt damit, dass sie ein Verhalten beschreibt, das der Auslöser für die Mitteilung war. Die Formulierung ist möglichst neutral formuliert, um zu verdeutlichen,

dass dieses Verhalten nicht immer eintritt, sondern nur in der momentanen Situation oder unter einer bestimmten Bedingung. Die Beschreibung beginnt mit dem Wort "Wenn...".

- **Unerwünschter Effekt:** Anschließend beschreibt die Ich-Botschaft die wahrnehmbare Wirkung des Verhaltens. Damit soll ausgedrückt werden, dass das im Folgenden beschriebene Gefühl durch diese konkrete Wirkung ausgelöst wird und nicht direkt durch das Verhalten selbst.
- **Gefühl:** Als drittes wird das Gefühl benannt, das die Situation bei einem selbst auslöst.

Die Reihenfolge kann dabei variiert werden. Deshalb sind auch die folgenden Varianten möglich:

"Ich verstehe Dich nicht, wenn Du in dieser Lautstärke redest, und das ärgert mich." Oder: "Es ärgert mich, dass ich Dich nicht verstehe, wenn Du in dieser Lautstärke redest."

Formulieren Sie Ich-Botschaften jedoch nicht so schematisch wie in diesem Beispiel. Eine etwas elegantere Form wäre zum Beispiel diese: "Ich höre Dir schon eine ganze Weile zu und verstehe Dich nur sehr schwer, weil ich Dich nur sehr leise höre. Dies ärgert mich, weil ich Deine Ausführungen verstehen möchte. Rede bitte etwas lauter."

Hier sind einige Vorschläge, mit denen Sie Ich-Botschaften geschickt einleiten können:

- "Es hat mich geärgert, dass ..."
- "Ich wünsche mir, dass ..."
- "Mir ist aufgefallen, dass ..."
- "Ich war enttäuscht, weil ..."

Eine Übung: Ich-Botschaften in den Alltag integrieren

Jetzt sind Sie an der Reihe: Mit der folgenden Übung können Sie ausprobieren, Ich-Botschaften in Ihre alltägliche Kommunikation einzubinden:

Überlegen Sie sich eine Situation, in der Sie eine heftige Auseinandersetzung hatten: Wie haben Sie reagiert? Was haben Sie gesagt? Nun überlegen Sie, mit welcher Ich-Botschaft Sie hätten reagieren können, um die Situation zu deeskalieren.

Beispiel: Streit über das Zuspätkommen Ihres Kollegen und darüber, dass er nicht engagiert genug arbeitet.

Reaktion damals: "Du kommst immer zu spät und das Projekt scheint Dich nicht zu interessieren."

Ich-Botschaft: "Mir ist aufgefallen, dass Du in letzter Zeit oft zu spät kommst und dass Du mit Deiner Zuarbeit zu meinem Arbeitspaket hinterherhinkst. Dadurch bin ich gestresst und besorgt, weil ich meine Arbeit nicht rechtzeitig erledigen kann. Ich brauche deine Unterstützung und Zuverlässigkeit, um unsere Deadlines einzuhalten. Könnten wir einen Weg finden, wie wir das besser koordinieren können?"

Drei Arten von Ich-Botschaften

Ich-Botschaft ist jedoch nicht gleich Ich-Botschaft. Je nach dem Ziel, das damit verfolgt wird, lassen sich drei unterschiedliche Formen von Ich-Botschaften unterscheiden:

1. **Die positive Ich-Botschaft:** Dies ist eine Form des Lobes. Hier wird der positive Effekt ausgedrückt, den das Verhalten des Gesprächspartners hat. Beispiel "Wenn Du laut und deutlich redest, dann verstehe ich Dich sehr gut und kann Dir entspannt zuhören."
2. **Die konfrontative Ich-Botschaft:** Bei dieser Form der Ich-Botschaft konfrontieren Sie den Gesprächspartner mit seinem Verhalten und teilen ihm mit, wie Sie es erleben. Beispiel: "Wenn Du leise und undeutlich redest, dann verstehe ich Dich nicht und schalte ab."
3. **Die präventive Ich-Botschaft:** Mit dieser Form der Ich-Botschaft nehmen Sie ein mögliches Verhalten Ihres Gesprächspartners vorweg und teilen ihm so indirekt mit, was Sie sich von ihm wünschen. Beispiel: "Wenn Du mit mir leise und undeutlich redest, dann werde ich Dich nicht verstehen und werde Dir auch nicht mehr weiter zuhören."

Ich-Botschaften in der hier dargestellten Form beschreiben Ihre Gefühle, lassen aber offen, was Sie sich wünschen. Sie können deshalb Ihre Ich-Botschaft auch mit einer konkreten Bitte verbinden, um eine Lösung für die Situation anzubieten. Etwa so: "Wenn Du in dieser Lautstärke redest, verstehe ich Dich nicht und das ärgert mich. Bitte rede etwas lauter."

Ich-Botschaften bieten Ihnen viele Vorteile

Jetzt wissen Sie, wie Sie Ich-Botschaften formulieren können. Nun schildere ich Ihnen, welche Vorteile Sie sich damit in der Kommunikation verschaffen können:

Mithilfe von Ich-Botschaften vermeiden Sie, dass sich Ihre Gesprächspartner bedroht fühlen. Denn Ich-Botschaften wirken weniger bedrohlich als "Du-", "Sie-" oder "Man-"Sätze. Sie schildern nur die persönliche Wirkung, die eine Handlung hat und überlassen es dem Gegenüber, darauf zu reagieren.

Sie können also mithilfe von Ich-Botschaften erreichen, dass Ihr Gegenüber offener wird und ebenfalls "Ich"-Aussagen macht. So können sich beide Seiten auf Augenhöhe über ihre tatsächlichen Bedürfnisse und Gefühle austauschen.

Ich-Botschaften haben auch folgenden Vorteil: Sie bringen das Gegenüber nicht in die unangenehme Lage, sich für seine Handlungen und Aussagen rechtfertigen zu müssen. Bei einer "Ich"-Aussage kann man immer selbst entscheiden, ob man dafür die Verantwortung übernimmt oder nicht. So lassen sich auch unfruchtbare Konfrontationen und Diskussionen darüber, wer recht hat, umgehen.

Warum wir Ich-Botschaften vermeiden

Obwohl Ich-Botschaften viele Vorteile haben, werden doch oft Du-Botschaften verwendet. Warum ist das so? Ein Grund dafür ist, dass Du-Botschaften einen höheren Selbstschutz bieten, da man hier die eigenen Gefühle außen vor lassen kann. Ein weiterer Grund ist, dass Ich-Botschaften Nähe erzeugen, die viele vermeiden wollen, da Nähe auch Angst auslösen kann. Ein letzter Grund ist, dass viele Menschen Angst davor haben, etwas über sich Preis zu geben. Wer unsicher ist, will sich nicht noch zusätzlicher Kritik aussetzen.

5 Anlässe für Ich-Botschaften im Berufsalltag

In Ihrem Berufsalltag gibt es viele Situation, in denen Sie mit Ich-Botschaften die Kommunikation mit ihrem Gesprächspartner wertschätzend gestalten können. Vor allem folgende fünf Gelegenheiten bieten sich an:

1. **Feedback:** Zu einem Feedback werden Sie etwa in Schulungen und Workshops aufgefordert. In Feedbackgesprächen sollten sich Mitarbeitende und Führungskraft gegenseitig Feedback geben und Sie haben in der Projektleitung die Gelegenheit, Ihrem Projektmitglied eine Rückmeldung über seine Leistung zu geben. Beispiel: "Wenn Sie so konzentriert und produktiv arbeiten wie bei diesem Arbeitspaket, werden Sie den Projektplan einhalten und ich kann sehr entspannt dem Projektende entgegensehen." Oder das Gegenteil davon: "Wenn Sie in diesem Tempo weiterarbeiten, werden Sie Ihre Aufgaben nicht rechtzeitig schaffen. Und dies macht mich schon nervös."
2. **Störendes Verhalten:** Nicht immer verläuft der Arbeitstag ohne Störungen. Mit einer Ich-Botschaft können Sie jemanden, der Sie bei der Arbeit stört, darauf ansprechen, ohne dass er oder sie sich angegriffen fühlt. Beispiel: "Wenn Sie sich hier so laut mit Ihrer Kollegin unterhalten, stören Sie mich bei der Arbeit und ich bin unkonzentriert und werde ärgerlich."
3. **Konflikte:** In Projekten gibt es immer wieder Konflikte, weil die Beteiligten unterschiedliche Interessen haben, weil um knappe Ressourcen oder die beste Lösung gestritten wird. Mit einer Ich-Botschaft können Sie Konflikte gezielt deeskalieren. Beispiel: "Wenn Sie weiterhin auf Ihrer Lösung beharren, ohne meine Argumente zu berücksichtigen, fühle ich mich nicht ernst genommen und bin frustriert und verärgert."
4. **Umgang mit Stress:** In stressigen Situationen am Arbeitsplatz können "Ich-Botschaften" helfen, die eigene Belastung zu kommunizieren und Unterstützung anzufordern, ohne andere damit zu belasten. Zum Beispiel: "Wenn ich weiterhin so viele Aufgaben übernehmen muss, fühle ich mich überfordert und bin gestresst."
5. **Persönliche Angriffe:** Sie werden oder Sie fühlen sich zumindest von einem anderen Menschen persönlich angegriffen. Zum Beispiel so: "Sie haben, seit Sie in diesem Projekt sind, nichts dazugelernt.". Diesen Angriff können Sie mit der folgenden Ich-Botschaft erwidern: "Wenn sie mich persönlich angreifen, werde ich nicht mehr mit Ihnen zusammenarbeiten, da ich mich zu sehr ärgere."

Fazit: Darauf sollten Sie bei Ich-Botschaften achten

Ich-Botschaften verbessern die Kommunikation. Aber sie sind auch mit Risiken verbunden. Wenn sich jemand ausschließlich auf seine eigenen Bedürfnisse konzentriert, kann dies im Gespräch Ablehnung auslösen und damit das Gegenteil dessen bewirken, was man mit der Ich-Botschaft beabsichtigt hat. Ein weiteres Risiko ist, dass durch Ich-Botschaften notwendige Auseinandersetzungen vermieden werden, weil das Problem individualisiert dargestellt wird. Wichtig ist, dass die Ich-Botschaft zur Situation passt, sodass sie vom Gegenüber akzeptiert werden kann und dieses sich eingeladen fühlt, etwas an der Situation zu verändern. (ha)

Literatur

- Rosenberg, Marshall B: Gewaltfreie Kommunikation: Eine Sprache des Lebens, 10. Auflage, Junfermann Verlag, Paderborn 2012
- Gordon, Thomas: Leader Effectiveness Training, Berkley Publishing Group, New York 2001