

## »» Kapitel 2.9 – Konflikte

### A: Inhaltsübersicht/Leitfragen

1. Was sind eigentlich Konflikte?
2. Was können wir aus Konflikten lernen?
3. Welche Konfliktarten gibt es?
4. Wie entwickeln sich Konflikte?
5. Wie wird ein Konflikt erkannt und analysiert?
6. Was muss in Konfliktgesprächen beachtet werden?
7. Wie führt die Teamerin/der Teamer eine Konfliktmoderation durch?
8. Was tun bei Konflikten mit und in der Kursleitung?

### B: Informationen für die Teamenden

#### 1. Was sind eigentlich Konflikte?

Das Wort „Konflikt“ wird hergeleitet vom lateinischen „confligere“ (= zusammenstoßen, streiten, kämpfen). Im Allgemeinen verbindet man mit diesem Wort Begriffe wie Unannehmlichkeit, Spannung, Feindseligkeit, gegensätzliche Interessen etc. Konflikte sind also Spannungssituationen, bei denen unterschiedliche Meinungen und Interessen aufeinanderprallen. Die Folge sind unter anderem hohe Emotionalität, Kränkungen, Wahrnehmungsverzerrungen, feindseliges Verhalten und Störungen in der Zusammenarbeit. Dabei sind die gegensätzlichen Parteien voneinander abhängig und versuchen mit Nachdruck, ihre scheinbar oder tatsächlichen unvereinbaren Interessen durchzusetzen.

Gibt es keine gegenseitige Abhängigkeit, kann jede Seite seine eigenen Interessen verwirklichen, ohne mit der anderen in Auseinandersetzung zu gehen. Daher sind Meinungsverschiedenheiten noch keine Konflikte; erst wenn sich die Parteien einigen müssen, kann daraus ein Konflikt entstehen.

Wo – wie in einem Kurs (Kapitel 2.2) – mehrere Menschen zusammenarbeiten, um gemeinsam etwas zu erreichen, gibt es also auch Konflikte. Ein Fehlen von Konflikten sollte daher eine Kursleitung eher beunruhigen, als das Auftreten von Konflikten.

Kommt es zu keiner Auseinandersetzung über unterschiedliche Interessen, könnte das ein Indiz dafür sein, dass die einzelnen Personen mit ihren Einstellungen, Wünschen etc. in der Gruppe noch nicht präsent sind. Sei es aus Zurückhaltung, Unsicherheit oder Gleichgültigkeit. In solchen Situationen kann die Kursleitung (Kapitel 2.11) durch konkretes Nachfragen die Einzelnen ermuntern, sich als Person einzubringen und erkennbar zu werden. Wichtig ist hier die Schaffung einer positiven, wertschätzenden Atmosphäre (Kapitel 2.3), in der deutlich wird, dass die Positionierung und das Eintreten für die eigenen Interessen etwas Positives ist und ausdrücklich begrüßt wird.

## 2. Was können wir aus Konflikten lernen?

Konflikte sind nicht etwas Schlechtes oder gar Minderwertiges. Jedes neue Verhalten (z. B. auch eine Erfindung) steht zunächst im Gegensatz zum Bestehenden und führt zu Konflikten. Jeder muss daher die Notwendigkeit von Konflikten akzeptieren. Für Gruppen sind sie sogar lebensnotwendige Bestandteile und Ausdrucksformen, denn in Auseinandersetzungen liegt auch etwas Positives, nämlich eine Lernchance. Positive Auswirkungen sind z. B.: Klärung von Sachverhalten, Spannungsabbau, Entwicklung neuer Denk- und Lösungswege. Konflikte müssen aus humanen Gründen gewaltlos geregelt werden, mit dem Ziel, dass die Konfliktpartner nach der Konfliktregelung möglichst besser als vorher (zusammen) arbeiten können. Die Fähigkeiten, Konflikte gewaltlos zu regeln, muss – wie jede andere soziale Fähigkeit – gelernt werden.

Deshalb sind Konflikte etwas ganz Normales. Ob eine Gruppe gut zusammenarbeitet, zeigt sich nicht darin, dass es keine Konflikte gibt, sondern wie mit den Konflikten umgegangen wird.

### 12 Gründe, aus Konflikten zu lernen:

1. Konflikte machen problembewusst: Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um die Konflikte zu entschärfen.
2. Konflikte stärken den Willen zur Veränderung: Sie signalisieren, dass etwas anders gemacht werden muss, z. B. eine alte Gewohnheit aufgegeben, eine andere Einstellung angeeignet werden muss oder neue Fähigkeiten erworben werden müssen.
3. Konflikte erzeugen den notwendigen Druck, Probleme aktiv anzugehen: Ohne diesen Druck fehlt häufig die Kraft und Entschiedenheit, brisante Themen anzupacken.
4. Konflikte vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen: Die Parteien lernen sich besser zu verstehen, wissen, was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihre verletzte Seite und finden heraus, wie sie auch unter Druck konstruktiv zusammenarbeiten können.
5. Konflikte festigen den Zusammenhalt: Die in der Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht.
6. Konflikte machen das Leben interessanter: Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig, Gespräche lebhaft und spannend.
7. Konflikte geben den Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen: Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite machen neugierig, der Sache oder dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.
8. Konflikte fördern Kreativität: Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen und bewertet werden kann. Sie einmal aus einem anderen Blickwinkel – dem der Gegenseite zu betrachten, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue, kreative Lösung zu finden.
9. Konflikte lassen uns und andere besser kennen lernen: Im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns konkurrieren oder uns behindern.
10. Konflikte führen zu besseren Entscheidungen: Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.

11. Konflikte fördern die Persönlichkeitsentwicklung: Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen, was ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung stiftet.
12. Konflikte können Spaß machen – wenn sie nicht überdramatisiert und zu ernst genommen werden.

### 3. Welche Konfliktarten gibt es?

Konfliktprozesse spiegeln sich meistens auf mehreren Ebenen ab, die miteinander in ständiger Wechselwirkung stehen und sich gegenseitig beeinflussen. So werden z. B. Sachkonflikte überlagert von emotionalen Konflikten der beteiligten Personen, oder hinter Diskussionen, die scheinbar um Sachfragen geführt werden, verbergen sich Konflikte über Werturteile oder kulturelle Normen. Wegen dieser Wechselwirkung kann man das Konfliktgeschehen nicht begreifen und nicht wirkungsvoll angehen und steuern, wenn man die Dimensionen des Konfliktes nicht erkennt und berücksichtigt.

Für praktische Zwecke ist es hilfreich, drei verschiedene Dimensionen (Ebenen) von Konfliktfeldern zu unterscheiden:

- die sachlich-intellektuelle Dimension (Sachkonflikt)
- die sozio-emotionale Dimension (Beziehungskonflikte)
- die wertmäßig kulturelle Dimension (Wertekonflikt)

Bei jedem dieser Konflikte prallen unterschiedliche Interessen aufeinander und die resultierende Situation ist gekennzeichnet durch:

- hohe Emotionalität und Abnahme der Rationalität
- negative Gefühle (Aggression, Unzufriedenheit, Stress)
- Wahrnehmungsverzerrungen (abwertendes und vorurteilsbehaftetes Denken über die andere Seite)
- berechnendes, feindseliges Verhalten

#### 3.1 Sachkonflikte (sachlich-intellektuelle Dimension)

Sachkonflikte sind in der Sache oder dem Inhalt selbst begründet. So können die Meinungen und Interessen verschiedener Gruppenmitglieder bezüglich eines Zieles oder der Methode, dieses Ziel zu erreichen, differieren. Diese Konflikte werden auch als Bewertungs- und Beurteilungskonflikte bezeichnet.

#### 3.2 Beziehungskonflikte (sozio-emotionale Dimension)

Beziehungskonflikte sind immaterielle Konflikte, bei denen Gefühle und die Art und Weise des Umgangs miteinander im Mittelpunkt stehen. Klassische Beziehungskonflikte sind Machtkonflikte, wo es um die Durchsetzung von Interessen und des dazugehörigen Einflusses geht.

Das Besondere an Beziehungskonflikten ist, dass sie häufig unter dem Deckmantel von Sach- oder Wertekonflikten ausgetragen werden. Der häufig energisch gesprochene Satz „Jetzt lasst uns doch mal sachlich sein“ drückt meist aus, dass ein Beziehungskonflikt vorhanden ist. Und nur wenn dieser ausgesprochen bzw. geklärt ist, kann eine sachliche Lösung erfolgen. Wenn man merkt, dass es einen verdeckten Beziehungskonflikt gibt, ist es wichtig, diesen offen bzw. direkt anzusprechen (z. B. in Form einer Ich-Botschaft).

### 3.3 Wertekonflikte (wertmäßig-kulturelle Dimension)

Wertekonflikte sind in unterschiedlichen persönlichen und/oder in Organisationen bedingten Werthaltungen verankert. Dies führt zu verschiedenen Bewertungen einer Situation. Kontrahenten wollen unvereinbare Handlungspläne realisieren, weil sie den Ergebnissen oder Konsequenzen der Handlungspläne einen unterschiedlichen Wert beimessen.

## 4. Wie entwickeln sich Konflikte?

Konflikte durchlaufen unterschiedliche Entwicklungsphasen. Zuerst erleben wir, dass Spannungen zwischen Personen oder Gruppen vorhanden sind. Dann verschärfen sich die Spannungen und werden zu einem offenen Konflikt. Vorurteile reifen heran, die Begegnung wird schwieriger. Je früher der Konflikt bearbeitet wird, umso besser. Ist die Situation erstmal verhärtet, ist eine Konfliktlösung oft nur noch unter großen Anstrengungen möglich. Die folgende Tabelle gibt Anhaltspunkte, wie sich ein Konflikt entwickelt und zeigt deeskalierende Haltungen und Verhaltensweisen auf:

<b>Eskalierende Haltungen und Verhaltensweisen</b>	<b>Deeskalierende Haltungen und Verhaltensweisen</b>
Tatsachen schaffen	abgestimmtes Verhalten
beleidigende Sprache	gegenseitiger Respekt, akzeptierende Sprache
festgelegte, rigide Urteile und Meinungen	Offenheit für die Argumente anderer (innerer Perspektivenwechsel)
keine Trennung zwischen Sache und Person	hart in der Sache, aber weich zu den Menschen
den Willen des anderen brechen wollen – Druck ausüben	überzeugen durch fachliche Argumente
Unterstellungen und Schuldzuweisungen	Ich-Botschaften und Bezug auf Fakten

<b>Eskalierende Haltungen und Verhaltensweisen</b>	<b>Deeskalierende Haltungen und Verhaltensweisen</b>
Es gibt nur ein Schwarz oder Weiß gegensätzlicher Positionen.	akzeptieren von Grautönen
Bedürfnisse und Wünsche werden abgewertet.	Bedürfnisse und Wünsche werden als relevant anerkannt.
Bruch getroffener Vereinbarungen	Vereinbarungen werden respektiert und eingehalten.
Es wird verhindert, das Gesicht insbesondere vor Dritten wahren zu können.	Gesicht kann gewahrt werden.
Lagerbildung	Angebot von Zusammenarbeit
Keinen Ausweg lassen – den anderen an die Wand drücken.	Suche nach Ausgleich und Auswegen, auch für den anderen.

## 5. Wie wird ein Konflikt erkannt und analysiert?

Damit ein Konflikt konstruktiv gelöst werden kann, muss der Konfliktherd so exakt wie möglich lokalisiert werden. Das Diffuse und Nebulöse um den Konflikt sollte einer möglichst deutlichen Sicht Platz machen.

Um einen Konflikt genauer zu analysieren, ist es zweckmäßig, ihn von zwei Seiten zu betrachten. Zum einen als sich dynamisch entwickelnden Prozess, zum anderen als von bestimmten Einflussfaktoren gestaltete Struktur.

Folgende Fragen dienen dazu, einen Konflikt in einer Gruppe näher zu analysieren. Sie helfen, einen Konflikt besser zu verstehen, einzuordnen. Je nach Beantwortung der Fragen bieten sie einen Ansatzpunkt, den Konflikt zu bewältigen:

Die Konfliktanalyse in vier Schritten:

### I. Die Streitpunkte:

- Worum geht es?
- Was bringen die Konfliktparteien vor? Was ärgert, stört, irritiert sie?
- Sehen beide Parteien die Konfliktursache gleich, ähnlich oder verschieden? Woher wissen sie das?
- Beziehen sich die Streitpunkte auf objektive Sachverhalte oder persönliche Ansichten?
- Könnte der Konflikt aus einem anderen Bereich hierher verschoben worden sein?
- Wie erleben die Parteien die Streitpunkte persönlich? Wie wichtig sind ihnen diese Punkte?
- Was ist der „springende Punkt“, auf den sich beide Seiten versteifen? Worum geht es ihnen?

## II. Die Parteien: Wer steht im Konflikt gegeneinander?

- Sind es einzelne Personen, Fraktionen oder formlose Kollektive?
- Fühlt sich eine Seite der anderen moralisch überlegen, unterlegen oder gleichwertig?
- Wie definieren die Konfliktparteien ihre Beziehung zueinander? Was erwarten sie voneinander?
- Wie erleben die Parteien die gegebenen Abhängigkeiten? Wie gehen sie mit ihnen um? (Nutzen? Ausweichen? Missbrauchen? Ablehnen?)
- Welche Forderungen kann eine Partei auf Grund ihrer Position an die andere stellen?
- Stehen die Parteien alleine? Haben Sie Verbündete? Gibt es am Konflikt interessierte Dritte?

## III. Die Form: Wie äußert sich der Konflikt?

- Lässt sich der Konflikt als Sach-, Beziehungs- oder Wertkonflikt definieren?
- Ist die Konfliktart klar abgrenzbar oder diffus vermischt?
- Ist der Konflikt für die Parteien unvermeidbar oder vermeidbar? Sind sie überzeugt, dass sie zu einer Übereinstimmung kommen können?
- Ist es ein „heißer“ oder ein „kalter“ Konflikt?

## IV. Der Verlauf: Wie hat sich der Konflikt entwickelt?

- Was hat den Konflikt ausgelöst? Welche „kritischen“ Ereignisse haben ihn verschärft?
- Debattieren die Parteien noch miteinander, reagieren sie inzwischen aufeinander, oder kämpfen sie schon gegeneinander?
- Welche Verhaltensmuster treten zwischen ihnen immer wieder auf?
- Wie versucht die eine Partei, die andere dazu zu bringen, auf ihre Anliegen einzugehen?
- Was hat jede Seite bisher getan, um die Erwartungen der anderen zu unterlaufen?
- Was versprechen sich die Parteien von einer Fortsetzung des Konflikts? Was glauben sie zu verlieren, wenn sie sich mit der Gegenseite verständigen? Zu welchem Einsatz sind sie bereit?

## 6. Was muss im Konfliktgespräch beachtet werden?

- Um einen Konflikt zu lösen oder zu entschärfen, kann ein Konfliktgespräch dienen. Im Rahmen einer Intervention (Kapitel 2.10) kann dieses als Mittel vom Team initiiert werden.
- Voraussetzungen für ein konstruktives Konfliktgespräch ist, dass die Teilnehmerinnen und Teilnehmer folgende Voraussetzungen mitbringen:
  - Eine Konfliktbearbeitung muss von beiden Seiten gewollt sein.
  - Die Konfliktpartnerin/den Konfliktpartner als Mensch wertschätzen.
  - Die Bereitschaft, die eigenen Gefühle, die mit dem Konflikt verbunden sind, zu benennen.
  - Die Gefühle des Konfliktpartners zu hören und zu akzeptieren – über Gefühle kann man nicht streiten.
  - Zu versuchen, über aktives Zuhören die „Landkarte“, d. h. die Sichtweise des Gesprächspartners zu erfassen.
  - Wahrnehmung und Interpretation voneinander zu trennen.

- Verlauf eines Konfliktgespräches:
  - Den Konfliktgegenstand präzisieren.
  - Die am wenigsten belasteten Aspekte des Konfliktes zuerst behandeln.
  - Zu jedem Aspekt die Hintergrundbedürfnisse, Gefühle und Wünsche der Veränderung klären – beider Seiten!
  - Die eigenen und fremden Interessen und Absichten deutlich machen.
  - Mögliche Übereinstimmungen und Unterschiede herausarbeiten.
  - Lösungsvorschläge suchen – Ideen sammeln.
  - Lösungen auswählen und auf Tragfähigkeit überprüfen.
  - Konkrete Vereinbarungen treffen und ggf. Kriterien für die Überprüfung festlegen.

## 7. Wie führt die Teamerin/der Teamer eine Konfliktmoderation durch?

Häufig ist das Team in der Rolle der Konfliktmoderation, also nicht Konfliktbeteiligter. Für diese Moderation (Kapitel 2.8) gelten folgende Hinweise:

### 7.1 Die Gesprächseröffnung

In den einleitenden Worten sollten die Normalität von Konflikten und die positiven Seiten einer bestehenden Konfliktsituation (Bewusstmachen für zu Änderndes, Impuls für Neues, Klärungswunsch) deutlich gemacht werden.

Bei der Konfliktmoderation ist auch zu beachten:

- Verdeckt ausgetragene Konflikte wirken zerstörerisch.
- Die gemeinsame Bewältigung eines Konfliktes festigt den Zusammenhalt.
- Das Team sollte weder Richter noch Schlichter spielen.
- Das Team sollte den Konflikt offenlegen und austragen lassen, damit die Probleme, negativen Gefühle, Befürchtungen und Aggressionen, die bemerkt werden, deutlich werden (gegenseitiges Zuhören und Ausredenlassen).

Dabei sind einige Gesprächsregeln (Kapitel 2.7) vorteilhaft:

- a) ede Partei soll zuhören und sich in die Situation des anderen hineinzudenken versuchen.
- b) Es kommt nicht darauf an, herauszufinden, wer Recht hat, sondern die Sicht des anderen zu verstehen.
- c) Jeder soll den anderen nicht unterbrechen, ohne Besserwisserei und Belehrung dem anderen gegenüberzutreten.

Die Rolle des Moderators:

- a) Er bietet den Beteiligten keine Lösung ihrer Probleme an.
- b) Er motiviert, offen miteinander zu reden und sich gegenseitig zuzuhören.
- c) Er stellt eine Plattform zur gegenseitigen Annäherung zur Verfügung. Den Weg müssen die Kontrahenten finden.
- d) Er wertet die offene Besprechung des Konflikts positiv.
- e) Er motiviert zu gemeinsamer Lösung.

## 7.2 Die Informationsphase: Die Konfliktparteien ihre Sicht darstellen lassen

Regeln:

- Der, der um das Gespräch gebeten hat, beginnt.
- Der, der die größte Offenheit verspricht, beginnt.
- Der, der am emotionsgeladesten ist, beginnt.

Die Teamerin/Moderatorin, der Teamer/Moderator, hört zu, ohne zu werten, drückt auch nicht mimisch Zustimmung oder Missbilligung aus. Wenn einer gesprochen hat, gibt er das Wort an den anderen. Unterbrechungen lässt er nicht zu. Er ergreift das Wort, wenn er meint, Sachebene und Beziehungsebene verstanden zu haben.

## 7.3 Die Klärungsphase: Die Wechselwirkung beschreiben

Die Teamerin/Moderatorin, der Teamer/Moderator, gibt die Positionen der Beteiligten wieder oder/und fragt die Beteiligten, ob er sie richtig verstanden hat. Eine Zusammenfassung durch die Teamerin/den Teamer ist nicht zwingend misslungen, wenn ein Einwand kommt. Ein Einwand hilft zur Klärung der Beziehungen. An dieser Stelle sollte man sich vor eigenen Trübungen in Acht nehmen.

## 7.4 Die Lösungsphase

Die Kontrahenten werden aufgefordert, Lösungsansätze zu benennen.

Zu den Vorschlägen sollte die Teamerin/Moderatorin, der Teamer/Moderator zuerst noch keine Beurteilung abgeben. Die Teamerin/Moderatorin, der Teamer/Moderator sollte erst einmal keinen Vorschlag machen. Denn der Vorteil einer Lösung durch die Kontrahenten ist deren Verpflichtung für die Umsetzung. Falls keine Lösung gefunden wird, sollte die Teamerin/Moderatorin, der Teamer/Moderator das Gespräch beenden und einen weiteren Termin vereinbaren. In der Zwischenzeit entwickelt sich das Thema erfahrungsgemäß weiter.

## 8. Was tun bei Konflikten mit und in der Kursleitung?

Bisher wurde noch ein Bereich ausgespart, der besonders konflikträftig ist: Die Beziehung zwischen dem Team und den Teilnehmenden und die Spannungen, in die sie geraten. Hier stoßen nicht nur unterschiedliche Interessen und Charaktere aufeinander, sondern die Aufgabenstellung und die Rollen sind unterschiedlich.

Das Team hat Verantwortung für die gesamte Gruppe, während die Teilnehmenden erst einmal für sich sprechen und interessiert sind, ihre eigenen Interessen durchzusetzen. Gibt es hier für sie scheinbar oder tatsächlich keine Schnittmengen, wird häufig das Team angefragt und kritisiert. Die geschieht vermehrt in der Phase zwei der Gruppenentwicklung (Kapitel 2.6), also nach der Orientierungsphase in der Phase der Differenzierung/der Machtphase.



Jede Teamerin und jeder Teamer sollte hier unterscheiden, ob sich die Kritik gegen ihre/ seine Person richtet oder gegen die „Leitungsrolle“, die sie repräsentieren. In der Machtkampfphase sollte sich das Team mit eigenen Bewertungen und Positionierungen sehr zurückhalten und eine moderierende Haltung einnehmen. Schnell werden sonst Konflikte, die innerhalb der Kursteilnehmer auszuhandeln sind, auf das Team übertragen und in Form von Stellvertreterkonflikten ausgehandelt. In dieser Phase wird auch häufig die Konfliktfähigkeit des Teams getestet. Also wach sein und die eigenen Befindlichkeiten zurückstellen. Aufgabe des Teams ist es den Konflikt zu analysieren und entsprechende Interventionen zu setzen!

Auch innerhalb des Teams können Konflikte entstehen. Hier sollte sich das Team seiner besonderen Rolle bewusst sein, da die Form, wie sie den Konflikt bewältigt, beispielhaft und prägend für die Gruppe ist. Im Zweifel sollten also Konflikte besser zunächst in der Teamrunde angesprochen werden als vor der gesamten Gruppe. Um Konflikten vorzubeugen, sollte sich das Team in der Vorbereitung ausreichend Zeit nehmen, sich über das Leitungsverständnis und die Wertvorstellungen zu verständigen. Es sollten Absprachen getroffen werden, wie in entsprechenden Situationen agiert wird.

## C: Zusammenfassung

Konflikte kommen in jedem Kurs vor. Sie sind nicht schädlich, oft sogar hilfreich. Jede Teamerin und jeder Teamer sollte mit Konflikten umgehen können. Konflikte müssen analysiert werden. Manchmal ist eine Konfliktmoderation nötig, um schwelende und den Kurs dauerhaft blockierende Konflikte zwischen einzelnen Teilnehmenden aufzulösen.

Immer besteht die Gefahr, dass das Team Partei eines Konfliktes wird. Hierauf ist besonders zu achten.

Abschließend bleibt zu sagen, dass Konflikte zum Kursgeschehen und allgemein zum Gruppenleben dazugehören. Als Leiterin/als Leiter solcher Gruppen sind die Teamerinnen und Teamer aufgefordert, ihr Handeln in Konflikten zu trainieren, um in Konfliktsituationen mit Gelassenheit und Professionalität agieren zu können. Getreu dem Satz von Thomas Jefferson:

„Wenn Du wütend bist, zähle bis 10 bevor Du sprichst, bist Du sehr wütend, zähle bis 100!“

Autor: Wolfgang Sander

Redaktion durch die AG Ausbildung: Klemens Ajayi, Kerstin Fuchs, Birgit Kalscheuer, Alice Knorr, Sebastian Reifig, Holger Schneemann, Andreas Trägner, Hendrik Werbick, Peter Zisch.

promoted by



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend

