

Kommunikation und Konflikte



Quelle: <https://pixabay.com/de/illustrations/feedback-zur%3%bcckmelden-gesch%3%a4ftsleute-2990424/>. Zuletzt aufgerufen am 29.03.2023

Name: _____

Klasse: _____

Situation: Stress im Betrieb

Situation:

Bei einem Kunden hat das Netzwerk nicht mehr funktioniert. Sie arbeiten im IT-Support an der Telefon-Hotline und machen mehrere Lösungsvorschläge, die allerdings nicht funktionieren. Genervt und verärgert über die vertane Zeit und das investierte Geld ruft der Kunde erneut bei der Hotline an und lässt sich direkt zum Chef durchstellen. Am Telefon macht er seinem Ärger Luft ...



Da es sich um einen treuen Kunden der Firma handelt, sieht sich Ihr Chef dazu veranlasst, Sie zu sich zu rufen und den Sachverhalt zu klären. Gleichzeitig möchte er sich auch darüber informieren, warum der Auszubildende diese Problemlösungsmöglichkeiten vorgeschlagen hat und sich selbst ein Bild machen.

Sie werden darüber informiert, dass Sie sich wegen dieses Vorfalls bei Ihrem Chef vorstellen sollen. Sie ahnen allerdings nichts Gutes.

Arbeitsaufträge:

1. Wie bereiten Sie sich auf das anstehende Gespräch vor?
2. Unter welchen Voraussetzungen kann das Gespräch erfolgreich verlaufen?
3. Wie gehen Sie mit zu erwartender Kritik um?
4. Notieren Sie Ihre Gedanken auf der Rückseite!
5. Tauschen Sie sich anschließend mit Ihren Banknachbar*innen aus!



Kommunikation und Konflikte - Schüler.docx



Gruppe 1: Kommunikation in schwierigen Situationen

Arbeitsaufträge:

1. Erstellen Sie eine Definition zum Begriff „Kommunikation“.
2. Ergänzen Sie die Übersicht „Komponenten der menschlichen Kommunikation“ mit Hilfe der folgenden Begriffe:

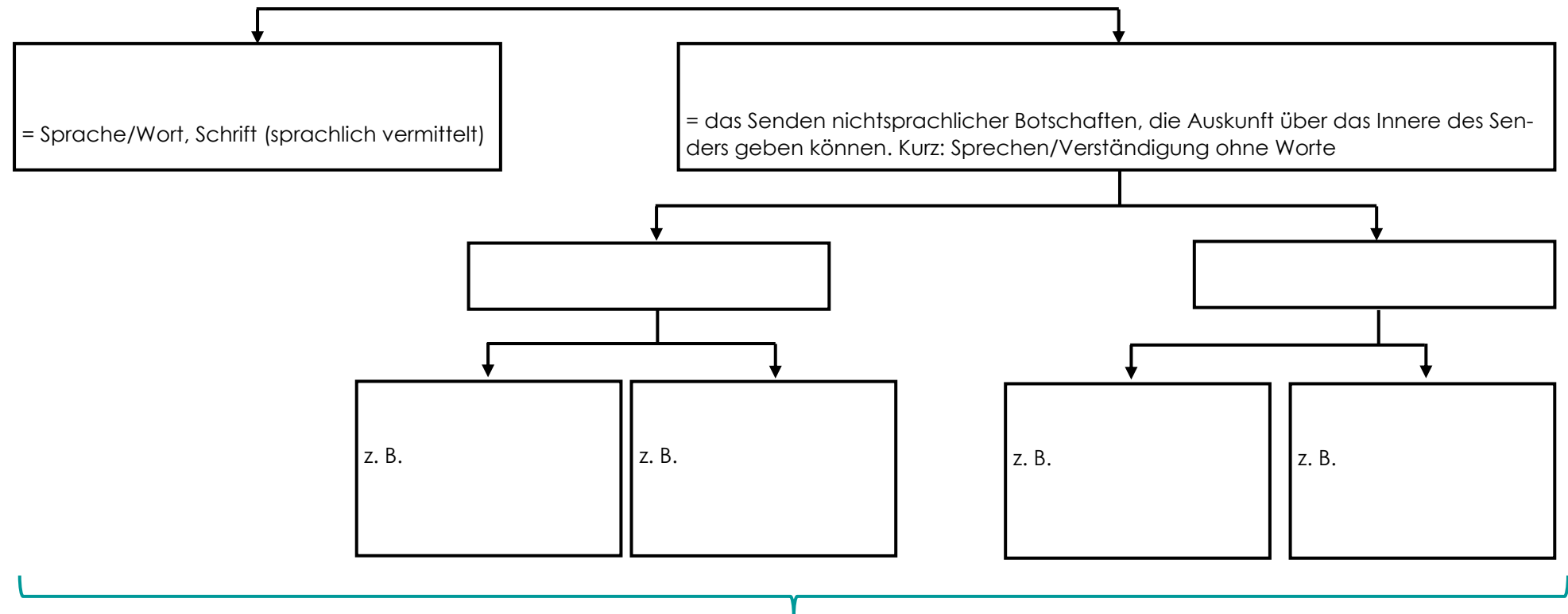
Blickkontakt; Frisur, Gestik, Kleidung, Körperkontakt, Körpersprache, Lachen, Lautstärke, Mimik, Nichtsprachliche Lautäußerungen, Nonverbale Kommunikation, Nonvokales System, Objektsprache, Räuspern, Schmuck, Seufzen, Sprechpausen, Sprechverhalten, Tonfall, verbale Kommunikation, Verhalten im Raum, Vokales/paraverbales System
3. Geben Sie Faktoren an, die die Kommunikation beeinflussen.
4. Erstellen Sie eine **Lerngrundlage bzw. Karteikarte** für Ihre Mitschüler*innen, welche folgende Kriterien erfüllt:
 - Die Lerngrundlage kann digital oder auf dem Papier erstellt werden.
 - Sehr übersichtlich inkl. sinnvoller Struktur
 - Hervorhebungen (z. B: mittels Farben und/oder Unterstreichen und/oder Fettdruck)
 - Keine Rechtschreibfehler
 - Welchen Beitrag leistet Ihr Thema zur Konfliktbewältigung?
 - Erstellen Sie mehrere sinnvolle Übungsaufgaben, z. B. via LearningApp oder Kahoot.

Blickkontakt; Frisur, Gestik, Kleidung, Körperkontakt, Körpersprache, Lachen, Lautstärke, Mimik, Nichtsprachliche Lautäußerungen, Nonverbale Kommunikation, Nonvokales System, Objektsprache, Räuspern, Schmuck, Seufzen, Sprechpausen, Sprechverhalten, Tonfall, verbale Kommunikation, Verhalten im Raum, Vokales/paraverbales System

Definition: „Kommunikation“

Komponenten der menschlichen Kommunikation

Der Mensch kommuniziert mit Mund, Ohren und Augen, seine Kommunikation besteht aus sprachlichen (verbalen¹) und nichtsprachlichen (nonverbalen) Anteilen. Da gerade die Körpersprache einen bedeutsamen Anteil an der Wirkung der kommunikativen Signale hat, ist es sehr wichtig, wie etwas mitgeteilt wird.



→ wenn Informationen ausgetauscht werden, kommt es zu Überschneidungen

→ Schwierigkeiten ergeben sich z. B.

- wenn verbale und nonverbale Elemente einer Nachricht unterschiedliche Aussagen präsentieren
- nonverbale Signale mehrdeutig sind (Tränen: Trauer – Freude)

¹ verbal = mit Worten, mit Hilfe der Sprache (mündlich), lat. vocalis = tönend, stimmreich

Dazu sollte man verstehen, wie Kommunikation aufgebaut ist. Hierfür wurden verschiedene **Kommunikationsmodelle** entwickelt. Diese Kommunikationsmodelle werden von anderen Gruppen vorgestellt.

Je mehr Gemeinsamkeiten bei den Faktoren der Kommunikation bestehen, desto eher gelingt die Entschlüsselung, das heißt die Verständigung. Als Sprecher muss ich mich also **auf den Adressaten einstellen**, um verstanden zu werden.

[illegible]

Gruppe 2: Konflikte

Arbeitsaufträge:

1. Ergänzen Sie die Tabelle „Arten der Konfliktlösung“.
2. Zeigen Sie **positive** und **negative** Aspekte von Konflikten auf.
3. Entnehmen Sie aus dem Text „Killerphrasen“ die wichtigsten Informationen.
4. Erstellen Sie eine **Lerngrundlage bzw. Karteikarte** für Ihre Mitschüler*innen, welche folgende Kriterien erfüllt:
 - Die Lerngrundlage kann digital oder auf dem Papier erstellt werden.
 - Sehr übersichtlich inkl. sinnvoller Struktur
 - Hervorhebungen (z. B: mittels Farben und/oder Unterstreichen und/oder Fettdruck)
 - Keine Rechtschreibfehler
 - Welchen Beitrag leistet Ihr Thema zur Konfliktbewältigung?
 - Erstellen Sie mehrere sinnvolle Übungsaufgaben, z. B. via LearningApp oder Kahoot.

Arten der Konfliktlösung

Kosten- und Zeitdruck, Missverständnisse zwischen Ausbilder und Auszubildenden, Unklarheiten bei Auftraggeber und Projektgruppe, unterschiedliches Sozialverhalten der Teammitglieder – dort, wo Menschen zusammenarbeiten, kann es immer wieder zu Spannungen und Konflikten kommen.

In der Konfliktforschung kennt man drei unterschiedliche Arten der Konfliktlösung:

Art der Konfliktlösung	Ergebnis für die Beteiligten

Reden hilft immer – Konflikt als Chance

Konflikte sind sowohl privat als auch beruflich unvermeidbar. Sie wirken sich einerseits auf das gesamte Arbeitsumfeld ungünstig aus, andererseits haben sie aber auch positive Seiten. Die Kommunikation zwischen Menschen verläuft nicht immer reibungslos. Dennoch sind konträre oder voneinander abweichende Ansichten ein ganz normaler Bestandteil des Miteinanders. Das Gleiche gilt auch für Konflikte. Sie sind normal und keineswegs etwas, das man unter allen Umständen vermeiden müsste. Konflikte haben immer einen „guten“ Grund und können durchaus großen Nutzen haben. Entscheidend ist dabei vor allem eines: wie man mit Differenzen und Schwierigkeiten umgeht. Wenn Meinungsverschiedenheiten und Konflikte auftreten, muss man nach einer konstruktiven Lösung suchen. Denn nur diese kann nachhaltig und für alle Beteiligten zufriedenstellend sein. Bleiben Konflikte auf Dauer ungelöst, wird das Arbeitsklima beeinträchtigt und schweren Belastungen ausgesetzt. Das gilt nicht nur für die Stimmung bei

den Konfliktparteien selbst, sondern ebenso für deren Umfeld. Entbrennt schließlich ein (offener) Konflikt zwischen den unmittelbar Beteiligten, sind fast immer auch Kollegen oder Mitarbeiter involviert. Auf diese Weise kann es im Extremfall zu Leistungseinschränkungen von ganzen Abteilungen kommen. Letztendlich geht es nicht darum, Konflikte gänzlich auszuschließen und unbedingt zu verhindern. Entscheidend ist es, Konflikte zu erkennen, zu akzeptieren und schließlich zu bewältigen. Denn Konflikte erfüllen auch ihren ganz eigenen Zweck. So stellen sie zum Beispiel Althergebrachtes und Bewährtes auf den Prüfstand und sind so ein wichtiger Impulsgeber für Veränderungen und Weiterentwicklungen.

(nach: <http://www.perspektive-mittelstand.de/Konfliktmanagement-Konflikte-im-Unternehmen-als-Chance-begreifen/management-wissen/1560.html> (15.4.2012))

positive und negative Aspekte von Konflikten

Positive Aspekte	Negative Aspekte

Kommunikation und Konflikte - Schüler.docx

Killerphrasen

Killerphrasen sind pauschale und abwertende Angriffe in einer Diskussion, d. h., sie sind nicht an der Sache orientiert. Killerphrasen sind Scheinargumente, die dazu dienen, Vorstellungen und Ideen des anderen als ungeeignet darzustellen, ohne es direkt auszusprechen. Sie sind eine Form

konfrontativen Argumentierens, das die Person des anderen herabsetzt, ihn verunsichern, bloßstellen und mundtot machen soll.

Der Begriff "killer phrases" wurde vermutlich um 1958 von Charles H. Clark erstmals verwendet, indem er bei Brainstormings oder Konferenzen eine in der Mitte des Raums angebrachte Glocke läuten ließ, falls jemand mittels solcher Totschlagargumente den Ideenfluss bremsen wollte (Clark, 1958, S. 90ff).



In der Diskussion ist es gut, wenn man Killerphrasen erkennt und sofort unschädlich macht. Killerphrasen werden am einfachsten unschädlich gemacht, wenn man sie als Frage umwandelt. Nicht sinnvoll ist es in den meisten Fällen, die „Killer“ mit Argumenten überzeugen zu wollen. Wer mit Killerphrasen arbeitet, ist oft nicht aufnahmebereit für sachliche Aussagen. Besser ist es, statt selbst Überzeugungsarbeit zu leisten, die Beweislast umzukehren und nachzufragen, was hinter der Aussage steckt.

Beispiele für Killerphrasen:

- Das bringt doch nichts
- Das weiß doch jeder
- Bei uns ist alles ganz anders
- Das haben wir doch schon immer so gemacht

Abwehrmöglichkeiten:

- **Antworten:** Gespräch auf Sachebene zurückführen.
Lassen Sie sich hierbei nicht aus dem Konzept bringen.
- **Rückfrage:** Bitte um sachliche Präzisierung
Oft ist eine solche nicht möglich oder sachlich leicht widerlegbar.
Gefahr: Das Gegenüber bekommt zu viel Redezeit oder gar die Gelegenheit, seinen Angriff auszubauen.
- **Metakommunikation:** Killerphrase als solche thematisieren.
Melden Sie die Störung an und lassen Sie die Gruppe über die Unangemessenheit des Angriffs urteilen.
- **Fehdehandschuh aufnehmen:** Nicht konstruktiv, nicht zielorientiert
Diese Strategie ist nur sehr selten wirklich nötig und erfolgreich.

Antwort und Rückfrage haben den Vorteil, dass das Gegenüber nicht verletzt wird, wenn sie/er die Frage nicht als Killerphrase gemeint hatte, sondern sich einfach einer üblichen Phrase bedienen wollte.

Beispiele von Killerphrasen und Antworten, mit denen Killerphrasen unschädlich gemacht werden können:

„So geht das nicht, das ist ja unmöglich!“	„Warum ist das unmöglich? Was genau wird Ihrer Ansicht nach einen Erfolg verhindern?“
„In der Theorie ist das ja ganz gut, aber in der Praxis ...“	„Warum glauben Sie, dass das Projekt in der Praxis scheitern wird?“
„Wir haben jetzt keine Zeit für langes Palaver.“	„Wann können wir uns Zeit nehmen, um diese wichtige Frage zu besprechen?“

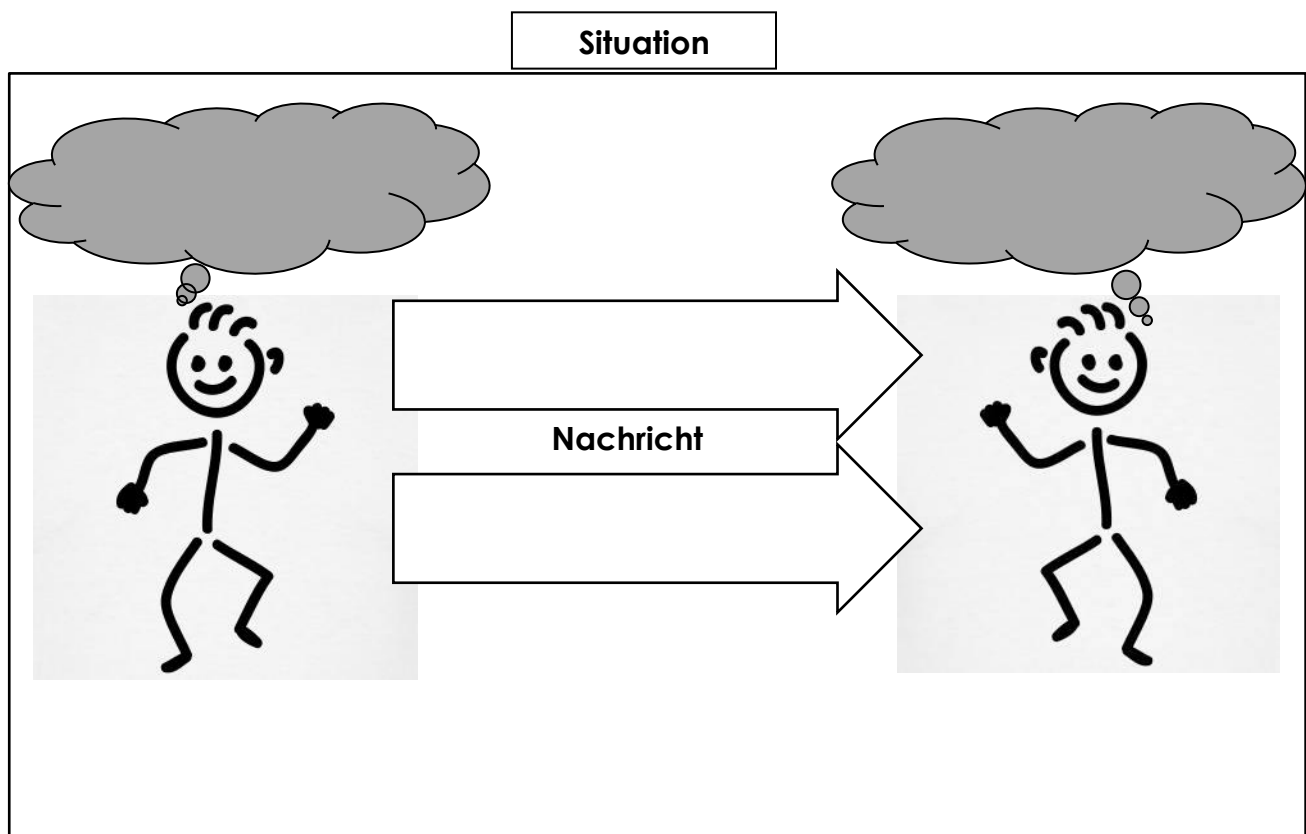
Quellen: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Killerphrasen.shtml> und <http://gres.ni.io-net2.de/uhck/Killerphrasen/Killerphrasen-UteGroeschel.pdf>.
Jeweils zuletzt aufgerufen am 08.05.2023.

Gruppe 3: Zwei Modelle

Arbeitsaufträge:

1. Ergänzen Sie das Sender-Empfänger-Modell. Verwenden Sie dazu folgende Begriffe:
dekodiert (entschlüsselt), Empfänger, kodiert (verschlüsselt), nonverbale Nachricht, Sender, verbale Nachricht
2. Entnehmen Sie aus dem Text zum Eisbergmodell die wichtigsten Informationen heraus. Unterscheiden Sie hierbei auch zwischen Sach- und Beziehungsebene.
3. Erstellen Sie eine **Lerngrundlage bzw. Karteikarte** für Ihre Mitschüler*innen, welche folgende Kriterien erfüllt:
 - Die Lerngrundlage kann digital oder auf dem Papier erstellt werden.
 - Sehr übersichtlich inkl. sinnvoller Struktur
 - Hervorhebungen (z. B: mittels Farben und/oder Unterstreichen und/oder Fettdruck)
 - Keine Rechtschreibfehler
 - Welchen Beitrag leistet Ihr Thema zur Konfliktbewältigung?
 - Erstellen Sie mehrere sinnvolle Übungsaufgaben, z. B. via LearningApp oder Kahoot.

Das Sender-Empfänger-Modell



Die 2 Seiten des Eisbergs

Psychologen haben versucht, bestimmte Aspekte der Kommunikation zwischen zwei Menschen mit Hilfe von Kommunikationsmodellen zu erklären. Dabei benutzen sie oft Bilder, um einen Vorgang oder ein Phänomen zu veranschaulichen und begreifbar zu machen. Ein Bild oder Symbol ist z. B. der Eisberg. Schon vom Untergang der Titanic wissen wir, dass ein Eisberg eine sichtbare Seite über der Wasseroberfläche und eine meist viel größere, weitgehend unsichtbare Seite unter der Wasseroberfläche hat. Basierend auf dem Bild vom Eisberg geht man davon aus, dass es auch im Bereich der Kommunikation, also z. B. bei einem Gespräch, einen sichtbaren Bereich und einen unsichtbaren Bereich gibt.



Sachebene – der sichtbare Teil des Eisbergs

Auf der Sachebene, d.h. im sichtbaren Bereich des Eisbergs, nehmen wir die sachlichen Inhalte, also das gesprochene Wort und die Information, die uns der Gesprächspartner vermitteln will, wahr. Auf der Sachebene findet sich all das, was für uns direkt beobachtbar und hörbar ist.

Beziehungsebene – der unsichtbare Teil des Eisbergs

Auf der so genannten Beziehungsebene findet sich die zweite, unsichtbare Ebene der Kommunikation. Wenn wir kommunizieren geben wir nicht nur Informationen und Inhalte weiter, sondern transportieren oft unbewusst Gefühle, Stimmungen, Erwartungen oder Erfahrungen. Diese Ängste, Unsicherheiten, Werte, Wünsche, Ausdruck von Sympathie usw. sind nicht unmittelbar beobachtbar, aber dennoch massiv vorhanden. Sie bleiben meist unausgesprochen und wirken im Verborgenen. Durch Gestik, Mimik oder Tonfall erhält man manchmal Kenntnis von dieser unbewussten Ebene. Über Gestik, Mimik oder Tonfall versuchen wir dem Gegenüber zu vermitteln, wie ein gesagter Inhalt (Sachebene) zu verstehen ist.

Die Sachebene bezeichnet also das „Was“ der Kommunikation, die Beziehungsebene das „Wie“: Wenn ein Gespräch eskaliert, es zu Meinungsverschiedenheiten oder gar Streit kommt, übernimmt oft die Beziehungsebene und bestimmt die Kommunikation. Die Streitenden werden von ihren Gefühlen (z. B. Wut, Angst) übermannt, eine sachliche Auseinandersetzung ist dann oft nicht mehr möglich. Problematisch wird es auch, wenn man sich in der Wahrnehmung des eigenen oder des fremden Kommunikationsverhalten nur auf die Sachebene konzentriert.

Quelle: <https://www.bpb.de/lernen/angebote/grafstat/klassencheckup/46406/m-04-02-vier-ohren-und-ein-eisberg/>. Zuletzt aufgerufen am 25.05.2023.

Gruppe 4: 4-Ohren-Modell

Arbeitsaufträge:

- Ergänzen Sie die Übersicht zum 4-Ohren-Modell. Verwenden Sie dazu folgende Begriffe:
2 x Appellebene, 2 x Beziehungsebene, 2 x Sachebene, 2 x Selbstoffenbarung, Achte das nächste Mal darauf, dass das Ei kürzer kocht!, Das Ei ist hart gekocht., Empfänger, Ich mag keine hart gekochten Eier., Sender
- Erstellen Sie eine **Lerngrundlage bzw. Karteikarte** für Ihre Mitschüler*innen, welche folgende Kriterien erfüllt:
 - Die Lerngrundlage kann digital oder auf dem Papier erstellt werden.
 - Sehr übersichtlich inkl. sinnvoller Struktur
 - Hervorhebungen (z. B. mittels Farben und/oder Unterstreichen und/oder Fettdruck)
 - Keine Rechtschreibfehler
 - Welchen Beitrag leistet Ihr Thema zur Konfliktbewältigung?
 - Erstellen Sie mehrere sinnvolle Übungsaufgaben, z. B. via LearningApp oder Kahoot.

Das Frühstücksei (von Lorient)

Das Ehepaar sitzt am Frühstückstisch. Der Ehemann hat sein Ei geöffnet und beginnt nach einer längeren Denkpause das Gespräch.

Weshalb scheitert dieses Gespräch?

ER	Berta!	SIE	Ja.
ER	Das Ei ist hart.	SIE	(schweigt)
ER	Das Ei ist hart.	SIE	Ich habe es gehört.
...		...	



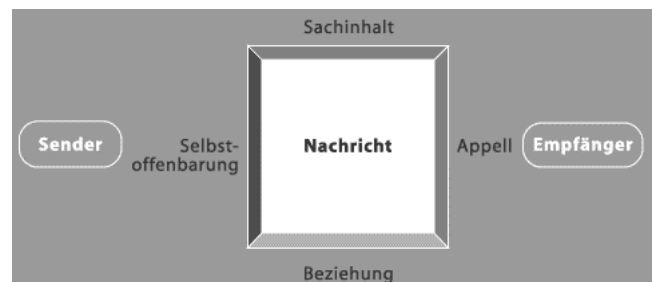
Das Kommunikationsmodell von Friedemann Schulz von Thun

Der Kommunikationspsychologe Friedemann Schulz von Thun ist mit seinem Kommunikationsmodell „Vier Seiten einer Nachricht“ (aus Sicht des Senders) und „Vier-Ohren-Modell“ (aus Sicht des Empfängers) einer der führenden Kommunikationswissenschaftler.

Er möchte mit den 4 Seiten einer Nachricht zeigen, dass dieselbe Aussage (z. B. ein Mann sagt seiner Frau beim Autofahren: „Die Ampel ist grün!“) mehrere Botschaften gleichzeitig enthält. Schulz von Thun geht also davon aus, dass mit jeder Äußerung – bewusst oder unbewusst – 4 Aspekte verbunden sind und der Hörer entsprechend vier Aspekte aus jeder Äußerung heraushören kann.

4 Seiten einer Nachricht:

- Sachinhalt:** Was sagt der Sprecher inhaltlich zur Sache? (Information)
- Beziehung:** Wie steht der Sprecher zu seinem Gegenüber?
- Appell:** Welchen Appell drückt der Sprecher aus? (Was will er von seinem Gegenüber?)
- Selbstoffenbarung:** Was sagt der Sprecher über sich selbst aus?



➔ **Es wird stets auf allen Ebenen kommuniziert**

Der Empfänger hört die Informationen mit 4 Ohren:

4-Ohren-Modell:

1. Sach-Ohr: Wie ist der Sachverhalt zu verstehen? Was ist hier passiert?
2. Beziehungs-Ohr: Wen glaubt er/sie vor sich zu haben? Was glaubt er/sie von mir?
3. Appell-Ohr: Was soll ich tun? Was will er/sie von mir?
4. Selbstoffenbarung-Ohr: Was ist er/sie für eine/r? Mit wem habe ich es zu tun?



Beispielsätze einer Kommunikation zwischen Mann (Sender) und Frau (Empfänger):

(nach Lorient)

Sender: „Was ist das Grüne in der Suppe?“

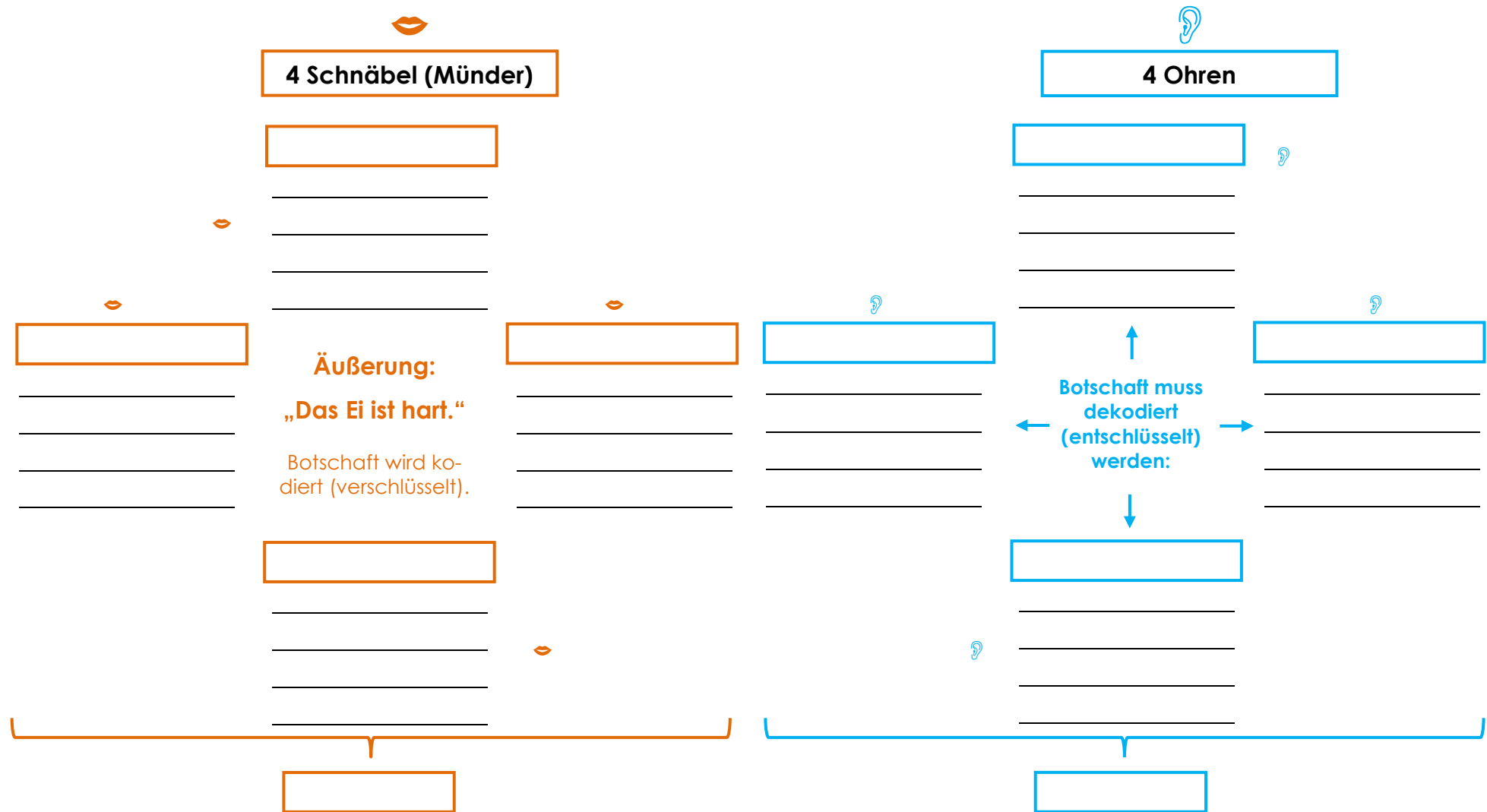
Empfänger: „Mein Gott, wenn es dir hier nicht schmeckt, kannst du ja woanders essen!“

Sender (Vier Seiten einer Nachricht – 4 Schnäbel/Münder)	Empfänger (Vier-Ohren-Modell)
Sachinhalt: Da ist was Grünes!	Sach-Ohr: Da ist was Grünes!
Appell: Sag mir, was es ist.	Appell-Ohr: Lass das nächste Mal das Grüne weg.
Selbstoffenbarung: Ich weiß nicht, was es ist.	Selbstoffenbarung: Mir schmeckt das nicht.
Beziehungsaspekt: Du wirst es wissen.	Beziehungs-Ohr: Du bist eine miese Köchin.

Wenn das Gesagte dem entspricht, was gemeint ist, und der Hörer es entsprechend versteht, spricht man von gelungener (kongruenter) Kommunikation (Gesagtes = Gemeintes = Verstandenes). Welcher Aspekt einer Äußerung im Vordergrund steht, kann häufig auch an der Stimme, dem Tonfall, der Betonung (paraverbale Kommunikation) oder der Mimik (Gesichtsausdruck) erkennbar sein.

Grundsätzlich sind alle 4 Seiten des Nachrichtenquadrates gleich wichtig. Im Alltag hören wir oft nur auf dem Beziehungsohr und machen uns das Leben schwer. Probleme entstehen dadurch, dass wir uns der Vielseitigkeit einer Nachricht nicht bewusst sind und bestimmte Aussagequalitäten werden überbetont oder vernachlässigt.

Übersicht: Schulz von Thun: 4 Seiten einer Nachricht



Gruppe 5: 5 Axiome von Paul Watzlawick

Arbeitsaufträge:

1. Erklären/Unterscheiden Sie die 5 Axiome von Paul Watzlawick mit Hilfe der Zusammenfassung.
2. Erstellen Sie eine **Lerngrundlage bzw. Karteikarte** für Ihre Mitschüler*innen, welche folgende Kriterien erfüllt:
 - Die Lerngrundlage kann digital oder auf dem Papier erstellt werden.
 - Sehr übersichtlich inkl. sinnvoller Struktur
 - Hervorhebungen (z. B: mittels Farben und/oder Unterstreichen und/oder Fettdruck)
 - Keine Rechtschreibfehler
 - Welchen Beitrag leistet Ihr Thema zur Konfliktbewältigung?
 - Erstellen Sie mehrere sinnvolle Übungsaufgaben, z. B. via LearningApp oder Kahoot.
 - Bearbeiten Sie die **zusätzlichen** Arbeitsaufträge bezüglich Ihres Themas.

„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ PAUL WATZLAWICK)

Paul Watzlawick gehört wohl zu den einflussreichsten Kommunikationswissenschaftlern des 20. Jahrhunderts. Im Hinblick auf das Ge- und Misslingen von Kommunikation hat er Ende der 1960er seine berühmt gewordenen fünf Axiome – oder auch Grundregeln – aufgestellt.

Darstellung der 5 Regeln/Axiome von Paul Watzlawick

1. Regel

Es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren

„Verhalten hat eine Eigenschaft, die so grundlegend ist, dass sie oft übersehen wird. Verhalten hat kein Gegenteil, d. h. man kann sich nicht nichtverhalten“ (Watzlawick u. a. 1969, S. 51). Daraus folgt: Alles Verhalten hat Mitteilungscharakter, jedes Verhalten ist Kommunikation.

„Immer wenn Menschen direkt in einer Situation sind, die es ihnen gestattet, sich zu sehen und sich aufeinander zu beziehen (face-to-face-Situation), ist es ihnen nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Selbst wenn sich voneinander abwenden und sich den Rücken zukehren, beinhaltet dieses Verhalten eine bestimmte Information für den jeweiligen Kommunikationspartner. Sie teilen sich dann nämlich mit, dass sie nicht in ein Gespräch eintreten und nichts voneinander wissen wollen. (Wulf und Groddek, 1977, S. 220).

2. Regel

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.

Jede Mitteilung, die Menschen anderen gegenüber machen, hat einen Inhalt. Zugleich enthält jedoch die Mitteilung eine weitere Information, die über den Inhalt hinausgeht und die sich auf das Verhältnis zum Kommunikationspartner bezieht. So drückt der Sender aus, wie er sein Verhältnis, seine Beziehung, zum Empfänger sieht.

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt, daher ein übergeordneter Aspekt ist“ (Watzlawick u.a. 1969, S. 56). Der Beziehungsaspekt ist somit dem Inhaltsaspekt übergeordnet und bestimmt dessen Verständnis. Die Informationen, die auf der Beziehungsebene übertragen werden, stehen daher auf einer Metaebene zur Inhaltsebene. Diese Bedeutung der Beziehungsebenen beeinflusst sehr stark den Umgang zwischen Kommunikationspartnern.

3. Regel

Jede Kommunikation enthält in der unterschiedlichen Sicht der verschiedenen Partner eine Struktur, die als Interpunktion einer Ereignisabfolge erscheint.

Jeder Partner setzt für den Beginn eines bestimmten Kommunikationsablaufes einen bestimmten eigenen Anfangspunkt (Interpunktion). Jede Kommunikation enthält aus der unterschied-

lichen Sicht der verschiedenen Partner eine bestimmte Struktur. Bei Streitigkeiten kann das bedeuten, dass jeder Partner seinen eigenen Anfang setzt und dem anderen den Vorwurf des „Angefangen habens“ macht.

Jeder von beiden macht seinen jeweiligen Anfangspunkt für den Beginn der Auseinandersetzung geltend. Ein unbefangener Beobachter hingegen wird schnell erkennen, dass jede Handlung sowohl auf eine vorausgehende reagiert als auch auf die folgende auslösend wirkt. In diesem Sinne hat die Kommunikation keinen Anfang und kein Ende. Sie ist kreisförmig.

Durch die Interpunktion der Partner erhält die Kommunikation eine subjektive Struktur (in dem Sinne: einer hat angefangen), die objektiv aber nicht gegeben ist.

Jede Partei nimmt ihr Verhalten nur als Reaktion auf, aber nicht als Ursache für die Haltung der anderen Partei. „Beide Partner sind unfähig, ihr eigenes Verhalten als Voraussetzung für das Verhalten des anderen zu begreifen. Lehrer und Schüler sind nicht in der Lage, die Interpunktion der Ereignisfolge so zu verändern, dass eine Kommunikation über ihre Kommunikationssituation, dass also eine Metakommunikation möglich wird“ (Wulf und Groddeck, S. 224)

4. Regel

Die menschliche Kommunikation kann in digitaler (= genau bezeichnbarer) und analoger (=ähnlicher) Weise erfolgen.

Die Unterscheidung digital/analog bezeichnet in der mathematischen Physik unterschiedliche Arten der Informationsverarbeitung. Digitale Kommunikation ist dann gegeben, wenn der Inhalt der Mitteilung in Zeichen verschlüsselt ist, deren gegenständliche und/oder begriffliche Bedeutung eindeutig ist (Sprache, Buchstaben, Zahlen); digitale Kommunikation ist daher meist verbale Kommunikation (= Sprache verwendende Kommunikation) gleich zu setzen. Es besteht zwischen Kommunikationspartnern eine klare Regelung, wie diese Zeichen entschlüsselt werden sollen. Analoge Kommunikation ist dann gegeben, wenn die Information in Zeichen verschlüsselt ist, die nur eine ungefähre, indirekte oder übertragene Darstellung erlaubt (Bilder, Körpersprache...). Dies ist meist bei nonverbaler Kommunikation (Mimik, Gebärde, Blick) und bei paraverbaler Kommunikation (Tonfall, Sprachstil) gegeben. Es fehlt eine klare Regelung, wie die Zeichen entschlüsselt werden sollen. Verschiedene Kommunikationsempfänger können sie in unterschiedlicher Weise interpretieren.

Die Unterscheidung zwischen analoger und digitaler Kommunikation ist deshalb wichtig, weil Beziehungsaspekte (siehe Regel/Axiom 2) meist über analoge Kommunikation ausgedrückt werden, Inhaltsaspekte dagegen meist über digitale Kommunikation. Da analoge Kommunikation weniger eindeutig ist als digitale Kommunikation, entstehen gerade auf dem Gebiet der Beziehungen Unsicherheiten. Daher ist es gerade für die Beziehungsklärung nötig, dem anderen direkte, digitale Rückmeldung zu geben.

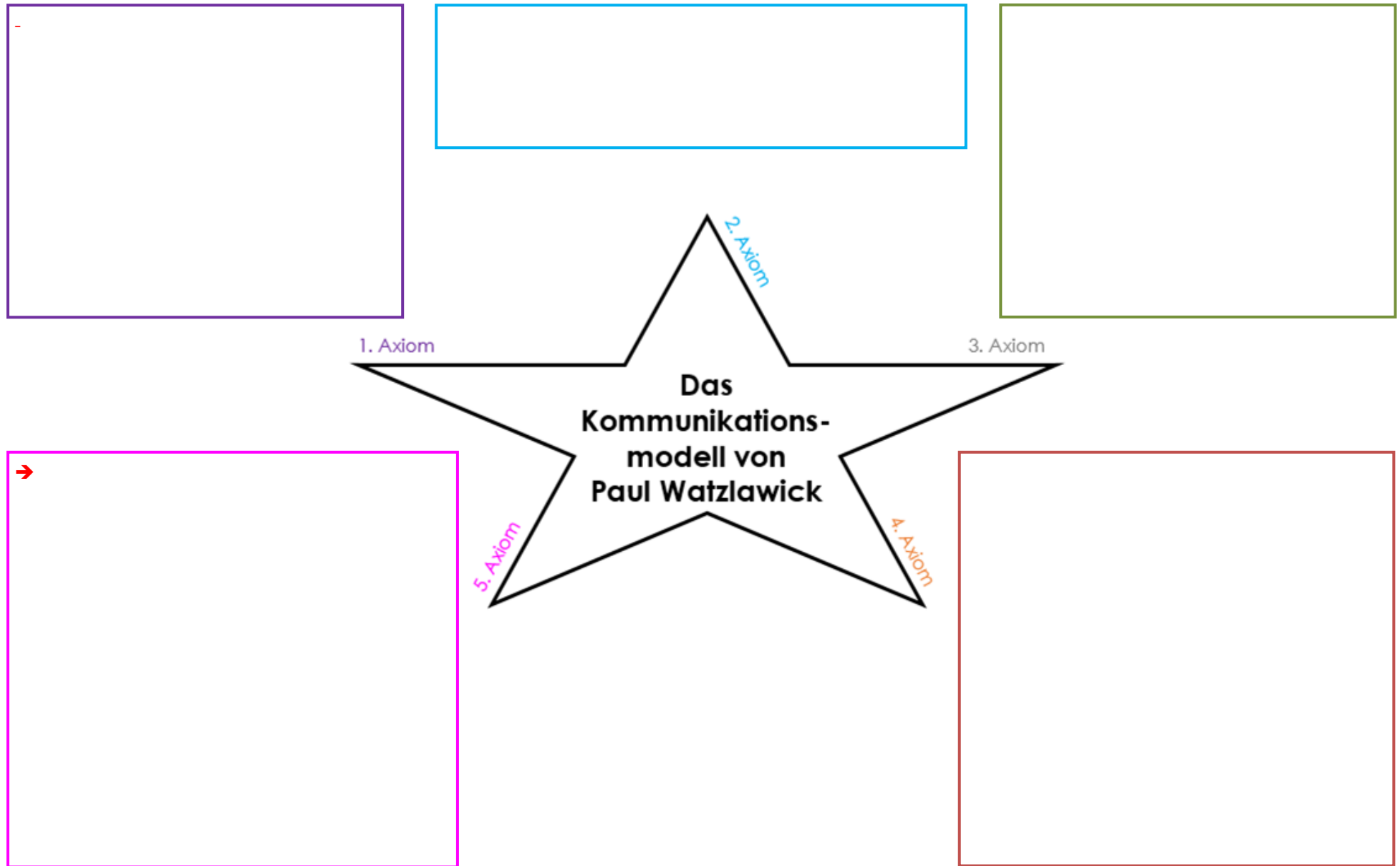
5. Regel

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder auf Unterschiedlichkeit beruht.

Bei einer symmetrischen Beziehung gehen beide Partner von einem ebenbürtigen Verhältnis zu einander aus oder versuchen zumindest die Rangunterschiede zwischen sich zu verringern. Sie verhalten sich zueinander sozusagen spiegelbildlich: dies kann sich z. B. schon dadurch zeigen, dass beide etwa gleich viel reden.

Im Falle der komplementären Kommunikation dagegen stehen die Verhaltensweisen der Kommunikationspartner in einem Ergänzungsverhältnis. Dies kann sich darin zeigen, dass der eine viel redet, während der andere viel schweigt. „Eine komplementäre Kommunikation beruht auf unterschiedlichen, sich ergänzenden Positionen, wie sie z. B. im Verhältnis von Herr und Knecht ausgedrückt sind. Sie bestimmen den Kommunikationsverlauf. Entscheidend ist, dass in beiden Fällen die jeweiligen Kommunikationsverhaltensweisen ineinander verzahnt sind und sich gegenseitig bedingen. So kann z. B. der Knecht seine Position nicht ohne Bezug auf die seines Herrn definieren, wie umgekehrt der Herr seine Position nicht definieren kann, ohne sich auf den Knecht zu beziehen“ (Wulff und Groddeck, S. 224).

Symmetrische wie komplementäre Verhaltensweisen können ein Gleichgewicht zwischen den Kommunikationspartnern ausdrücken, wenn sie der Beziehungsdefinition der Kommunikationspartner entsprechen. Entsprechen Sie jedoch der Beziehungsdefinition nicht, so kommt es zur Eskalation.



Gruppe 6: Kommunikationsregeln

Arbeitsauftrag:

Erstellen Sie einen Katalog zu den Kommunikationsregeln als **Lerngrundlage** für Ihre Mitschüler*innen, welche folgende Kriterien erfüllt:

- Die Lerngrundlage kann digital oder auf dem Papier erstellt werden.
- Sehr übersichtlich inkl. sinnvoller Struktur
- Hervorhebungen (z. B: mittels Farben und/oder Unterstreichen und/oder Fettdruck)
- Keine Rechtschreibfehler
- Welchen Beitrag leistet Ihr Thema zur Konfliktbewältigung?
- Erstellen Sie mehrere sinnvolle Übungsaufgaben, z. B. via LearningApp oder Kahoot.

Konfliktgespräche konstruktiv führen

Konflikte und Auseinandersetzungen sind Bestandteil im betrieblichen Alltag. Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Ansichten und Interessen aufeinanderstoßen, die gegenseitig im Widerspruch stehen und eine Lösung erfordern. Entscheidend ist nicht das Vermeiden von Konflikten, sondern wie Konflikte ausgetragen werden. Doch gerade in Konfliktsituationen vergessen Gesprächsteilnehmer oft ihr konstruktives Gesprächsverhalten. So wird aus einem Konflikt ein Kampf, der ausgefochten werden muss, statt aus ihm zu lernen.

Je früher Sie einen Konflikt oder einen vermeintlichen Konflikt erkennen und ansprechen, desto besser ist es.

Für die konstruktive Konfliktbewältigung ist es wichtig,

- das gemeinsame Ziel im Auge zu behalten,
- die Verschiedenheit der Charaktere zu akzeptieren („ich bin OK“, „du bist OK“),
- bei Meinungsverschiedenheiten die richtigen Worte zu wählen.

Um einen Konflikt anzusprechen, gehen Sie so vor:

- Schritt 1: Nennen Sie den konkreten **Anlass**.
Zum Beispiel: *Ich würde gerne den gestrigen Vorfall mit Ihnen besprechen.*
- Schritt 2: Sprechen Sie die eigene **Betroffenheit** an.
Zum Beispiel: *Die Sache hat mich sehr beschäftigt.*
- Schritt 3: Äußern Sie den **Wunsch**, die Situation in einem Gespräch bereden oder klären zu wollen.
Zum Beispiel: *Ich möchte die Angelegenheit gern mit Ihnen besprechen. Wann wäre das möglich?*

Tipps:

- ✓ Führen Sie Konfliktgespräche nicht zwischen „Tür und Angel“. Vereinbaren Sie einen Termin.
- ✓ Verwenden Sie Ich-Botschaften (siehe unten)

Die Bereitschaft beider Gesprächspartner zur Veränderung der bestehenden Situation ist eine notwendige Voraussetzung für die Konfliktlösung.

Versuchen Sie sich vor Beginn des Gesprächs in die Lage des Gesprächspartners zu versetzen, um die Chancen für eine gemeinsame Vereinbarung am Ende des Gesprächs zu vergrößern.

Folgende Fragen sollten Sie im Vorfeld klären:

- Worum geht es in diesem Konflikt?
- Wo liegen die Ursachen für den Konflikt?
- Wer ist an diesem Konflikt beteiligt?
- Wie ist dieser Konflikt bisher verlaufen?
- Welchen Anteil habe ich an der Aufrechterhaltung bzw. Verstärkung des Konflikts?
- Was will ich im Gespräch ansprechen und welche Ziele verfolge ich dabei?

Wichtige Kommunikationsregeln für eine konstruktive Konfliktbewältigung

Berechtigte Kritik strebt eine Verhaltensänderung an. Dazu muss der Gesprächspartner überzeugt und nicht nur beschimpft werden. Das heißt aber keinesfalls, dass kein Streit stattfinden darf, denn Auseinandersetzungen können auch konstruktiv geführt werden. Doch gerade in Konfliktsituationen vergessen Gesprächsteilnehmer oft ihr konstruktives Gesprächsverhalten. So wird aus einem Konflikt ein Kampf, der ausgefochten werden muss, statt aus ihm zu lernen.

Wenn Sie ein Konfliktgespräch führen, sollten Sie Folgendes beachten:

- Halten Sie Blickkontakt und hören Sie aufmerksam zu.
- Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden, um seinen Standpunkt besser zu verstehen.
- Bleiben Sie objektiv und beschreiben Sie sachlich Ihre Sichtweise.
- Äußern Sie eigene Kritik und nicht Kritik aus „zweiter Hand“.
- Kommen Sie auf den Punkt.
Ihr Gesprächspartner versteht Sie besser, wenn sie kurze Sätze bilden und mit klaren Aussagen auf den Punkt kommen. Sprechen Sie deutlich und machen Sie Pausen beim Sprechen, damit der Gesprächspartner Ihren Gedanken folgen kann.
- Sprechen Sie in Ich-Botschaften.
Mit Ich-Botschaften können Sie Ihre Erfahrungen und Gefühle ausdrücken. Sie sagen klar, worum es geht.
Ich-Botschaften helfen, Angriffe, Verallgemeinerungen, Interpretationen oder Beschuldigungen zu vermeiden. Negative Beziehungsaussagen (Du-Aussagen) sollten vermieden werden. Damit lenken Sie einen Konflikt weg vom gegenseitigen Angreifen und Beschuldigen, und machen Raum für eine konstruktive Lösung des Gesprächs. Gerade in Situationen, die belastend und konflikthaltig sind, kann das dazu führen, dass Raum für eine konstruktive Lösung geschaffen wird und dass das Gespräch gelingt.
Es geht darum, dass Sie im Gespräch bei Ihrer eigenen Wirklichkeit bleiben, und nicht dem anderen die Schuld oder Verantwortung für eine Situation zuschieben.

Aufbau

Beobachtung

(Wenn Sie ...)

Gefühl

(bin ich ...)

Bedürfnis

(weil ...)

Wunsch

(und ich möchte ...)

Du-Aussage (Beziehungsaussage) ☹️	Ich-Aussage 😊
1. Sie haben mir nicht zugehört.	1. Ich fühle mich nicht richtig verstanden.
2. Sie spielen sich hier als Fachmann auf.	2. Ich kann Ihre Beurteilung nicht teilen.
3. Sie reden dauernd zu schnell.	3. Ich komme nicht mit, für mich ist das zu schnell.
4. Was Sie sagen stimmt hinten und vorne nicht.	4. Ich kann Ihre Meinung nicht teilen. Ich sehe das anders.
5. Ihre Reklamation ist völlig unbegründet.	5. Diese Reklamation halte ich nicht für berechtigt.
6. Sie haben mich falsch verstanden.	6. Ich habe mich vielleicht nicht verständlich ausgedrückt.

Beispiel: Unzufriedenheit bei der Arbeit – Ein Auszubildender könnte so argumentieren:

Beobachtung/Auslöser: Ich durfte heute wieder nur ...

Gefühl: Das gefällt mir nicht, weil...

Begründung/Bedürfnis: ... weil ich dadurch nicht genug für meinen Beruf lerne.

Wunsch: Ich möchte gern auch Arbeiten machen, die für meine Ausbildung wichtig sind.