



Arbeitsheft in leicht verständlicher Sprache

# Kommunikation und Konfliktlösung





# Kommunikation und Konfliktlösung

## Warum ist Kommunikation für Teamarbeit wichtig?

Der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen gehört zur Teamarbeit dazu. Mit guter Kommunikation funktioniert die Zusammenarbeit im Team besser. Gute Kommunikation bedeutet, dass wir sagen, was wir meinen, und dass wir richtig verstehen, was die anderen sagen.

### In der Kommunikation gibt es immer wieder Missverständnisse.

Dies kann daran liegen, dass Kommunikation auf vier verschiedenen **Ebenen** stattfindet. Jede Nachricht, alles was wir sagen, hat diese vier Ebenen.

Friedemann Schulz von Thun hat die vier Ebenen der Kommunikation entwickelt. Er ist ein Experte für Kommunikation.

Das folgende Beispiel zeigt die vier Ebenen der Kommunikation:



Das Kommunikationsquadrat.



Der Vorgesetzte sagt zu einem Mitarbeiter:  
„Sie haben bei der Arbeit einen Fehler gemacht.“

#### **Ebene 1: Sach-Ebene**

Auf der Sach-Ebene teilen wir nur die reine Information mit.  
In diesem Fall: „Sie haben bei der Arbeit einen Fehler gemacht.“

#### **Ebene 2: Selbstkundgabe**

Bei der Selbstkundgabe teilen wir mit, was wir persönlich empfinden.  
In diesem Fall könnte das Gesagte bedeuten: „Ich bin sauer.“

#### **Ebene 3: Beziehungs-Ebene**

Auf der Beziehungs-Ebene teilen wir mit, wie wir die andere Person sehen.  
In diesem Fall vielleicht: „Ich bin enttäuscht von Ihnen.“

#### **Ebene 4: Appell-Ebene**

Auf der Appell-Ebene möchten wir mitteilen, dass jemand etwas tun soll.  
In diesem Fall: „Beheben Sie den Fehler!“

Wenn der Sprecher und der Zuhörer nicht auf derselben Ebene kommunizieren,  
entsteht ein Missverständnis.

Bei der Kommunikation im Team ist es deshalb wichtig, darauf zu achten,  
dass das Gesagte auf der richtigen Ebene wahrgenommen wird.  
Dies klingt vielleicht erst einmal schwierig, aber Sie können es trainieren.  
Die folgenden Übungen helfen Ihnen dabei.



# Übungen und Tipps für gute Kommunikation

## Übung: Kommunikation im Team

Was fällt Ihnen auf, wenn Sie an die Kommunikation in Ihrem Team denken?

Mit dieser Übung können Sie herausfinden, was die Kommunikation in Ihrem Team besonders stark macht und was das Team verbindet.

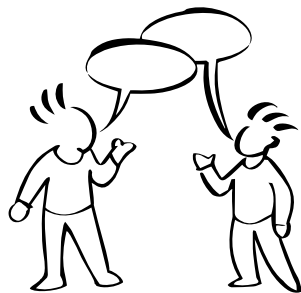
### Erfolgreiche Kommunikation

Erinnern Sie sich an Situationen im Team, in denen die Kommunikation so gut geklappt hat, dass Ihnen schwierige Aufgaben gelungen sind.

Was hat Ihnen geholfen? Was hat zur guten Kommunikation beigetragen?

---

---



Zwei Personen, die miteinander sprechen.

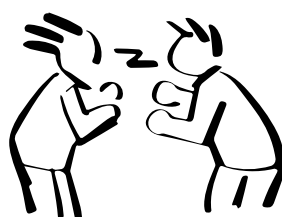
### Störungen in der Kommunikation

Erinnern Sie sich an Situationen in der Zusammenarbeit, in der Konflikte oder Missverständnisse aufgetreten sind oder ein Streit zwischen Teammitgliedern.

Woran hat es gelegen? Was war wenig hilfreich in der Situation?

---

---



Zwei Personen, die sich streiten.

# Übung: Kommunikation in Konfliktsituationen

Im Team passiert es immer wieder, dass Sie sich über ein Teammitglied ärgern. Es ist wichtig, dies anzusprechen.

Dabei ist es hilfreich, wenn Sie vorher überlegen, wie Sie Ihre Kritik formulieren. Sie möchten ja den Konflikt nicht verstärken, sondern eine Lösung finden. Machen Sie daher dem Teammitglied keine Vorwürfe.

Formulieren Sie **Ich-Botschaften**, in denen Sie den Konflikt aus Ihrer Sicht beschreiben und mitteilen, wie es Ihnen geht und was Sie sich wünschen. Das folgende Beispiel zeigt Ihnen, wie Sie in vier Schritten Ihre Botschaft formulieren können.

## Beispiel zur Formulierung von Ich-Botschaften in Konfliktsituationen:

Sie beobachten bei einer Kollegin, dass sie bei der Arbeit häufig gestresst ist. Dann beschuldigt sie andere Teammitglieder oder fängt Streit an.

Sie möchten der Kollegin sagen, dass ihr Verhalten Sie stört.

Wie können Sie es ihr so sagen, dass sie es gut versteht und sich nicht ärgert?



Zwei Personen, die miteinander sprechen.

- 1. Beobachtung:** Ich beobachte schon seit einiger Zeit, dass du häufig gestresst reagierst.
- 2. Gefühle:** Ich ärgere mich darüber, dass du mich zu Unrecht beschuldigst.
- 3. Bedürfnisse:** Mir ist es wichtig, dass wir uns im Team gut verstehen.
- 4. Bitte:** Bitte sage mir, was dir helfen würde, damit du nicht so gestresst reagierst.

Die vier Schritte hat der amerikanische Psychologe Marshall Rosenberg entwickelt. Sie können diese vier Schritte in vielen Konfliktsituationen anwenden. Auf der folgenden Seite finden Sie dazu einige Übungen.



## Übung: Formulierung von Ich-Botschaften in Konfliktsituationen

Überlegen Sie sich, wie Sie in der folgenden Situation reagieren könnten:

Ein Kollege überzieht regelmäßig seine Pause. Dadurch muss das Team immer wieder Teile von seiner Arbeit übernehmen. Das macht Sie wütend.

Was sagen Sie ihm?

Nutzen Sie die vier Schritte und vervollständigen Sie die Sätze.

### 1. Beobachtung:

Ich habe mitbekommen, \_\_\_\_\_

### 2. Gefühle:

Ich fühle mich dabei \_\_\_\_\_

### 3. Bedürfnisse:

Mir ist es wichtig, \_\_\_\_\_

### 4. Bitte:

Ich bitte dich, \_\_\_\_\_

Wie reagieren Sie in der folgenden Situation?

Sie haben mitbekommen, dass ein Teammitglied zu einem anderen gesagt hat, dass man sich nicht auf Sie verlassen kann. Das macht Sie traurig.

### 1. Beobachtung:

Ich habe mitbekommen, \_\_\_\_\_

### 2. Gefühle:

Ich fühle mich dabei \_\_\_\_\_

### 3. Bedürfnisse:

Mir ist es wichtig, \_\_\_\_\_

### 4. Bitte:

Ich bitte dich, \_\_\_\_\_



Sicherlich haben Sie in Ihrem Team auch schon Konflikte erlebt.

Erinnern Sie sich:

Gab es eine Situation, in der Sie sich schlecht, ungerecht behandelt oder nicht verstanden gefühlt haben?

Beschreiben Sie die Konfliktsituation, die Sie erlebt haben:

---

---

---

---

Wie könnten Sie in diesem Konflikt mit Ihrem Team kommunizieren, wenn Sie die vier Schritte anwenden?

**1. Beobachtung:**

Ich habe mitbekommen, \_\_\_\_\_

**2. Gefühle:**

Ich fühle mich dabei \_\_\_\_\_

**3. Bedürfnisse:**

Mir ist es wichtig, \_\_\_\_\_

**4. Bitte:**

Ich bitte dich, \_\_\_\_\_



## Übung: Welche Bedürfnisse habe ich am Arbeitsplatz?

Wir arbeiten besser, wenn unsere Bedürfnisse am Arbeitsplatz erfüllt werden.  
Dafür müssen wir unsere eigenen Bedürfnisse zunächst einmal kennen.  
Die folgenden Fragen helfen Ihnen, mehr über Ihre Bedürfnisse herauszufinden.

In welchen Situationen am Arbeitsplatz ärgern Sie sich häufig?

---

---

Was passiert in diesen Situationen und wer ist daran beteiligt?

---

---

Warum ärgern Sie sich?

---

---

Was hätten Sie sich in der Situation gewünscht? Warum?

---

---





Überlegen Sie:

Was haben Sie in der vorherigen Übung über Ihre Bedürfnisse am Arbeitsplatz herausgefunden?

Lesen Sie Ihre Antworten gern noch einmal. Sie finden darin sicherlich viele Informationen zu Ihren Bedürfnissen. Schreiben Sie Ihre Bedürfnisse hier auf:

---

---

---

Gibt es Bedürfnisse, die Sie Ihren Teammitgliedern mitteilen möchten?

In der vorherigen Übung haben Sie gelernt, wie Sie mit Ich-Botschaften Ihre Bedürfnisse gut formulieren können. Probieren Sie es aus!



Person nimmt sich und ihre Umwelt wahr.

# Kommunikation und Konfliktlösung: Das Wichtigste in Kürze

Es ist ganz normal, dass es in einem Team bei der Arbeit manchmal zu Missverständnissen oder zu Konflikten kommt.

Gute Kommunikation trägt dazu bei, dass weniger Missverständnisse und Konflikte entstehen.

Alles, was wir sagen, kann von unseren Zuhörern auf vier verschiedenen Ebenen verstanden werden: auf der Sach-Ebene, als Selbstkundgabe, auf der Beziehungs-Ebene oder als Appell.

Bei der Kommunikation im Team ist es daher wichtig, dass Sie darauf achten, dass das Gesagte von den Teammitgliedern richtig verstanden wird.

Dadurch können Sie Missverständnissen und Konflikten vorbeugen.

Bei der Kommunikation in Konflikten ist es hilfreich, Ich-Botschaften zu formulieren. Sie können damit Ihre Bedürfnisse und Wünsche deutlich machen, ohne andere zu beschuldigen oder zu verletzen.

Wenn Ihnen ein Konflikt am Arbeitsplatz große Sorgen macht, sprechen Sie mit Ihrer Leitungskraft darüber oder mit einer anderen Person im Betrieb.

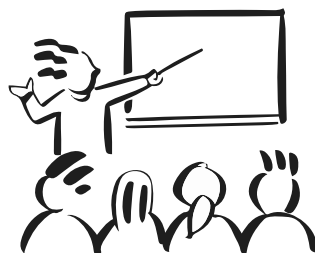
Holen Sie sich Unterstützung!

Gemeinsam lassen sich Lösungen für Ihr Problem finden.

Für gute Kommunikation am Arbeitsplatz ist es hilfreich, wenn die Teammitglieder geschult sind.

Sprechen Sie Ihre Leitungskraft an und fragen, ob Sie mit Ihrem Team an einem Kommunikations-Seminar teilnehmen können.

In dem Seminar lernen Sie, Ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und auszudrücken. Sie können dort Schwierigkeiten in der Kommunikation besprechen und gemeinsam lösen.



Seminarleitung und Teilnehmende, die zuhören.

# Wer hat dieses Handbuch gemacht?



Zentralinstitut für Arbeitsmedizin und Maritime Medizin (ZfAM)

Universitätsklinikum Hamburg-Eppendorf (UKE)/

Behörde für Justiz und Verbraucherschutz (BJV)

Leitung: Prof. Dr. med. Volker Harth, MPH

Seewartenstraße 10, Haus 1, 20459 Hamburg, Deutschland

[www.uke.de/arbeitsmedizin](http://www.uke.de/arbeitsmedizin)

Den Text für dieses Arbeitsheft haben Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aus dem ZfAM geschrieben:

Ann-Christin Kordsmeyer

Ilona Efimov

Julia Lengen

Stefanie Mache

Volker Harth

Den Text für das Arbeitsheft in leicht verständlicher Sprache in der Schwierigkeitsstufe B1 hat eine Mitarbeiterin vom Projektpartner ARINET geschrieben:

Marita Krempl

Die Übersetzung des Textes in leicht verständliche Sprache hat eine Mitarbeiterin vom Projektpartner ARINET geschrieben:

Marita Krempl.

Der Text in leicht verständlicher Sprache wurde von Beschäftigten und Experten und Expertinnen aus Inklusionsbetrieben geprüft.

Sabine Wuttke hat das Arbeitsheft gestaltet.

Die Bilder in diesem Arbeitsheft sind von Björn von Schlippe.

OSTERKUS[S] in Hamburg hat das Arbeitsheft gedruckt.

Erscheinungstermin: Juni 2022 (1. Auflage)

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Gesundheit

aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages