

**WEITERBILDUNGSLEHRGANG**

**„BASALES UND MITTLERES  
PFLEGEMANAGEMENT“**

**02. Dezember 2013 bis 27. November 2014**

# **ABSCHLUSSARBEIT**

zum Thema

## **Kommunikation ein Weg zur Konfliktlösung**

vorgelegt von: Anela Softić  
Bezirksaltenwohnheim Ferlach  
Wohnbereich A/D

begutachtet von: MMag, Allesch Martina  
Klinikum Klagenfurt am Wörthersee  
Bildungszentrum KABEG

09/2014

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

Ich erkläre ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Abschlussarbeit selbst verfasst und alle ihr vorausgehenden oder sie begleitenden Arbeiten eigenständig durchgeführt habe. Die in der Arbeit verwendete Literatur sowie das Ausmaß der mir im gesamten Arbeitsvorgang gewählten Unterstützung sind ausnahmslos angegeben. Die Arbeit wurde in gedruckter und elektronischer Form abgegeben.

Ich bestätige, dass der Inhalt der digitalen Version mit der gedruckten Version übereinstimmt. Es ist mir bewusst, dass eine falsche Erklärung rechtliche Folgen haben wird. Die Arbeit ist noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt worden.

Unterloibl, 20.09.2014

## **Kurzzusammenfassung**

In der vorliegenden Abschlussarbeit wird der Versuch unternommen, die zugrundeliegende Fragestellung zu beantworten. Es handelt sich dabei um Kommunikation mit dem Schwerpunkt der Konfliktlösung. Ziel dieser Abschlussarbeit ist es, Wege und Techniken vorzustellen, die die Kommunikation verbessern soll und somit Konflikten vorbeugen zu können und bei bestehenden Konflikten, möglichst korrekte Strategien zu wählen, um ein zufriedenstellendes Ergebnis im Konfliktgespräch zu erzielen. In der Einleitung wird das Thema in einem Gesamtkontext vorgestellt und die Fragestellung wird erläutert. Als weiterer Punkt wird auf die Kommunikation eingegangen. Eine Begriffserklärung sowie Formen der Kommunikation werden vorgestellt. Daraufhin folgen Kommunikationsmodelle, die verschiedene Aspekte der Kommunikation darstellen. In weiterer Folge wird auf den Konflikt eingegangen. Dabei werden Konfliktursachen, Konfliktsituationen, sowie Auswirkungen von Konfliktsituationen näher gebracht. Zuletzt widmet sich die Abschlussarbeit Konfliktlösungen. In diesem Kapitel werden die Kompetenzen der Führungskraft geprüft. Zusätzlich ist eine erfolgreiche Strategie zur Teamführung angeführt. Anschließend wird begründet warum es wichtig ist einen Konflikt anzusprechen und welche Bedeutung der persönliche Konfliktstil auf die Kommunikation hat. Es folgen wirksame Kommunikationstechniken die in einem Konfliktgespräch äußert wichtig sein können. Supervision und Coaching kann für Führungskräfte und für Teammitglieder eine unterstützende Maßnahme in Konfliktsituation sein. Zum Schluss der Abschlussarbeit wird auf die Feedbackgabe der Führungskraft eingegangen.

## **Inhaltsverzeichnis**

<b>0</b>	<b>VORWORT .....</b>	<b>7</b>
<b>1</b>	<b>EINFÜHRUNG IN DIE DARSTELLUNG .....</b>	<b>8</b>
<b>2</b>	<b>VORSTELLUNG DES HAUSES .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>KOMMUNIKATION .....</b>	<b>11</b>
<b>3.1</b>	<b>Formen der Kommunikation.....</b>	<b>11</b>
3.1.1	Verbale Kommunikation.....	11
3.1.2	Nonverbale Kommunikation .....	12
<b>3.2</b>	<b>Kurzzusammenfassung.....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>KOMMUNIKATIONSMODELLE .....</b>	<b>13</b>
<b>4.1</b>	<b>Die 5 Grundsätze der Kommunikation nach Paul Watzlawick .....</b>	<b>13</b>
<b>4.2</b>	<b>Die vier Schritte der Kommunikation nach Schulz von Thun .....</b>	<b>16</b>
<b>4.3</b>	<b>Die Bedürfnispyramide nach Maslow .....</b>	<b>18</b>
<b>4.4</b>	<b>Kurzzusammenfassung.....</b>	<b>19</b>
<b>5</b>	<b>KONFLIKT .....</b>	<b>20</b>
<b>5.1</b>	<b>Konfliktursachen .....</b>	<b>20</b>
<b>5.2</b>	<b>Konfliktsituationen .....</b>	<b>23</b>
<b>5.3</b>	<b>Auswirkungen von Konfliktsituationen .....</b>	<b>23</b>
<b>5.4</b>	<b>Kurzzusammenfassung.....</b>	<b>24</b>
<b>6</b>	<b>KONFLIKTLÖSUNGEN .....</b>	<b>25</b>
<b>6.1</b>	<b>Kompetenzen der Führungskraft.....</b>	<b>25</b>
<b>6.2</b>	<b>Teamführung .....</b>	<b>26</b>
<b>6.3</b>	<b>Konflikte ansprechen.....</b>	<b>26</b>
<b>6.4</b>	<b>Konfliktstil .....</b>	<b>27</b>
<b>6.5</b>	<b>Kommunikationstechniken im Konfliktgespräch.....</b>	<b>29</b>

<b>6.6</b>	<b>Supervision und Coaching.....</b>	<b>31</b>
6.6.1	Supervision.....	32
6.6.2	Coaching .....	33
<b>6.7</b>	<b>Feedback .....</b>	<b>33</b>
<b>6.8</b>	<b>Kurzzusammenfassung.....</b>	<b>34</b>
<b>7</b>	<b>ZUSAMMENFASSEND E DARSTELLUNG .....</b>	<b>35</b>
<b>8</b>	<b>LITERATURVERZEICHNIS.....</b>	<b>36</b>

## **Abbildungsverzeichnis**

<b>Abbildung 1: Organigramm (Anmerkung der Verfasserin) .....</b>	<b>10</b>
<b>Abbildung 2: Bezirksaltenwohnheim Ferlach (Aufnahme der Verfasserin) .....</b>	<b>10</b>
<b>Abbildung 3: Vier-Ohren-Modell (<a href="http://www.schulz-von-thun.de">http://www.schulz-von-thun.de</a>) .....</b>	<b>16</b>
<b>Abbildung 4: Maslow Pyramide (Menche et.al. 2004, S. 42) .....</b>	<b>18</b>
<b>Abbildung 5: Nichts hören, sehen und sagen (Aufnahmen der Verfasserin) .....</b>	<b>22</b>
<b>Abbildung 6: Grundhaltungen und Konfliktlösestil (Haeske 2014, S. 113) .....</b>	<b>28</b>
<b>Abbildung 7: Neutrale Beschreibung der Konfliktlösestile (Haeske 2014, S. 114) .....</b>	<b>28</b>

## **Tabellenverzeichnis**

<b>Tabelle 1: Aspekt der Kommunikation (Wingchen 2006, S. 26) .....</b>	<b>14</b>
---	-----------

## **0 VORWORT**

In meiner sechsjährigen Berufserfahrung kam ich zu der Erkenntnis, dass Teammitglieder immer wieder in Konfliktsituationen untereinander, sowie auch mit Führungskräften geraten können. Obwohl in unserer Institution, Teambesprechungen geführt werden, und Supervisionen erfolgen, kommt es immer wieder zu Konflikten zwischen Teammitgliedern und Führungskräften. Diese Erfahrung machte mich nachdenklich, da die Kommunikation im Team ein wesentlicher Bestandteil ist, und viele daraus resultierende Handlungen davon abhängen. Durch die Kommunikation wird in einem Betrieb der gesamte Arbeitsprozess gesteuert, umso wichtiger ist es für mich, Konflikte zu vermeiden oder diese zu verringern. Kommunikationsstörungen haben großen Einfluss auf die Arbeitsleistung und das Wohlbefinden der einzelnen Teammitglieder. Ein Konflikt kann sich von der Führungsebene über die Teamebene bis hin zum Heimbewohner und dessen Angehörigenerkannt erstrecken und sich somit negativ auf den gesamten Betrieb auswirken. Da Konfliktsituationen im Team immer wieder entstehen können, bin ich der Meinung, dass an der Kommunikation viel mehr gearbeitet werden sollte, um Hintergründe erkennen zu können, weshalb die Mitarbeiter nicht sagen wollen, was sie meinen bzw. denken. Um Konfliktsituationen im Team begegnen zu können, müssen Führungskräfte optimal reagieren. Daher ist es für mich von großer Bedeutung, Strategien zur Konfliktlösung mithilfe von Kommunikationstechniken zu verdeutlichen.

Meinen persönlichen Bezug zur Thematik meiner Abschlussarbeit schließe ich mit einem Dankeschön an einige Personen ab.

Mein Dank gilt Frau MMag. Allesch Martina für die wertvolle Betreuung und Hilfestellung beim Verfassen meiner Abschlussarbeit, meiner Freundin Truschner Simone und Herr Zierler Rudolf für das Korrekturlesen.

Ein besonderer Dank gilt meiner Familie für die liebevolle Unterstützung während des Weiterbildungslehrganges.

# 1 EINFÜHRUNG IN DIE DARSTELLUNG

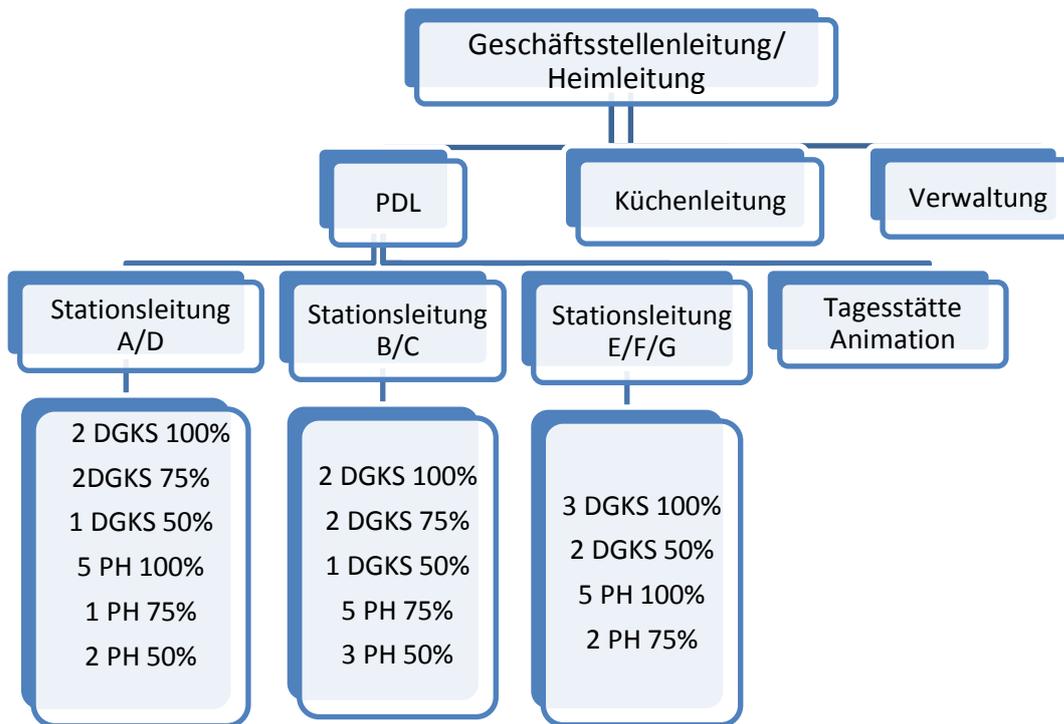
Die Kommunikation steht an erster Stelle, wenn es darum geht, mit Menschen in Kontakt zu treten. Jeder Mensch hat das Bedürfnis sich mitzuteilen. Ausgehend von diesem Ansatz ist die Kommunikation eine der wichtigsten Formen für die soziale Interaktion. Von Geburt an hat die Kommunikation eine wesentliche Rolle in unserem Leben eingenommen. Sie gibt uns Informationen über die Herkunft der einzelnen Menschen in Bezug auf die Muttersprache beispielsweise. Mit der Kommunikation ist es möglich, Nachrichten/ Informationen zu vermitteln, Strukturen und Richtlinien zu finden, Fehlerquellen zu beheben und Konflikte zu lösen. Damit eine gesunde Kommunikationskultur geführt werden kann, sollte bedacht werden, dass die verbale und die nonverbale Kommunikationsform eine bedeutsame Wirkung hat. Da Kommunikation in Pflegeberufen unverzichtbar ist, sollte der Umgang zwischen den Mitarbeitern harmonisch sein. Leider sieht die Realität des Öfteren anders aus. Durch die immer größer werdenden Anforderungen im Pflegebereich kann es sehr schnell zu Kommunikationsstörungen zwischen den Mitarbeitern kommen, woraus eine Konfliktsituation entstehen kann. Ein Konflikt entsteht immer zwischen zwei oder mehreren Personen und mindestens einer Ursache. Diese zu lösen stellt oft eine große Herausforderung dar. Konfliktsituationen können oft in unbewussten oder unbeabsichtigten Situationen entstehen. Dabei handelt es sich um biologische, soziokulturelle, psychische Faktoren oder Umgebungsfaktoren. Dem Konflikt aus dem Weg zu gehen, verursacht eine Verschiebung der Probleme, jedoch nicht die Auflösung, wodurch eine erhebliche Belastung entstehen kann. Konflikte haben einen großen Einfluss auf das Arbeitsklima, die Leistung und die Motivation der einzelnen Mitarbeiter. Wie sehr ein Konflikt eskaliert liegt daran, wie damit umgegangen wird. Neben diesem negativen Aspekt bringt ein Konflikt auch die Chance, etwas zu verändern oder auch zu verbessern. Voraussetzung dafür ist, dass eine Lösung angestrebt wird. Dabei gilt, Strategien zu entwickeln um für alle Beteiligten möglichst zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen. Zur besseren Lesbarkeit wird in dieser Abschlussarbeit auf eine Geschlechtsspezifische Schreibweise verzichtet, es wird jedoch die gängige Form verwendet.

Mittels Literaturrecherchen aus Fachbüchern ergibt sich folgende Fragestellung, die bearbeitet werden soll:

Welche Möglichkeiten der Konfliktlösungen gibt es aus der Sicht der Führungskraft?

## **2 VORSTELLUNG DES HAUSES**

Das Bezirksaltenwohnheim Ferlach- Rosental befindet sich im Bereich Klagenfurt Land und bietet einen wundervollen Blick auf die Karawanken. Am 15.02.1989 wurde das Haus gegründet. Im Jahr 2004 wurde ein Umbau vollzogen, wodurch eine Modernisierung und Vergrößerung erfolgte. Dabei wurden 32 Einzelzimmer erbaut. Betreiber der Institution ist der Sozialhilfeverband Klagenfurt. Der Sozialhilfeverband ist ein Gemeindeverband, der aus 19 Gemeinden des Bezirkes Klagenfurt Land besteht. Die Bürgermeister der Bezirke sind Mitglieder im Verbandsrat. Der Vorstand setzt sich nach dem Landtagswahlergebnis zusammen. Daraus wird der Vorsitzende gewählt. Derzeit ist Vorsitzender, Bürgermeister der Stadtgemeinde Ferlach, Appè Ingo. Die gesetzliche Grundlage ist das Kärntner Mindestsicherungsgesetz. Das Haus hat 61 Einzelzimmer und 16 Doppelzimmer für insgesamt 93 Heimbewohner. Eine Tagesstätte für 10 Personen wird von Montag bis Freitag angeboten, um pflegende Angehörige zu entlasten. Eine hauseigene Küche ist vorhanden. Des Weiteren können Heimbewohner zahlreiche Angebote im Haus nützen, wie z.B: Animation, Messe, Rosenkranzbeten, Frisör, Fußpflege. 1x wöchentlich haben Heimbewohner die Möglichkeit, mit dem City Bus nach Ferlach zu fahren, dabei können sie Einkäufe erledigen oder einen Kaffee trinken und somit auch zwischendurch ein anderes Ambiente genießen. Da viele Heimbewohner aus dem ländlichen Bereich stammen, spielen Tiere eine große Rolle. Daher kommt 1x wöchentlich eine Tiertherapeutin in das Haus und zaubert den Heimbewohnern ein Lächeln ins Gesicht. (Anmerkung der Verfasserin)



**Abbildung 1: Organigramm (Anmerkung der Verfasserin)**



**Abbildung 2: Bezirksaltenwohnheim Ferlach (Aufnahme der Verfasserin)**

Im Anschluss auf die Vorstellung der Institution - Bezirksaltenwohnheimes Ferlach folgt nun der Einstieg in die Thematik der Kommunikation. Dabei wird der Begriff Kommunikation definiert sowie Formen der Kommunikation aufgezählt.

### **3 KOMMUNIKATION**

Das Wortfeld „Kommunikation“ stammt aus dem Lateinischen „communicare“ und bedeutet „verbinden“. Menschen stehen in Verbindung durch die Übermittlung von Informationen. Dabei kommt es zu einem wechselseitigen Prozess. Eine Person spricht, an eine andere die zuhört. Diese Personen sind im ständigen Wechsel zwischen der Informationsvermittlung. Das Übermitteln von Nachrichten/Informationen erfolgt in zwei Kommunikationsformen, die verbale und die nonverbale Kommunikation (vgl. Menche et.al. 2004, S. 54). In der Pflege wird die Kommunikation als interpersonale bzw. zwischenmenschliche Sprache definiert. Dabei wird die Sprache und auch Zeichen verwendet, um einen Austausch an Nachrichten/Informationen zu erlangen. Die Kommunikation ermöglicht somit Sachinformationen weiterzuleiten, den Ausdruck an Gefühlen, Wünschen und Bedürfnisse zu äußern, und trägt dazu bei, Einfluss auf das Verhalten anderer Menschen zu nehmen (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 286).

#### **3.1 Formen der Kommunikation**

Die Kommunikation wird in zwei Formen voneinander unterschieden. Beide Formen haben das Ziel, einen Informationsaustausch zu bewirken. Dieser Austausch kann mit Worten „verbal“ oder auch ohne Worte „nonverbal“ erfolgen (vgl. Lahmer/Berger 2006, S. 32).

##### **3.1.1 Verbale Kommunikation**

Die verbale Kommunikation erfolgt durch gesprochene oder durch geschriebene Worte. Sie wird auch als digitale Kommunikation benannt. Inwieweit ein Wortschatz ausgeprägt ist, hängt sehr viel vom sozialen Umfeld und der Erziehung ab. Dabei ist zu beachten, dass der Dialekt und auch Fachsprachen zu einem Missverständnis der Kommunikation führen können. Fachsprachen in der Pflege zwischen Berufsangehörigen zielen einen professionellen und effizienten Informationsaustausch an. Daher sollte darauf geachtet werden, dass die Fachsprache nicht mit hilfsbedürftigen Menschen oder deren Angehörigen geführt wird. Die menschliche Stimme dient zur Kommunikation. Sie ist durch den anatomischen Aufbau des Menschen gegeben. Der Klang einer Stimme, wie zum Beispiel laut, leise, rau oder auch hell, kann durch jeden Menschen beeinflusst werden

und somit eine positive oder auch negative Reaktion beim Gegenüber verursachen. Auch der Rhythmus beim Sprechen und die Betonung auf einzelne Wörter bewirkt eine Reaktion. Bei einem telefonischen Gespräch ist die verbale Kommunikation besonders ausgeprägt, da die optische Wahrnehmung entfällt (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 288f).

### 3.1.2 Nonverbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation umfasst die Körpersprache wie Gestik, Mimik und Körperhaltung. Dabei kommt es zu einem Informationsaustausch mit dem Ausbleiben von Worten. Ca. 65% des Informationsaustausches erfolgen durch die nonverbale Kommunikation, die zum Teil unbewusst erfolgt. Die Körperhaltung gibt Auskunft über die emotionale Stimmung eines Menschen. Eine gebeugte Haltung mit herab hängenden Schultern lässt ein mangelndes Selbstwertgefühl oder eine Bedrückung vermuten. Dagegen vermittelt eine aufrechte Haltung ein hohes Selbstwertgefühl. Die Gestik übermittelt ihre Aussagekraft mit Händen und Armen. Hiermit werden oft gesprochene Worte ergänzt, um sie deutlicher zu machen. Die Gestik umfasst alle menschlichen Gebärden und wird auch als Ausdrucksbewegung bezeichnet. Als Mimik wird der Gesichtsausdruck bezeichnet. Das Lachen, das Weinen, die Stirn runzeln oder auch eine Augenbraue hochziehen geben klare Informationen über die Stimmung des Menschen. Die gesamte Gesichtsmuskulatur spielt dabei eine wichtige Rolle (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 289f).

## 3.2 Kurzzusammenfassung

Der Begriff Kommunikation stammt aus dem lateinischen „communicare“ und bedeutet „verbinden“. Dabei kommt es zu einer Übermittlung von Informationen zwischen Personen, die im ständigen Wechsel zwischen den Informationsvermittlungen stehen. Es werden zwei Kommunikationsformen voneinander unterschieden, dabei handelt es sich um die verbale und die nonverbale Kommunikation. Die verbale Kommunikation wird durch gesprochene oder auch geschriebene Worte vermittelt. Die nonverbale Kommunikation signalisiert ihren Ausdruck durch die Körpersprache. Damit sind die Gestik, die Mimik und die Körperhaltung gemeint. Durch die Kommunikation wird ermöglicht, dass Sachinformationen weitergeleitet werden können. Gefühle, Wünsche und Bedürfnisse können zum Ausdruck gebracht werden und somit einen Einfluss auf das Verhalten der Menschen nehmen.

## **4 KOMMUNIKATIONSMODELLE**

Im nächsten Kapitel wird auf das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick und das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun eingegangen. Des Weiteren wird die Bedürfnis-Pyramide nach Maslow erläutert.

### **4.1 Die 5 Grundsätze der Kommunikation nach Paul Watzlawick**

Paul Watzlawick ein Kommunikationswissenschaftler wurde am 25.07.1921 in Kärnten-Villach geboren und er ist am 31.03.2007 in Kalifornien verstorben (vgl. <http://www.Paulwatzlawick.de>).

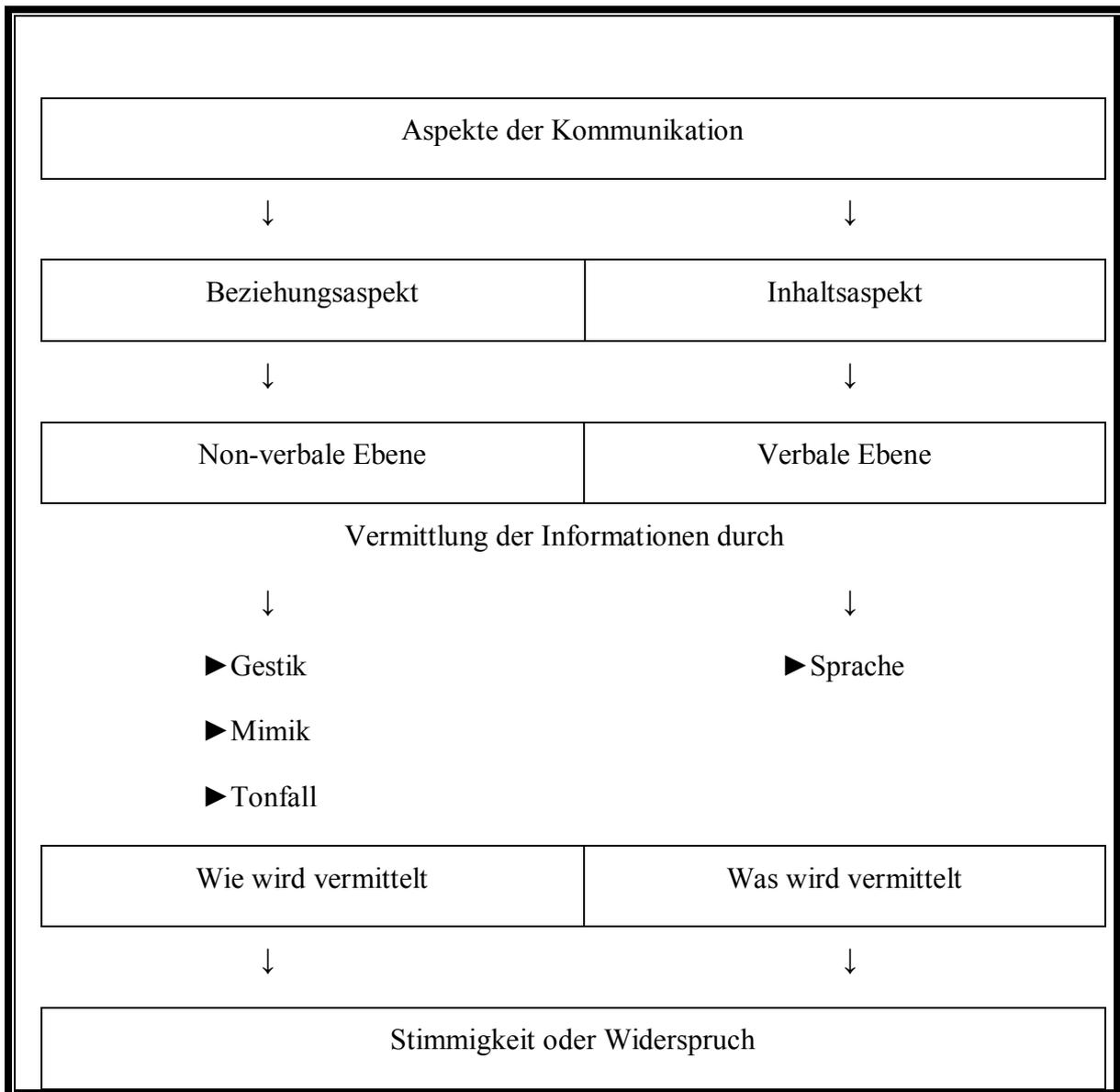
Gemeinsam mit seinen Mitarbeiter hat er ein Kommunikationsmodell entwickelt, dass aus fünf Grundsätzen besteht (vgl. Menche et.al. 2004, S. 57).

1. "Man kann nicht nicht kommunizieren" (Menche et.al. 2004, S. 57).

Jeder Mensch hat das Bedürfnis sich mitzuteilen. Mit dem ersten Grundsatz ist gemeint, dass wir uns ständig mitteilen, sowohl mit Worten - verbal als auch ohne Worte - non-verbal. Wenn ein Mensch still in einer Ecke sitzt und nicht spricht, gibt er auch ein Signal von sich. Demnach ist laut Paul Watzlawick die Kommunikation und das Verhalten nicht trennbar (vgl. Menche et.al. 2004, S. 57).

2. "Jede Kommunikation beinhaltet einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt" (Menche et.al. 2004, S. 57).

Paul Watzlawick unterscheidet die Kommunikation dabei in eine Inhalts- und in eine Beziehungseben. Bei der inhaltlichen Ebene handelt es sich um Informationen, Ideen, Gedanken und Fakten die ausgesprochen werden (verbal). Die Beziehungsebene beschreibt die Art wie Menschen im Gespräch miteinander umgehen. Dabei spielt die Sympathie und die Nicht -Sympathie eine große Rolle. Dies basiert ohne Worte (nonverbal). Die Gestik, die Mimik und der Tonfall sind ausschlaggebend. Dadurch wird die Information deutlich übermittelt (vgl. Wingchen 2006, S. 27f).



**Tabelle 1: Aspekt der Kommunikation (Wingchen 2006, S. 26)**

3. "Zwischenmenschliche Beziehungen sind durch Interpunktion von Kommunikationsabläufen geprägt" (Menche et.al. 2004, S. 58).

Durch die Interpunktion kommt es zu einer Struktur in der Kommunikation. Es kommt zu einer Ursache und zu einer Wirkung in der Kommunikation, die als Interpunktion von Ereignisfolgen bezeichnet wird. Da jeder Mensch Informationen unterschiedlich wahrnimmt, kann es zu Missverständnissen und in Folge zu Beziehungskonflikten

kommen. Dabei kann das eine Gegenüber den Anderen als Ursache des eigenen Verhaltens sehen (vgl. Menche et.al. 2004, S. 58).

4.“Kommunikation zwischen Menschen bedient sich digitaler und analoger Modalitäten“ (Menche et.al. 2004, S. 58).

Als digitale Kommunikation wird die Sprache bezeichnet. Dabei werden Objekten Namen gegeben. Es kommt zu einer Verknüpfung zwischen Wort und Objekt. „Der Hut eine Kopfbedeckung.“ In diesem Satz kommt es zu einer Übereinstimmung zwischen Wort und Objekt. Der Inhalt einer Botschaft wird vermittelt. In der analogen Kommunikation wird die Gestik, Mimik, Sprach oder auch der Ton verwendet. Die Vermittlung basiert auf Beziehungsbotschaften. Somit ist es möglich, dass ein und derselbe Satz durch die Anwendung von Mimik, Gestik etc. unterschiedliche Wirkungen auslösen kann (vgl. Matolycz 2009, S. 29ff).

5.“Kommunikation kann auf symmetrischen und komplementären Beziehungen beruhen“ (Menche et.al. 2004, S. 58).

Bei der symmetrischen Kommunikation handelt es sich um eine Gleichheit der Interaktion zwischen zwei Personen. Damit ist gemeint, wenn zwei Personen miteinander kommunizieren und sich dabei auf einer Ebene befinden. Es gilt Unterschiede zu vermeiden und möglichst viele Gleichheiten zu erlangen. Dagegen hat bei der komplementären Kommunikation eine Person mehr Aussagekraft als die andere (vgl. Matolycz 2009, S. 35ff). Beispiel: Ein Arzt und eine DGKS haben unterschiedliche Tätigkeitsbereiche, sie ergänzen sich jedoch bei der Arbeit (vgl. Menche et.al. 2004, S. 58).

Nach dem Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick, folgt ein weiteres Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun, dieses Kommunikationsmodell besteht hingegen aus vier Schritten, und unterscheidet sich wesentlich vom Modell von Paul Watzlawick.

## 4.2 Die vier Schritte der Kommunikation nach Schulz von Thun

Der Kommunikationswissenschaftler und Psychologe Friedrich Schulz von Thun wurde am 06. August 1944 in Soltau-Deutschland geboren. Er besitzt eine Kommunikationsinstitution und entwickelte die vier Schritte der Kommunikation (vgl. <http://www.schulz-von-thun.de>).



Abbildung 3: Vier-Ohren-Modell (<http://www.schulz-von-thun.de>)

Das Sach-Ohr beschreibt den ersten Schritt der insgesamt vier Schritte. Dabei handelt es sich um den reinen Inhalt einer Nachricht. Großteils wird das Sach-Ohr von männlichen Personen genutzt. Ein Defizit kann dabei entstehen, wenn eine Nachricht die zwischenmenschliche Ebene erreichen soll (vgl. Nölleke 2013, S. 51).

Beispiel Sachinhalt: Worüber ich informiere. „Der Kaffee ist kalt“ (Menche et.al. 2004, S. 59).

Das Beziehungs-Ohr wird als überempfindliches Ohr bezeichnet. Dabei werden Nachrichten, oder auch Handlungen persönlich genommen. Der Sender vermittelt dem Empfänger Attitüden. Diese Personen fühlen sich schnell angegriffen. Wird in einer Situation gelacht, so fühlt sich diese Person ausgelacht. Ist jemand wütend, so denkt diese Person, dass sie an dieser Situation schuldig ist. Dabei wird auf den Sachinhalt nicht mehr geachtet und die Kommunikation entgleitet (vgl. Nölleke 2013, S. 56).

Beispiel Beziehung: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen. „Du bist nicht aufmerksam zu mir.“ „Wir sind voneinander abhängig“ (Menche et. al. 2004, S. 59).

Das Selbstoffenbarungs-Ohr bezieht sich auf Informationen über den Sender die er von sich preisgibt. Es werden Informationen über den Sender freigegeben. Diese können bewusst oder auch unbewusst geschehen. In bewussten Situationen will der Sender ein klares Bild von sich verschaffen. Die Einstellung der Person wird als Selbstdarstellung bezeichnet. In unbewussten Situationen kommen die nonverbale und auch die verbale Kommunikation zum Vorschein. Die Gestik, die Mimik oder auch die Lautstärke beim Sprechen sind gemeint. Die Einstellung der Person wird als Selbstenthüllung bezeichnet. In der Selbstoffenbarung werden persönliche Einstellungen, Ansichten, Emotionen des Senders präsent (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 295).

Beispiel Selbstoffenbarung: Was ich selbst von mir kundtue. Selbstdarstellung: „Ich mag keinen kalten Kaffee.“ Selbstenthüllung: „Ich bin verärgert“ (Menche et. al. 2004, S. 59).

Der vierte und somit letzte Schritt ist der Appell. Damit soll erreicht werden, dass das Verhalten des Empfängers beeinflusst wird. Die Umsetzung oder auch die Unterlassung einer Tat wird vom Empfänger erfordert (vgl. Nölleke2013, S. 32).

Beispiel Appell: Wozu ich veranlassen will, Einfluss nehmen, Wirkung erzielen. „Koch neuen Kaffee!“ (Menche et.al. 2004, S. 59).

Nach den vier Schritten der Kommunikation folgt nun die Bedürfnispyramide nach Maslow. Diese zeigt auf, dass menschliche Bedürfnisse abgedeckt werden müssen, um zufriedenstellende Ergebnisse zu erzielen.

### 4.3 Die Bedürfnispyramide nach Maslow

Abraham Harold Maslow war ein amerikanischer Psychologe. Er wurde am 01. April 1908 in New York geboren (vgl. <http://www.abraham-maslow.de>).

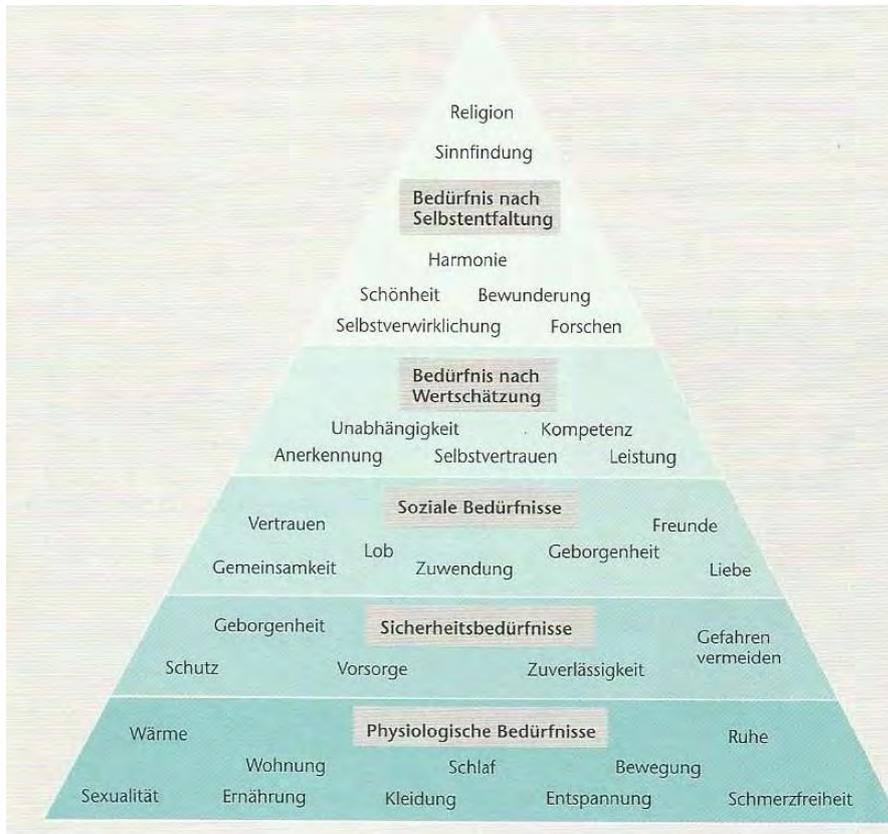


Abbildung 4: Maslow Pyramide (Menche et.al. 2004, S. 42)

Maslow entwickelte eine Pyramide um somit menschliche Bedürfnisse einzuordnen. Dabei sollen die untersten Bedürfnisse in der Pyramide abgedeckt werden, um die nächste Ebene anstreben zu können. Die Bedürfnispyramide besteht aus 5 Stufen. Die erste Stufe umfasst alle physiologischen Bedürfnisse wie die Ernährung, die Bewegung, den Schlaf etc. Dabei soll das Grundbedürfnis eines Menschen abgedeckt werden. Ist dieses Grundbedürfnis nicht abgedeckt, kann es rasch zu Müdigkeit und Erschöpfung kommen, wodurch sich diese Anzeichen negativ auf die Kommunikation und die Gruppenaktivität auswirken. Das Interesse an weiteren Bedürfnissen geht verloren. Ist dieses Bedürfnis abgedeckt, so wird die zweite Stufe und somit die Sicherheitsbedürfnisse anvisiert. Dabei handelt es sich um die Geborgenheit, den Schutz, die Vorsorge. Die finanzielle Sicherheit ist dabei von großer Bedeutung um die Zukunft planen zu können. Der dritte Schritt bildet die sozialen

Bedürfnisse. Demnach benötigt der Mensch Freunde und Familie sowie Lob. Die Zugehörigkeit zu einer Gruppe ist präsent. Hierbei kommt es permanent zum Kommunikationsaustausch. Das Gefühl von Geborgenheit wird somit bestärkt. Es folgt die vierte Stufe. Das Verlangen nach sozialer Anerkennung und Wertschätzung steht im Vordergrund. Erbrachte Leistungen und Kompetenzen gehören in diesen Stufenbau. Ist dieses Bedürfnis nicht abgedeckt, kann eine Unzufriedenheit entstehen. Menschen werden laut, sie schreien, sie versuchen aufzufallen gleichgültig ob positiv oder negativ. Ein regelrechter „Kampf“ entsteht, wobei Macht als Mittel für Anerkennung interpretiert wird. Ist das Bedürfnis der Stufe eins bis drei gut abgedeckt, wie z.B. ein hohes Selbstwertgefühl oder auch einer Gruppe zuzugehören, so ist das Ringen um Aufmerksamkeit nicht erforderlich. Die Stufen eins bis vier werden auch als Defizitmotive bezeichnet. Mangelhafte Bedürfnisse sollen ausgeglichen werden, um ein zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen. Die fünfte Stufe umfasst Bedürfnisse der Selbstentfaltung. Die eigenen Fähigkeiten eines Menschen kommen dabei zur Geltung. Hierbei werden Tätigkeiten ausgeübt, die einen Menschen interessieren und Freude bereiten. Dazu gehört der Glaube, die Sinnfindung.

#### **4.4 Kurzzusammenfassung**

Der Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick entwickelte ein Kommunikationsmodell das aus fünf Grundsätzen besteht. Ein wichtiger Aspekt dabei ist, dass Menschen immer und überall kommunizieren. Ein weiteres Kommunikationsmodell beschreibt der Kommunikationswissenschaftler Friedrich Schulz von Thun. Er entwickelte das vier Ohren Modell, das aus dem Sach-Ohr, dem Beziehungs-Ohr, dem Selbstoffenbahrungs-Ohr und dem Appell besteht. Somit beschreibt er wie Kommunikation aufgefasst, gedeutet und verwendet werden kann. Als weiteren Punkt ist die Bedürfnispyramide vom Psychologen Abraham Maslow angeführt. Diese Bedürfnispyramide besteht aus fünf Ebenen. Diese Ebenen sollten erreicht werden um menschliche Bedürfnisse abzudecken und somit zufriedenstellende Ergebnisse zu erhalten.

Im nächsten Kapitel wird nun auf den Konflikt eingegangen. Dabei werden Konfliktursachen sowie Konfliktsituationen und Auswirkungen von Konfliktsituationen beschrieben.

## **5 KONFLIKT**

Bei einem Konflikt kommt es zu einem unerwünschten Ereignis zwischen einer oder mehrerer Personen, das sich in der zwischenmenschlichen Ebene abspielt. Oft handelt es sich um Missverständnisse in der Kommunikation. Es kommt zu einem Aufeinandertreffen von unterschiedlichen Positionen. Dies können Interessenskonflikte, Gewissenskonflikte oder auch Rollenkonflikte sein (vgl. Menche et.al. 2004, S. 71).

Überall wo Menschen aufeinander treffen sind Konflikte möglich. Sei es im Berufsleben oder im privaten Kreise, Konflikte gehören zum Alltag. Durch einen Konflikt kann es rasch zu Demotivation oder zu Blockaden in einem Team kommen (vgl. Wehner 2010, S. 10).

### **5.1 Konfliktursachen**

Eine Auslösung für einen Konflikt kann viele Ursachen haben. Oft kommt es zu einem Konflikt wenn Meinungsverschiedenheiten bestehen, oder die Interessen von zwei Personen auseinander gehen. Eine weitere Ursache ist, wenn Wünsche oder Bedürfnisse einer Person nicht erfüllt werden. Des Weiteren kann ein Konflikt durch starre hierarchische Ebenen oder durch unklare Arbeitsabläufe, durch mangelnde Kommunikation, sowie Arbeitsanforderungen entstehen. Sehr oft kommt es durch Personalmangel zu Konflikten, die durch den Druck und den Zeitmangel bewirkt werden. Auch können kulturelle Unterschiede, sowie Überbelastung eine Ursache sein. Ein Konflikt kann sowohl bewusst, oder auch unbewusst geschehen, ausgelöst durch individuelle Wahrnehmungen einer Person (vgl. Wehner 2010, S. 10f).

Kompetenzunterschiede im Team können ebenfalls einen Konflikt verursachen, da jedes Teammitglied verschiedene Kompetenzen und Fähigkeiten hat. In dieser Situation ist die Führungskraft stark gefordert, da einerseits die Gleichbehandlung der Teammitglieder bestehen soll und andererseits die besonderen Kompetenzen gefördert werden sollten.

Dabei gilt für die Führungskraft auch darauf zu achten, das Teammitglieder nicht unter- bzw. überfordert werden. Eine Folge davon wäre Frustration bei den betroffenen Teammitgliedern. Werteunterschiede im Team können sehr rasch einen Konflikt verursachen. Zum Beispiel wenn einem Teammitglied die Qualität der Arbeit von großer Bedeutung ist, und dem anderen Teammitglied die Arbeitsgeschwindigkeit, lässt es sich

erahnen, dass ein Konflikt entsteht kann, da beide Ziele nicht erreicht werden. Auch ist die Toleranz ein großes Thema. Hierbei ist die Grenze bei den Teammitgliedern unterschiedlich stark ausgeprägt. Ein weiterer Grund können Informationsdefizite sein. Dies entsteht durch zu späte, zu frühe oder auch unvollständige Informationsweitergabe. Ein Team - Teamleiter – Konflikt kann entstehen. Nicht zu unterschätzen sind externe Beeinflussungen bei den Teammitgliedern durch Familie, Bekannte und Freunde. Dieser externe Austausch kann positive als auch negative Auswirkungen haben. Diese externen Personen verstehen oft nicht den Zusammenhang eines Problems, wollen Tipps geben und sie verursachen dadurch ein noch größeres Problem. Konfliktursachen entstehen auch durch Führungskräfte. Wenn eine Führungskraft ihrer Rolle nicht gerecht wird, kann es zu einem Führungsvakuum kommen. Teammitglieder versuchen dann oft Situationen zu lösen oder zu beantworten. Dabei kann es zu Frustrationen und Überforderungen kommen. Ein weiterer Konfliktpunkt in der Führungsebene entsteht, wenn Führungskräfte Lob und Sanktion nicht einbringen. Dabei entstehen bei den Teammitgliedern Reaktionen, die sich in der Motivation und Leistungsabfall bemerkbar machen (vgl. Haeske 2014, S. 82ff).



**Abbildung 5: Nichts hören, sehen und sagen (Aufnahmen der Verfasserin)**

## 5.2 Konfliktsituationen

Bei einer Konfliktsituation kommt es zu einer Verschiebung von der Sachebene in die Beziehungsebene und umgekehrt. Dabei werden Gefühle, Gedanken und Wahrnehmungen freigesetzt. Die Konfliktspirale kommt in Einsatz und beginnt sich zu drehen. In Gesundheitseinrichtungen gehören Konflikte zum Alltag. Durch das Zusammentreffen verschiedener Berufsgruppen, wie Ärzte, Führungskräfte, DGKS/P, Pflegehelfer, Therapeuten etc. sind Konflikte schnell möglich. Besonders hierarchische Konflikte kommen zum Vorschein. Eine häufige Konfliktsituation für Mitarbeiter ist die Urlaubsplanung. Dieser Konflikt bewegt sich in der Beziehungsebene. Es kommt zu Disharmonie und Beklemmungen bei den Mitarbeitern. Bekommt ein Mitarbeiter seinen gewünschten Urlaub nicht, so kann sich die Reaktion des Mitarbeiters in einem Krankenstand auswirken. Dabei kommt es zu Irritationen und Konflikten im Team. Die Organisationsentwicklung kommt zum Halt und die Konfliktspirale nimmt ihren Lauf. Somit müssen andere Mitarbeiter auf ihren geplanten Urlaub verzichten, oder diesen verschieben. Dies führt natürlich zur Frustration. Es kommt zu Spannungen und Unruhe im Team bis hin zur Führungsebene. Das Konfliktpotential steigt somit immer mehr an und die Konfliktspirale dreht sich unermüdlich weiter (vgl. Wehner 2010, S. 11ff).

## 5.3 Auswirkungen von Konfliktsituationen

Beobachtet man die Mitarbeiter, so können Signale erkannt werden, die durch einen Konflikt verursacht werden.

Demotivation: Diese kann einzelne Mitarbeiter betreffen oder auch Gruppen. Eine Demotivation bei den Mitarbeitern macht sich durch ein Absinken der Arbeitsleistung bemerkbar. Die Kooperationsfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter nimmt ab. Das Verhalten im Arbeitsalltag verändert sich zum Negativen.

Gereiztes Verhalten: Dabei ist ersichtlich dass Mitarbeiter sich rasch angegriffen fühlen. Es kommt zu verbalen und auch zu nonverbalen Reaktionen bei den Mitarbeitern, die sich mit einem Angriff vergleichen lassen. Oft werden wichtige Informationen nicht weitergeleitet, wodurch die Fehlerhäufigkeit ansteigt.

Blockaden und Widerstand: Dies zeigt sich durch eine Reaktion der Ablehnung. Werden Vorschläge geäußert, so werden diese sofort abgelehnt. Angeordnete Anweisungen werden missachtet. Die Mitarbeiter ziehen sich zurück und sind gegenüber anderen verschlossen.

Weitere Reaktionen können ständige Vorwürfe und Anschuldigungen gegenüber anderen Mitarbeitern sein.

Körperhaltung: Dabei ist eine Veränderung in der Mimik und auch Gestik erkennbar. Diese kann sich durch Anspannung äußern. Des Weiteren kann die Körperhaltung unsicher oder auch drohend wirken. Beachtet man die Mimik, so können vor allem Veränderungen im Bereich der Augen erkannt werden, zum Beispiel ein drohender Blick.

Weitere Signale: Das Fernbleiben von Dienstbesprechungen oder häufige Krankenstände der betroffenen Mitarbeiter können ein Warnsignal sein. Des Weiteren kann beobachtet werden, dass eine generelle Unruhe im Team herrscht. Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitern oder auch zur Führungskraft verändert sich. Es kommt zu einem Verlust der Kommunikation (vgl. Wehner 2010, S. 11f).

#### **5.4 Kurzzusammenfassung**

Bei einem Konflikt kommt es zu einem unerwünschten Ereignis. Dieses Ereignis findet zwischen einer oder mehreren Personen statt. Es kann sich um Interessenskonflikte, Gewissenskonflikte oder auch Rollenkonflikte handeln. Die Konfliktursache kann durch viele Faktoren ausgelöst werden. Des Öfteren sind es Meinungsverschiedenheiten oder unklare Arbeitsabläufe, die durch mangelhafte Kommunikation verursacht wurden. In einer Konfliktsituation kommt es zu einer Verschiebung von der Sachebene in die Beziehungsebene und umgekehrt.

Nachdem nun der Konflikt und dessen Ursachen sowie Auswirkungen beschrieben wurden, gilt es jetzt Konfliktlösungen aufzuzeigen. Dabei wird besonders auf die Kompetenzen der Führungskraft sowie auf Teamführung und Konflikttechniken im Konfliktgespräch geachtet.

## 6 KONFLIKTLÖSUNGEN

Es gibt viele Ansätze und Wege, um Konflikte zu lösen. Einige Ansätze und Wege werden im nächsten Kapitel angeführt.

### 6.1 Kompetenzen der Führungskraft

Um Konflikte lösen zu können, sind die Kompetenzen von Führungskräften von großer Bedeutung. Das Kompetenzrad der Führungskraft wird in vier Ebenen beschrieben.

Fachkompetenz der Führungskraft: Ist die Grundvoraussetzung für ein funktionierendes Unternehmen. Damit hat die Führungskraft das fachliche Wissen und kann effizient Entscheidungen treffen. Fehlerquellen können somit rasch beseitigt werden. Durch die fachliche Kompetenz wird die Führungskraft sowohl innerhalb als auch außerhalb des Betriebs geachtet. Um an neusten Stand der Entwicklungen zu bleiben ist es vor allem für die Führungskraft wichtig, die fachlichen Kompetenzen immer wieder zu aktualisieren.

Methodenkompetenz der Führungskraft: Dazu gehören Techniken die mit dem Team oder im Team geführt werden. Hierzu gehören zum Beispiel Besprechungsorganisationen. Die Führungskraft hat dabei die Aufgabe angeordnete Ergebnisse zu vermitteln, oder auch die eigene Meinung zu vertreten. Durch die Moderation der Führungskraft wird das Team in einem Arbeitsprozess in die gewünschte Richtung gesteuert.

Soziale Kompetenz der Führungskraft: Dabei ist die Kommunikationsfähigkeit, sowie das Einschätzen von sozialen Situationen oder auch die Perspektive des Gegenüber einnehmen zu können, von der Führungskraft erfordert. Die Führungskraft hat die Aufgabe sich selbstsicher in unterschiedlichen sozialen Kontexten zu bewegen. Große Herausforderung dabei ist es, die verschiedenen Charaktertypen der einzelnen Teammitglieder zu beachten.

Selbstkompetenz der Führungskraft: Hierbei gilt zu beachten, welche Einstellung, Motivation und Ressourcen die Führungskraft hat. Eine realistische Selbsteinschätzung, sowie der Umgang mit Emotionen sind bedeutsam. Alle aufgezählten Aspekte sind für eine Führungskraft wichtig um Konflikten vorbeugen zu können, oder auch in Konfliktsituationen effizient reagieren zu können (vgl. Haeske 2014, S. 45ff).

## **6.2 Teamführung**

Bei der Teamführung haben das Vertrauen, die Sicherheit und die Koordination einen hohen Stellenwert. Durch diese Punkte hat die Führungskraft die Möglichkeit ein erfolgreiches Klima zu den Teammitgliedern herzustellen. Sicherheit kann durch verlässliche Kriterien erzielt werden. Durch einen klaren Aufgabenplan können Aufgaben erledigt werden, dadurch fühlen sich Teammitglieder geschützt. Zur Sicherheit gehört auch die Wahrung von persönlichen Grenzen. Für die Führungskraft ist es besonders wichtig, die Sicherheit des Einzelnen und des Teams zu gewähren. Ein Mangel an Sicherheit kann zur Folge haben, dass sich ein Teamdenken nicht entwickeln kann, da individuelle Arbeitsweisen durch unklare Abläufe entstehen. Bei der Koordination hat die Führungskraft die Aufgabe, Arbeitsaufgaben und Arbeitsprozesse zu leiten. Somit ist der Informationsaustausch im Team gegeben. Die Teammitglieder haben Ordnung und können ihrem Arbeitsprozess folgen. Ein Mangel an Koordination könnte zur Folge haben, dass Teammitglieder selbst Strukturen errichten, somit ist die Gefahr groß, dass im Team Konflikte entstehen. Beim Vertrauen sollte die Führungskraft ihre Bewertungskriterien transparent machen. Gleichbehandlung und Gerechtigkeit ist hier für die Teammitglieder äußerst wichtig. Einzelpersonen werden nicht bevorzugt und somit steigt das Vertrauen. Die Folge eines Mangels an Vertrauen kann verursachen, dass die Zugehörigkeit im und zum Team sich verringert. Eine weitere Folge könnte sein, dass Arbeitsziele nicht erreicht werden oder dass sich Teammitglieder abgrenzen und das Team in weiterer Folge verlassen. Wenn hierbei die Führungskraft eine Balance findet, können Konflikte vermieden oder auch beseitigt werden (vgl. Haeske 2014, S. 39ff).

## **6.3 Konflikte ansprechen**

Wird ein Konflikt erkannt, ist es sehr wichtig diesen anzusprechen. Diese Aufgabe ist für viele Teammitglieder aber auch Führungskräfte eine große Herausforderung. Je nach Kritikverhalten kommt es zu einer Reaktion beim Gegenüber. (vgl. Haeske 2014, S. 89).

Wenn sich die Führungskraft dazu entscheidet ein Gespräch zu führen, um eine Konfliktlösung zu erzielen, ist es hilfreich, diese mittels Plan zu führen. Dadurch sind die Erfolgsaussichten eine Konfliktlösung zu erzielen erhöht. Durch dieses erarbeitete Ablaufmuster kann eine Abweichung vom Thema vermieden werden (vgl. Haeske 2014, S. 115).

Wenn ein Konfliktgespräch geführt wird, sollte man immer im Fokus das Ziel haben, eine Lösung anzustreben, die für alle beteiligten Personen akzeptabel ist (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 315).

#### **6.4 Konfliktstil**

Die Reaktion in einer Konfliktsituation ist bei jeder Person unterschiedlich. Dabei kommt es auf den Konfliktstil der einzelnen Personen an. Die Stabilität und auch die Flexibilität der einzelnen Personen haben großen Einfluss in Konfliktsituationen. Der Weg zur Konfliktlösung wird durch die Stabilität aber auch durch die Flexibilität geformt. Dadurch kann die Tragweite eines Konfliktes beeinflusst werden.

Bei der Konfliktlösung will erreicht werden, dass Ziele durchgesetzt werden. Dabei können unterschiedliche Reaktionen hervorgerufen werden, je nachdem wie die betroffene Person beim Erreichen ihrer Ziele vorgeht. Dieser Vorgang wird auch als zielorientiert bezeichnet. Im Gegensatz dazu gibt es noch den beziehungsorientierten Vorgang. Dabei ist das Erreichen von Zielen nicht im Fokus. Hierbei werden Ziele des Gegenübers berücksichtigt, um eine harmonische Beziehung aufbauen zu können. Somit wird durch die Zielorientierung und die Beziehungsorientierung der Konfliktstil in vier Kategorien voneinander unterschieden (vgl. Haeske 2014, S. 105ff).

Konfliktstil „Aufgeben“: Dabei werden Ziele der betroffenen Person nicht mehr verfolgt. Ziele erscheinen unerreichbar und jeder Weg sie zu erreichen wirkt zwecklos. Es kommt zum einem Rückzug. Diese Personen werden in die beziehungsorientierte Kategorie eingeteilt. Sie wollen eine Harmonie zu Gegenüber herstellen, da es für sie keinen Sinn mehr macht Ziele weiterhin zu verfolgen.

Konfliktstil „Durchsetzen“: Betroffene Personen wollen dabei nur ihr eigenes Ziel durchsetzen. Somit sind diese Personen zielorientiert und haben wenig Interesse an Zielen anderer Personen.

Konfliktstil „Beschwichtigen“: In dieser Situation will die betroffene Person eine gute Beziehung zu ihren Gesprächspartner aufbauen. Die eigenen Ziele sind unwichtig. Die Harmonie zum Gegenüber will erreicht werden. Es kommt zu einem Zugeständnis um Spannungen zu vermeiden.

Konfliktstil „Problemlösung“: Sowohl die Zielorientierung und auch die Beziehungsorientierung haben hierbei einen großen Stellenwert. Eigene Ziele sind immer im Fokus. Dennoch werden Argumente des Gegenübers angehört. Somit wird auch die Beziehung zum Gegenüber beachtet. In dieser Situation wird oft auf einen Kompromiss eingegangen um Ziele erreichen zu können (vgl. Haeske 2014, S. 107f).

Durch diese vier Konfliktstile kann die Grundposition erkannt werden.

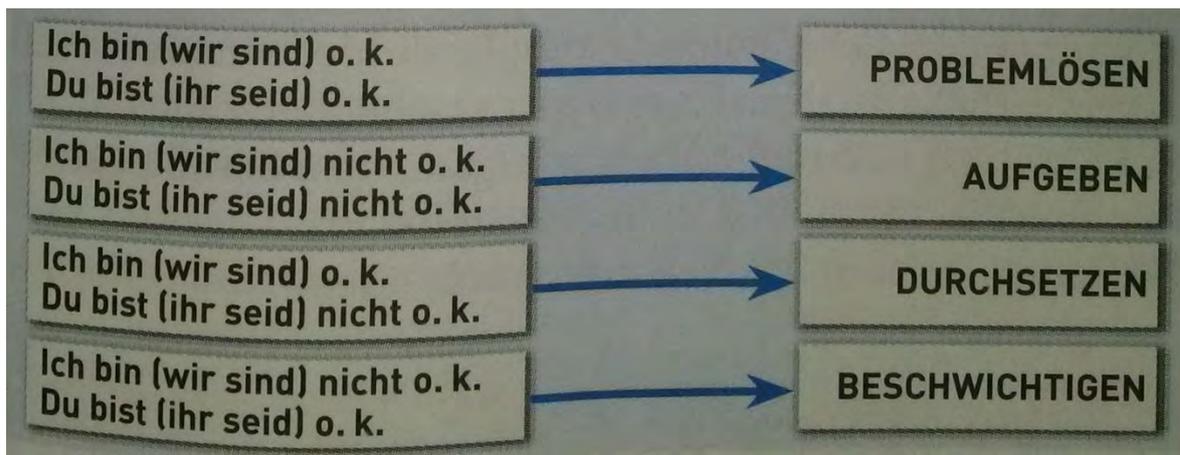


Abbildung 6: Grundhaltungen und Konfliktlösestil (Haeske 2014, S. 113)

Jedoch wird hierbei nur der Konfliktstil erkannt und nicht die Lösung des Problems. Daher ist ein Umdenken auf eine neutrale Verhaltensbeschreibung sehr wichtig um somit ein Ziel anstreben zu können (vgl. Haeske 2014, S. 104).

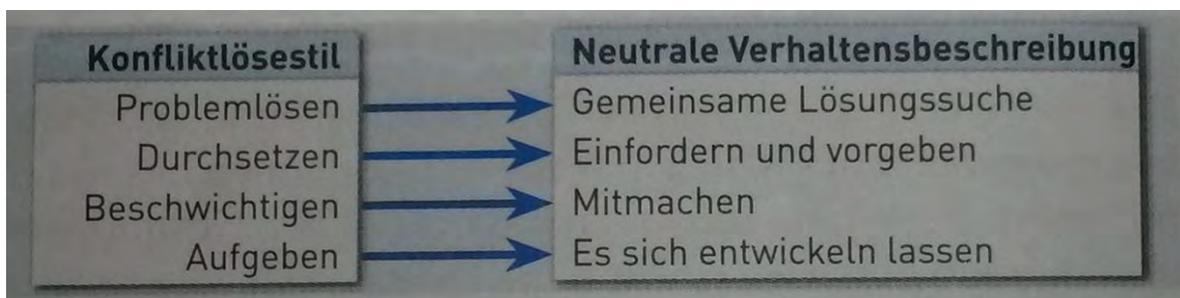


Abbildung 7: Neutrale Beschreibung der Konfliktlösestile (Haeske 2014, S. 114)

## 6.5 Kommunikationstechniken im Konfliktgespräch

Hierbei befindet man sich direkt im Konfliktgespräch. Um ein erfolgreiches Konfliktgespräch zu absolvieren, gibt es mehrere Möglichkeiten und Tipps, die beachtet werden sollten.

Vorbereitung: Bei der Vorbereitung soll ein Zeitplan erstellt werden. Die Führungskraft soll sich dabei überlegen wann das Gespräch mit der betroffenen Person stattfinden soll. Dabei ist zu beachten, dass der Zeitpunkt je nach Dringlichkeit gewählt wird. Die betroffene Person ist über den Termin des geplanten Gespräches zu informieren und eine kurze Schilderung sollte geben werden, damit auch diese die Möglichkeit hat, sich auf das Gespräch einzustellen. Somit kann eine Überforderung bei der betroffenen Person vermieden werden (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 298).

Ein schriftlicher Plan sollte in weiterer Folge durch die Führungskraft erstellt werden. Dabei ist es wichtig zu verschriftlichen, was geklärt werden soll und was das Gesprächsziel in weiterer Folge sein soll. Das Verschriftlichen eines Planes ermöglicht der Führungskraft, die Situation unter Kontrolle zu haben und somit wird das Abdriften in ein anderes Thema vermieden. Die Führungskraft sollte vor allem auf ihre Wortwahl achten, was das Ziel in diesem Gespräch sein soll und dieses auch so führen. Bsp.: ICH erwarte, dass SIE das durchführen, dann haben WIR diesen Vorteil (vgl. Haeske 2014, S. 116).

Emotionsmanagement: Emotionen können in einem Konfliktgespräch eine Eskalation des Gespräches verursachen. Es ist sehr wichtig die eigenen Gefühle unter Kontrolle zu haben. Daher sollten Konfliktgespräche nur dann geführt werden, wenn Hoffnung auf Änderung besteht. Der Zeitpunkt und Ort eines Konfliktgespräches sollte bewusst gewählt werden, nicht zwischen Tür und Angel (vgl. Haeske 2014, S. 116).

Besonders wichtig ist es, die betroffene Person ernst zu nehmen und auch die Sichtweise dieser zu berücksichtigen. Dabei kann es hilfreich sein, sich in die Situation der betroffenen Person zu versetzen und für einen Moment die Sichtweise zu ändern. Dies verursacht eine Steigerung der Wertschätzung (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 299).

Richtige Wortwahl treffen: Eine verständliche Kommunikation ist das Ziel. Dabei sollte auf die Ausdrucksweise der betroffenen Person geachtet werden. Eine klare und verständliche Wortwahl sollte angewendet werden, um Missverständnisse zu vermeiden. Das Verwenden einer Fachsprache sollte vermieden werden, wenn die betroffene Person

diese nicht versteht. Dies könnte zu Verwirrung bei der betroffenen Person führen und somit zu einer Hemmung in der Kommunikation (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 299f).

Machteinsatz zurückstellen: Als Führungskraft steht man in der Hierarchie über den Teammitgliedern und könnte somit ein Konfliktgespräch auch drohend führen. Die Macht einer Führungskraft ist den Teammitgliedern bewusst. Wenn die Führungskraft jedoch die Macht im Hintergrund bewahrt so lange als möglich, dann wird die Vertrauensbasis im Konfliktgespräch gestärkt (vgl. Haeske 2014, S. 116).

Körpersprache beachten: Durch die Körpersprache werden entscheidende Signale gesetzt. Die verbale und nonverbale Ausdrucksform sollte im Einklang sein. In einem Konfliktgespräch ist die Sitzwahl zu bedenken. Der Abstand zur betroffenen Person sollte nicht zu nahe sein aber auch nicht zu fern. Eine gute Möglichkeit um einen idealen und erträglichen Abstand zum Gegenüber zu wählen ist es, wenn ein Tisch dazwischen positioniert wird. Das Gegenübersitzen ermöglicht somit guten Blickkontakt zu halten. Durch diese gezielten Signale wird der betroffenen Person die Bereitschaft zur Kommunikation gedeutet (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 300).

Für sich selbst sprechen: Ein wesentlicher Punkt in der Kommunikation ist es, aus der eigenen Sicht das Gespräch zu führen. Würde die Führungskraft in einem Gespräch die Ausdruckswahl wie zum Beispiel: „wir haben uns gedacht und man macht“ verwenden, könnte es zu negativen Folgen in der Kommunikation kommen, da nicht nachvollziehbar ist von wem die Nachricht gesendet wurde. Führungskräfte sollten daher immer die „Ich-Botschaft“ verwenden. Dadurch erhöht die Kommunikation ihre Deutlichkeit, dass es sich um die persönliche Meinung handelt (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 300).

Aktives Zuhören: Die Kommunikationsgrundlage wird dadurch geschaffen und das Verständnis zum Gesprächspartner wird gefördert. Durch das aktive Zuhören können Inhalte reflektiert werden. Eine wertschätzende Handlung wird begünstigt. Darüber hinaus ist aktives Zuhören von gegenseitigem Respekt gezeichnet. Durch das aktive Zuhören können Informationen aufgenommen werden und somit in weiterer Folge auf eine Problemlösung gesteuert werden (vgl. Lauber et.al. 2012, S. 300).

Kleine Erfolge akzeptieren: Realistische Ziele sollten gesetzt werden. Zu hoch gesteckte Ziele können nicht erreicht werden und frustrieren. Hierbei sollte man aufeinander eingehen und zuhören, somit kann eine angenehme und positive Gesprächsatmosphäre gebildet werden (vgl. Haeske 2014, S. 116).

Auf Zeit setzen: Je ausgeprägter und länger ein Konflikt besteht, desto mehr Zeit wird benötigt, um diesen Konflikt zu lösen. Daher ist es ratsam einen lang anhaltenden Konflikt in mehreren Etappen zu lösen. Das verhindert Enttäuschungen, da zu viele Informationen bedrohend wirken können. Nicht immer ist es möglich ein Konfliktgespräch mit einer Einigung zu erzielen. Daher sollte man diese Gespräche auch abbrechen, wenn alle wichtigen Informationen geäußert wurden. Somit wird erreicht, dass die Personen die im Konflikt stehen ihre Aussagen überdenken. Zu einem geplanten späteren Zeitpunkt kann ein erneutes Konfliktgespräch geführt werden. So kann die Zeit inzwischen für sich arbeiten (vgl. Haeske 2014, S. 117).

Einbinden: Die Führungskraft sollte ihr Ziel immer im Auge haben, dennoch ist es wichtig, dass die Person im Konfliktgespräch eingebunden wird. Die Führungskraft sollte hierbei konkrete Lösungsvorschläge der anderen Person anhören. Dabei sollte auch gefragt werden inwieweit sich diese Person an den Lösungsvorschlägen orientieren und beteiligen wird (vgl. Haeske 2014, S. 117).

Vorbild sein: Als Führungskraft sollte man stets eine Vorbildfunktion sein. Visionen, Interessen und auch das Eingeständnis von Schwächen gehören hierzu. Teammitglieder können sich dadurch orientieren und zu mehr Offenheit bewegt werden (vgl. Haeske 2014, S. 117).

Ergebnisse festhalten: Die Ergebnisse, Abmachungen und Einigungen nach dem Gespräch sollten immer schriftlich festgehalten werden. Sehr wichtig ist es, diese Ergebnisse mit dem Konfliktpartner erneut zu besprechen, um ein deckungsgleiches Ergebnis zu haben. So können erneute Missverständnisse oder Konflikte vermieden werden. Durch das schriftlich aufgezeichnete Ergebnis hat man in späterer Folge die Möglichkeit auf dieses Gespräch aufzubauen (vgl. Haeske 2014, S. 117).

## **6.6 Supervision und Coaching**

Supervision und Coaching liegen eng beieinander. Die Supervision dient der Stärkung mit bestehenden Anforderungen im Alltag zu Recht zu kommen. Die Supervision erfolgt durch einen Supervisor, dabei werden praktische Lernerfahrungen und fachliche Anleitungen durchgeführt. Beim Coaching dagegen ist die persönliche Entwicklung im Vordergrund, ebenso die Erarbeitung von Zukunftsvisionen und der Umgang mit schwierigen Entscheidungen. Diese Phasen werden durch einen Coach/Trainer unterstützt. Sowohl die

Supervision als auch das Coaching wird als Prozessberatung geführt. Daher gilt es zu beachten dass ein Supervisor oder Coach nicht die Lösung liefert, sondern die Teammitglieder oder Führungskräfte durch einen Prozess zu einer Lösung hinsteuert. Die Lösungsfindung wird durch Teammitglieder und/oder Führungskräfte selbständig erarbeitet. Supervision und Coaching setzt vor allem auf Transparenz. Gespräche sollten in einer angenehmen Atmosphäre geführt werden, um das Wohlbefinden zu fördern, Ressourcen zu nützen, um eigene Ideen entfalten zu können (vgl. Wehner et.al. 2010, S. 84ff).

Eine Supervision oder auch ein Coaching sollte immer auf freiwilliger Basis erfolgen, Führungskräfte sollten daher eine Supervision, ein Coaching niemals zu einer Verpflichtung machen. Eine Verpflichtung der Teammitglieder oder Führungskräfte kann zur Demotivation führen. Dabei wird die Supervision nicht als Chance für Ziele genutzt, sondern als Störfaktor, da das Interesse der Beteiligten nicht vorhanden ist. Da nicht alle Themen in der Supervision bearbeitet werden können, besteht die Möglichkeit einer Einzelsupervision. Zu beachten gilt dass eine Supervision oder ein Coaching die Tätigkeit einer Führungskraft nicht ersetzen kann. Es dient als Unterstützung schwierige Anforderungen zu bewältigen (vgl. Wehner et.al. 2010, S. 92f).

### 6.6.1 Supervision

Die Merkmale einer Supervision sind dadurch gegeben dass, sie durch eine externe Person geführt werden. Sie finden in regelmäßigen Abständen statt und sollten wenn möglich einmal pro Monat stattfinden. Ein wichtiger Faktor ist hierbei ein heller, geschlossener und ruhiger Raum. Eine wertvolle Vereinbarung, die zur Vertrautheit führt, ist die Verschwiegenheitspflicht. Dadurch fühlen sich die beteiligten Personen geschützt und sicher. Auch der Supervisor hat eine Verschwiegenheitspflicht gegenüber allen angesprochenen und bearbeiteten Themen. Bei der Supervision werden Ziele, Arbeitsprozesse und Arbeitsabläufe vereinbart. Ein wesentlicher Punkt ist auch die Vereinbarung von Regeln, um Konflikten in der Supervision vorzubeugen. Diese Regeln werden von allen Beteiligten gestaltet, womit die Zufriedenheit steigt. Die Supervision erzielt eine Verbesserung der Kommunikationsabläufe, Klarheit und Struktur. Des Weiteren bietet sie die Möglichkeit voneinander und miteinander zu lernen, dadurch wird

ein verbessertes Arbeits- und Berufsklima erzielt. Sichtweisen und Perspektiven können sich zum Positiven verändern (vgl. Wehner 2012, S. 128f).

### 6.6.2 Coaching

Das Coaching ist vor allem für Führungskräfte ein bedeutsames Angebot. Dabei unterscheidet man zwischen Einzelcoaching und Teamcoaching. Im Einzelcoaching können neue Wege gefunden werden, um somit ein zielorientiertes Arbeiten zu ermöglichen. Des Weiteren kann im Einzelcoaching die Führungskraft Konflikte ansprechen, die im Team bestehen, und durch den Coach zu einem Perspektivenwechsel geführt werden. Somit kommt es zu einer Neuorientierung, welche sich positiv auf das gesamte Betriebsklima auswirken kann. Beim Teamcoaching können Ziele vom Team erarbeitet und in weiterer Folge implementiert werden. Während dieses Prozesses wird das Teambuilding gestärkt. Dadurch wird die Kommunikation sowie die Kooperation des Teams verbessert. Es kommt zu einer Zufriedenheit bei der Führungskraft sowie auch bei den Teammitgliedern, da das Verständnis für unterschiedliche Aufgabenbereiche aufgebracht wird (vgl. Wehner 2012, S. 136ff).

### 6.7 Feedback

Das Wort Feedback kommt aus dem englischen und bedeutet „Rückfütterung“. Dabei erfolgt eine Rückmeldung zum Gesprächspartner auf seine gegebenen Worte. Ein klares und direktes Feedback ermöglicht es Missverständnisse zu vermeiden, und somit kann es gelingen Konflikten vorzubeugen (vgl. Menche et.al. 2004, S. 63).

Wenn eine Führungskraft Feedback äußert, sollte sie darauf achten, ob die aktuelle Situation passend ist. Das Feedback sollte niemals aufgedrängt wirken, da es zu einer ablehnenden Haltung des Gegenübers kommen könnte. Auf die Wortwahl ist zu achten, da sich Verallgemeinerungen (wie z.B.: ständig, immer, nie) negativ auswirken können, und ebenso eine abstoßende Wirkung beim Gegenüber auslösen können. Die Führungskraft sollte deklariert ihr Feedback äußern und nicht die Meinung anderer mit einfließen lassen. Durch die Ich-Form fühlt sich die betroffene Person, der das Feedback gegeben wird, wertgeschätzt. Du-Botschaften hingegen können verurteilend wirken. Wird ein Feedback gegeben, sollten unbedingt positive Verhaltensweisen dem Gegenüber zurückgemeldet werden, dadurch kann ein erhöhtes Entwicklungspotenzial freigesetzt werden. Die

Führungskraft sollte nach ausgesprochenem Feedback dem Empfänger die Möglichkeit geben das Feedback auf sich wirken zu lassen (vgl. Vergnaud 2004, S. 158f).

## **6.8 Kurzzusammenfassung**

Um einen Konflikt zu lösen, bestehen mehrere Möglichkeiten. Als Führungskraft ist es besonders wichtig, Kompetenzen zu besitzen wie Fachkompetenz, Methodenkompetenz, soziale Kompetenz und Selbstkompetenz um bestehenden Konflikten entgegen wirken zu können. Eine gute Teamführung ist ein entscheidender Punkt, um Konflikten vorzubeugen. Auch wenn die Kompetenzen der Führungskraft vorhanden sind und die Teamführung gut vollzogen wird, sind Konflikte möglich, denn wo Menschen zusammenkommen, sind Konflikte immer möglich. Daher ist es wichtig einen Konflikt immer anzusprechen um ein Ausdehnen des Konfliktes zu verhindern. Dabei sollte der persönliche Konfliktstil beachtet werden. Durch bedachte Kommunikationstechniken im Konfliktgespräch, können effiziente Ziele erreicht werden. Ebenso können Konflikte in der Supervision oder im Coaching behandelt werden. Bedachte Feedback-Grundsätze können sich sehr positiv auf ein Team auswirken.

## 7 ZUSAMMENFASSENDE DARSTELLUNG

Die Kommunikation hat einen sehr hohen Stellenwert. Sie ermöglicht die Übermittlung von Informationen, die für das Berufsleben von großer Bedeutung sind. Es wird zwischen zwei Formen der Kommunikation unterschieden. Die verbale Kommunikation erfolgt über gesprochene Worte, die nonverbale Kommunikation dagegen erfolgt durch die Körpersprache. Das Vier Ohren Modell nach Schulz von Thun gibt Auskunft über Reaktionen, die durch die Kommunikation ausgelöst werden. Gelangt hierbei eine Nachricht in das Beziehungs-Ohr, so kann ein Konflikt entstehen, da sich die Person in dieser Phase rasch angegriffen fühlt. Bedenkt man die Bedürfnispyramide nach Maslow so müssen Bedürfnisse abgedeckt werden, um zufriedenstellende Ergebnisse zu erreichen. Bei einem Konflikt kommt es zu einem unerwünschten Ereignis zwischen einer oder mehreren Personen. Die Ursache dabei kann ein Interessenskonflikt, Gewissenskonflikt oder auch ein Rollenkonflikt sein. Dabei kommt es zum Verschieben von der Sachebene in die Beziehungsebene.

Die Auswirkung einer Konfliktsituation äußert sich durch Demotivation, gereiztes Verhalten, Widerstand aber auch Signale bei der Körperhaltung wie Gestik oder Mimik. Um all diese Merkmale erkennen zu können, liegt es an der Führungskraft in wie weit ihre Kompetenzen reichen. Auch in Gesundheitsberufen sind Konflikte durch das Zusammentreffen verschiedener Berufsgruppen möglich. Je höher die Kompetenzen der Führungskraft sind, desto besser lassen sich Konflikte behandeln und lösen. Durch gute Organisation, fachliches Wissen, soziale Kompetenzen und eine motivierte Führungskraft, haben die Teammitglieder das Gefühl der Sicherheit und des Schutzes. Dennoch kann eine kompetente Führungskraft nicht alle Konflikte vermeiden, daher sind der persönliche Konfliktstil und Kommunikationstechniken im Konfliktgespräch sehr bedeutsam. Eine weitere Möglichkeit der Konfliktlösung besteht darin Supervisionen oder Coachings in Anspruch zu nehmen. Ein positives Feedback durch die Führungskraft kann bei den Teammitgliedern zu einer positiven Verhaltensweise führen.

Der Führungskraft bieten sich durch die verschiedenen Kommunikationstechniken mehrere Möglichkeiten der Konfliktlösung an. Der Zusammenhang zwischen Kommunikation und Konflikt besteht darin, dass ein Konflikt nur dann gelöst werden kann, wenn ein Kommunikationsaustausch stattfindet. Denn wie der Kommunikationsforscher Paul Watzlawick schon treffend meinte: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“.

## 8 LITERATURVERZEICHNIS

### Bücher:

HAESKE, Udo (2014): Team- und Konfliktmanagement. 4. Auflage, Cornelsen Scriptor Verlag, Berlin.

LAHMER, Karl/BERGER, Elisabeth (2006): Kernbereiche, Persönlichkeitsbildung und soziale Kompetenzen. 1. Auflage, E.DORNER Verlag, Wien.

LAUBER, Anette (2012): Grundlagen beruflicher Pflege. 3. Auflage, Thieme Verlag, Stuttgart.

MATOLYCZ, Esther (2009): Kommunikation in der Pflege. Springer Verlag, Wien.

MENCHE, Nicole (2004): Pflege Heute: Lehrbuch für Pflegeberufe. 3. Auflage, Urban & Fischer Verlag, München.

NÖLLEKE, Brigitte (2013): Friedemann Schulz von Thun. Miteinander reden 1, 50. Auflage, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg.

VERGNAUD, Monique (2004): Teamentwicklung. 1. Auflage, Urban & Fischer Verlag, München.

WEHNER, Lore (2012): Dicke Luft, Springer Verlag, Berlin.

WEHNER, Lore/BRINEK, Theo/HERDLITZKA, Michael (2010): Kreatives Konfliktmanagement im Gesundheits- und Krankenpflegebereich, Springer Verlag, Wien.

WINGCHEN, Jürgen (2006): Kommunikation und Gesprächsführung für Pflegeberufe. 2. Aktualisierte Auflage, Brigitte Kunz Verlag, Hannover.

### Internetquellen:

<http://www.abraham-maslow.de/kindheit.shtml> 01.07.2014

<http://www.paulwatzlawick.de/paulwatzlawick.html> 01.07.2014

[http://www.schulz-von-thun.de/files/lebenslauf\\_von\\_friedo.pdf](http://www.schulz-von-thun.de/files/lebenslauf_von_friedo.pdf) 01.07.2014

[http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article\\_id=71](http://www.schulz-von-thun.de/index.php?article_id=71) 23.08.2014