

---

# KOMMUNIKATION UND KONFLIKTE

---

„Wir brauchen uns nicht weiter vor Auseinandersetzungen,  
Konflikten und Problemen mit uns selbst zu fürchten, denn  
sogar Sterne knallen manchmal aufeinander und es entstehen  
neue Welten. Heute weiß ich, das ist das Leben!“

Charlie Chaplin



# Inhaltsverzeichnis

	Seite
1. Einleitung: Was ist eigentlich ein Konflikt und warum ist es so schwer, richtig zu kommunizieren?	2
2. Die fünf Axiome von Paul Watzlawick (inklusive Exkurs zu dem Eisbergmodell nach Ruch/Zimbardo)	3
3. Konfliktstil-Modell nach Thomas-Kilmann	6
4. Riemann-Thomann-Modell	8
5. OK-OK-Modell nach Thomas H. Harris	9
6. Feedback mittels der „WWW“-Methode	11
7. Konflikt- und Kommunikationsbeispiel aus meinem beruflichen Kontext	12
8. Fazit: Konflikte eröffnen Gelegenheiten	14
Quellenangaben	15

Im Interesse der Lesbarkeit habe ich auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

## **1. Einleitung: Was ist eigentlich ein Konflikt und warum ist es so schwer, richtig zu kommunizieren?**

Kommunikation und Konflikte gehören zu unserem Leben. In jedem System, in dem wir uns bewegen, kommunizieren wir unaufhörlich, was wiederum zu Konflikten führen kann.

Seinen Ursprung hat der Begriff „Kommunikation“ im Lateinischen. Das lateinische Substantiv „communicatio“ bedeutet Mitteilung oder Gewährung.

Das Wort „Konflikt“ stammt ebenfalls aus dem Lateinischen. Das lateinische Substantiv „conflictio“ bedeutet „heftig zusammenschlagen, zusammenstoßen oder zerrütten“. Laut Duden ist er eine „durch das Aufeinanderprallen widerstreitender Auffassungen, Interessen o.Ä. entstandene schwierige Situation, die zum Zerwürfnis führen kann.“

Dr. Wolfgang Grundwald (Professor für Arbeits- und Betriebspsychologie an der Universität Lüneburg und Berater für Organisationsentwicklung in Wirtschaft und Verwaltung) hat die Merkmale eines Konflikts wie folgt beschrieben:

- Gegensätzlich unvereinbare Eigenheiten und ihnen gemäße Interessen, die den Beteiligten bewusst sind
- Alle am Konflikt Beteiligten haben aus ihrer subjektiven Sichtweise Recht
- Alle Beteiligten hängen voneinander ab und sind auf dieselben Ressourcen angewiesen

Bei den meisten Konflikten geht es um die persönliche Wahrnehmung einer Situation und den Umgang mit dieser. In Wirklichkeit geht es also um nichts anderes als um eine eigene Konstruktion (Sichtweise).

Die französische Schriftstellerin Anais Nin stellte dazu bereits fest: „Wir sehen die Dinge nicht, wie sie sind. Wir sehen sie so, wie wir sind.“

Interaktion und Kommunikation bergen also immer das Risiko für Konflikte und Missverständnisse. Daher verbinde ich in meiner Abschlussarbeit die Themen Kommunikation und Konflikte, um aufzuzeigen, warum aus Kommunikation Konflikte entstehen können, wie Konflikte funktionieren, und auch, wie man durch Reflektion seines eigenen Konfliktverhaltens zuerst sich, und dann die Konflikte erfolgreich managen kann.

Abschlussarbeit Nicole Erfurth  
Systemische Coaching Ausbildung InKonstellation  
Köln, 2022

Des Weiteren möchte ich abschließend an einem kurzen Beispiel aus meinem beruflichen Kontext aufzeigen, wie in einem Konflikt – trotz komplementärer Kommunikationsstruktur - wertschätzend und konstruktiv miteinander umgegangen werden kann, um eine Kooperation aller Beteiligten anzustreben.

So negativ, wie der Begriff „Konflikte“ auch besetzt ist – in Konflikten steckt eine Menge positiver Energie. Ungelöste, oder gar eskalierte Konflikte sind vergeudete Energie.

## **2. Die fünf Axiome von Paul Watzlawick (inklusive Exkurs zu dem Eisbergmodell nach Ruch/Zimbardo)**

Nichts ist einfacher, als in der Kommunikation zu scheitern, und in Konflikte zu geraten. Der Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut und Philosoph Paul Watzlawick hat dazu fünf Grundsätze aufgestellt, die als die „Fünf Axiome“ als Grundregeln der Kommunikationstheorie anerkannt sind. Definition Axiome: absolut richtig erkannter Grundsatz; gültige Wahrheit, die keines Beweises bedarf.

### **1. Man kann nicht nicht kommunizieren**

Wir sind auch ohne Worte jederzeit im Austausch mit unseren Mitmenschen – ob wir das wollen, oder nicht. Wir senden permanent nonverbale Botschaften mit unserem Körper, unserer Mimik und unserer Gestik. Solche Signale können zum Beispiel ein zustimmendes Kopfnicken, eine zugewandte Körperhaltung, oder auch das Vermeiden von Blickkontakt sein.

### **2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt**

In jeder Kommunikation gibt es einen Inhaltsaspekt, der Informationen in Form von Daten und Fakten enthält, und einen Beziehungsaspekt, der die zwischenmenschliche Beziehung zwischen dem Sender und dem Empfänger kennzeichnet. Was wir sagen wird also nicht nur durch Worte übermittelt. Der Beziehungsaspekt überwiegt über den Inhaltsaspekt, denn sowohl Körpersprache, Mimik, Gestik und/oder Tonfall können einer vermeintlich positiven Aussage eine völlig andere Bedeutung geben.

Exkurs: Das „Eisbergmodell“, ein Kommunikationsmodell, in dem die Psychologen Floyd Ruch und Philip Zimbardo 1974 im Zusammenhang mit Kommunikation die Metapher vom Eisberg verwenden, kann hier hilfreich sein.

### Das Eisbergmodell

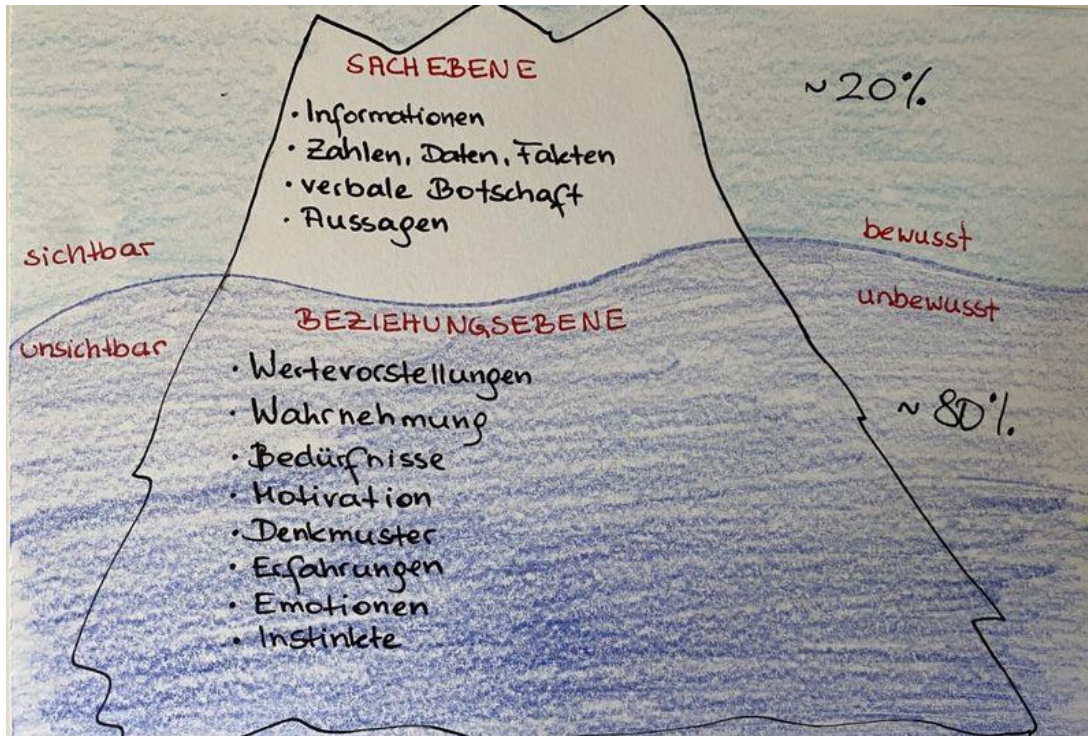


Bild: eigene Darstellung

Ein Eisberg ist oberhalb der Wasseroberfläche nur zu einem kleinen Teil sichtbar (ca. 20%). Der andere Teil (ca. 80%) befindet sich unsichtbar unter der Wasseroberfläche. Übertragen auf die Kommunikation bedeutet dieses, dass 20% der Kommunikation sichtbar und 80% unsichtbar sind. Bei der sichtbaren Ebene handelt es sich um die Sachebene (Zahlen, Daten und Fakten). Bei der unsichtbaren Ebene handelt es sich um die Beziehungsebene (Emotionen, Wertevorstellungen, Interpretationen...), die den Inhalt der Botschaft in der Kommunikation ergänzen und beeinflussen. Oft entstehen Konflikte, weil Menschen auf der Sachebene etwas anderes sagen als das, was sie eigentlich auf der Beziehungsebene meinen. Ein Praxisbeispiel hierzu ist der oft gesagte Satz in Beziehungen „Der Müll müsste herausgebracht werden.“ Die Sachebene enthält die einfache Information, dass der Mülleimer voll ist und geleert werden sollte. Die Beziehungsebene kann hier eine andere Information enthalten, nämlich die, dass man sich mehr Unterstützung in Haushalt wünscht.

*Letzteres kann zu Störungen unterhalb der Wasseroberfläche führen, also auf der Beziehungsebene. Diese wirken sich dann auf den sichtbaren Teil des Eisbergs, die Sachebene aus. Nur, wenn Sach- und Beziehungsebene im Einklang stehen, kann Kommunikation - dem Eisbergmodell zufolge - störungsfrei gelingen. Das Eisbergmodell kann dabei helfen, versteckte Botschaften zu entschlüsseln – und Konflikte zu erkennen und zu entschärfen.*

### 3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung

Kommunikation beruht auf einem stetigen Wechsel zwischen Aktion und Reaktion. Die Qualität einer Kommunikation, und damit auch einer Beziehung, hängt im Wesentlichen davon ab, welche Wirkung der Impuls des Senders auf den Empfänger hat, im Positiven, wie im Negativen. Dieser Prozess verläuft in der Regel kreisförmig. Daraus kann im negativen Fall eine Kommunikationsstörung, der „Teufelskreis der Kommunikation“ resultieren. Im Falle einer Eskalation wird eine Kommunikation zu einem Hin und Her von gegenseitigen Vorwürfen. Um diesen Teufelskreis zu unterbrechen, sollte überlegt werden, was an der gegenwärtigen Situation geändert werden kann, und nicht, ob der Sender, oder der Empfänger „Recht hat“, denn beide würden Ihr Handeln durch das Verhalten des jeweils anderen rechtfertigen. Jeder empfindet hier subjektiv seine Version (sein „Erleben“) als wahr. (Henne-Ei-Prinzip).

### 4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten

Die digitale Kommunikation (verbal) repräsentiert die reine Inhaltsebene (und nicht im heutigen Sprachverständnis die digitalen Medien), das gesprochene Wort. Die digitale Kommunikation ist wichtig für die Übermittlung von Wissen. Die analoge Kommunikation (non-verbal) ist die Kommunikation auf der Beziehungsebene, also Körpersprache, Mimik und Gestik. Zum besseren Verständnis hierzu ein Beispiel: Eine Mutter sieht ihr weinendes Kind aus der Schule kommen. Das non-verbale Ausdrucksmittel ist hier das Weinen. Bis hierhin handelt es sich um eine analoge Kommunikation. Fragt die Mutter nach dem Grund des Weinens und erhält eine verbale Antwort, findet eine digitale Kommunikation statt.

### 5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär

Kommunikation kann symmetrisch verlaufen, wenn sich die Kommunikationspartner auf Augenhöhe befinden (Gleichheit der Partner). Dieses ist zum Beispiel der Fall, wenn eine Vertragsverhandlung unter Geschäftspartnern stattfindet. Kommunikation kann auch komplementär stattfinden, wenn sich die Kommunikationspartner nicht auf Augenhöhe

befinden. Dieses ist zum Beispiel der Fall, wenn Unterschiede im Bildungsgrad oder der hierarchischen Position im Berufsleben bestehen. Die zwischenmenschliche Kommunikation ist entscheidend durch die Beziehung der Parteien zueinander beeinflusst. Das bedeutet keinesfalls, dass einer der Kommunikationspartner dem anderen gegenüber untergeordnet ist. Im besten Fall ergänzen sich die Kommunikationspartner und arbeiten zusammen.

### 3. Konfliktstil-Modell nach Thomas-Kilmann

Die Konfliktforscher Kenneth W. Thomas und Ralph H. Kilmann haben das „Thomas-Kilmann-Modell“ entwickelt, in dem es um Konflikte und menschliches Verhalten in Konflikten geht. Dieses Modell hilft sehr gut, sein eigenes Verhalten in Konflikten, aber auch das von anderen, einzuschätzen, zu verstehen und ggf. anzupassen.

Das Modell unterscheidet zwischen zwei Dimensionen:

Orientierung an den eigenen Bedürfnissen. Selbstbehauptung / Sorge um mich selbst.

Orientierung an den Bedürfnissen des Anderen. Rücksichtnahme / Sorge um Andere.

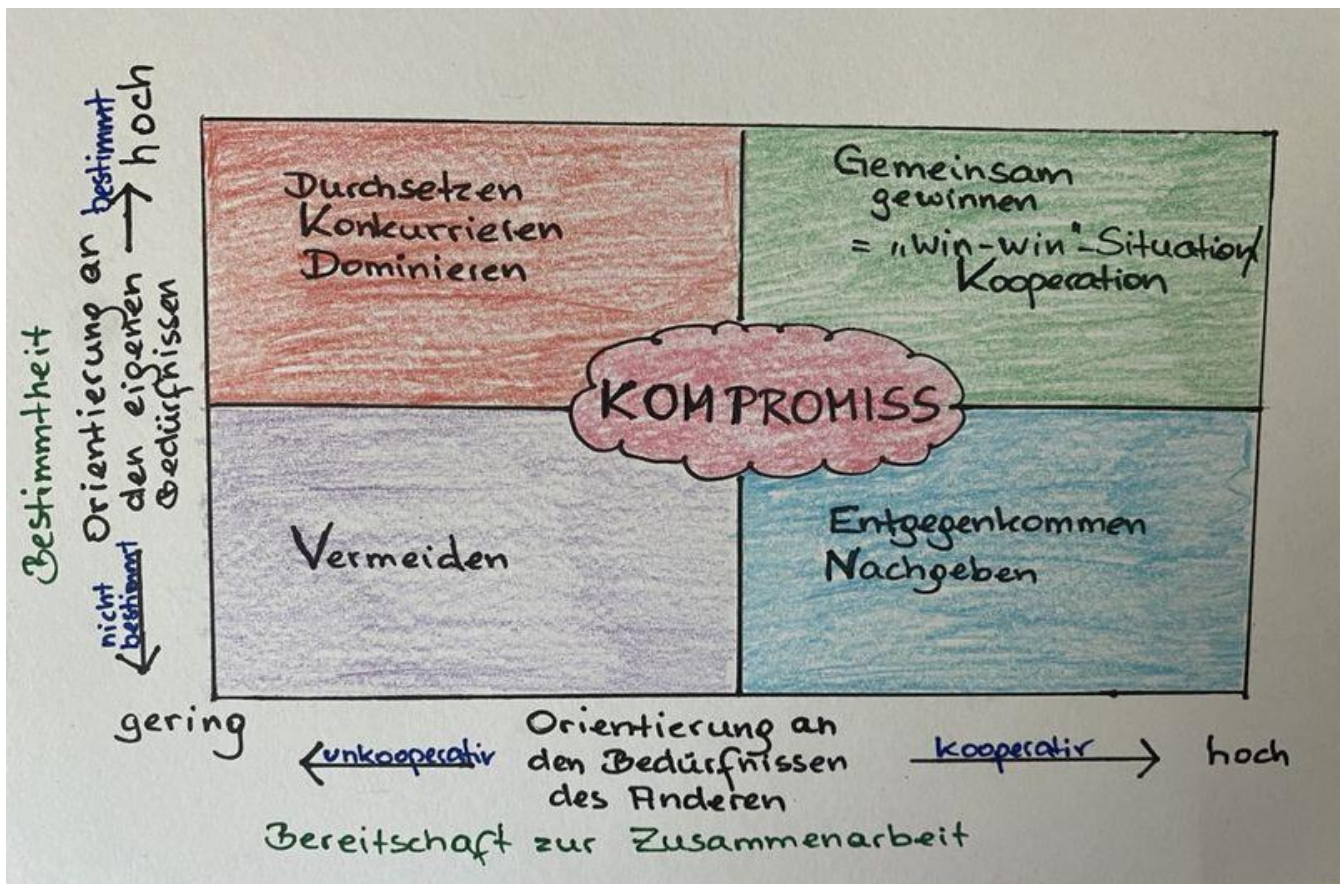


Bild: eigene Darstellung  
 Abschlussarbeit Nicole Erfurth  
 Systemische Coaching Ausbildung InKonstellation  
 Köln, 2022

Aus dem Bild ergeben sich fünf typische Konfliktstile:

Der Vermeider geht Konflikten gerne aus dem Weg. Er steht weder für seine eigenen Interessen ein, noch versucht er, die der anderen zu wahren. Der Vermeider hält sich gerne heraus, möchte keine Position beziehen und hofft, dass sich der Konflikt von ganz allein löst. Dieses Konfliktverhalten ist ggf. weniger anstrengend und zeitraubend, vergibt jedoch eigene Chancen.

„Keiner von uns beiden gewinnt, es gibt keine Klärung.“

Der Nachgeber stellt seine eigenen Interessen gern in den Hintergrund und orientiert sich an den Bedürfnissen des anderen. Der Nachgeber hält seine Wünsche für nicht so wichtig, und kommt dem anderen sehr weit entgegen. Dieses Konfliktverhalten ist zwar förderlich für einen positiven Beziehungsaufbau und gilt oft als helfend und verbindend, kann jedoch ausgenutzt werden und verliert die eigenen Interessen aus dem Blick.

„Ich verliere, Du gewinnst.“

Der Kompromiss-Finder sucht aktiv nach Lösungen, die für alle akzeptabel sind (Mittelweg). Er ist bereit, etwas aufzugeben, wenn es dem anderen nützt. Dieses Konfliktverhalten wirkt fair und pragmatisch, kann jedoch auch als zu schneller Ausweg genutzt werden und verhindert so ggf. kreative Lösungen.

„Keiner von uns gewinnt, keiner verliert.“

Der Kämpfer stellt seine eigenen Interessen in den Vordergrund. Der Kämpfer hält seinen Weg für den besten und möchte sich unbedingt machtvoll durchsetzen („gewinnen“). Dieses Konfliktverhalten wirkt egoistisch und steht klar für die eigenen Interessen, wirkt sich oft negativ auf Beziehungen aus und kann zu Fehlentscheidungen führen, da Aspekte des anderen oft nicht berücksichtigt werden.

„Ich gewinne, Du verlierst.“

Der Problemlöser-Finder sucht aktiv nach der besten Lösung für alle. Der Konflikt wird sachlich analysiert, wertschätzend kommuniziert und emphatisch gelöst. Dieser Konfliktstil raubt zwar Zeit und Energie und benötigt viel Kommunikation, doch generieren sich hier oft nachhaltige Lösungen für alle und eine „win-win“-Situation stellt sich ein.

„Beide gewinnen.“



#### 4. Riemann-Thomann-Modell

Die Psychologen Fritz Riemann und Christoph Thomann haben das „Riemann-Thomann-Modell“ entwickelt, in dem es um Persönlichkeits-, Beziehungs- und Entwicklungslehre geht. Das Modell umfasst vier Grundausrichtungen (Nähe, Distanz, Dauer, Wechsel). Hiermit lassen sich unter Berücksichtigung, welches Grundbedürfnis vorherrscht, Rückschlüsse auf Verhaltensweisen oder Entscheidungen eines Menschen erklären.

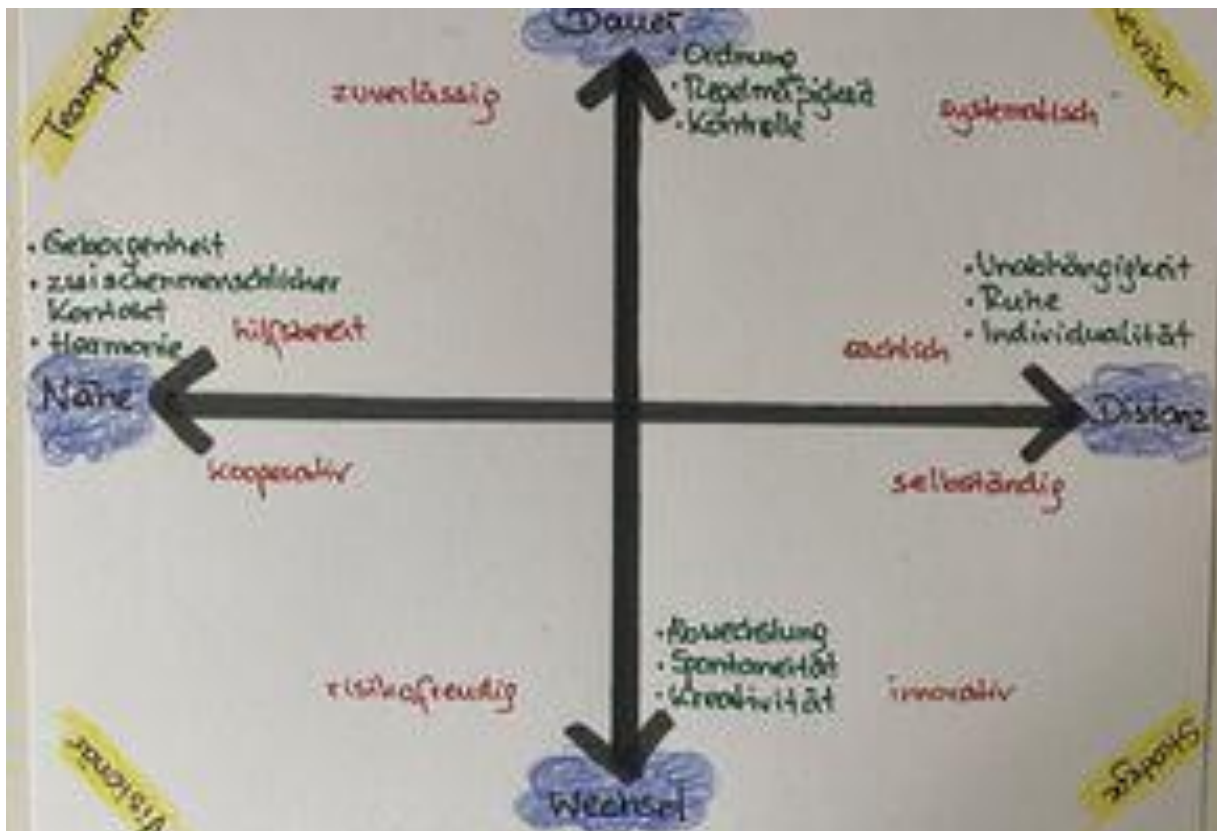


Bild: eigene Darstellung

Nähe:

Näheorientierten Menschen ist das soziale Gefüge sehr wichtig. Sie legen Wert auf Bindung, Harmonie und gegenseitiges Vertrauen. Wer sehr näheorientiert ist, ist teamfähig, emphatisch, rücksichtsvoll, hilfsbereit, kontaktfreudig und kommunikativ.

Distanz:

Distanzorientierten Menschen ist eigene Individualität und Unabhängigkeit sehr wichtig. Sie legen Wert darauf, nicht abhängig und beeinflussbar, also frei zu sein. Wer sehr

distanzorientiert ist, denkt rational und logisch, weshalb sie oft als abweisend wahrgenommen werden.

Dauer:

Dauerorientierte Menschen sind sehr zuverlässig und strukturiert. Sie legen Wert auf klare Strukturen und Routinen. Wer sehr dauerorientiert ist, ist pünktlich, organisiert gerne und geht dabei systematisch vor.

Wechsel:

Wechselorientierte Menschen sind sehr spontan, temperamentvoll und risikofreudig. Sie legen Wert auf Flexibilität, Kreativität und Innovationen. Wer sehr wechselorientiert ist, ist zumeist auch sehr neugierig, wirkt chaotisch und ist für andere schwer einschätzbar.

Das Riemann-Thomann-Modell ist rein beschreibender Natur und sieht keine Wertung der verschiedenen Persönlichkeitstypen vor. Grundsätzlich gilt, dass Menschen mit ähnlichen Hauptausprägungen gut miteinander harmonieren, da sie gleiche Ansichten, Verhaltensweisen und Werte teilen.

Allerdings sind Grundausrichtungen nach diesem Modell nicht absolut, sondern von dem System abhängig, in dem man sich gerade bewegt. So kann im Privatleben die Grundausrichtung „Nähe“ sehr ausgeprägt sein, im Berufsleben dagegen die Grundausrichtung „Distanz“ dominierend sein.

## **5. OK – OK – Modell**

Der US-amerikanische Psychiater und Autor Thomas A. hat das „OK – OK -Modell“ entwickelt, in dem es um vier Grundeinstellungen, die das Verhalten aller Menschen bestimmen, geht.



Bild: eigene Darstellung

### **"Ich bin OK. Du bist OK."**

Diese Einstellung ist nach diesem Modell die beste Grundlage für eine erfolgreiche Kommunikation, da hier hier Kommunikation „auf Augenhöhe“ stattfindet, und damit die Wahrscheinlichkeit für lösungsorientiertes Handeln am höchsten ist.

### **"Ich bin OK. Du bist nicht OK."**

Diese Einstellung wertet andere tendenziell ab. Die Wahrscheinlichkeit für lösungsorientiertes Handeln ist bei dieser Grundhaltung eher eingeschränkt, da die Ursache für Missstände eher in der Umwelt gesucht werden, als sich in Frage zu stellen.

### **"Ich bin nicht OK. Du bist OK."**

Diese Einstellung wertet sich tendenziell selbst ab. Die Wahrscheinlichkeit für lösungsorientiertes Handeln ist bei dieser Grundhaltung eher eingeschränkt, da die Ursache für Missstände eher bei sich gesucht wird, da man sich als unfähig und minderwertig erlebt, was aktives Handeln mitunter blockieren kann.

## **"Ich bin nicht OK. Du bist nicht OK."**

Diese Einstellung wertet sich und andere ab. Die Wahrscheinlichkeit für lösungsorientiertes Handeln ist bei dieser Grundhaltung nahezu unmöglich, da Kommunikation hier nur erschwert möglich ist.

### **6. Feedback mittels der „WWW“-Methode**

Die „WWW“-Methode ist ein Werkzeug, um konstruktiv-kritisches Feedback geben zu können. Im Optimal-Fall holt sich der Feedback-Geber vor dem Feedback das Einverständnis des Feedback-Nehmers ein. Feedback zu geben, und auch anzunehmen, ist eine Handlungsfrage. Feedback sollte niemals wertend sein und löst Emotionen aus.

Eine hilfreiche Methode, um wertschätzendes Feedback zu geben, kann das „WWW“-Modell sein: „WWW“ steht für **W**ahrnehmung - **W**irkung – **W**unsch auf Seiten des Feedback-Gebers. Für den Feedback-Nehmer bedeutet dieses Zuhören – Entspannen – Nachdenken/Nachfragen.

Der Feedback-Geber beschreibt seine Wahrnehmung der Situation genau und benennt Zahlen, Daten, Fakten, Beispielsituationen und konkretisiert seine Beobachtungen, z.B. „Ich habe wahrgenommen, dass...“, „Mir ist aufgefallen, dass...“

Der Feedback-Geber beschreibt daraufhin die faktischen und emotionalen Auswirkungen auf sich und auf Andere, z.B. „Auf mich hat das ... gewirkt.“, „Für mich bedeutet dass...“, „Ich bin enttäuscht.“, „Das ärgert mich.“

Im Anschluss folgt ein Wunsch für verändertes Verhalten, z.B. „Ich wünsche mir von Dir...“, „In Zukunft wäre es schön, wenn ...“, „Was brauchst Du, um ...“ (Hilfe für geändertes Verhalten anbieten).

Die Wahrnehmung und die Wirkung sind das eigentliche Feedback. Der Wunsch ist eine Lenkung in eine bestimmte Richtung und nicht mehr auf Augenhöhe des Feedback-Nehmers. Wird Feedback nach dieser Methode gegeben und auch angenommen, kann Feedback ein Geschenk sein.

## **7. Konflikt- und Kommunikationsbeispiel aus meinem beruflichen Kontext**

Ich arbeite seit fast 30 Jahren als Sachbearbeiter bei einer gesetzlichen Krankenkasse, davon seit rund 10 Jahren im Kundenservice. Dort kommt es immer wieder zu organisatorischen Veränderungen. So wurde kürzlich ein neues Arbeitsmodell (Arbeit in „Rollen“) eingeführt, bei dem die bisher getrennten Aufgaben des Front Office (Generalisten) und des Back Office (Spezialisten) zusammengeführt wurden. Beide Aufgaben waren bisher vom Inhalt, Umfang und auch von der Verantwortung her unterschiedlich, so dass es nicht überraschte, dass die Ankündigung für große Unruhe und auch Unmut bei den betroffenen Kollegen führte. Sie äußerten im internen Kommunikationsforum des Unternehmens diverse Bedenken zu dieser neuen Arbeitsweise, beschrieben mögliche Auswirkungen auf die Kundenzufriedenheit und ließen zudem Zweifel an der Kompetenz des Bereichsmanagers aufkommen. Aus meiner Sicht waren dies alles nachvollziehbare Äußerungen. Vor dem Hintergrund meiner bereits begonnenen Coaching-Ausbildung und den damit verbundenen Kenntnissen waren sie aber für mich unbefriedigend, da vor allem die Problem-, aber nicht die Lösungsebene angesprochen wurden, und alle Beteiligten im Negativ-Erleben verharrten.

Ich habe meine eigene Haltung zu den Veränderungen im Unternehmen und zu der erfolgten Kommunikation reflektiert, und die Sache (derzeitige unbefriedigende Arbeitssituation) und die Person (den für das neue Arbeitsmodell verantwortlichen Bereichsleiter) voneinander gedanklich getrennt, das OK-OK-Modell verinnerlicht (Ich bin OK – Du bist OK) und anhand des Konfliktstile-Modells aus meiner Sachbearbeiter-Ebene ein Angebot an das Bereichsmanagement (uns trennen drei Hierarchie-Ebenen) zu einer Kooperation unterbreitet, unter Zugrundelegung der Hypothese, dass wir gemeinsam eine win-win-win-Situation erreichen möchten: eine für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und Kunden zufriedenstellende, agile und produktive Arbeitssituation. Ich war „Hart in der Sache – weich zu der Person.“

Mein Kommentar im Unternehmensforum dazu lautete wie folgt:

*„Hallo zusammen,*

*ich kann alle Seiten verstehen – die Arbeitgeberin, deren Aufgabe es ist, „den Laden am Laufen zu halten“ und damit die Kundinnen und Kunden zufrieden zu stellen. Ebenso alle Mitarbeitenden aus allen Bereichen (sowie deren Unmut), die täglich ihr Bestes geben, damit genau das für die Sicherheit und Attraktivität unserer aller Arbeitsplätze funktioniert.*

*Wie wäre es hier `mal mit einem Perspektivwechsel? Dieser kann den Horizont erweitern und Tunnelblicke vermeiden.*

*Lieber XXX (Bereichsmanager): ich lade Dich ehrlich herzlich dazu ein, mich/uns eine Woche im Kundenservice zu begleiten – quasi direkt ab an die Basis – und Du mit mir/uns alle unsere handelsüblichen Aufgaben und die damit verbundenen Herausforderungen zusammen erlebst und meisterst – Empfang im Kundenservice, Betreuung der Kunden vor Ort, Telefonie, Post, Scannung, Mails, Chats, Rollen, Einsatzplanung, Azubi-Einarbeitung, Technik usw. Natürlich unter Beachtung der geltenden Corona-Regelungen.*

*Mein Angebot: ich verzichte eine Woche auf meine Komfort-Zone mobile workplace, und zeige Dir im Kundenservice „unsere Welt“ – ungeschönt und real, mit allem, was dazu gehört. Ich sage Dir ganz ehrlich, was in meinen/unseren Augen gut, aber auch, was schlecht läuft. Vielleicht ergeben sich so im Anschluss Einblicke und neue Erkenntnisse, wie wir nachhaltig sowohl dem Anspruch unserer Kund\*innen, als auch dem der Mitarbeitenden gerecht werden können.*

*Ich würde mich tatsächlich sehr freuen, Dich im Kundenservice begrüßen zu dürfen.*

*Beste Grüße*

*Nicole“*

Die Reaktion folgte umgehend:

*„Liebe Nicole,*

*danke für das Angebot, das ich sehr gerne annehme. Ich hatte mir bekanntermaßen ohnehin vorgenommen, wieder verstärkt zu hospitieren, da freue ich mich über solch ein Angebot natürlich :-)* Ich melde mich hierzu direkt bei Dir! Die Team-Meetings / weeklies, an welchen ich im Januar bereits teilgenommen habe, sind auch schon sehr aufschlussreich gewesen.

*Die Hospitation wird sicherlich weitere wichtige Erkenntnisse und Eindrücke vermitteln.*

*Viele Grüße*

*XXX“*

Abschlussarbeit Nicole Erfurth  
Systemische Coaching Ausbildung InKonstellation  
Köln, 2022

Ich habe für mein Angebot und den Mut, dieses zu unterbreiten, viel Zuspruch im Unternehmen aus allen Hierarchie-Ebenen erhalten. Die Hospitation hat mittlerweile stattgefunden. Ich habe diese vorbereitet und moderiert, Feedback anhand der „WWW“-Methode gegeben und mit systemischen Coaching-Fragen gearbeitet: „Warum bist Du heute hier?, „Was hat sich seit dem Beginn unserer Kommunikation (Angebot zur Hospitation) bereits verändert“, „Woran merkst Du es aktuell?“, „Mal angenommen, diese Hospitation verändert etwas (zum Positiven) – woran würdest Du es merken?“, „Was wirst Du in den nächsten 72 Stunden als Reaktion auf diese Hospitation machen?“

Um zu verdeutlichen, wie sich die Kollegen aus dem Kundenservice seit der Umorganisation fühlen, habe ich dem Bereichsmanager als Symbol und Erinnerung am Ende der Hospitation eine „eierlegenden Wollmilchsau“ als Kuscheltier überreicht. Eine gelungene Kombination aus wertschätzender Kommunikation und Humor.

Hieraus hat sich ein regelmäßiger Austausch der „Basis“ mit dem Bereichsmanagement etabliert. Ich bin nun Teil dieses Teams und durfte sogar zwei weitere Kollegen benennen, die am Austausch mitwirken. Erste kleine Verbesserungen sind auf den Weg gebracht. Wir werden weiter daran arbeiten, dass viele kleine – noch ungelöste – Konflikte aus dem Arbeitsalltag wertschätzend auf der Sachebene, und dazu unter Würdigung der Beziehungsebene konstruktiv und allparteilich gelöst werden. – *weg von* einer destruktiven Erwartungshaltung, dass die Unternehmensführung zur Zufriedenheit „liefert“, *hin zu* einer Kooperation, an der ich – stellvertretend für viele Mitarbeiter des Unternehmens – von der Basis aus mitwirken kann. Ein gutes Gefühl und großartig zu sehen, was die richtige Haltung und Kommunikation bewirken können.

## **8. Fazit - Konflikte eröffnen Gelegenheiten**

Alles bisher Geschriebene hat gemeinsam, dass Konflikte auch Gelegenheiten bergen und Kommunikation maßgeblich zu dieser „Bergung“ beitragen kann.

Im Chinesischen ist diese Erkenntnis sogar in den Schriftzeichen enthalten. Die beiden Schriftzeichen für Krise/Konflikt (weiji 危机) und für Chance (jihui 机会) ergeben gemeinsam das Zeichen ji 机, das unter anderem Gelegenheit bedeutet.

Das zeigt anschaulich, dass ein Konflikt immer auch eine Gelegenheit eröffnet. Er kann uns also durchaus helfen, unser eigenes Potential zu erkennen und zu entwickeln, und auch einen Perspektivwechsel einzunehmen. Die Hinterfragung seines eigenen Konfliktverhaltens, verbunden mit einer wertschätzenden Kommunikation kann sehr wertvoll und bereichernd für alle Konfliktparteien sein, wie man an meinem beruflichen Beispiel erkennen kann.

Konflikte bergen also jede Menge Energie, die man – richtig gelenkt und kommuniziert– sehr positiv nutzen kann.

**Ohne ein gewisses Niveau an Konflikten  
gäbe es keine notwendige Weiterentwicklung durch Veränderung.**



### **Quellenangaben**

InKonstellation: Ausbildungsskript und Fotodokumentationen aus den Modulen 2022

[www.argumentorik.com](http://www.argumentorik.com)

<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/haltungskonflikte/>

<https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/konflikte/thomas-kilmann-konflikttyp/>

<https://www.schulz-von-thun.de/>

<https://silkeweinig.com/2018/05/das-positive-potenzial-von-konflikten/>

Miteinander reden: 1, Friedemann Schulz von Thun

Konflikt-Coaching, Francine ten Hoedt,

[https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/schulz-von-thun-](https://projekte-leicht-gemacht.de/blog/softskills/kommunikation/schulz-von-thun-kommunikationsmodelle/)

[kommunikationsmodelle/](#)

<https://www.paulwatzlawick.de/axiome.html>

Bilder: eigene Darstellung

Abschlussarbeit Nicole Erfurth  
Systemische Coaching Ausbildung InKonstellation  
Köln, 2022