

# Konflikt & Kommunikation

**Ins Gespräch gehen –  
Wertschätzende Kommunikation  
und der Umgang mit Konflikten  
im Arbeitsalltag**



# Einleitung

Vorurteile, stereotype Zuschreibungen oder diskriminierende Aussagen können im Arbeitsalltag Spannungen und Konflikte auslösen. Manchmal sind wir selbst betroffen, in anderen Fällen beobachten wir diese Situation in unserem Umfeld. Damit angemessen umzugehen, kann herausfordernd sein. Oft fühlen wir uns in solchen Momenten ohnmächtig oder sind sprachlos.

Ein bewusster und konstruktiver Umgang ist jedoch wichtig, um miteinander im Gespräch zu bleiben und für ein diskriminierungssensibles Arbeitsumfeld einzustehen. Das heißt, wir wollen Kommunikation verstehen, uns Denk- und Wahrnehmungsmustern bewusst sein und hilfreiche Gesprächsstrategien entwickeln.



Dieser Flyer zeigt dir, wie Konflikte entstehen und welche Dynamiken sich **unbewusst** hinter Aussagen verbergen können. Er stellt **Gesprächsstrategien** vor, die dir helfen, auch in schwierigen Situationen deeskalierend und wertschätzend zu reagieren.

Ziel ist es, dich darin zu unterstützen, **sprech-fähig** zu bleiben und mit deinem Gegenüber ein **Gespräch auf Augenhöhe** führen zu können. Damit gelingt es, auch in schwierigen Momenten Konflikte **sachlich** zu klären und miteinander im **Dialog** zu bleiben.



# Konflikte verstehen

*Was ist ein Konflikt?*

*Wie entsteht ein Konflikt?*



Ein Konflikt ist eine Auseinandersetzung zwischen Menschen oder Gruppen, die von der eigenen Wahrnehmung abhängt und daher nie vollständig objektiv ist. Konflikte entstehen, wenn unterschiedliche Bedürfnisse, Interessen, Meinungen oder Wertvorstellungen aufeinandertreffen und als **unvereinbar** erlebt werden.

Konflikte sind daher Teil des sozialen Miteinanders und nicht per se negativ. Sie können auf unterschiedlichen Ebenen stattfinden, selbst wenn nur eine Seite sie bewusst wahrnimmt.

Besonders komplex werden Konflikte, wenn Machtverhältnisse, Hierarchien, Vorurteile oder diskriminierende Zuschreibungen eine Rolle spielen. Werden Konflikte ignoriert, eskalieren sie oft. Wer Konflikte jedoch aktiv angeht, hat die Chance, **gegenseitiges Verständnis** zu fördern und ein respektvolles Miteinander im Arbeitsalltag zu stärken.

# Vorurteile und Diskriminierung als Konfliktursachen

*Wie tragen Vorurteile,  
stereotype Zuschreibungen  
und diskriminierende Aussagen  
zur Entstehung von Konflikten bei?*

Durch Vorurteile, Stereotype und diskriminierende Aussagen werden Menschen auf bestimmte Merkmale reduziert. Das passiert bewusst oder unbewusst. Betroffene erleben dies oft als ausgrenzend, entwertend oder verletzend. Personen, die unbewusst diskriminierende Aussagen treffen, fühlen sich hingegen häufig missverstanden.

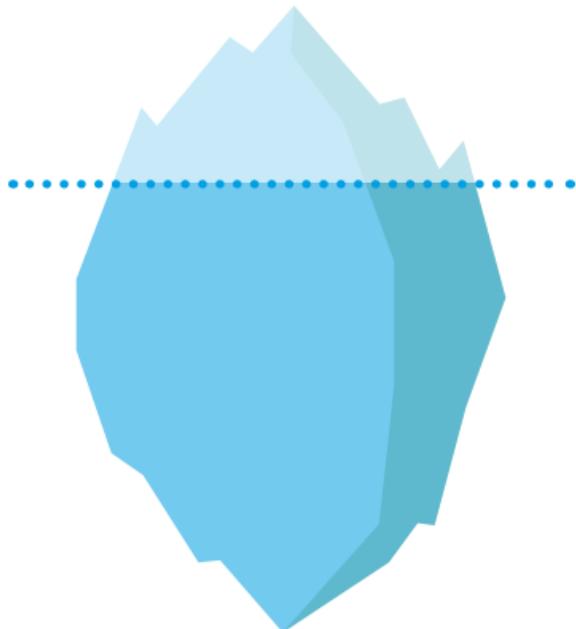
Solche Konflikte sind besonders sensibel, weil sie sich nicht nur auf das Persönliche beziehen (z. B. Gefühle, Bedürfnisse), sondern auch auf gesellschaftliche und strukturelle Ebenen:

- **Gesellschaftliche Zuschreibungen:** Welche Erwartungen werden an mich gestellt, weil ich einer bestimmten Gruppe zugeordnet werde?
- **Diskriminierungserfahrungen:** Werde ich (erneut) auf bestimmte Merkmale reduziert?
- **Zugehörigkeiten:** Habe ich das Gefühl, wirklich Teil der Gemeinschaft zu sein?
- **Identitäten:** Werde ich gesehen, respektiert und anerkannt? Oder werde ich als „anders“ markiert?

Damit du solche Konflikte erkennen kannst, ist es wichtig zu verstehen, wie Kommunikation funktioniert und warum Missverständnisse oft unter der Oberfläche entstehen.

# Kommunikation verstehen

*Das Eisbergmodell*



Bevor du Konflikte konstruktiv bearbeiten kannst, solltest du ihre Ursachen verstehen. Das ist besonders herausfordernd, wenn **Vorurteile, stereotype Zuschreibungen** oder **diskriminierende Aussagen** eine Rolle spielen. Manchmal sind solche Äußerungen bewusst und basieren auf Überzeugungen. Doch teilweise entstehen sie auch **unbewusst**, z. B. aus Unsicherheit oder Angst. Im zweiten Fall lohnt es sich, das Gespräch zu suchen. Dafür ist es hilfreich, sich die Äußerung wie einen Eisberg vorzustellen:

Der kleine, sichtbare Teil über dem Wasser ist die **Sachebene**, auf der wir mithilfe von Worten und Körpersprache kommunizieren. Der große, oft unsichtbare Teil unter der Oberfläche ist die **Beziehungsebene**. Hier werden Gefühle, Erwartungen und Werte meist unbewusst geäußert – also auch Motive, die zu einer Aussage geführt haben können.

Das **Eisbergmodell** erinnert uns daran, dass hinter manchen Aussagen mehr steckt, als zunächst hörbar ist. Im Umgang mit Vorurteilen, stereotypen Zuschreibungen oder diskriminierenden Aussagen können wir diese Erkenntnis dafür nutzen, um im Gespräch zu bleiben.

# Erfolgreich kommunizieren

*Voraussetzungen  
für den Gesprächseinstieg*

Erfolgreiche Kommunikation bedeutet, auch in schwierigen Momenten im Gespräch zu bleiben. Dafür gibt es verschiedene Strategien. Denn Menschen erleben Situationen unterschiedlich und du bringst deine eigenen Stärken mit, z. B. Einfühlungsvermögen, Klarheit oder Überzeugungskraft.

Entscheidend ist, dass du dir deine eigene Situation innerhalb des Konflikts bewusst machst. Orientiere dich dabei an diesen sechs Punkten:

1. **Meine Position:** Bin ich direkt betroffen oder in einer beobachtenden Position?
2. **Mein Gegenüber:** Wer ist es? Wie ist unsere Beziehung? Ist ein Dialog möglich?
3. **Meine Ressourcen:** Habe ich Zeit, Sicherheit und Energie für ein Gespräch?
4. **Sach- und Beziehungsebene:** Auf welcher Ebene reden wir? Geht es um Wissen, Haltung oder Emotionen?
5. **Umgebung:** Wer ist noch da? Gibt es Unterstützung oder Mitstreiter\*innen?
6. **Ziel:** Was möchte ich erreichen: Denkanstoß geben, klare Haltung zeigen oder anwesende Personen in deinem Umfeld erreichen?

# Gesprächsstrategien entwickeln

*Impulse für Gespräche in  
herausfordernden Situationen*

Folgende Gesprächsstrategien können dir dabei helfen, im konstruktiven Dialog zu bleiben:

**1. Aktives Zuhören:** Den anderen ausreden lassen und mit eigenen Worten spiegeln:

„Wenn ich dich richtig verstehe, ...“

*Schafft eine Begegnung auf Augenhöhe.*

**2. Ich-Botschaften:** „Ich sehe, dass ...“

*Zeigt, wie es mir geht, ohne zu beschuldigen.*

**3. Nachfragen:** „Was genau meinst du damit?“

*Lenkt den Fokus auf Inhalte statt Zuschreibungen.*

**4. Empathie zeigen:** „XY kann herausfordernd sein.“

*Schafft eine bewusste Verbindung auf der Beziehungsebene, ohne zuzustimmen.*

**5. Perspektivwechsel anregen:** „Kannst du dir

vorstellen, dass sich XY durch diese Aussage gekränkt fühlt?“

*Stärkt das Verständnis für einander.*

**6. Das Miteinander stärken:** „Bitte lass uns

später gemeinsam darüber sprechen.“

*Bringt die Verantwortung ins Kollektiv.*

**7. Problematische Aussagen benennen:**

„Das war diskriminierend.“

*Benennt das Problem klar, ohne anzugreifen.*

**8. Haltung zeigen und Grenzen setzen:**

„Mir ist wichtig, dass wir respektvoll bleiben.“

„Rassismus hat hier keinen Platz.“

*Setzt klare Grenzen gegen Ausgrenzung.*

# Literaturverzeichnis

Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hrsg.): Haltung zeigen! Gesprächsstrategien gegen Rechts, 4. Auflage, Berlin: 2019.

Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden 1, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt, 1997.

Stangl, Werner: Was ist ein Konflikt?, Werner Stangls Arbeitsblätter, <https://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Konflikte.shtml> [Zugriff am 07.11.2025].

Watzlawick, Paul/Beavin, Janet H./Jackson, Don D.: Menschliche Kommunikation, Bern: Hans Huber, 2000.

# Impressum

1. Auflage

Düsseldorf, Dezember 2025

## **Herausgeber:**

Mach' meinen Kumpel nicht an! –  
für Gleichbehandlung, gegen Rassismus e. V.  
Franz-Rennefeld-Weg 5  
40472 Düsseldorf  
E-Mail: [info@gelbehand.de](mailto:info@gelbehand.de)  
[www.gelbehand.de](http://www.gelbehand.de)

**Autorin:** Lena Gresselmeier

**Lektorat:** Christopher Köhler, Leipzig, [www.texteck.de](http://www.texteck.de)

**Projektleitung:** Dr. Klaudia Tietze

**Gestaltung:** Doris Busch Grafikdesign

Gefördert vom

im Rahmen des Bundesprogramms



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend

Demokratie *leben!*

Für inhaltliche Aussagen und Meinungsäußerungen  
tragen die Publizierenden dieser Veröffentlichung die  
Verantwortung.

# GEIMEINSAM

## für Vielfalt und Zusammenhalt!

Die Arbeitswelt bringt Menschen mit unterschiedlichen Hintergründen, Erfahrungen und Vorstellungen zusammen. Das kann manchmal herausfordernd sein, bietet jedoch auch zahlreiche Chancen und Potenziale. Mit dem **Projekt „Aktiven-Netzwerk für Vielfalt und Zusammenhalt“** setzen wir uns für ein solidarisches und respektvolles Miteinander ein. Wir unterstützen dich dabei, Vielfalt im Berufsalltag aktiv mitzugestalten, Antworten auf Herausforderungen zu finden und Ideen für ein gelungenes Zusammenleben zu entwickeln.



### **Nutze unser Angebot:**

[www.gelbehand.de/vielfalt](http://www.gelbehand.de/vielfalt)

**Kontakt:** [vielfalt@gelbehand.de](mailto:vielfalt@gelbehand.de)



### **Werde Fördermitglied!**

[www.gelbehand.de/  
unterstuetze-uns/  
foerdermitgliedschaft](http://www.gelbehand.de/unterstuetze-uns/foerdermitgliedschaft)

