

Führungstraining

Modul 2:

Gesprächsführung und Konfliktbewältigung

Unternehmenserfolg durch effektive
innerbetriebliche Kommunikation



*Musterunternehmen
Deutschland AG*

(Logo Ihres Auftraggebers)

Musterunternehmen Deutschland AG

(Firmenbezeichnung Ihres Auftraggebers)

Datum

(Datum der Seminarveranstaltung)

LESERPROBE

Das vorliegende Skript ist Bestandteil der Seminarkonzepte TRAINPLAN®, welche nur mit einer gültigen Lizenzierung/Firmierung vom jeweiligen Lizenznehmer verwendet werden dürfen. Eine gültige Lizenzierung beinhaltet die Vervielfältigung und Weitergabe dieses Teilnehmerskriptes, jedoch nur an Seminar- und Schulungsteilnehmer des Lizenznehmers. Der Lizenznehmer ist verpflichtet, den nachfolgenden Text auf dieser Seite beim Vervielfältigen weder zu verändern oder zu löschen, so dass dieser Hinweis in jedem vervielfältigten Skript erhalten bleibt.

Alle Rechte vorbehalten incl. der fotomechanischen Wiedergabe und der Speicherung in elektronischen Medien. Kein Teil dieses Werkes sowie der dazugehörigen Bestandteile darf in irgendeiner Weise (Druck, Fotokopie, Mikrofilm etc.) ohne schriftliche Genehmigung oder gültige Lizenz des Herausgebers reproduziert, vervielfältigt oder anderweitig privat oder gewerblich verwertet werden.

Bei der Zusammenstellung dieses Werkes wurde mit größter Sorgfalt vorgegangen. Trotzdem können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden. Der Herausgeber kann daher für evtl. Fehler und die daraus resultierenden Folgen weder eine juristische Verantwortung noch irgendeine Haftung übernehmen. Verbesserungsvorschläge und Hinweise nehmen wir gerne unter redaktion@trainplan.de entgegen.

In diesem Werk aufgeführte Hardware- und Softwarebezeichnungen sind in der Regel eingetragene Warenzeichen oder sollten als solche betrachtet werden.

© TRAINPLAN® – Bildungsmedien und Verlagsprodukte

TRAINPLAN® ist ein eingetragenes Warenzeichen der SCHMITT Wirtschaftsberatungsgesellschaft mbH

Inhaltsverzeichnis

Einführung	5
Erschwerte Kommunikation in der heutigen Berufswelt und im Privatleben.....	5
Der Informationsaustausch im Unternehmen	8
Information und Kommunikation	8
Die Bedeutung von Information und Kommunikation für das Unternehmen.....	11
Die Grundlagen der Kommunikation	12
Wahrnehmungstest	14
Ebenen der Kommunikation	15
Jede Kommunikation erfolgt auf zwei Ebenen.....	16
Sprache und Wirkung	17
Die vier Seiten einer Nachricht	17
Die vier Arten der Wahrnehmung.....	20
Effektives Sprechen.....	22
Aktiv Hinhören.....	24
Kontrolle und Feedback.....	24
Negative Formulierungen positiv ausdrücken	25
Partnerschaftliches Verhalten im Unternehmen	26
Die Grundeinstellung zur eigenen Person und anderen	27
Menschen und ihre Rollen	31
Rollenspiele am Arbeitsplatz.....	31
Grenzen und Regeln – alter Hut oder nötiger denn je?	33
Aussagen, die nachdenklich machen	33
Grundvoraussetzungen in einer kommunikationsfreundlichen Umgangskultur	33
Wertvolle Regeln	35
Partnerschaftliche Gesprächsführung	36
Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung sind:.....	36
Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung.....	36
Kommunikationsmittel Körpersprache – Erscheinung – Auftreten.....	37
Checkliste: Körpersprache	38
Selbstmordwörter vermeiden!.....	40
Reizwörter vermeiden!	40
Killerphrasen	41
Checkliste: Kommunikation	42
Miteinander statt gegeneinander	43
Vertrauen als Basis jeder Zusammenarbeit	44
Verbesserung der Vertrauensebene	44
Positiv denken!	45
Positives Denken und Handeln	45
Der Mitarbeiter als innerbetrieblicher Kunde	46
Was Empfänger einer betriebsinternen Leistung am meisten ärgert:	47
Verbesserungen der inner- und ausserbetrieblichen Beziehungen	48
Erhöhung des gegenseitigen Sympathiewertes	48
Was tun Sie für Ihre „Kunden“/Kollegen?.....	49
Checkliste: Umgang mit Kunden und Kollegen.....	49

Zauberformel: Beziehungsmanagement.....	50
Klimatische Störungen bei Gesprächen	51
Konstruktive Kritik/Gegenseitige Anerkennung.....	53
Die fünf Todsünden im Umgang mit Kollegen	54
Konfliktbewältigung	55
Ursachen und Auslöser	55
Arbeitsblatt: Welcher Verhaltenstyp sind Sie?.....	56
Vorgehens- und Verhaltensweisen zur Konfliktbehandlung	57
Umwandlung eines Einwandes in Zustimmung.....	57
Checkliste: Vorgehens- und Verhaltensweisen zur Konfliktbehandlung	58
Vermeidung und Abbau von Konfliktsituationen	59
Arbeitsblatt: Gelungene Kommunikation.....	60
Strategien zur Konfliktlösung	61
Vermeiden: Die Verlierer/Verlierer-Strategie.....	62
Durchsetzen: Die Gewinner/Verlierer-Strategie.....	62
Nachgeben: Die Verlierer/Gewinner-Strategie.....	63
Kompromiss: Die Gewinner/Gewinner und Verlierer/Verlierer-Strategie.....	63
Kooperation: Gewinner/Gewinner-Strategie	64
Wenn der Kollege zweimal nervt	65
Die „Zwei-Gewinner-Strategie“	66
Von der Gewinner-Verlierer-Strategie zur partnerschaftlichen Verhandlungsführung	68
Praxis-Tipps	70
Tages-Clearing	71
Mein Vertrag	72

EINFÜHRUNG

Erschwerte Kommunikation in der heutigen Berufswelt und im Privatleben

Die Kommunikation selbst ist für die Menschen ein grundlegendes und auch ein äußerst schwieriges und komplexes Feld im menschlichen Miteinander. Vielen Menschen sind oft nicht die wichtigsten Grundlagen ihrer eigenen Kommunikationshandlungen bewusst, geschweige denn deren Auswirkungen auf ihre Gesprächspartner.

In der heutigen Zeit befindet sich die Gesellschaft in einem totalen Umbruch der gesamten zwischenmenschlichen Kommunikationsbeziehungen und spricht bereits von einer Informationsgesellschaft. Was bedeutet das im Einzelnen und vor allem für den Einzelnen?

Wird vor Augen geführt, dass ein Mensch heute innerhalb einer Stunde mehr Informationen bekommen kann, als dies einem Menschen vor 100 Jahren in seinem gesamten Leben möglich gewesen wäre, so ist das ein gewaltiger Fortschritt. Es stellt sich auch die Frage, ob diese Informationsflut für den Einzelnen überhaupt noch zu filtern, zu bewältigen und zu verarbeiten ist.

Zu dieser rasanten Entwicklung tragen neben der Ausweitung traditioneller Informationsmedien, wie Presse und Fernsehen vor allem die neuen elektronischen Medien der Datenübertragung, z. B. Internet, Intranet entscheidend bei. Das „WWW“ (World Wide Web), für die junge Generation ab Kindesbeinen eine Selbstverständlichkeit, bietet Daten- und Informationsaustausch innerhalb von Sekunden.

Informationsgesellschaft und zwischenmenschliche Kommunikation

Faktor Zeit

Die Zeit spielt in allen Bereichen einen entscheidenden Faktor:

Zahlreiche kommunikative Austauschprozesse finden innerhalb von Sekunden oder Sekundenbruchteilen statt, so dass sich die Erwartungshaltung in Bezug auf den zeitlichen Rahmen für die Erledigung eines Anliegens auf ein Minimum reduziert. Der Zeitrahmen für die Erledigung einzelner Aufgaben oder ganzer Tätigkeitsgebiete hat sich erheblich verkürzt. Viele Beispiele im täglichen Leben zeigen dies: Vergleichen Sie z. B. die Zeitspanne für die Erstellung eines Einfamilienhauses, die Entwicklung einer neuen Modellreihe bei einem Automobil oder gar den Lebenszyklus eines Computerprogramms mit dem Zeitraum, der für diese Leistungen vor 10 oder 20 Jahren benötigt wurde.

Dieser Zeitfaktor hat Auswirkungen im beruflichen und privaten Umfeld des Einzelnen. Die Abläufe werden immer schneller. Es muss mehr in kürzerer Zeit erledigt werden. Diese Entwicklungen machen nicht einmal vor dem Privatleben halt: Führen Sie sich die Terminverpflichtungen von Kindern ab dem Vorschulalter vor Augen. Denken Sie an Entfernungen von mehreren 1000 Kilometern, die sich viele Menschen während ihres Urlaubs mit einem von Aktivitäten gespickten Programm auferlegen. Auch diese, eigentlich als Erholungsphase gedachte, Zeit wird zum Stresserlebnis.

Der **Faktor Zeit** ist für den entstehenden Stress verantwortlich. Sowohl auf Mitarbeitern, als auch auf den Unternehmen selbst lastet ein enormer Druck. Viele Unternehmen und die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter können diesem nicht ausweichen.

Grundeinstellungen und Rahmenbedingungen, der immer stärker werdende Wettbewerb, die Behauptung des Einzelnen im Arbeitsprozess oder der Wirtschaftsstandort Deutschland bestimmen die Kommunikation unserer Zeit. Ein aktuelles Thema sind Unternehmenszusammenschlüsse in gigantischen Größenordnungen, die Globalisierung der Märkte, die rasante Entwicklung auf den internationalen Finanz- und Devisenmärkten sowie weltweite Abhängigkeiten und Verflechtungen, die oft mit geringen Ursachen Auswirkungen an ganz anderer Stelle auf der Welt haben.

Diese Auslöser stellen direkte Ursachen für die heutige Berufs- und Arbeitswelt dar, denen sich niemand verschließen kann, der in diesem Prozess steht. Die Hauptursache für viele Probleme besteht in der fehlenden Zeit, besonders für eine ausreichende Kommunikation.

Zeitfaktor führt zu Stress

Mangelnde Zeit - unvollständige Kommunikation

Unvollständige Kommunikation führt zu Problemen, Missverständnissen und nicht selten zu Konflikten. Diese müssen dann durch einen hohen Aufwand an Zeit und Energie beseitigt, geklärt oder gelöst werden, obwohl sie durch ein gutes Gespräch gar nicht erst entstanden wären. Selbstverständlich geht mit mangelnder Zeit auch eine gewisse Härte einher. Man glaubt oft, dass durch angemessene Umgangsformen zu viel Zeit verloren geht und beschränkt sich auf kurze, knappe Informationen. Verstärkt wird das Ganze durch die Schnelligkeit der Kommunikationsmedien wie Datenübertragung, E-Mail usw.

Ursache für dieses „immer schneller, immer höher, immer mehr“ ist nicht allein der in Deutschland erreichte Wohlstand und das damit verbundene Anspruchsdenken aller, jung oder alt. Erreichte Besitzstände wollen nicht aufgegeben werden, die Unternehmen wollen oder müssen Umsätze steigern, Unternehmensgewinne erhöhen und Rationalisierungsprozesse durchführen, um weiter im Markt bestehen zu können. Dies alles ist in den letzten 3 Jahrzehnten mit einer Reduzierung der Grundarbeitszeit einhergegangen, so dass die Schere für den einzelnen automatisch immer weiter zugeht.

Neben den permanent wachsenden beruflichen Anforderungen und Belastungen ist die durch Lehre oder Ausbildung erworbene Grundqualifikation heute für ein komplettes Arbeitsleben oft nicht mehr ausreichend. Eigene Fortbildung und Dazulernen in jeder Altersstufe ist eine zwingend notwendige Voraussetzung. (Personal Computer und EDV-Systeme z. B.). Ein weiterer entscheidender Punkt ist die Notwendigkeit, sich auf eine Welt einstellen zu müssen, die sich radikal und rapide verändert. Veränderung wiederum bedeutet für den einzelnen Mensch ein Umdenken, das Trennen vom Altbewährten und möglicherweise sogar Unsicherheit, die sich negativ auf den Arbeitsprozess und die Umwelt auswirken kann. Zusätzlich wird der Mensch in der heutigen Gesellschaft auch im Privatleben mit einer Vielzahl von Terminen, Verpflichtungen und Informationen überschwemmt, so dass auch dieser Bereich nicht die entsprechende Erholungsphase bringt.

Durch Umwelt-, Berufs- und Arbeitswelt und manchmal sogar durch das Privatleben werden ein hoher Leistungsdruck und Stress erzeugt, denen sich der Einzelne in vielerlei Hinsicht beugen muss. Fehlende Motivation, Frustration, Stress und Aggression entstehen und wirken sich auf das gesamte Miteinander, sowohl im beruflichen wie auch im privaten Bereich, aus. Um diese Auswirkungen nicht mit in den kommunikativen Bereich hineinwirken zu lassen, gibt es einfache Regeln, wie eine gute, informative und partnerschaftliche Kommunikation zu Stande kommt.

Folgen
unvollständiger
Kommunikation

Stress führt zu zwischenmenschlichen
Problemen

DER INFORMATIONSAUSTAUSCH IM UNTERNEHMEN

Die Vielzahl der organisatorisch geschaffenen Arbeitsplätze dient zur Erreichung des Betriebszieles. Sie können ihren Beitrag nicht isoliert leisten, sondern stehen in einem Beziehungszusammenhang, der eine laufende Zusammenarbeit erfordert. Im Rahmen dieser Zusammenarbeit müssen ständig Informationen ausgetauscht werden. Die Grundlage für eine optimale Aufgabenerfüllung ist ein betriebliches Kommunikationssystem, das den Informationsfluss in geordneten Bahnen gewährleistet.

Information und Kommunikation

Information und Kommunikation bedingen einander gegenseitig, die eine ist ohne die andere nicht denkbar. Hierin liegt die Ursache, dass beide Begriffe oft nicht klar unterschieden und synonym angewandt werden.

Unter dem Begriff „Information“ wird die Übermittlung, bzw. Übertragung von Wissen verstanden. **Kramer** (vgl. Kramer, R.: Information und Kommunikation, Berlin) orientiert sich an der **Lehre über Zeichen und Symbole (Semiotik)**. Damit wird eine Abgrenzung zu den Begriffen Nachricht und Signal erreicht.

Die Semiotik kennt **drei Teilbereiche**, die vergleichsweise für die Erläuterung des Begriffes Information herangezogen werden:

- | | |
|-------------------------------|---|
| Syntax
(Syntaktik) | Hierunter wird die Lehre über die Zusammensetzung von Zeichen und Signalen in einer bestimmten Reihenfolge in der Übertragung zwischen Sender und Empfänger verstanden.

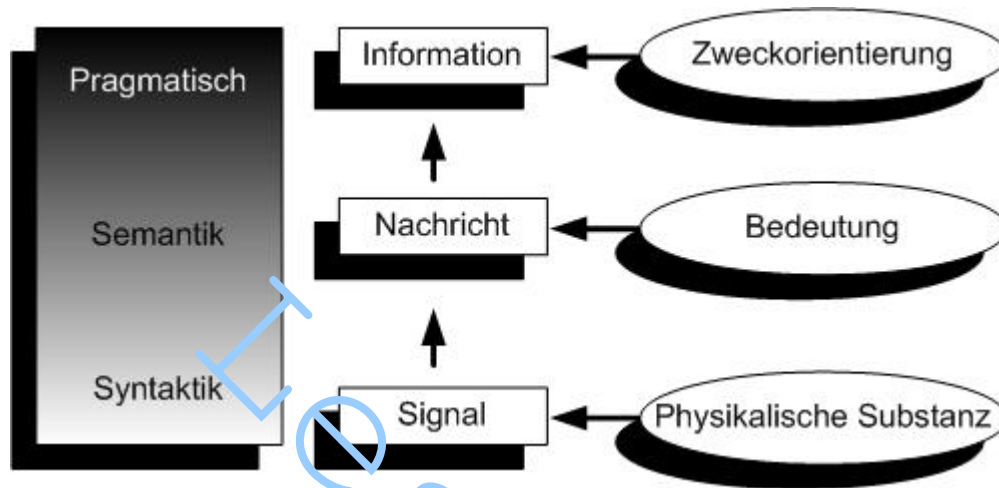
Im Mittelpunkt dieser Betrachtung steht die Übertragungsmenge und -geschwindigkeit |
| Semantik | Auf dieser Ebene wird die Beziehung zwischen Zeichen und Designaten herausgestellt, so dass die Zeichen und Signale eine Bedeutung bekommen. Das Signal wird zur Nachricht

Auf den Empfänger der Sprache wird kein Bezug genommen. |
| Pragmatik | Zwischen Sprache und ihren Benutzern (Empfängern) besteht eine Beziehung. Durch Berücksichtigung der persönlichen Seite wird die Zweckorientierung einbezogen.

Auf dieser Ebene wird aus der Nachricht eine Information. |

Information und
Kommunikation
bedingen sich

Die folgende Abbildung verdeutlicht den Zusammenhang:



Die Information entsteht aus Signal und Nachricht. Erst durch die Zweckorientierung wird die Nachricht zur Information. Das betriebliche Geschehen vollzieht sich in zweckbezogenen Handlungen. Für diese ist das notwendige zweckorientierte Wissen unabdingbar.

Unter „Kommunikation“ wird der Austausch oder die Übermittlung von Informationen verstanden.

Für Unternehmen bedeutet der Austausch von Informationen eine existenzielle Grundlage. Es muss Klarheit über die Art der Übermittlung von Informationen bestehen. Zur Übermittlung von Informationen ist folgendes notwendig:

- Ein **Sender** zur Abgabe von Informationen
- Ein **Empfänger** zur Aufnahme von Informationen
- Eine **Speicherung**, wenn Informationen nicht sofort verwertet werden können
- Eine **Umwandlung**, d. h., eine Verarbeitung der Information

Für die betriebliche Leistungserstellung wird unter Kommunikation alle organisatorischen Regelungen verstanden, die den Informationsaustausch durch Senden, Empfangen, Speichern und Verarbeiten festlegen.

Information und Kommunikation sind eindeutig begrifflich getrennt. Informationen sind die Objekte der Kommunikation.

Kommunikation bezieht sich nicht nur auf die Kommunikation zwischen Menschen, sondern auch zwischen Menschen und Maschinen oder nur zwischen Maschinen. **Für die Behandlung des Kommunikationsproblems in Unternehmungen stehen die „Mensch-Mensch-Beziehungen“ im Vordergrund.**

Information =
Signal + Nachricht

Elemente der Übermittlung einer Nachricht

