



Kommunikation

4. Block im Seminar
„Führung und Kommunikation“

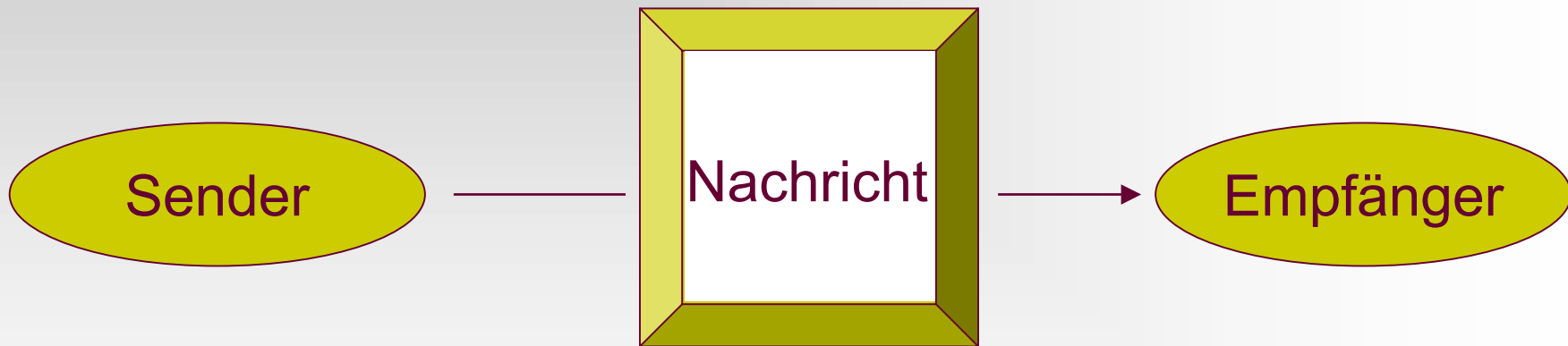
Definition von Kommunikation

- Kommunikation ist ein Prozess,
 - innerhalb dessen ein Kommunikator (Sender) eine Botschaft,
 - welche in sprachliche oder nicht-sprachliche Zeichen verschlüsselt wird,
 - über spezifische Kommunikationskanäle
 - an einen Kommunikanten (Empfänger) sendet,
 - der diese Botschaft entschlüsselt.
-

Kommunikation

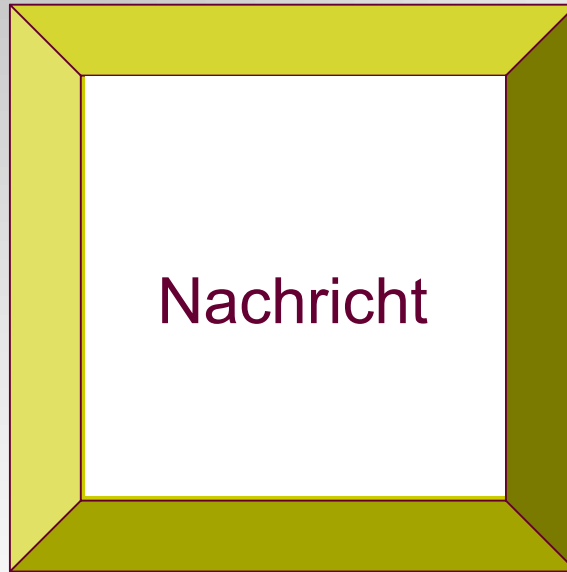
- In jeder sozialen Interaktion wird auch kommuniziert. „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Watzlawick, Beavin & Jackson 1990)

Kommunikationsprozess



Die vier Seiten einer Nachricht

Sachinhalt



Appell

Beziehungshinweis

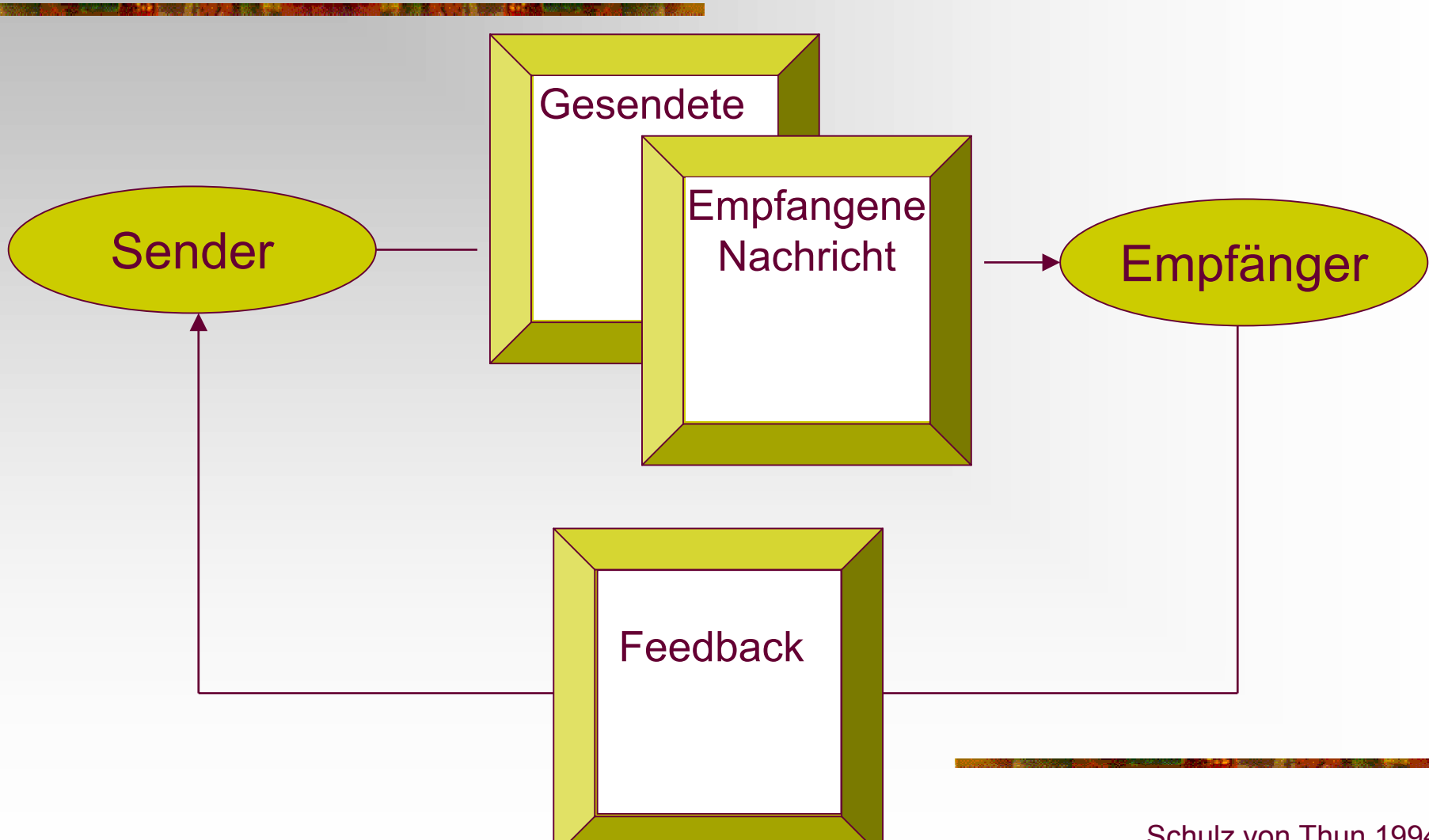
Selbstoffenbarung

Sinn des Nachrichtenquadrats

Analyse von Kommunikationsprozessen:

- Was wollte der Sender zu den vier Aspekten vermitteln? Was hat er vierseitig gesagt?
 - Wie könnte der Empfänger das Gesendete gehört haben? Was hat er vierseitig verstanden?
-

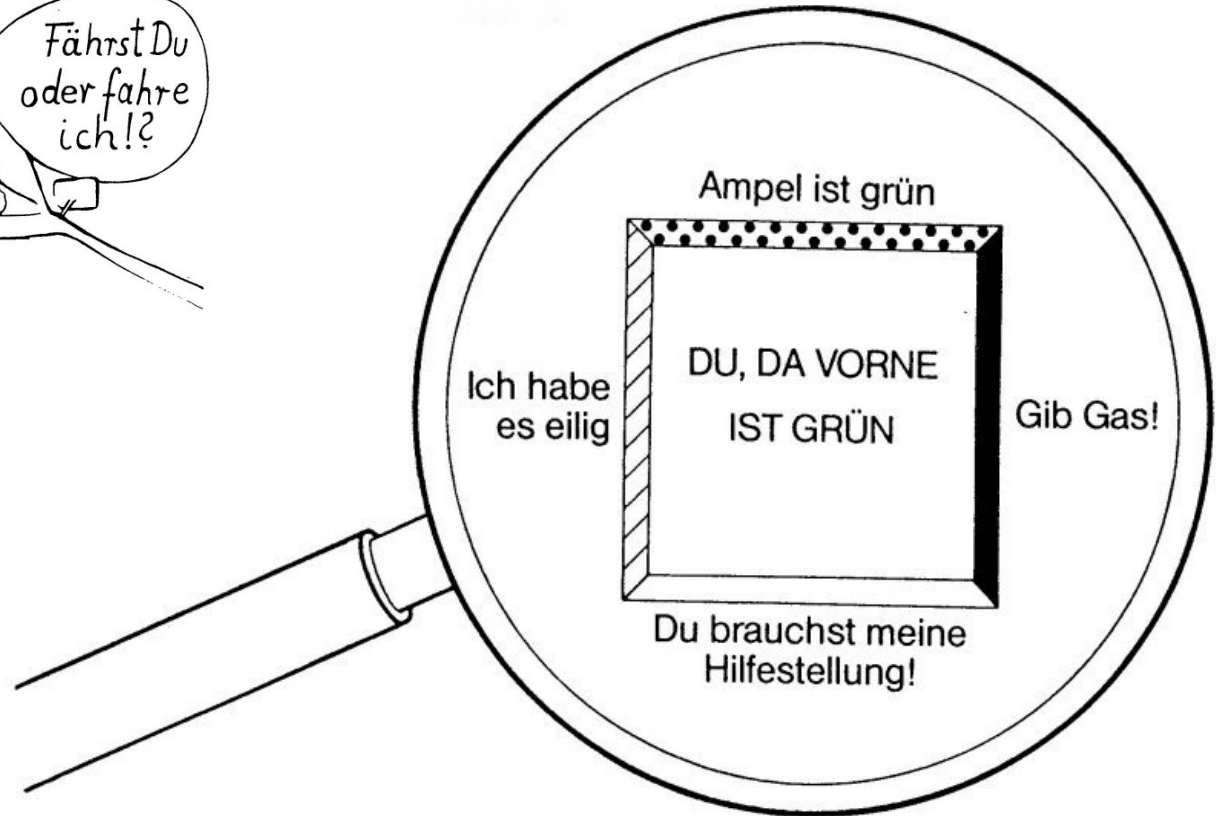
Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation



Die Anatomie einer Nachricht



Was heisst das eigentlich?



Mutter und Tochter



Ich bin um Deine
Gesundheit besorgt
(Selbstoffenbarung)

Es ist kalt draußen!
(Sachinhalt)



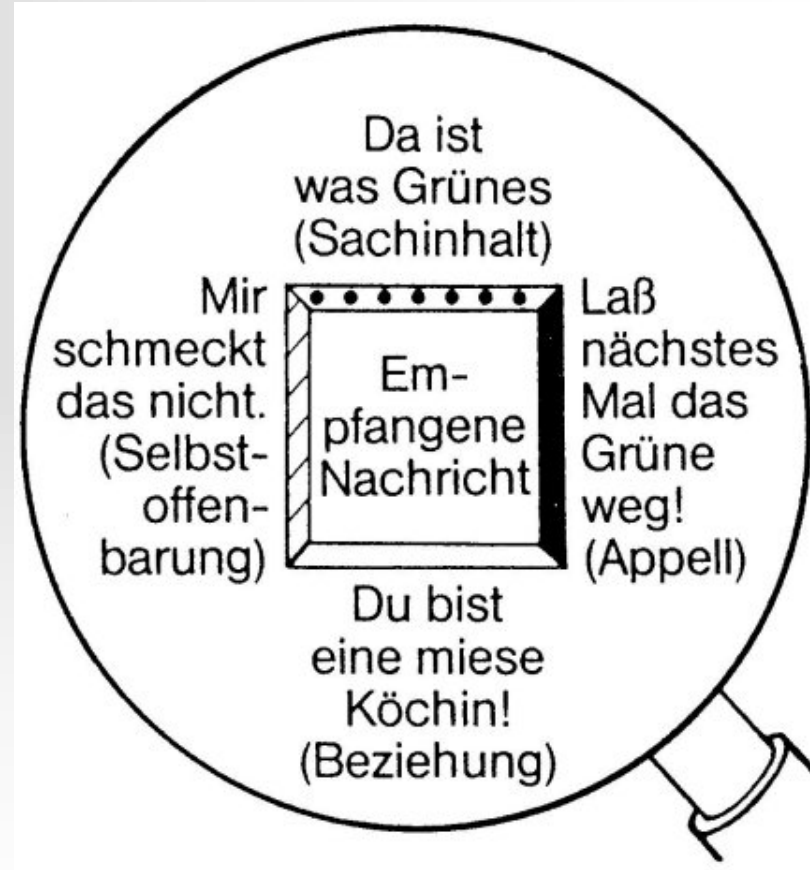
Zieh eine
Jacke an!
(Appell)

Allein wirst Du
die richtige Entscheidung
nicht treffen können
(Beziehung)

Ehepaar beim Mittagessen



Gesendete und empfangene Nachricht in einer Gegenüberstellung



Kommunikationsprobleme bezogen auf Sender

Kommunikationsprobleme	Lösungsansätze
Mangelnde Sachlichkeit	Wahl neutraler Worte
Mangelnde Verständlichkeit	Einfachheit, Strukturiertheit, Visualisierung von Informationen, Redundanz, Offenlegung von Gesprächszielen
Imponier- und Fassadentechniken	Authentizität, Ich-Botschaften
Herabsetzung, Geringschätzung, Bevormundung, Gängelung	Verzicht auf Einsatz der Positionsmacht, Wertschätzung
Verdeckte, doppeldeutige Appelle, Manipulationstechniken	Vermeidung verdeckter, doppeldeutiger Appelle, Informationscharakter von Appellen
Mehr-desselben-Problem	Metakommunikation

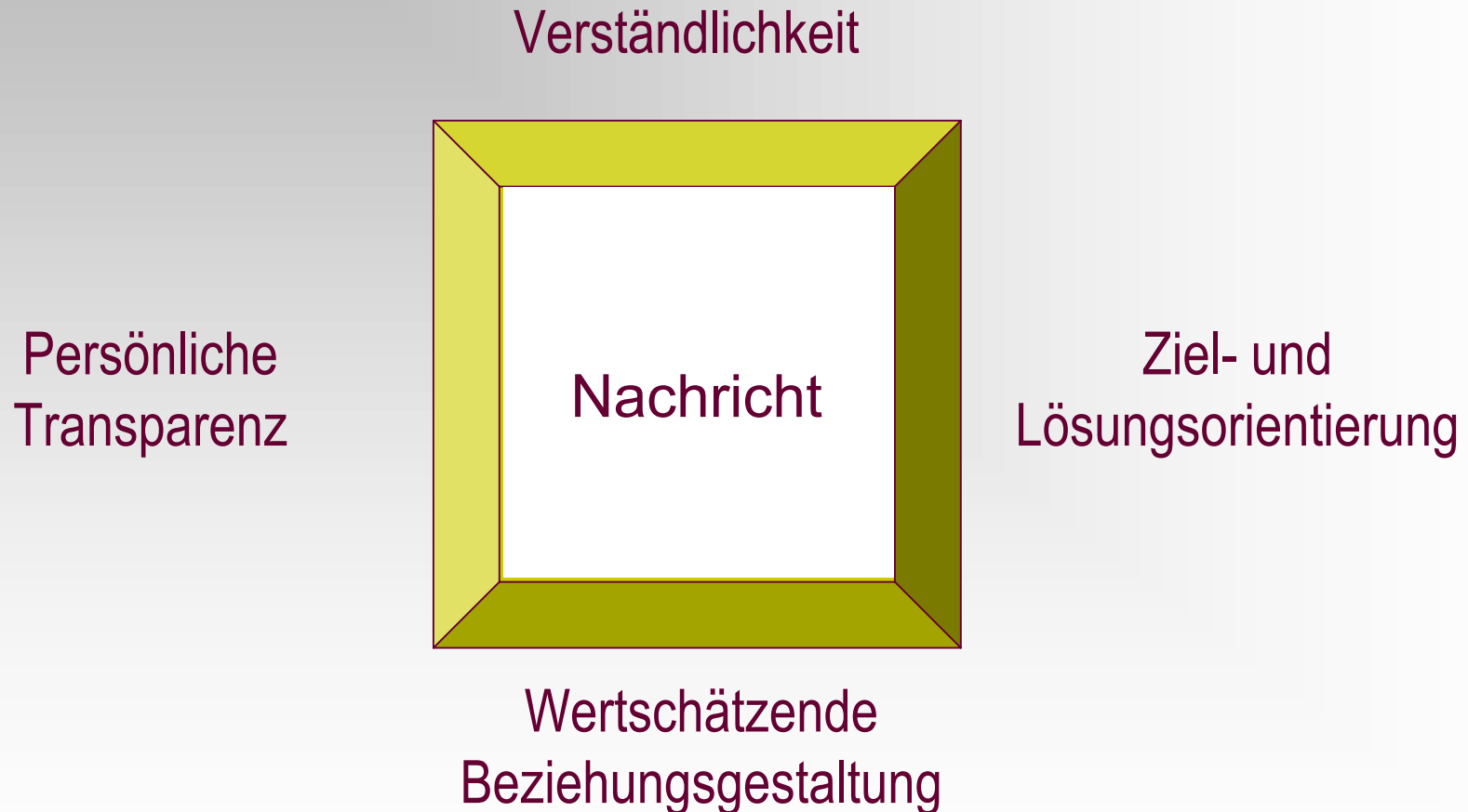
Kommunikationsprobleme bezogen auf Empfänger

Kommunikationsprobleme	Lösungsansätze
Informationsselektion durch Wahrnehmungsmechanismen	Wahrnehmungsüberprüfung, Nachfragen, Empathie
Permanent einseitige Auswahl einer kommunikativen Ebene	Vierseitige Betrachtung von Informationen
Nichteinverständnis mit einer kommunikativen Ebene	Feedback
Mangelnde Bereitschaft zuzuhören	Aktives Zuhören
Du-Botschaften beim Feedback	Ich-Botschaften
Globale Abrechnung, Betonung negativer Aspekte beim Feedback	Wertschätzung, Trennung von Wahrnehmungen, Gedanken und Gefühlen
Double-Bind-Situation	Metakommunikation

Typische Killer-Phrasen

Pseudo-Argumentation	Beispiele für Killer-Phrasen
Berufung auf vergangene Lösungsversuche und Tradition	Das haben wir alles schon versucht. Das haben wir schon immer so gemacht.
Zeitaspekte	Wir sollten erst noch die Entwicklung abwarten. Wir haben jetzt keine Zeit für langes Gerede
Thematische Verirrung	Das gehört nicht hierher. Kommen wir doch endlich zur Sache.
Mangelndes Wissen des Kommunikationspartners	Das sehen Sie völlig falsch. Das haben Wie keine Ahnung. In Wirklichkeit ist es doch so, dass... Es ist doch allgemein bekannt, dass ...
Frage der Realisierbarkeit	In der Theorie ganz gut, aber in der Praxis .. Das ist doch (juristisch, technisch etc.) gar nicht machbar ... Das ist gegen die Vorschriften.
Frage der Zuständigkeit	Dafür sind wir gar nicht zuständig. Dafür gibt es Experten

Kennzeichen gelungener Kommunikation



Spielregeln für wirksames Feed Back

Geben

- sobald als möglich
- situationsbezogen
- beschreibend ohne starke Wertungen
- ehrlich und offen
- als persönliche Wahrnehmung in „Ich-Form“
- Möglichkeit des eigenen Irrtums ansprechen

Nehmen

- zu- und anhören, nachfragen, keine Rechtfertigung
 - Wert schätzen
 - als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung
-

Literatur

- Fiege, Regina; Muck, Peter M.; Schuler, Heinz (2001):
Mitarbeitergespräche. In: Schuler, Heinz (Hrsg.): Lehrbuch der
Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, 2001, S. 433-480
 - Fischer-Epe, Maren (2002): Coaching. Miteinander Ziele erreichen.
Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
 - Schulz von Thun, Friedemann (1994): Miteinander reden 1.
Störungen und Klärungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt
 - Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (1996):
Menschliche Kommunikation. Mental Research Institute Palo Alto,
Kalifornien. 9., unveränd. Aufl. Bern: Huber
-