Kommunikationsstörungen

Kommunikationsstörungen werden häufig durch folgende Annahmen des Sprechers verursacht:

- die Empfängerin hat die Mitteilung so verstanden wie der Sender dies gemeint hat.
- komische Reaktion = komische Empfängerin

Wir müssen immer damit rechnen, dass eine Nachricht nicht so ankommt, wie es in der Absicht des Senders lag. → Der Sender ist dafür verantwortlich, dass die Nachricht richtig ankommt.

Je nach Modell sind folgende Ursachen möglich:

Nach Shannon/Weaver Seite 10:

- Ebene Wahrnehmung
- Ebene Verständlichkeit
- Ebene Wirksamkeit

4-seitige Betrachtung Seite 11:

- Dimension Inhalt
- Dimension Beziehung
- Dimension Selbstoffenbarung
- Dimension Appell

Checkliste Kommunikationstechniken

Was man beachten sollte, wenn Kommunikation erfolgreich verlaufen soll:

Die innere Einstellung gegenüber dem Gesprächspartner (Gesprächshaltungen)

- Symmetrie
- Umkehrbarkeit
- Echtheit
- soziale Sensibilität
- Respekt
- Lösungsorientierung
- Glaubwürdigkeit

In Bezug auf die vier Seiten ist folgendes zu beachten

Auf der Inhaltsebene ist zu beachten Seite 14:

- Sachlich bleiben
- Verständlich reden
- Analytisch zuhören

Auf der Appellebene ist zu beachten Seite 18:

- Überzeugend argumentieren → Argumentationsziel → Der Weg zum Ziel →Perspektive der Argumentation.
- Fragen stellen
- Fair lenken

Auf der Beziehungsebene ist zu beachten Seite 15:

- Aktiv zuhören
- Gefühle offen ansprechen
- Feedback austauschen → Klar und genau formuliert, beschreibend, konkret auf die jeweilige Situation bezogen, Ich-Form, nicht werten, eigene Wünsche klar formulieren Seite 21

Auf der Ebene der Selbstoffenbarung ist zu beachten Seite 16:

- Ich Botschaften senden
- Eigene Meinung sagen
- Absichten/Ziele klären

Für den erfolgreichen Gersprächsverlauf ist neben der Beachtung der obigen Grundsätze in der gesprochenen Sprache auch auf den Tonfall und die Körpersprache zu achten. → **nonverbale Kommunikation, Augenkontakt, Körperhaltung etc.**

Wichtig: das novnerbale muss mit dem verbalen übereinstimmen, damit die Kommunikation autentisch ist. Im Zweifelsfall vertrauen Menschen dem nonverbalen.

Konflikte Seite 40

Konflikte entstehen überall, wo verschiedene Bedürfnisse, Interessen, Meinungen, Normen und Werte zusammentreffen.

Konfliktsignale

- Ablehnung und Widerstand
- Aggressivität und Feindseligkeit
- Ungeduld
- Sturheit
- Parteinahme
- persönliche Angriffe
- gegenseitige Anklage
- Häufung von Missverständnissen
- Flucht
- Desinteresse

Konfliktarten

- Bewertungskonflikte → Uneinigkeit über Ziele
- Beurteilungskonflikte →Uneinigkeit über Wege
- Verteilungskonflikte → Uneinigkeit über über Ressourcen
- Beziehungskonflikte → Uneinigkeit über die soz. Beziehungen= Bedrohung des Selbstwertgefühls

Wie Vorgesetzte Konflikte fördern:

- Bevorzugung von MA
- unzureichende Information
- mangelnde Durchsetzungsfähigkeit n. oben
- chaotische Arbeitsteilung

Konflikteskalation Seite 43

Merkmale der Konflikteskalation sind:

- Polarisierung, Vereinfachung
- Abwertung der Gegenseite
- Einschränkung der Kommunikation

Wichtig:

Je mehr sich der Konflikt ausweitet, desto weniger geht es um die eigentliche Sache → Gewinnen als Hauptziel !!

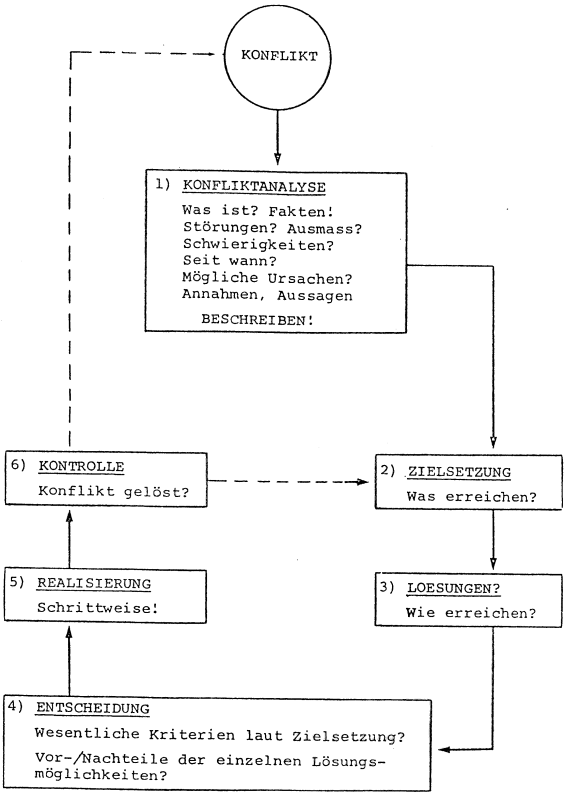
Kooperative Konfliktregelung

Vorgehen:

1. **Vorbereitungsphase**
    - Situation erkennen → Wahrnehmung der Konfliktsignale
    - Situation benennen
    - Situation überprüfen → Ist die Situation für ein Gespräch geeignet

2. **Durchführung**

- Das Problem definieren → Ziele setzten
- Mögliche Lösungen entwickeln →möglichst viele
- Lösungsmöglichkeiten kritisch bewerten
- Sich für die beste annehmbare Lösung entscheiden
- Wege zur Ausführung der Entscheidung ausarbeiten
- Überprüfung und Nachbearbeitung der Abmachung



Goldene Regeln für die Gestaltung eines Konfliktgesprächs

- Wir akzeptieren unseren Gesprächspartner ohne Rücksicht auf Sympathie.
- Unsere Aussagen sind ehrlich, klar, eindeutig und verbindlich.
- Unklarheiten beseitigen wir sofort durch Fragen oder Erklärungen.
- Angriffe seitens anderer Gesprächspartner beantworten wir ruhig und gelassen.
- Wir beginnen niemals mit einem persönlichen Angriff.
- Wir geben erst dann ein Urteil ab, wenn wir uns ein genaues Bild vom Sachverhalt gemacht haben.
- Negative Aussagen personalisieren wir grundsätzlich nicht.
- Unsere Gesprächspartner sind für uns immer Mittelpunkt.
- Wir signalisieren unserem Gesprächspartner Sympathie.
- Wir hören aufmerksam zu (erst hören, dann bedenken, danach antworten).

- Vorurteile unserer Gesprächspartner greifen wir nicht frontal an, sondern weichen sie allmählich auf.
- Eigene Vorurteile machen wir uns bewusst und versuchen sie abzubauen.
- Durch Körpersprache und andere emotionale Signale erleichtern wir unserem Gesprächspartner das richtige Aufnehmen unserer Äusserungen.
- Wir argumentieren unter Berücksichtigung der Situation unseres Gesprächspartners, seines Weltbildes und seiner Motivation.
- Wir gehen dabei behutsam und in kleinen Schritten vor.
- Unserem Gesprächspartner widersprechen wir nicht direkt, sondern antworten ihm auf die Beiträge.
- Wir führen nicht mehr Argumente ins Feld, als zur Überzeugung unseres Gesprächspartners notwendig sind.
- Konflikten gehen wir nicht aus dem Weg, sondern versuchen sie so früh wie möglich auszuräumen.
- Das Gesprächsklima halten wir so entspannt und vertrauensvoll wie nur irgend möglich.
- Vorurteile sind Lückenbüsser in Weltbildern und als solche verständlich.
- Menschen neigen meistens zur Verteidigung ihres Weltbildes, weil sie befürchten, Sicherheit und Orientierung zu verlieren.
- Die grundlegenden Motivationen der Menschen sind:
  Erhaltung und Sicherheit - Geltung und Entfaltung - Selbstachtung
- Überzeugen, also in seinem Denken verändern, können wir einen Menschen nur, wenn wir bei unserer Argumentation sein Weltbild und seine Motivation berücksichtigen. -
- Konflikte entstehen beim Aufeinandertreffen unvereinbarer Handlungstendenzen. Sie lassen sich lösen durch (Versachlichung) und (Beschaffung zusätzlicher Informationen.

Coaching Seite 53

1. Ablauf des Coaching
2. Arbeitsvereinbarung
3. Ziele des Coachings
4. Klärung der Ausgangssituation
5. Arbeit Richtung Zielsetzung
6. Abschluss und langfristige Sicherung

Anlässe eines Coachings Siehe Seite 57

Vorbereitung eines Gespräches

Vorbereitungsphase

Organisatorischer Aspekt

- Wer, Wann, Wo
- Einladung versenden
- Raum reservieren → sollte neutraler Boden sein
- Ziel des Gespräches und die notwendige Vorbereitung der Teilnehmer bekanntgeben.

Inhaltlicher Aspekt

- Sich klar werden um was für ein Gespräch es sich handeln soll (Beurteilungsgespräch, Konfliktgespräch)
- Welche Ziele will ich mit dem Gespräch erreichen ?
- Fakten für die Gesprächsführung zusammentragen
- Gesprächsablauf festlegen → Zeitplan erstellen
    1. Einstieg mit positiver Anerkennung, Vertrauen schaffen
    2. Darstellung des Sachverhaltes → Fehler, Beurteilung
    3. Zielsetzungen → erwünschtes Verhalten klar kommunizieren
    4. Besprechung des Sachverhaltes und/oder der Zielsetzungen, sowie Stellungnahme des MA
    5. Gegenargumente entgegennehmen
    6. Gemeinsame Massnahmen, Ziele und Messgrössen vereinbaren.
    7. Mitarbeiter zur Umsetzung der vereinbarten Massnahmen motivieren
    8. Weiteres Vorgehen und Termine vereinbaren
    9. Zusammenfassen der Ergebnisse

Durchführungsphase

- Geplanter Ablauf durchführen
- Für entspannte Atmosphäre sorgen
- Aktiv zuhören
- Gesprächshaltungen beachten
- Kommunikationsstörungen vermeiden

Nachbearbeitungsphase

Festhalten der Ergebnisse
Feedback einholen
Selbstkritisch den Gesprächsablauf überdenken → Was könnte ich das nächste mal anders machen ?