

Fachberater für Servicemanagement IHK
Kommunikation und Konfliktmanagement



Ansichtsexemplar (Auszüge)
Fachberater / Fachberaterin
für Servicemanagement

Kommunikation und Konfliktmanagement

Fachberater für Servicemanagement IHK
Kommunikation und Konfliktmanagement

Fachberater/Fachberaterin für Servicemanagement

Handlungsbereich

Kommunikation und Konfliktmanagement

Die Lehrgangunterlage ist von Oliver T. Bender erstellt worden und ist urheberrechtlich geschützt.

4. Auflage

Copyright: Oliver T. Bender

Frankfurt 2020

Inhaltsverzeichnis

1	Kommunikation situationsgerecht gestalten	3
1.1	Interaktionen auf Grundlage von Kommunikationsmodellen.....	3
1.1.1	Kommunikationsmodelle des Schulz von Thun	3
1.1.2	Eisberg-Modell	5
1.1.3	Fünf Axiome der Kommunikation nach Watzlawick	6
1.2	Kommunikation anlass- ziel- und situationsbezogen	9
1.2.1	Ablauf eines Gespräches	9
1.2.2	Gesprächsgrundsätze	10
1.2.3	Symmetrische und asymmetrische Kommunikation.....	11
1.2.4	Sprache und Fragetechnik	12
1.3	Wirkung von Sprache.....	12
1.4	Wirkung von nonverbaler Kommunikation	13
1.5	Empfangerbezogene Texte	14

Nur Auszüge!

Symbole/Zeichen



Einzelarbeit



Partnerarbeit



Gruppenarbeit



Aufgabe



Lösung



Beispiel

Einführung

Die vorliegende Arbeitsunterlage orientiert sich an dem Rahmenlehrplan der Fortbildung „Fachberater/Fachberaterin für Servicemanagement (IHK)“. Um dem Lehrgangsteilnehmer den Lerneinstieg zu erleichtern und das Wissen zu vertiefen, werden die Inhalte anschaulich anhand von vielen Praxisbeispielen dargestellt. Ferner geht es uns auch darum, den Lernenden zu aktivieren, so dass viele Aufgaben, Übungen, Gruppen- und Partnerarbeiten Bestandteil des Skripts sind. Jede Verbesserung sowie jeder Lösungsvorschlag sind erwünscht, so dass das Lehrmaterial stets auf die Bedürfnisse des Teilnehmers zugeschnitten werden kann. Damit wird dem Lernerfolg weitgehend Rechnung getragen. Mit der Motivation des Dozenten und der Teilnehmer kann das Fach mit Leben erfüllt werden, um letztlich erfolgreich die Abschlussprüfung zu absolvieren, und um das erworbene Wissen zielgerichtet in der Praxis einzusetzen.

Der Erfolg im Bereich Servicemanagement hängt von einer gelungenen Kommunikation ab. Dies betrifft die Kommunikation mit dem Kunden ebenso wie auch die Kommunikation mit Vorgesetzten, Mitarbeitern und Geschäftspartnern.

Das Kapitel „Kommunikation und Konfliktmanagement beschäftigt sich zunächst mit einer situationsgerechten Gestaltung der Kommunikation. Wir gehen vor dem Hintergrund der Kommunikationsmodelle auf die Interaktion zwischen Menschen ein und betrachten die Kommunikation anlass-, ziel- und situationsbezogen.

Die Wirkung der Sprache spielt hierbei eine ebenso grosse Rolle wie die Wirkung von nonverbalen Interaktionen. Auch die Erstellung von empfängerbezogenen Texten prägt die Kommunikation.

Einen weiteren besonderen Aspekt bildet der Umgang mit Konflikten. Wir betrachten die Dynamik, die in einem Konflikt entstehen kann und beschäftigen uns mit möglichen Lösungsmethoden. Auch die Prävention von Konflikten steht im Vordergrund.

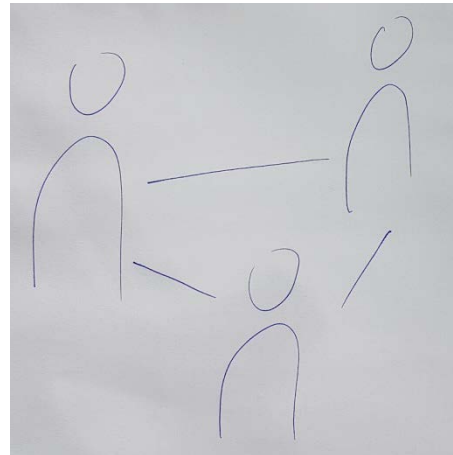
Die Kommunikation wird ferner von interkulturellen Unterschieden beeinflusst. Von daher befassen wir uns mit kulturellen Hintergründen sowie mit den kulturspezifischen Handlungsabläufen und Ritualen. Ziel sollte stets sein, die interkulturelle Interaktion zu optimieren.

In dem Kapitel „Moderationen und Präsentationen“ werden zuerst die Zielsetzung sowie die Zielgruppe definiert. Neben den verschiedenen Moderationstechniken betrachten wir die unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten von Präsentationen und Moderationen.

Abgeschlossen wird die Lehrgangsunterlage mit dem Thema Kommunikationsmedien. Hierzu zählen insbesondere die verschiedenen Informations- und Kommunikationssysteme und die elektronischen Lernplattformen. In der heutigen Zeit spielt vor allem das Social Media eine bedeutende Rolle. Zudem hat der Einsatz digitaler Medien auch Auswirkungen auf Mensch und Betrieb und berührt zudem die IT-Sicherheit und Fragen des Datenschutzes, so dass diese Themen gleichfalls behandelt werden.

1 Kommunikation situationsgerecht gestalten

Um die Kommunikation situationsgerecht zu gestalten, bedarf es grundlegender Kenntnisse im kommunikativen Bereich. Insofern beschäftigen wir uns mit den relevanten Kommunikationsmodellen und beleuchten unterschiedliche Anlässe, Ziele sowie Situationen in der Kommunikation. Eine Interaktion wird zudem von der Sprache und von nonverbalen Aspekten geprägt. Aber auch geschriebene Texte können das kommunikative Verhalten nicht unwesentlich beeinflussen.



1.1 Interaktionen auf Grundlage von Kommunikationsmodellen

Hinsichtlich der Kommunikation zwischen Menschen sind in der Vergangenheit diverse Kommunikationsmodelle entwickelt worden, die das Miteinander in treffender Weise darstellen und Gründe für mögliche Kommunikationsstörungen beleuchten. Ferner bieten diese Modelle Lösungen an, um aus der Spirale bestehender Kommunikationsschwierigkeiten hinauszugelangen. Im Folgenden erfolgt eine Darstellung unterschiedlicher Modelle mit entsprechenden Praxisbeispielen.

1.1.1 Kommunikationsmodelle des Schulz von Thun

Kommunikation bedeutet bekanntlich der Austausch von Informationen zwischen Sender und Empfänger. Vor diesem Hintergrund haben sich verschiedene Kommunikationsmodelle etabliert, die im Folgenden dargestellt werden. In dem Kommunikationsmodell des Schulz von Thun werden die vier Ebenen der Kommunikation (Vier-Ohren-Modell) beschrieben. Bei dem Austausch von Informationen zwischen Sender und Empfänger werden folgende Ebenen angesprochen:

- Sachebene
- Appellebene
- Beziehungsebene
- Selbstoffenbarungsebene.

Eine Störung der Kommunikation kann dann entstehen, wenn die Kommunikation auf ganz unterschiedlichen Ebenen geführt wird. Dies verdeutlicht das nachfolgende Beispiel aus der betrieblichen Praxis:



Beispiel: Ein Vorgesetzter erteilt dem Mitarbeiter eine Anweisung. Aus seiner Sicht kommuniziert er auf der Sachebene. Diese Informationen kommen jedoch beim Empfänger auf der Appellebene an. Der Empfänger interpretiert möglicherweise die Aussage nach dem Motto: „Jetzt machen Sie mal schnell!“. Es kann zudem sein, dass die Kommunikation auf der Beziehungsebene geführt und auch dementsprechend interpretiert wird (z. B. Vater-Sohn-Beziehung). Der Mitarbeiter möchte nicht wie ein „Sohn“ behandelt werden. Auch akzeptiert er den Vorgesetzten nicht als „Vaterfigur“. Folglich kann es zu Kommunikationsstörungen kommen.

Bei jeder Kommunikation offenbart sich zudem der Kommunikationspartner, auch wenn er schweigt. Mimik, Gestik sowie Stimmlage beeinflussen die Kommunikation. Es gibt demnach nicht Nicht-Kommunikation.

Grundsätzlich dominiert die Beziehungsebene die Inhaltsebene. Dies ist auch nachvollziehbar. Hat der Vorgesetzte eine gute Beziehung zu dem Mitarbeiter aufgebaut, kann dieser auf einfachere Weise Sachinhalte an den Empfänger übermitteln.

Kommunikationsmodell des Schulz von Thun



Quelle: Schulz von Thun

Bei der Kommunikation werden die sog. vier Seiten der Kommunikation angesprochen, nämlich die Sachebene, die Appellebene, die Beziehungsebene sowie die Ebene der Selbstoffenbarung. Werden diese Ebenen bei Sender und Empfänger unterschiedlich wahrgenommen, kann es zu Kommunikationsstörungen kommen.

Situationsmodell: Schulz von Thun beschreibt die Kommunikation auch mittels des sog. Situationsmodells. In einem Geflecht von Anlässen und Zielen findet man eine thematische Struktur (Was ist das Thema?) und die menschliche Struktur (Wer übernimmt welche Rolle?). Eine Störung in einem der Bereiche kann die Kommunikation negativ beeinflussen. Wenn z. B. der Anlass für eine Teamsitzung sachgerecht ist, sich jedoch ein Teammitglied nicht mit der ihr zugewiesenen Rolle identifiziert, so können auch keine nachhaltigen Ziele gemeinsam erreicht werden.

Teufelskreises der Kommunikation: Ein weiteres Dilemma in der Kommunikation wird anhand des sog. Teufelskreises der Kommunikation verdeutlicht. Eine Äußerung oder Verhaltensweise löst bei dem Anderen eine Reaktion aus und gleichfalls zu einer Äußerung oder Verhaltensweise. Diese führt beim Empfänger auch zu einer Reaktion gepaart mit einer Äußerung oder Verhaltensweise. Anschließend dreht sich das Karussell der Reaktionen, Verhaltensweisen und Äußerungen.



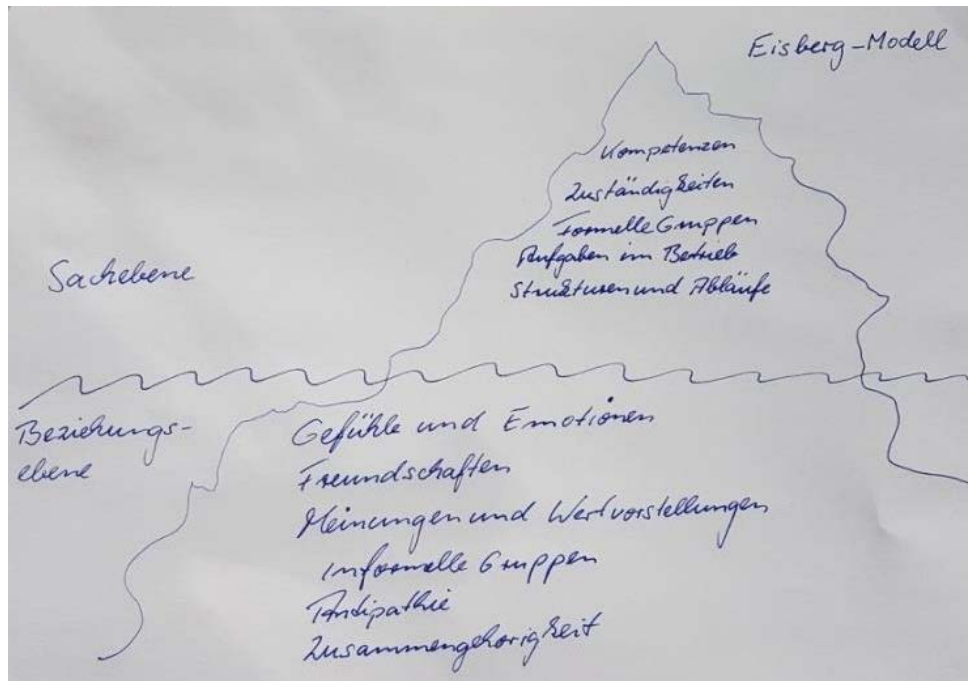
Beispiel: Die Ehefrau wirft dem Mann immer wieder vor, zu selten zu Hause zu sein. Der Ehemann ist von den Vorwürfen derart genervt, dass er nicht häufig daheim ist. Dies führt zu weiteren Vorwürfen und Abwesenheiten. Die Kommunikation befindet sich demnach in einem Teufelskreis.

1.1.2 Eisberg-Modell

Eine weitere Möglichkeit, sich dem Thema der Kommunikation zu nähern, bietet das sog. Eisberg-Modell. Wenn Menschen aufeinandertreffen und kommunizieren, kann dies auf der Sachebene oder auf der Beziehungsebene erfolgen. Die Sachebene ragt wie ein Eisberg aus dem Wasser. Gibt z. B. der Vorgesetzte dem Mitarbeiter einen Auftrag, so erfolgt dies auf der Sachebene. Wird dadurch auch die Beziehungsebene berührt, hat dies direkt oder indirekt einen Einfluss auf die Sachebene. Unter der Oberfläche verbirgt sich nämlich der Großteil des Eisberges. Besteht z. B. eine Antipathie gegenüber dem Vorgesetzten oder widersprechen die Anweisungen den Wertvorstellungen des Mitarbeiters, so besteht die Gefahr, dass auf der Sachebene die Aufgabe nicht oder nur unzureichend ausgeführt wird. Nicht selten werden zwischen Personen Auseinandersetzungen auf der Sachebene ausgetragen, obwohl der eigentliche Grund in der mangelnden Beziehungsebene zu finden ist.

Deutlich wird dies auch im umgekehrten Fall: Wenn man mit dem Kollegen auf der Sachebene Schwierigkeiten hat, die Beziehungsebene jedoch intakt ist, kann viel leichter eine gemeinsame Lösung entwickelt werden. Auch hier stellt man fest: Die Beziehungsebene dominiert stets die Sachebene.

Eisberg-Modell



1.1.3 Fünf Axiome der Kommunikation nach Watzlawick

Paul Watzlawick benennt in den fünf Axiomen der Kommunikation bestimmte Regeln, die für das Miteinander einen Erklärungsansatz bieten.

Axiome nach Paul Watzlawick:

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. In jeder Kommunikation stecken ein Inhalts- und ein Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Quelle: Paul Watzlawick

Man kann nicht nicht kommunizieren.

Man kann nicht nicht kommunizieren. Dieser Satz sagt viel über Kommunikation aus. Wenn ein Paar Rücken an Rücken angelehnt schweigt, der eine ein Buch liest, während der andere das Treiben auf der Strasse verfolgt, so zeigt die Nicht-Kommunikation, dass von beiden Seiten gerade eine Kommunikation nicht gewollt ist. Somit wird die Kommunikation stark von nonverbalen Aspekten geprägt.

In jeder Kommunikation stecken ein Inhalts- und ein Beziehungsaspekt.

Jede Kommunikation berührt die Inhalts- und Beziehungsebene. Das kann Störungen auslösen. Beispiel: Der Kollege wehrt die Argumente des anderen Kollegen immer wieder ab, da er ihn nicht mag.

Umgekehrt wird die Arbeit auf der Sachebene erfolgreich umgesetzt, da die Mitarbeiter auf der Beziehungsebene auf einer Wellenlänge sind. Das Eisberg-Modell veranschaulicht diesen Umstand.

Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.

In der Kommunikation gibt es immer einen Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung. Der Vorgesetzte kritisiert immer wieder seinen Mitarbeiter, was zu dessen Zurückhaltung und geringen Engagement führt. Dies löst weitere Kritik des Vorgesetzten aus. Hier kann auf den oben benannten **Teufelskreis der Kommunikation** verwiesen werden.

Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.

Die Kommunikation kann analog oder digital erfolgen. Analoge Kommunikation schließt z. B. den nonverbalen Aspekt mit ein, was bei der digitalen Kommunikation nicht der Fall ist. Bei Letzterem steht neben dem verbalen Aspekt vor allem der Inhalt im Vordergrund, wobei es nicht zwingend um digitale Kommunikation z. B. über soziale Netzwerke geht. Das geschriebene Wort z. B. per Mail trägt zumeist den Sachinhalt. Die analoge Kommunikation berührt dagegen die Beziehungsebene, die durch Mimik, Gestik, Körperhaltung beeinflusst wird. Ein Augenrollen bei der Darlegung eines Sacharguments zeigt die Inkongruenz der analogen und digitalen Kommunikation. Die Übereinstimmung bzw. Kongruenz von verbalen und nonverbalen Inhalten führt dagegen zu einer gelungenen Kommunikation.

Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Die Kommunikation kann symmetrisch oder komplementär erfolgen. Symmetrisch ist diese dann, wenn sich zwei Personen auf Augenhöhe begegnen. Von komplementärer Kommunikation spricht man, sofern die eine Person der anderen übergeordnet ist und sich die Kommunikationspartner ergänzen. Das kann bei einer Mutter-Tochter-Beziehung der Fall sein. Eine solche Über- Unterordnung kann zudem aufgrund eines Status oder infolge einer Machtposition entstehen.

Die genannten Axiome machen deutlich, dass Kommunikation mehr ist als der bloße Austausch von Informationen. Die Art und Weise der Kommunikation, die Beziehungsebene, der Status etc. prägen in unverwechselbarer Weise die Kommunikation.

Um mögliche Kommunikationsstörungen zu vermeiden, kommt es darauf an, eine bestimmte Äußerung, Verhaltensweise, Mimik oder Geste zu unterlassen. Dazu zählen folgende Kommunikationssperren /-killer:

- Verwendung von Ausschließlichkeitsbegriffen (z. B. immer, nie, jedes Mal)
- Abweisende Mimik und Gestik (z. B. Rollen der Augen)
- Ablehnende Körperhaltung
- Genervte Intonation
- Moralisieren
- Befehlen oder
- Hervorrufen von Schuldgefühlen.



Ein Fallbeispiel, um dies zu verdeutlichen:

Eine Mutter betritt das Schlafzimmer ihres Sohnes und sieht, dass das Zimmer unordentlich ist. Sie greift sich an den Kopf und rollt die Augen. Anschließend sagt sie: Jedes Mal muss ich Dir sagen, dass...! Du machst nie sauber! In dieser Situation ist nicht zu erwarten, dass der Sohn die Mutter in einer offenen Haltung gegenübersteht und sagt: Danke, das war eine wertvolle Sachinformation. Natürlich ist es wichtig, das Zimmer aufzuräumen, was ich sogleich auch tun werde. Der Sachinhalt steht hier im Hintergrund. Es zeigt sich vielmehr, dass die Mutter aufgebracht oder genervt ist. Eine optimale Kommunikation wird somit im vorliegenden Fall nicht gelingen.



Partnerarbeit

Stellen Sie mit Ihrem Lernpartner verschiedene Punkte in einer Liste zusammen, die für eine positive oder negative Kommunikation sprechen. Seien Sie kreativ!

Positive Kommunikation	Negative Kommunikation

1.2 Kommunikation anlass-, ziel- und situationsbezogen

Hinsichtlich der Kommunikation gibt es unterschiedliche Ziele, Anlässe sowie Situationen. Die Kommunikation kann folgende Ziele verfolgen:

- Darstellung der eigenen Situation
- Gemeinsame Entscheidungsfindung
- Gemeinsame Lösungen
- In-Gang-Setzen eines Veränderungsprozesses
- Beendigung der Kommunikation.

Um den Anforderungen der Ziele gerecht zu werden, kann hier die SMART-Formel Anwendung finden. Danach sollen Ziele spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert sein.

Der Anlass einer Kommunikation kann in der Sache selbst liegen oder aber in einer Problemsituation begründet sein. Vor diesem Hintergrund spielen die Gespräche zwischen Personen eine große Rolle. Gespräche können sich z. B. auf einen Smalltalk, auf Ziele, auf Sachaufgaben oder auf Konflikte beziehen. Um Gespräche erfolgreich durchführen zu können, bedarf es einer guten Vorbereitung, bei der die sog. W-Fragen gestellt werden.

Mögliche W-Fragen können sein:

Wann soll das Gespräch geführt werden und wie lange soll es dauern?

Was ist der Inhalt des Gesprächs?

Mit wem soll das Gespräch geführt werden?

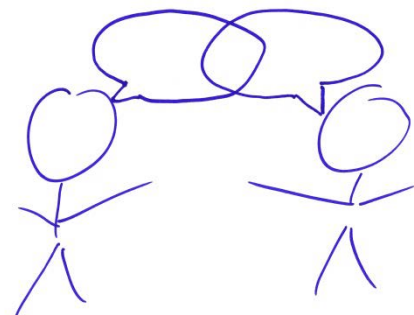
Welche Hilfsmittel bzw. Materialien sind erforderlich?

Wo soll das Gespräch durchgeführt werden?

1.2.1 Ablauf eines Gespräches

Hinsichtlich des Ablaufs von Gesprächen kann auch nach dem sogenannten KOALA-Prinzip vorgegangen werden:

- K** Kontaktphase
- O** Orientierungsphase
- A** Analysephase
- L** Lösungsphase
- A** Abschlussphase.



Im Rahmen der Kontaktphase schafft der Gesprächsführende eine angenehme Gesprächsatmosphäre. Neben einer Eisbrecherfrage („Wie geht es Ihnen?“) kann ein kurzer Smalltalk stattfinden. Auch kann der Gesprächsführende die Rahmenbedingungen wie z. B. den Gesprächszeitraum festlegen. In der Orientierungsphase werden dann der Gesprächsanlass sowie das Grobziel thematisiert.

In der Analysephase findet anschließend die Darstellung der Ist-Situation statt. Ferner erfolgt eine gemeinsame Bewertung der Ausgangssituation. Die nachfolgende Lösungsphase ist dadurch gekennzeichnet, dass gemeinsam Lösungsansätze für die Zukunft formuliert werden. Das weitere Vorgehen bzw. ein klarer Maßnahmenkatalog wird vereinbart. Gegenstand der Abschlussphase ist die Bekundung der gemeinsamen Vertrauensbasis. Die wesentlichen Gesprächsinhalte werden nochmals hervorgehoben und es erfolgt die Abwicklung einzelner Formalitäten (Protokollierung des Gesprächs).

1.2.2 Gesprächsgrundsätze

Das Gespräch bildet zudem die Grundlage für eine Vielzahl von Entscheidungen. Vor diesem Hintergrund sind bestimmte Gesprächsgrundsätze zu beachten. Zu diesen zählen u. a.



- Hinreichende Vorbereitung des Gesprächs
- Positive Gesprächseinleitung
- Vertraulichkeit
- Offene Kommunikation
- Sachliche Gesprächsführung
- Gegenseitiger Respekt (Ich bin ok-Du bist ok-Prinzip)
- Stellungnahme des Gesprächspartners ermöglichen
- Aktives Zuhören
- Ich-Botschaften und Win-Win Situation herstellen.

Es ist enorm wichtig, eine positive Gesprächseinleitung zu schaffen, da sich der Mitarbeiter ansonsten nicht dem Gespräch öffnet und dadurch wichtige Informationen für das Gesprächsziel im Verborgenen bleiben. Sendet die Führungskraft das Signal der Vertraulichkeit, wird der Mitarbeiter gleichfalls offener kommunizieren und er wird zu einer Zusammenarbeit eher bereit sein.

Offene Kommunikation meint, dass der Vorgesetzte wesentliche Gesprächspunkte offen anspricht. Dies betrifft positive als auch negative Aspekte.

Eine sachliche Gesprächsführung ist dadurch gekennzeichnet, dass die Sachinhalte des Gesprächs und nicht die persönlichen Aspekte im Vordergrund stehen. Vor allem bei Kritikgesprächen ist dies von großer Bedeutung.

Gegenseitiger Respekt besagt, dass die Führungskraft sich genauso respektiert wie den Mitarbeiter. Dies ist insofern von Bedeutung, als es darum geht, auf einer Augenhöhe miteinander zu kommunizieren.

Durch die Möglichkeit der Stellungnahme wird dem Mitarbeiter signalisiert, dass auch seine Sichtweise hinreichend gewürdigt wird.

Beim sog. aktiven Zuhören lässt der Vorgesetzte den Mitarbeiter ausreden und hört ihm in einer offenen Körperhaltung zu. Der Gesprächsführende fragt zudem nach, baut gezielt Rückfragen ein, fasst das Gesagte zusammen und bringt zustimmende Signale (z. B. durch Kopfnicken).

Durch Ich-Botschaften statt Du-Botschaften beschreibt der Vorgesetzte seine eigene Sichtweise („ich habe gehört...“, „Ich sehe es...“). Er vermeidet dadurch den Eindruck, den Anderen negativ angehen zu wollen.

Eine Win-Win-Situation (Gewinner-Gewinner-Konstellation) kann vor allem am Ende des Gesprächs erzeugt werden. Dem Mitarbeiter wird signalisiert, dass beide Parteien einen Vorteil durch das offene Gespräch haben. Dies schafft einen positiven Gesprächsausklang.

Bei vielen Gesprächen sind die Vorbereitung, der Ablauf sowie die Grundsätze zu beachten. Bei der Vorbereitung sind die W-Fragen zu berücksichtigen. Hinsichtlich des Ablaufs kann nach dem KOALA-Prinzip vorgegangen werden. Die Grundsätze beschreiben hierbei die Regeln des Miteinanders (z. B. respektvoller Umgang).



Gruppenarbeit

Ausgangsfall

Sie arbeiten als Teamleiter in der Telekommunikationsbranche. Ihnen wird von den Kollegen und anderen Vorgesetzten folgendes mitgeteilt: Der langjährige Mitarbeiter Karl Kreisch, der in der Kundenberatung tätig ist, arbeitet seit 2 Monaten sehr unstrukturiert und ist unzuverlässig. Die Kundenbeschwerden haben ihm gegenüber massiv zugenommen. Auch sein Verhalten gegenüber den Kollegen und anderen Vorgesetzten ist sehr angespannt. Beschreiben die Vorbereitung und den Ablauf eines Kritikgesprächs mit Herrn Kreisch. Gehen Sie vor diesem Hintergrund auf Gesprächsregeln ein, die Sie berücksichtigen möchten.

1.2.3 Symmetrische und asymmetrische Kommunikation

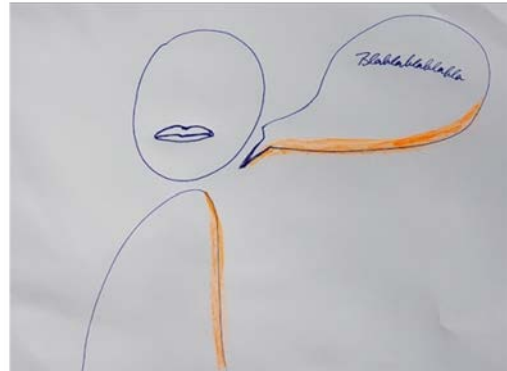


Die Kommunikation zweier Gesprächspartner kann symmetrisch oder asymmetrisch erfolgen. Bei der symmetrischen Kommunikation begegnen sich die Gesprächspartner auf Augenhöhe. Beide lenken gleichermaßen das Gespräch (z. B. zwei Arbeitskollegen). Bei einer asymmetrischen Kommunikation lenkt bzw. gestaltet ein Gesprächsteilnehmer die Interaktion (Vorgesetzte und Mitarbeiter). In diesem Fall ist der Frageanteil eines Teilnehmers höher. Die Kommunikation kann nach Watzlawick auch symmetrisch und komplementär erfolgen. Komplementär bedeutet, dass sich die Kommunikationspartner ergänzen. In dem Fall kann der eine Teil über einen höheren Status verfügen (z. B. Lehrer-Schüler-Verhältnis).

In einer beruflichen Situation können sich die Beteiligten in einen Hoch-/Tiefstatus begeben. Insofern kann die Kommunikation von dem jeweiligen Status (Vorgesetzter/Mitarbeiter) geprägt sein. Im Rahmen der sog. Transaktionsanalyse spricht man vom Eltern-/Kind-Ich. Der 16-jährige Auszubildende sieht in dem Ausbilder eine Vaterfigur. Der Ausbilder schlüpft vielleicht auch in diese Rolle. Problematisch wird das jeweilige Verhältnis regelmäßig in den Fällen, in denen sich die eine Partei nicht in den jeweiligen Status begibt.

1.2.4 Sprache und Fragetechnik

Eine gelungene Kommunikation kann nur dann erfolgen, wenn die Kommunikationspartner die gleiche Sprache sprechen. Bei Sprachschwierigkeiten versucht man die Sprache auf den anderen abzustimmen, um die Kommunikation zu verstärken. Die Sprache selbst ist jedoch nicht alles, was das Miteinander prägt. Auch die Intonation der Stimme kann die Kommunikation wesentlich beeinflussen. Ein genervter Unterton oder eine monotone Stimmlage beeinträchtigen den Erfolg der Kommunikation.



Je nach Situation kann sich der Kommunikationsteilnehmer unterschiedlicher Fragearten und Fragetechniken bedienen, um die Interaktion erfolgreich zu gestalten. Man unterscheidet z. B. zwischen offenen und geschlossenen Fragen. Offene Fragen sind die sogenannten W-Fragen. Hier ist die Antwort nicht direkt vorgegeben. Gibt es eine Vorgabe bei der Beantwortung der Frage (z. B. ja / nein), so spricht man von geschlossenen Fragen. Eine Alternativfrage gibt mehrere Alternativen vor („Möchten Sie lieber A oder eher B?“). Bei einer Suggestivfrage wird die Antwort unterstellt („Sie möchten doch lieber...?“). Eine Kontrollfrage verfolgt das Ziel, zu überprüfen, ob die Information bzw. der Kommunikationsinhalt richtig verstanden wurde.

1.3 Wirkung von Sprache

Die Sprache kann starke Auswirkungen auf den Erfolg der Kommunikation haben. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn es um Moderationen, Präsentationen sowie um Mitarbeitergespräche geht. Ziel ist es, Sprache positiv einzusetzen. Die Sprache kann so geprägt sein, dass sie eine positive oder negative Formulierung beinhaltet. Negative Formulierungen in der Sprache führen nicht selten zur Demotivation. Sagt z. B. der Vorgesetzte dem Mitarbeiter: „Sie können das eh nicht!“, so wird dieser nicht dazu angetrieben, die Aufgabe zu erfüllen. Die Sprache kann nur positiv eingesetzt werden, wenn auch positive Begriffe verwendet werden. In diesem Fall spricht der Vorgesetzte von Chancen und Möglichkeiten. Worte wie spannend, wichtig, interessant sind nur einige Begriffe, die die Kommunikation positiv beeinflussen können. Eine konkrete Sprache stellt z. B. den Sachinhalt in den Vordergrund. Relevante Themen werden sprachlich direkt angesprochen. Eine vage Sprache kommt nicht unmittelbar zu dem Sachkern, sondern deutet die Intention der Kommunikation nur an.

Ob eine vage oder konkrete Sprache einzusetzen ist, hängt von den Gesamtumständen des Einzelfalles ab. In bestimmten Kulturkreisen kann nämlich eine konkrete Sprache das Respektgefühl des Gegenübers beeinträchtigen. In der Sprache kann auch ein Appell beinhaltet sein. Bei einem Appell wird das Gegenüber zu einem Tun, Dulden oder Unterlassen aufgefordert. Eine einladende Sprache bezieht demgegenüber den Anderen mit ein und berücksichtigt dessen Vorstellungen und Ziele.

1.4 Wirkung von nonverbaler Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation hat eine starke Wirkung auf das Miteinander. Hierzu zählen insbesondere die Körperhaltung, die Mimik und Gestik sowie die Stimmlage. Eine abfällige Geste, eine abgewandte Haltung oder das Rollen der Augen können die Kommunikation negativ beeinflussen. Jeder weiß, dass in einer Präsentation eine offene zugewandte Haltung sowie ein reger freundlicher Blickkontakt positiver wahrgenommen werden als eine permanente geschlossene Körperhaltung. Eine gelungene Kommunikation ist dadurch gekennzeichnet, dass sich die Gesprächspartner hinsichtlich der Mimik, Gestik, Haltung, Sprechtempo etc. anpassen. Im neurolinguistischen Programmieren nennt man dies Pacing. Vor diesem Hintergrund erfolgt nicht selten eine Spiegelung des Kommunikationspartners (Mirroring). Ein solches Kommunikationsverhalten geschieht nicht selten unbewusst. Ein Liebespaar spiegelt sich (ohne sich bewusst darüber Gedanken zu machen) in der Haltung, im Sprechtempo, beim Blickkontakt und bei sonstige Gesten. Besucht eine Person z. B. die Familie, so ist eine Angleichung in der Kommunikation ebenfalls leicht zu erkennen. Es wird der gleiche Dialekt gesprochen, die Körpersprache gleicht sich an und es werden gemeinsame Rituale vorgenommen.



Territorien des Selbst: Das Gelingen einer positiven Kommunikation hängt zudem davon ab, wie die Territorien des Selbst beachtet werden. Goffman beschreibt vor diesem Hintergrund Klassen ritueller Ordnungsräume, die die Territorien des Selbst bilden. In Bezug auf diese Territorien beschreibt Goffman z.B. ortsgebundene Territorien (z. B. Wohnung) und situationelle Territorien (öffentliche Verkehrsmittel). Territorien können sich zudem auf den Status und den Besitz beziehen. Wie wichtig z. B. räumliche Territorien sind, wird deutlich bei dem jeweiligen Körperabstand zwischen Personen. Während bei einem Kulturkreis ein kurzer Körperabstand normal erscheint, wird dies unter Umständen bei einem anderen Kulturkreis als Bedrohung empfunden.

Die nonverbale Kommunikation hat eine entscheidende Auswirkung auf das Gelingen der Kommunikation. Mimik, Gestik sowie die Körperhaltung senden Signale, die beim Adressaten bewusst oder unbewusst angenommen und bewertet werden.

Nach den umfassenden Ausführungen zur Kommunikation stellt sich die Frage, was getan werden kann, um die Kommunikation zu verbessern. Ausgehend von den vier Seiten der Kommunikation ist es zunächst wichtig, zu erkennen, wie der Sachinhalt beim Gegenüber angekommen ist. Hat er den Sachinhalt verstanden oder wird bei ihm eine andere Kommunikationsebene (z. B. Appellebene) angesprochen? Auch das Herstellen einer guten Beziehungsebene ist häufig entscheidend für ein erfolgreiches Miteinander. Die Beziehung kann durch gemeinsame Veranstaltungen, regelmäßige Teamsitzungen oder durch Teambuilding-Maßnahmen verstärkt werden. Das Einhalten von Kommunikationsgrundsätzen (z. B. respektvoller fairer Umgang) und die Vermeidung von Kommunikationssperren (z. B. durch Vorwürfe) bilden die Basis für eine optimale Kommunikation.

1.5 Empfängerbezogene Texte

Auch geschriebene Texte prägen die Kommunikation. Hierbei sind gewisse Aspekte zu berücksichtigen. Zu diesen zählen:

- Zielgruppe
- Ziel der Kommunikation
- Medium
- Netiquette
- Barrierefreiheit.

Je nach Zielgruppe ist die Kommunikation unterschiedlich gefärbt. Mit einem nahen Familienangehörigen spricht man anders als mit seinem Vorgesetzten. Das gilt auch für das geschriebene Wort.

Im Rahmen einer Präsentation liegt der Schwerpunkt der Kommunikation in der Visualisierung, der prägnanten kurzen Darstellung sowie in der gezielten Anwendung der gestellten Präsentationsmedien. Hinzu kommen die nonverbale Kommunikation sowie die eigene Überzeugungsfähigkeit. In einem Schreiben liegt der Schwerpunkt in dem geschriebenen Wort selbst. Das Ausformulieren von Sachverhalten kann hierbei stärker in den Vordergrund stehen als die Verwendung eines Nominalstils. Bei der Verwendung von Fremdwörtern, Fachbegriffen und Abkürzungen ist darauf zu achten, dass der Adressat diese nachvollziehen kann. Kurze und prägnante Sätze entfalten eine stärkere Wirkung als lange Schachtelsätze. Ferner sind rechtliche Aspekte zu beachten. Zu nennen sind hierbei insbesondere die Urheberrechte sowie das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz.

Texte haben Dokumentationscharakter. Insofern sollte der Sender stets genau prüfen, wie Sachverhalte dargestellt werden und welche mögliche Wirkung dies auf den Adressaten und damit auf die Kommunikation der Beteiligten haben kann.



Partnerarbeit

Der Abteilungsleiter Kevin Kurz schreibt den Mitarbeitern regelmäßig per Mail kurze klare Arbeitsaufgaben. Er schreibt z. B.: Machen Sie bitte die Aufgabe ABC bis heute Nachmittag um 15 Uhr! Er vermeidet besondere Anmerkungen oder Ausführungen. Auch spricht er die Adressaten nicht persönlich an. Besprechen Sie in der Partnerarbeit ein solches Vorgehen. Welche Auswirkung kann dies auf die Kommunikation der Beteiligten haben?

Aufgabenteil



Aufgabe 1

In Ihrem Unternehmen hat eine umfassende Befragung der Vorgesetzten und Mitarbeiter ergeben, dass die Kommunikation in den verschiedenen Abteilungen als mangelhaft empfunden wird. Als leitender Angestellter sollen Sie in einem Projektteam Lösungen erarbeiten, um den Grundsatz der Offenen Kommunikation im Betrieb zu verwirklichen. Nennen Sie die vier Kommunikationsebenen (Schulz von Thun) und erläutern Sie diese. Führen Sie im Rahmen der Erläuterung ein Praxisbeispiel an. Beschreiben Sie fünf Maßnahmen, um die Kommunikation in den Teams zu verbessern.



Aufgabe 2

Sie möchten mit Ihrem Mitarbeiter ein Fördergespräch führen. Zu diesem Zweck planen Sie eine umfassende Vorbereitung. Nennen Sie fünf Maßnahmen, die Sie im Vorfeld des Gesprächs ergreifen.



Aufgabe 3

Bei der Durchführung des Fördergesprächs soll die Führungskraft diverse Gesprächsregeln einhalten. Nennen Sie sechs verschiedene Gesprächsregeln.



Aufgabe 4

Der Vorgesetzte beabsichtigt den Ablauf des Fördergesprächs zu planen. Erläutern Sie den Gesprächsablauf in fünf Phasen.



Aufgabe 5

Bei der Kommunikation unterscheidet man zwischen der symmetrischen und asymmetrischen Kommunikation. Beschreiben Sie beide Begriffe.



Aufgabe 6

Nennen Sie 4 verschiedene Fragetechniken.



Aufgabe 7

Ein Mitarbeiter soll für drei Monate an einem 30 Km entfernten Standort arbeiten, da es dort zu starken Personalengpässen gekommen ist.

Welche Lösung können Sie anstreben, um eine Win-Win-Situation zu schaffen?

Richtig	Falsch	
		Sie verweisen auf die arbeitsvertraglichen Pflichten.
		Sie bitten den Mitarbeiter Kontakt mit den Kollegen des anderen Standorts aufzunehmen, um bei diesem Verständnis zu wecken.
		Der Mitarbeiter bekommt einen entsprechenden Ausgleich durch Zahlung eines Bonus.
		Der Mitarbeiter erhält die Möglichkeit an dem neuen Standort aufzusteigen.



Aufgabe 8

Im Rahmen der Kommunikation können immer wieder Missverständnisse auftreten. Wie können diese vermieden werden?

Richtig	Falsch	
		Sie verwenden eine klare und prägnante Sprache.
		Ungereimtheiten sind, wenn möglich, sofort anzusprechen.
		Sie beschreiben Problemfälle stets allgemein.
		Sie ziehen sich zurück und analysieren die Situation.

Richtig	Falsch	
		Sie verwenden ca. 30 Folien.
		Die Schriftgröße beträgt 12
		Sie versorgen die Zuhörer/Zuschauer mit umfangreichen Skripten, um diese umfassend zu informieren.
		Sie visualisieren Sachverhalte durch Darstellungen wie z. B. Diagrammen.



Aufgabe 20

Während einer Präsentation gibt es heftige Diskussionen. Wie gehen Sie in der Situation damit um?

Richtig	Falsch	
		Sie verweisen auf die Präsentationsinhalte und machen weiter.
		Sie zeigen Verständnis und verweisen auf die anschließende Diskussionsrunde.
		Sie diskutieren mit und beenden die Präsentation, da diese gerade Priorität hat.
		Sie verweisen die Teilnehmer darauf, dass sie sich erst auf die Präsentation konzentrieren sollen.



Aufgabe 21

Sie möchten in einer Teamsitzung ein Brainstorming durchführen und stellen fest, dass es seitens der Gruppenmitglieder eine Ablehnung im Hinblick auf die Anwendung der genannten Kreativitätstechnik gibt. Sie möchten diese Personen von dem Einsatz des Brainstormings überzeugen. Beschreiben Sie vier Gründe, die für die Verwendung der Kreativitätstechnik sprechen.



Aufgabe 22

Sie arbeiten in leitender Position für ein Hotel im Allgäu. Sie beabsichtigen an potentielle Kunden einen Newsletter zu senden.

Nennen Sie vier Inhalte, die der Newsletter beinhalten soll und zählen Sie drei Vorteile auf. Sie möchten zudem Fotos in Graphiken verwenden. Erläutern Sie zwei Aspekte, die dabei zu beachten sind.



Aufgabe 23

Sie möchten gegenüber der Geschäftsleitung eine Präsentation vornehmen. Gegenstand des Vortrags soll die Geschäftsentwicklung des Standortes XYZ sein (Geschäftsbericht). Stellen Sie den Ablauf der Präsentation von der Vorbereitung bis zur Nachbereitung in fünf Phasen dar.



Aufgabe 24

Stellen Sie beispielhaft den Ablauf einer Moderation dar.