

Anahita Khodakarami & Josefine Schubert

Kommunikationskompetenz für Führungskräfte

**Wissen und Methoden für einen konfliktabbauenden
und lösungsorientierten Umgang**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Leadership kompakt

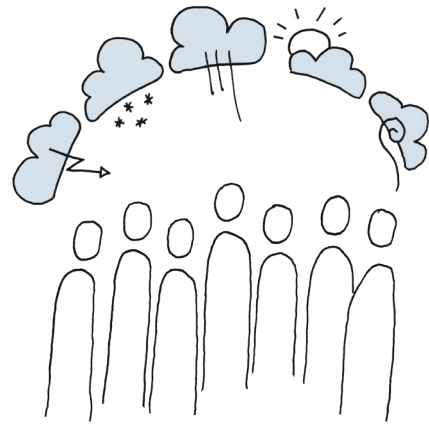
Kommunikationsbasics



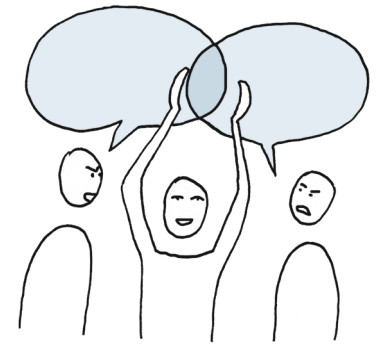
Hintergründe



Stimmungen & Positionen



Konfliktlösung



Der Aufbau
des Buches



Inhaltsverzeichnis

Zu diesem Buch 7

1. Basistechniken: Kommunikation als Führungskraft

Haltung des Zuhörens
Grundtechnik des Aktiven Zuhörens 13

Fragetechniken – Grundformen
Wer fragt, der führt – Wer führt, der fragt 17
Systemische Fragen 19
Ressourcenfragen 21

Achtsame Sprache
Aufreger vermeiden 23

Johari-Fenster
Wahrnehmungslücken kennen 25

Feedback
Rückmeldung geben, ohne zu verletzen 27
Feedback geben – Grundregeln 29
Das Mindset bei Feedback 31

2. Kommunikation: Das Gesagte und das Ungesagte

Grundlagen der Kommunikation
Man kann nicht nicht kommunizieren 35

Das Eisbergmodell
Verhalten und dahinterstehende Gefühle,
Werte, Bedürfnisse 37
Eisbergmodelle: Kommunikation und
Unternehmenskultur 39

Das Kommunikationsquadrat
Was alles in einer Aussage steckt 41
Das Kommunikationsquadrat als
Gesprächsleitfaden 45
Feedback mit dem Kommunikationsquadrat 47

3. Reflexion: Was steuert mich (und andere) in der Kommunikation?

Antreiber
Der Antrieb hinter Verhaltensweisen 51

Das innere Team
Wer spricht da in mir? 53
Innere Stimmen 55

Der Rollenkompass
Was gehört zu meiner Rolle und was nicht? 57

„Wenn ... werde ich ... oder ...“
Aus belastenden Verhaltensmustern befreien 63

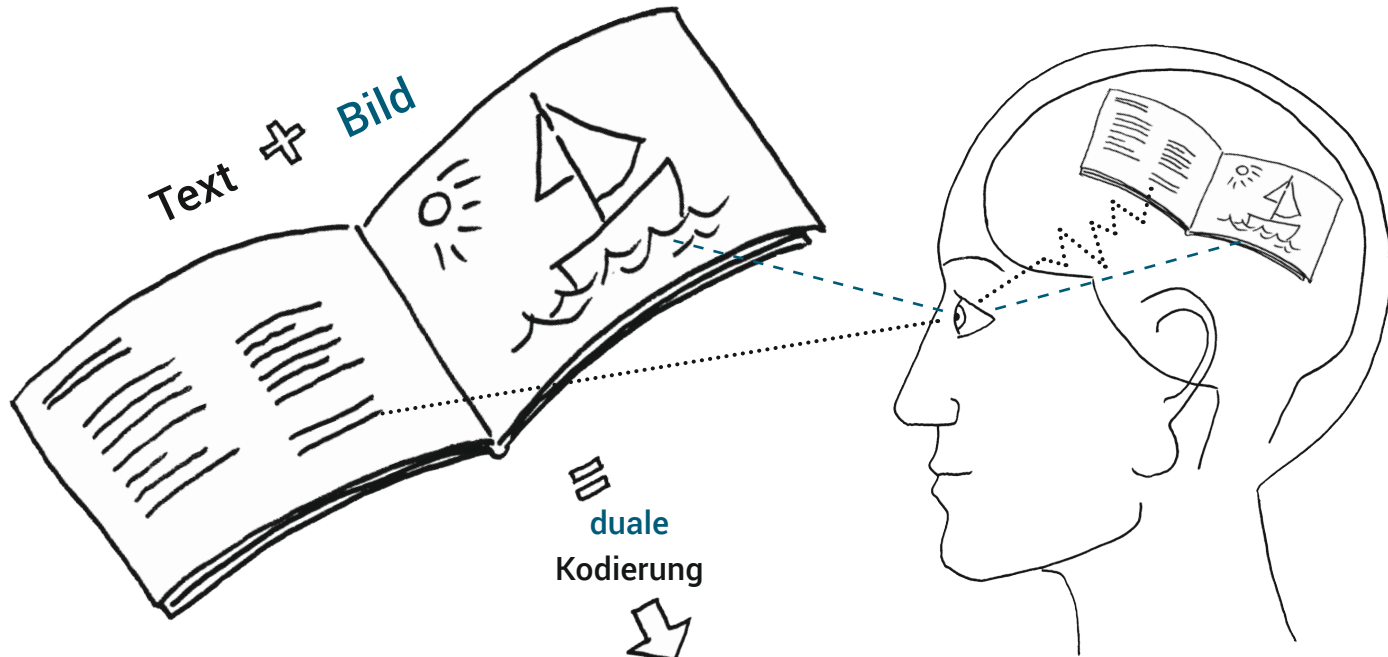
4. Die Stimmung im Team

Das Vierfaktorenmodell	
Läuft im Team alles rund?.....	67
Teamphasen	
In welcher Situation befindet sich das Team?.....	69
Forming – Orientierung.....	71
Storming – Machtkampf und Kontrolle.....	73
Norming – Vertrag.....	75
Performing – Erfüllen.....	77
Führungsrelevanz.....	79
Positionierung im Raum	
Teammitglieder beziehen Stellung und	
lernen sich kennen.....	81
Bilder für die Gesprächsführung	
Mit Bildern Stimmung zum Ausdruck bringen.....	85

5. Konflikte und Lösungen

Konfliktarten	
Wissen, wo Konflikte liegen können.....	89
Konfliktstile	
Konfliktverhalten erkennen.....	91

Eskalationsstufen	
In welcher Phase befindet sich der Konflikt?.....	93
Werte- und Entwicklungsquadrat	
Werte reflektieren und Ausgleich schaffen.....	97
Wertstoffbohrung	
Was ist uns wichtig?.....	101
Das Harvard-Konzept	
Sachbezogenes Verhandeln.....	105
Konflikte moderieren nach dem	
Harvard-Konzept.....	107
Der SolutionCircle	
Ins Handeln kommen.....	109
World Café spezial	
Ziel- und Themenbearbeitung.....	117
Wäscheleine	
Gemeinsame Projekte abschließen.....	119
Literatur.....	122
Die Autorinnen.....	126



Zu diesem Buch

Dieses Buch wendet sich an Führungskräfte von Teams und alle, die Kommunikationskompetenzen aufbauen wollen, mit denen sie zwischenmenschliche Spannungen vermeiden und Konflikte abbauen können.

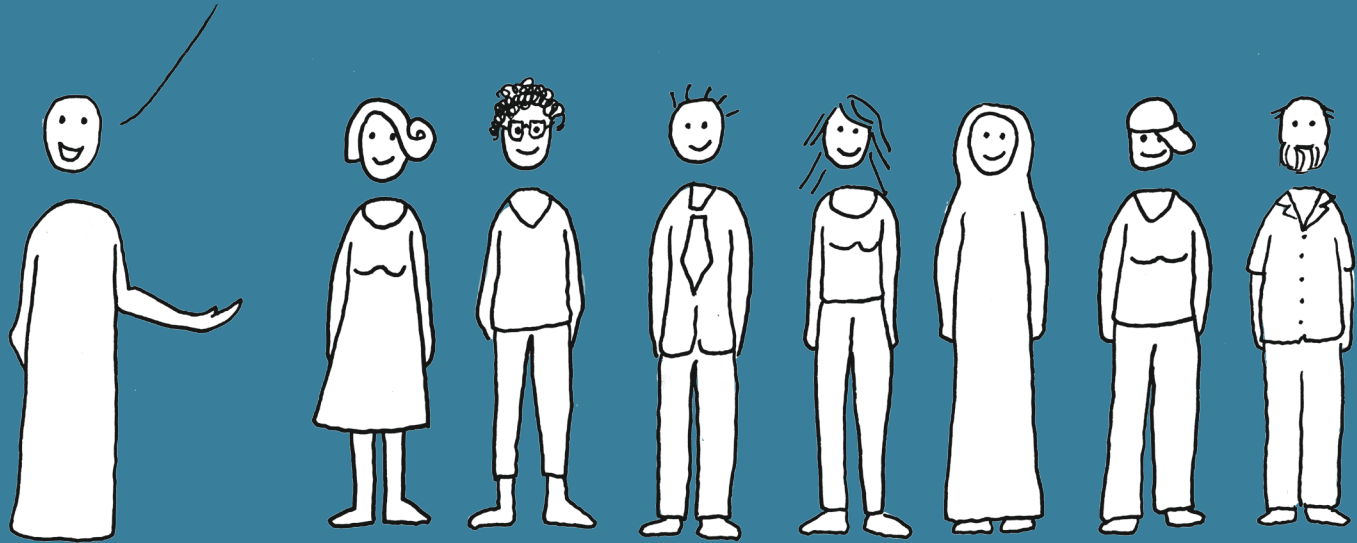
In einer Arbeitswelt, die Flexibilität, Anpassung und stetiges Lernen verlangt, werden von Führungskräften Fähigkeiten der Moderation gefordert. Denn sie unterstützen ihre Teams mit ihren Kompetenzen darin, selbstorganisiert und interaktiv zu arbeiten, um auch unter volatilen Bedingungen Ziele erfolgreich zu erreichen. Gerade bei dieser Form der Arbeit mit dem Team ist dabei vor allem eine wertstiftende Kommunikations- und Feedback-Kultur unabdingbar. Sie ist die Voraussetzung für agiles Arbeiten, für reibungslose Abläufe und eine effiziente Zusammenarbeit.

Dementsprechend stellt Ihnen dieses kompakte Handbuch zunächst die Basistechniken der Kommunikation als Teamleitung vor. Dazu gehören etwa der zielführende Einsatz von Fragetechniken und auch der Austausch von Feedback. Der

nächste Teil unterstützt Sie darin, zwischenmenschliche Kommunikation besser einordnen zu können. Dazu werden Modelle vorgestellt, die Sensibilität fördern: sowohl für die verschiedenen Ebenen, auf denen Kommunikation stattfindet als auch dafür, was uns selbst und was andere in unserer/ihrer Kommunikation steuert. Um zu ermitteln, wie die Stimmung im Team ist und wo es möglicherweise hakt, lernen Sie anschließend eine Reihe von Werkzeugen kennen, die sofort zur Analyse eingesetzt werden können. In diesem Handbuch geht es um Situationen, die eine größere Herausforderung darstellen: Lernen Sie, den Charakter eines Konflikts zu identifizieren und entsprechend mit ihm umzugehen, um schließlich ein konfliktbeladenes Team in die Produktivität zurückzuführen.

Wenn Sie sich Kommunikationswissen aneignen, es schnell erfassen und umsetzen möchten, kann dieses kompakte Handbuch Ihr Begleiter werden, der Modelle und Methoden mit Bildern präsentiert.

Ich sehe im Buch so aus.
In Wirklichkeit sehe ich so aus, oder so,
oder noch ganz anders ...



► Wieso mit Bildern?

Die visuelle Darstellung verdeutlicht auf einen Blick, wie die Methoden und Modelle funktionieren und anzuwenden sind. Denn visuelle Wahrnehmung ist schnell und effizient. Circa 80% der übertragenen Informationen werden visuell empfangen. Bildliche Darstellungen werden 60.000-mal schneller verarbeitet als Text. Verschiedene Bilder können gleichzeitig, Worte dagegen nur nacheinander verarbeitet werden. Weswegen Menschen seit jeher ihre Informationen, Ideen, Erkenntnisse oder Sachverhalte in Bildern ausdrücken und festhalten.

► Wichtige Hinweise!

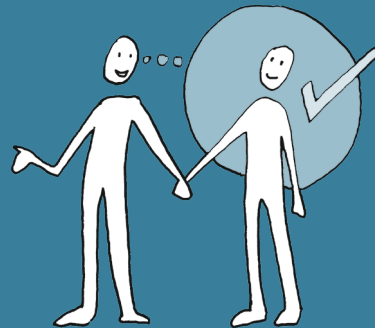
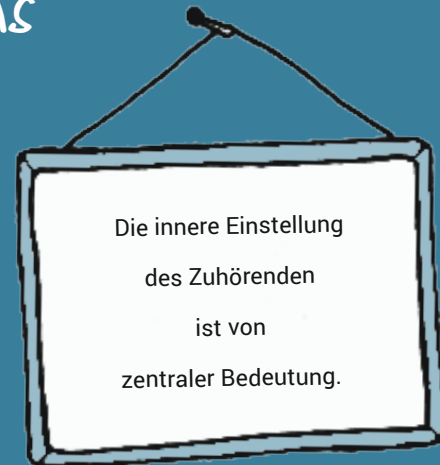
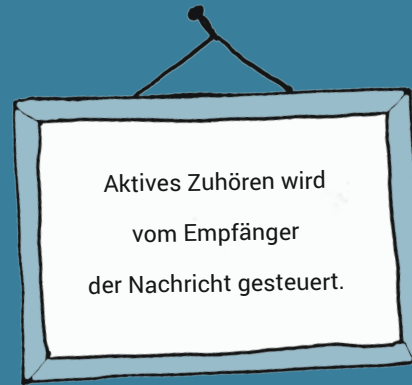
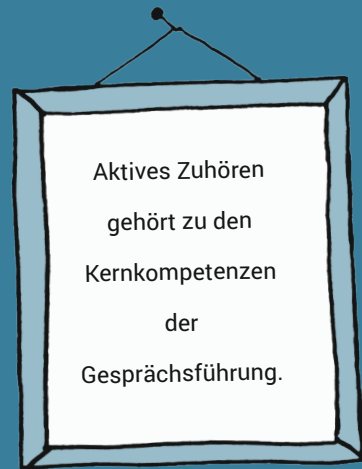
- Wir haben bewusst auf vertiefende Hintergrundinformationen verzichtet und bieten dafür unter „Literatur“ unsere Primärquellen und weiterführende Hinweise an (s. ab S. 122).
- Die Methoden und Tools sind in ihrer Komplexität unterschiedlich. Die meisten sind auch ohne größere Vorkenntnisse umsetzbar, wäh-

rend einige eher dann empfehlenswert sind, wenn Sie schon etwas geübter im Moderieren sind. Fühlen Sie sich bei einer Methode zu unsicher oder fühlen Sie sich zu sehr in Teamauseinandersetzungen involviert, ist die Moderation durch eine externe Person zu empfehlen.

- Das nebenstehende Pfeil-Icon zeigt an, wenn zu einer Methode oder einem Tipp Material vorhanden ist, das Sie herunterladen können. So können Sie es ausdrucken und direkt selbst einsetzen. Auch einige der Symbol-Grafiken in diesem Buch stehen Ihnen zum Herunterladen zur Verfügung. Möchten Sie auf die Download-Ressourcen zugreifen, dann geben Sie den folgenden Link in Ihre Browser-Zeile ein und folgen Sie dann der Download-Routine: <https://www.managerseminare.de/xxxxxxxx>
- Und last but not least: Wir sprechen in diesem Buch selbstverständlich alle Geschlechter gleichmaßen an.



Haltung des Zuhörens



Offenheit ... authentisches Auftreten und ... eine positive Grundhaltung zum Gegenüber.

Grundtechnik des Aktiven Zuhörens

13

► Nutzen

Durch eine Haltung des Aktiven Zuhörens nach Carl Rogers kann dem Gegenüber Akzeptanz und Verständnis vermittelt werden. Auf diese Weise wird Vertrauen aufgebaut und es wird dazu ermuntert, weiterzureden. Geben Sie durch Ihre Technik des Zuhörens Ihrem Gegenüber den Raum, seine Bedürfnisse und Gefühle auszudrücken. So wird es Ihnen erleichtert, empathisch zu sein und Missverständnisse zu vermindern. Und das allein führt oft schon zu einer deutlich schnelleren Problemlösung. Insgesamt können Sie durch Aktives Zuhören die zwischenmenschliche Kommunikation maßgeblich verbessern, sowohl auf der persönlichen als auch auf der sachlichen Ebene.

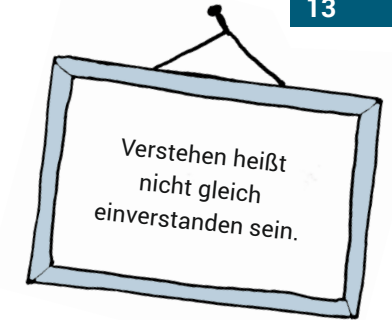
► Beschreibung

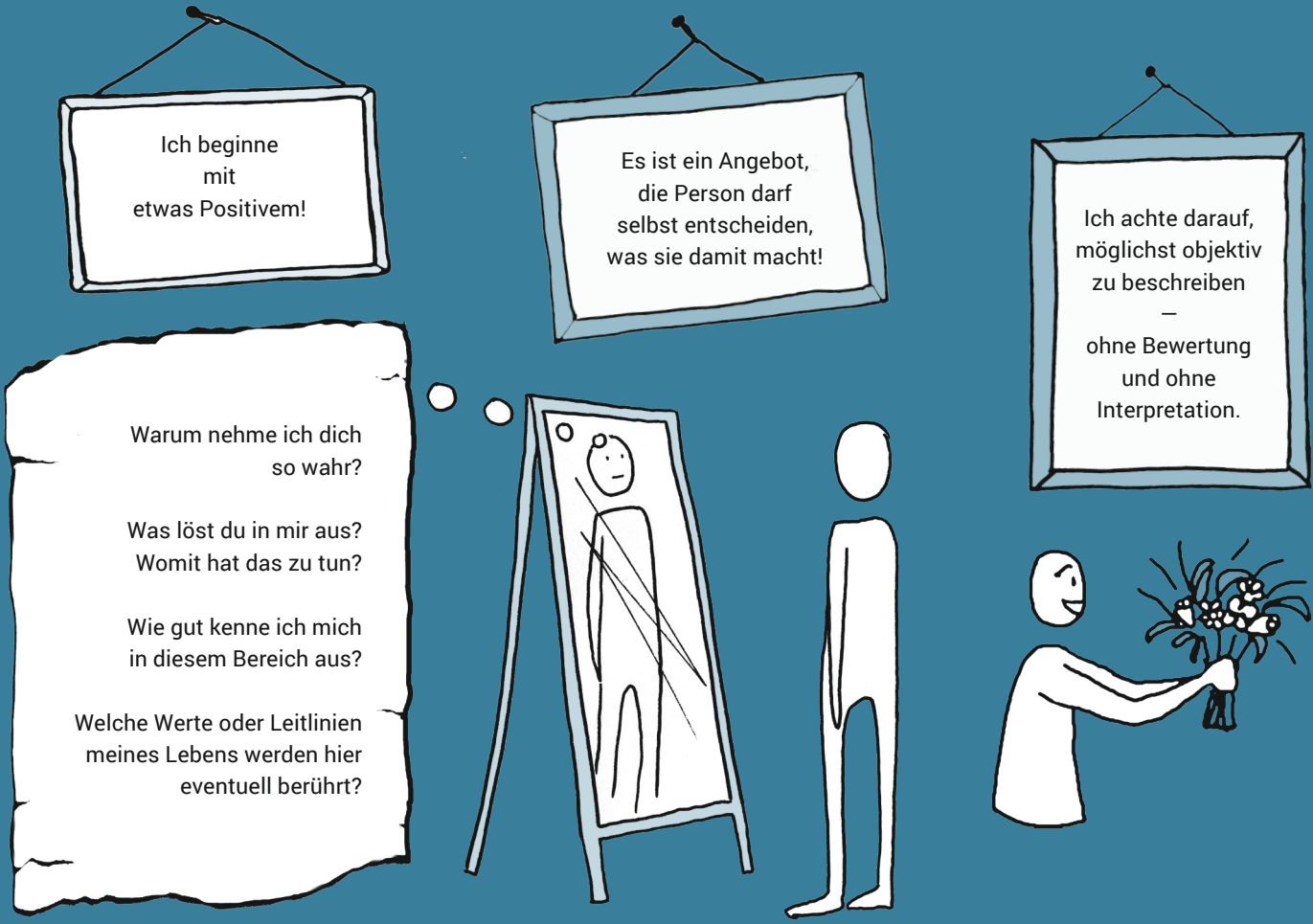
► Zuhören (1. Stufe)
Signalisieren Sie beim Zuhören nonverbal, dass Sie zugewandt sind: Durch Signale wie Blickkontakt und zustimmende Geräusche.

► Sachliches Verstehen (2. Stufe)
Fassen Sie das Gehörte in eigenen Worten zusammen. Das Paraphrasieren dient zur Kontrolle, dass die gesendete Botschaft vom Empfänger auf der Sachebene richtig verstanden wurde. Etwa:

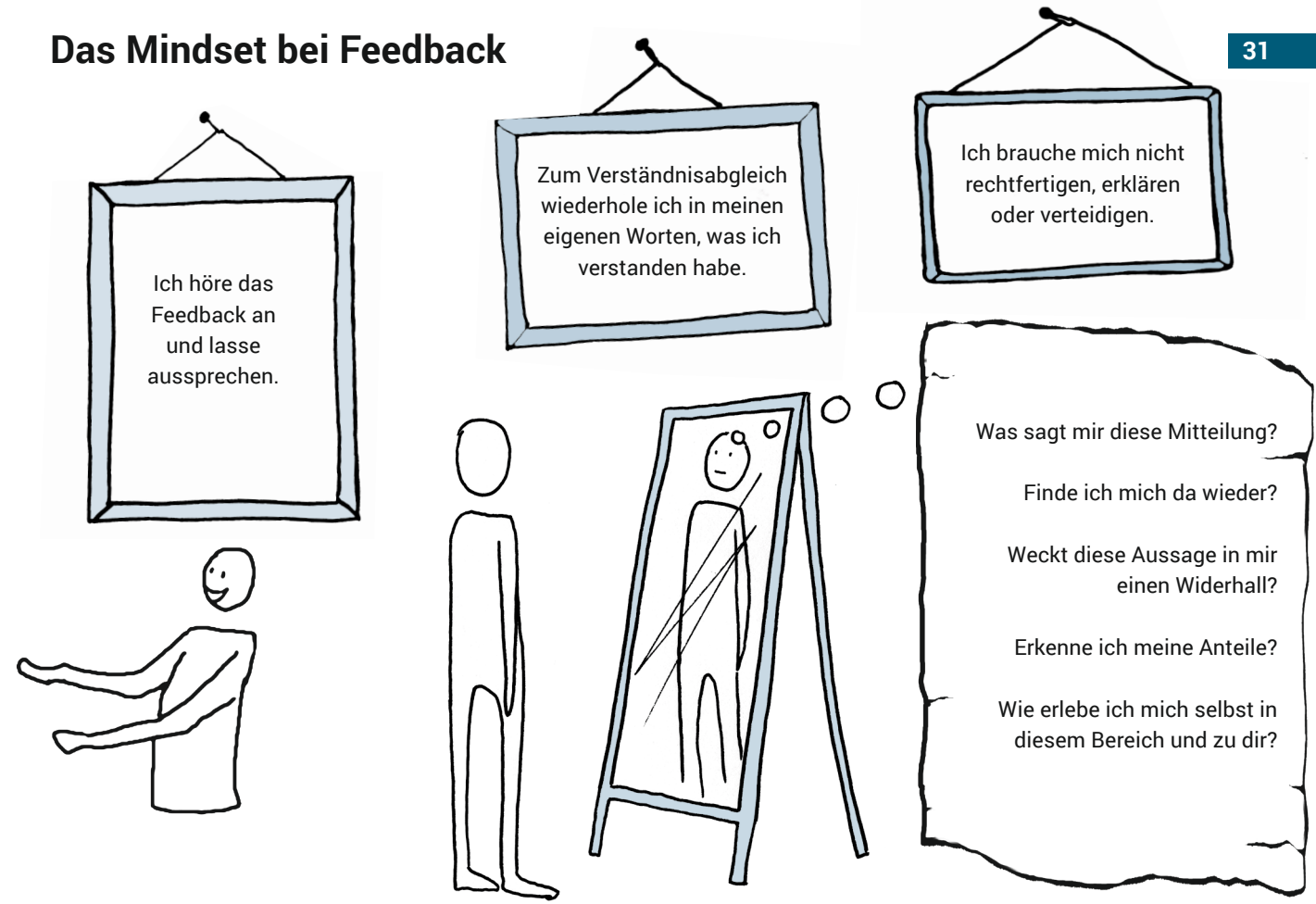
„Verstehe ich Sie richtig, dass Sie unter Druck stehen, weil das Beantworten eingehender Telefonate sehr viel Ihrer Zeit und Aufmerksamkeit in Anspruch nimmt, während Sie die Berichte a, b und c zeitnah fertigstellen müssen?“

► Gefühle verbalisieren (3. Stufe)
Verbalisieren Sie, welche Gefühle Sie bei der erzählenden Person wahrgenommen haben und benennen Sie aus der Ich-Perspektive, welche Bedürfnisse Sie dahinter vermuten. Beispielsweise:





Das Mindset bei Feedback

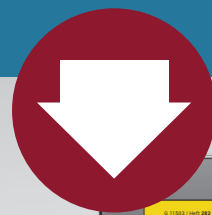


Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Mitglieder von **managerSeminare** erhalten **Sonderpreise** auf Bücher und digitale Medien der **Leadership Medien**

Alle Leadership Bücher ansehen

managerSeminare
einen Monat testen



Im Testmonat können Sie ...

- eine **ePaper-Ausgabe** **managerSeminare** (oder Printausgabe) testen.
- **12.000** **digitale Archivinhalte** des Magazins testen, mit **Handout-Lizenz**: Inhalte in Teamsessions oder Seminaren einsetzen.
- freies Streaming der **Erklärfilme** testen (Einzelnutzer-Lizenz) – ohne Wasserzeichen und mit Recht zur Vorführung.
- **Sonderpreise** auf Leadership Medien und Tickets **nutzen**.

Alle Services finden Sie unter www.managerseminare.de/abo

Hier klicken und Mitgliedschaft
managerSeminare testen