WIP WISSEN.PLUS
HÖHERE FACHSCHULE
FÜR MEDIZINISCHE WEITERBILDUNGEN

Personalführung

Denise Zingg

Modul 01/2023

Agenda Freitag, 24.02.2023

- Repetition

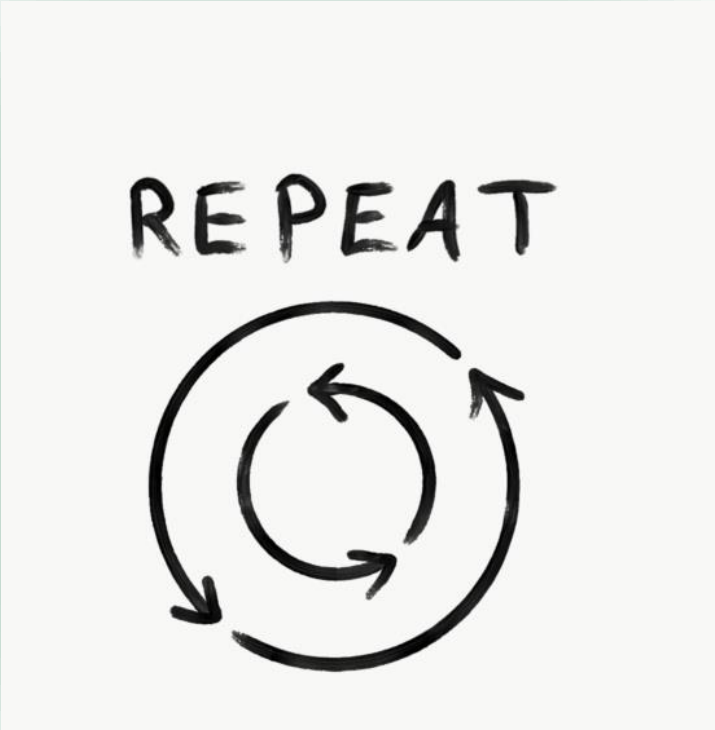
- Kommunikation
- Kommunikationstechniken
- Instrumente der internen Kommunikation

- Unternehmenskultur & Betriebsklima

Pause
10.15 Uhr &
14.15 Uhr

Repetition

- AHA-Erkenntnisse vom Tag 4 (Führungsrolle, Führungsstile, Delegieren, Wissensmanagement)



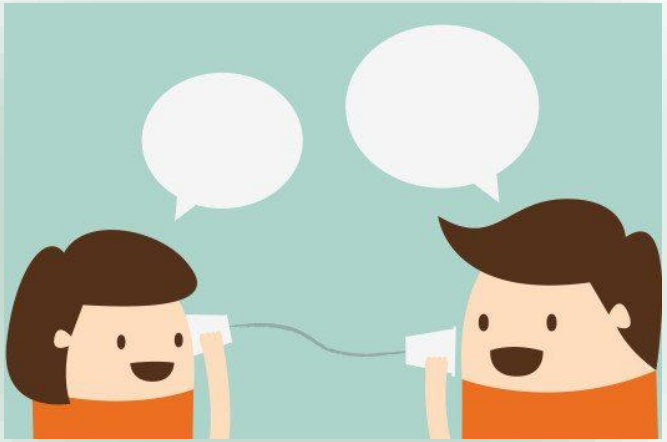
Kommunikation

Was bedeutet gute/erfolgreiche Kommunikation?

Kommunikation

Was bedeutet gute/erfolgreiche Kommunikation?

- Prozess der Informationsübertragung
- eine soziale Interaktion



Kommunikation

Erfahrungsaustausch I

- Wieviel % Ihrer täglichen Arbeitszeit verbringen Sie mit Kommunikation?
- Wieviel % Ihrer täglichen Arbeitszeit verbringen Sie mit der Selbstreflexion über Ihre Kommunikation?
- Wieviel % Ihrer täglichen Arbeitszeit verwenden Sie zur Verbesserung/ zum Training Ihrer Kommunikationsfähigkeit?
- Warum so viel / Warum so wenig?

Kommunikation

Erfahrungsaustausch II

- Wie gut funktioniert Kommunikation in meinem unmittelbaren Verantwortungsbereich (Bitte Beispiele nennen)?
- Wie gut funktioniert die Kommunikation mit Kollegen, Vorgesetzten? (Bitte Beispiele nennen)
- Wie schätze ich die Notwendigkeit ein, etwas zu verbessern?
- Welche Möglichkeiten sehe ich, zur Verbesserung beizutragen?

Kommunikation

Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation

Ich bin o. k. – du bist o. k.	Ich habe ein positives Selbstbild und gehe mit einer ebenso positiven, wohlwollenden Haltung auf die andere Person zu. Damit schaffe ich eine optimale Voraussetzung für eine respektvolle, konstruktive Kommunikation.
Ich bin o. k. – du bist nicht o. k.	Ich gestehe der anderen Person mein positives Selbstbild nicht zu. Arrogant oder besserwisserisch gebe ich ihr zu verstehen, dass ich richtig liege und sie falsch. Die Kommunikation wird dadurch vergiftet. Mit einem unachtsamen Sprachgebrauch kann ich diese negative Haltung aber auch unbeabsichtigt ausdrücken, etwa mit Du-Botschaften oder Belehrungen: «Du musst halt …» oder «Ich an deiner Stelle hätte …».
Ich bin nicht o. k. – du bist o. k.	Viele Menschen suchen vorerst die Fehler bei sich selbst. Ist die Selbstkritik übermässig gross, zeigt sich ein negatives Selbstbild. Es entsteht ein Ungleichgewicht und auf Dauer wird die Kommunikation dadurch empfindlich gestört.
Ich bin nicht o. k. – du bist nicht o. k.	Mit dieser negativen Haltung mir selbst und der anderen Person gegenüber verunmögliche ich von vornherein eine konstruktive Kommunikation.

Nach: Harris, Thomas A.; Harris, Amy B.: Ich bin o. k. Du bist o. k., Reinbek bei Hamburg 2002.

Kommunikation

Biografie
Friedemann Schulz von Thun

- 6. August 1944 in Soltau geboren
- Deutscher Psychologe und Kommunikationswissenschaftler
- Hochschullehrer der Psychologie an der Universität zu Köln
- Trainingskurse für Lehrer und Führungskräfte in Verhaltenstherapie
- Gründer des Schulz von Thun-Instituts für Kommunikation

Kommunikation

Anatomie der Nachricht

Grundvorgang zwischenmenschlicher Kommunikation

Sender: Möchte etwas mitteilen, verschlüsselt Anliegen in Zeichen

Empfänger: Obliegt es, die Nachricht zu entschlüsseln

Ziel

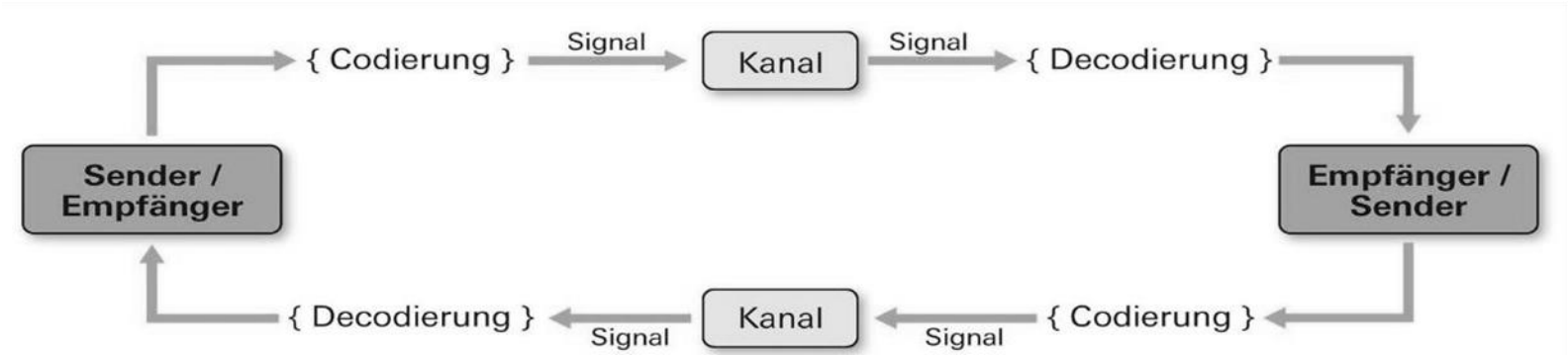
Verständigung

Durch Antwort des Empfängers kann der Sender überprüfen, ob und wie Sendeabsicht mit Empfangsresultat übereinstimmt

-> Feedback

Kommunikation

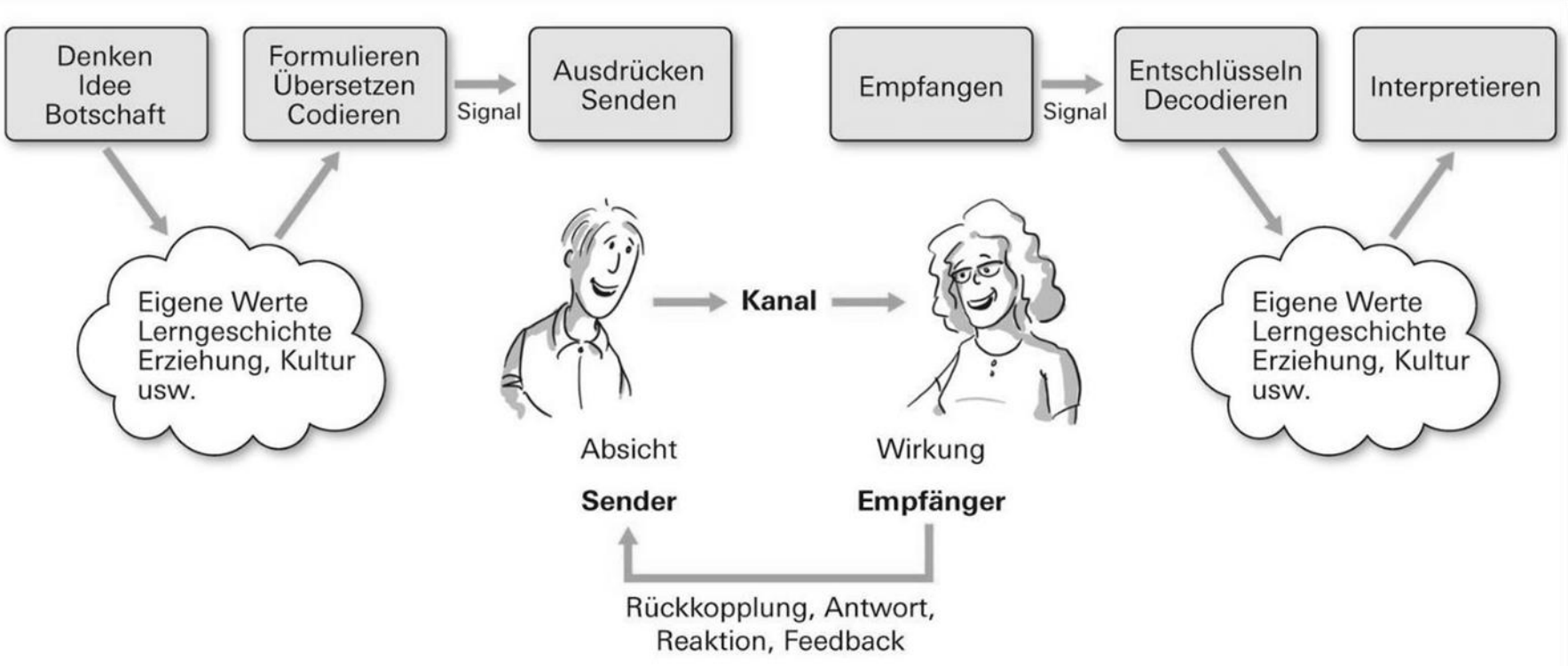
Einfaches Kommunikationsmodell (Schulz von Thun)



Sender	**Absender** einer Nachricht, Ausgangspunkt, Informationsquelle
Empfänger	**Adressat** der Nachricht, Zielpunkt
Codierung	Die Nachricht wird in **Signale** verschlüsselt.
Signale	Damit sind codierte Nachrichten in Form von Zeichen, Worten, Symbolen gemeint. Die Wahrnehmung der Signale erfolgt über unsere Sinnesorgane (Augen, Ohren, Haut usw.).
Kanal	Mit dem Kanal wird das **Medium** bezeichnet, mit dem die Übermittlung der Signale erfolgt. Dies kann beispielsweise ein Inserat, der Fernseher, ein Buch oder Bild sein. In der sozialen Interaktion übermitteln wir Signale meist über den Körper – verbal und / oder nonverbal.
Decodierung	Die verschlüsselten Signale werden vom Empfänger wieder in eine Nachricht **entschlüsselt.**

Kommunikation

Erweitertes Kommunikationsmodell (Schulz von Thun)



Kommunikation

PF Teil 2
S.50-52

Anatomie einer Nachricht

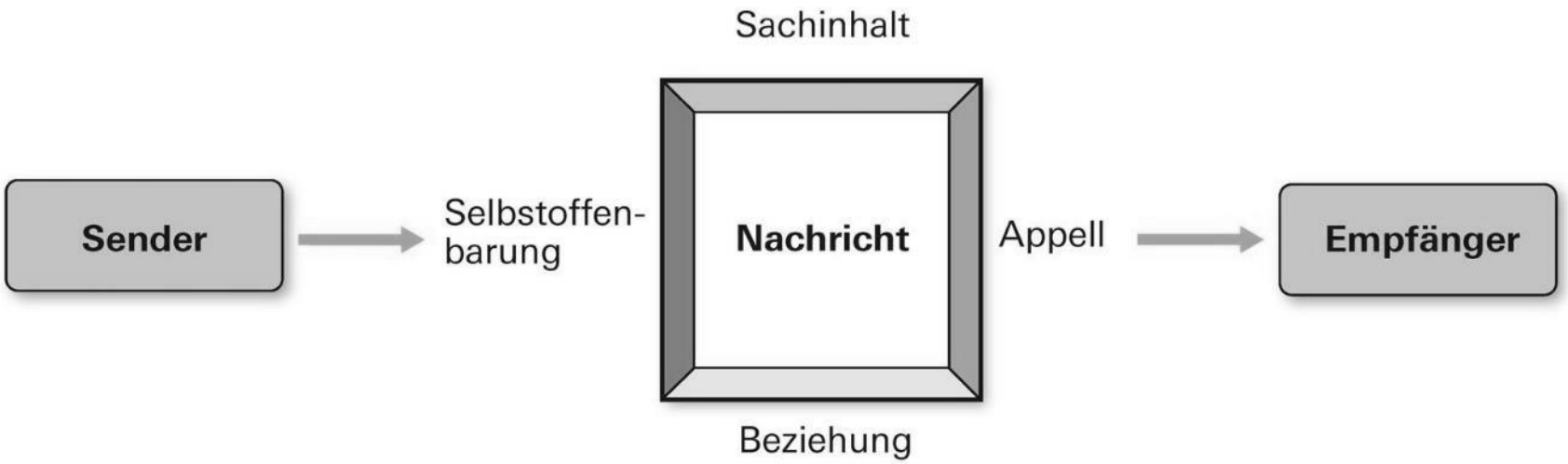
Schulz von Thun entwickelte 4 Aspekte, die bei Inkongruenz von gesendeter und empfangener Nachricht zu Kommunikationsstörungen führen können:

- Sachaspekt
- Beziehungsaspekt
- Selbstoffenbarungsaspekt
- Appellaspekt

In der Folge wurde das bekannten **4 Ohren-Modell** entwickelt

Kommunikation

Kommunikationsquadrat (Schulz von Thun)



Kommunikation

4-Ohren Modell – 4 Seiten einer Nachricht

Kommunikation

4 Seiten einer Nachricht

Sachinhalt: (worüber ich informiere)

-> Nachricht enthält Sachinformation

Selbstoffenbarung: (was ich von mir selbst kundgebe)

-> Information über Persönlichkeit des Senders

-> Selbstdarstellung und Selbstenthüllung

Beziehung: (was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen)

-> Es geht hervor, wie Sender zum Empfänger steht

-> Durch gewählte Formulierungen, Tonfall und anderen Signalen wie z. B. Gestik oder Mimik

Appell: (wozu ich dich veranlassen möchte)

-> Nachrichten haben die Funktion auf den Empfänger Einfluss zu nehmen

-> Veranlasst Empfänger bestimmte Dinge zu tun, offen oder versteckt

Kommunikation

Der 4-ohrige Empfänger

Was ist das für einer? Was ist mit ihm? Wie steht der Sender zu mir?

Wie ist die sachliche Ebene zu verstehen?

Wie redet der eigentlich mit mir? Wen glaubt er vor sich zu haben? Bedürfnisse, Werte, Gefühle, Erwartungen etc.

Was soll ich tun, denken, fühlen auf Grund seiner Mitteilung?

Kommunikation

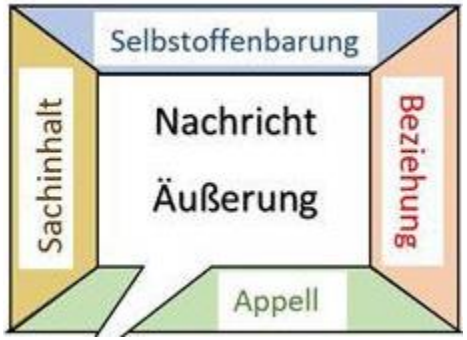
4 Seiten einer Nachricht

Fallbeispiel

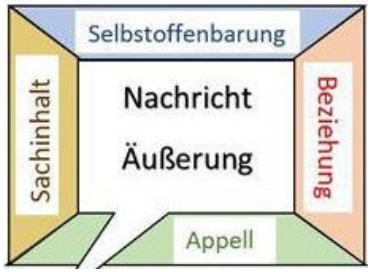
Herr und Frau Mustermann sitzen beim gemeinsamen Abendessen.

Frau Mustermann serviert die Vorspeise. Herr Mustermann rührt mit dem Löffel ein wenig darin herum und sagt dann:

«Da ist was Grünes»



Kommunikation



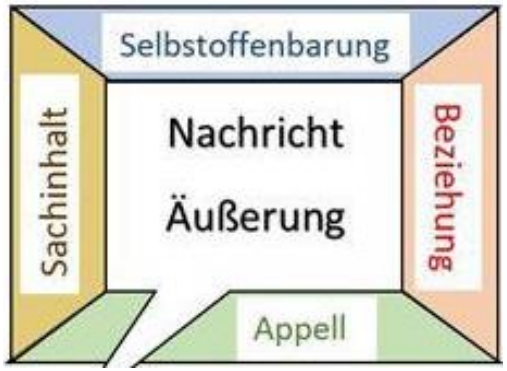
Kommunikation

„Es ist kalt draussen“

Kommunikation

Lösung *„Es ist kalt draussen“*

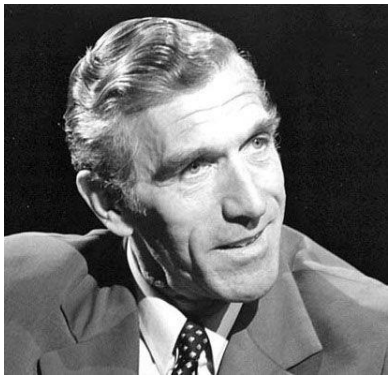
„Ich bin um deine Gesundheit besorgt“



„Du bist meine Tochter. Allein wirst Du die richtige Entscheidung nicht treffen können“

„Zieh eine Jacke an!“

Kommunikation



Biografie

Paul Watzlawick

- 25. Juli 1921 in Villach, Kärnten geboren
- Gestorben am 31. März 2007 in Palo Alto, Kalifornien
- Österreichischer Kommunikationswissenschaftler, Psychotherapeut, Psychoanalytiker, Soziologe, Philosoph und Autor
- Studierte Philologie und Philosophie in Venedig
- Ausbildung zum Psychotherapeuten in Zürich
- Professor an der Universität El Salvador
- Forschungsbeauftragter im Fachbereich Psychotherapie an der Stanford University

Kommunikation

PF Teil 2
S. 53+54

Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation

1. Man kann nicht „nicht“ kommunizieren
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersteren bestimmt
3. Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe abhängig, wir erleben unser Verhalten meist als Reaktion (Ursachen sind immer zugleich Wirkungen)
4. Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoge Modalitäten
5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär

Kommunikation

1. Man kann nicht nicht kommunizieren

Die klare Ablehnung
Abweisende Kommunikation (sich schlafend stellen)

Entwertung
Abschirmen der Kommunikation durch Entwertung der Bedeutung

Verwerfung
Akzeptanz des Kommunikationspartners, jedoch Ablehnung der Kommunikation

Symptom als Kommunikation
Man zwingt den Kommunikationspartner die Kommunikation abzubrechen, ohne selbst dafür verantwortlich zu sein (z. B. Migräne)

Kommunikation

2. Jede Mitteilung hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt

Inhaltsaspekt
ermittelt Daten

Beziehungsaspekt
sagt, wie die Daten aufzufassen sind

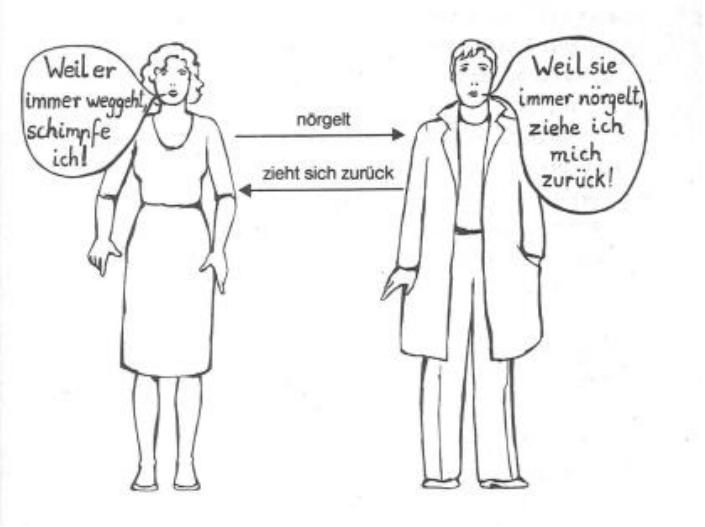
gestörte Kommunikation -
wenn die Kommunikationspartner
sich auf beiden Ebenen uneinig sind

Kommunikation

3. Die Natur einer Beziehung ist durch Interpunktion der Ereignisfolgen bestimmt

Störung der Interpretation
Kommunikationspartner denken, die Wirklichkeit in gleicher Weise wahrzunehmen

kein gleichförmiger Austausch, sondern Gesprächsmuster
Man legt sich seinen Beitrag zurecht und nutzt den anderen Beitrag als Auslöser für seinen eigenen



Kommunikation

4. Jede Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten

Digital
sprachliche Mitteilung **->** Verständigung auf Inhaltsebene

Analog
nicht sprachliche Zeichen (auch ‚nonverbale Kommunikation' genannt)

-> geben Auskunft über den Beziehungsaspekt

-> Fehlinterpretation möglich - daraus folgen Kommunikationsprobleme

Kommunikation

5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär

Symmetrische Beziehung - gleichgestellte Ebene

-> Streben nach Gleichheit

-> Streben nach Verminderung von Unterschieden zwischen Partnern

Komplementäre Interaktion - nicht gleich gestellte Ebene

-> basiert auf sich ergänzenden Unterschiedlichkeiten

Kommunikation

5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär

Symmetrische Beziehung - gleichgestellte Ebene

-> Streben nach Gleichheit

-> Streben nach Verminderung von Unterschieden zwischen Partnern

konfliktträchtig

Komplementäre Interaktion - nicht gleich gestellte Ebene

-> basiert auf sich ergänzenden Unterschiedlichkeiten

Weniger konfliktträchtig

Störung der Kommunikation

-> symmetrisch-komplementäretrische Eskalation

-> Erstarrung

Kommunikation

Lern-Check

Welches Axiom wird hier angesprochen?

«Ich kann akzeptieren, was du soeben gesagt hast. Wie du es aber gesagt hast, macht mich sehr betroffen!»

Kommunikation

Lern-Check - Lösung

Welches Axiom wird hier angesprochen?

«Ich kann akzeptieren, was du soeben gesagt hast. Wie du es aber gesagt hast, macht mich sehr betroffen!»

-> Das zweite Axiom - Jede Kommunikation hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene.

Meist ist das Wie bzw. die Botschaft auf der Beziehungsebene ausschlaggebend dafür, wie sie vom Empfänger aufgefasst wird.

Aufgabe

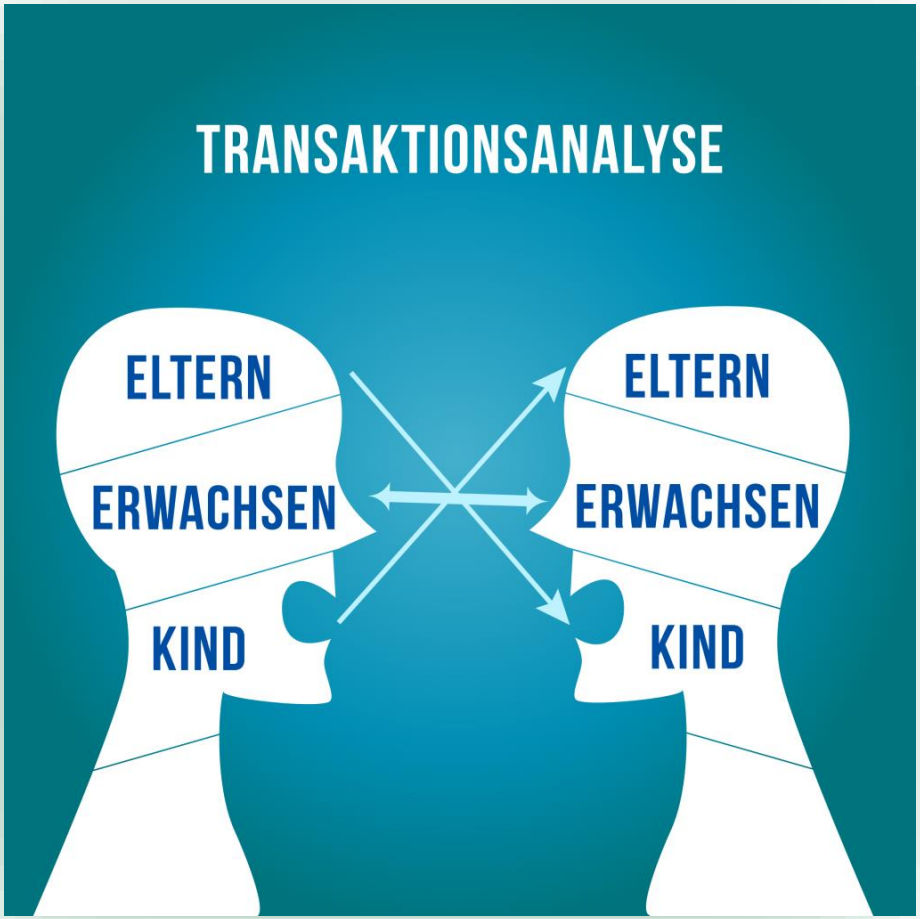
Vergleichen Sie die fünf Axiome Watzlawicks mit der Theorie Schulz von Thun:

Wo liegen Unterschiede, wo Gemeinsamkeiten?

Kommunikation

Kommunikation

Transaktionsanalyse



Kommunikation

PF Teil 2
S.55+56

Die Transaktionsanalyse

Definition - Was ist eine Transaktion?

Eine Transaktion ist ein einziger Schritt bei der Kommunikation zweier Menschen, der zum Beispiel

- aus einer Frage und einer Antwort,
- einer Aussage und einer Gegenaussage oder
- einem Kommando und einer Rückfrage besteht.

-> Bei einer solchen Transaktion sind immer zwei Personen mit zum Teil total unterschiedlicher Persönlichkeitsstruktur beteiligt

Kommunikation

Die Transaktionsanalyse

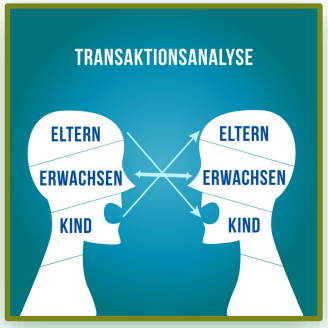
Der Transaktionsanalyse liegt ein Persönlichkeitsmodell zugrunde, welches das unterschiedliche Auftreten eines Menschen in verschiedenen Situationen erklärt.

Dieses Persönlichkeitsmodell unterteilt den Charakter eines Menschen in drei Bereiche:

***Eltern-Ich* Zustand**

***Erwachsenen-Ich* Zustand**

***Kindheits-Ich* Zustand**



-> Je nach Situation kann ein und derselbe Mensch entweder aus seinem Erwachsenen-Ich, Eltern-Ich oder Kindheits-Ich heraus handeln

Kommunikation

Die Transaktionsanalyse - Einführung

Das Eltern-Ich wird aufgeteilt in ein **Kritisches Eltern-Ich** und ein **Stützendes Eltern-Ich**

Das Kindheits-Ich wird geteilt in ein **Natürliches Kindheits-Ich** und ein **Angepasstes Kindheits-Ich**

Kommunikation

Eltern-Ich

Im **Eltern-Ich** eines Menschen steckt all das, was er seit seiner Kindheit an gelernt hat. Dieser Persönlichkeitsanteil eines Menschen ist natürlich stark geprägt von der Erziehungsmethode der Eltern. Auch andere Bezugspersonen als die eigenen Eltern, z. B. Schullehrer oder enge Freunde prägen das Eltern-Ich eines Menschen.

Im **Kritischen Eltern-Ich** steckt die typische Vater/Mutter-Figur eines Menschen, wenn es um die **Zurechtweisung und Erziehung** der Kinder geht.

Im **Stützenden Eltern-Ich** steckt die typische Vater/Mutter-Figur eines Menschen, wenn es um die **Sorge** ums eigene Kind geht, also z. B. wenn es getröstet oder gewaschen wird oder wenn für es gekocht wird.

Kommunikation

Erwachsenen-Ich

Während das Eltern-Ich eines Menschen vor allem durch die Erziehung und die Erlebnisse in der Kindeszeit geprägt wird, entwickelt sich das Erwachsenen-Ich erst im Laufe des Lebens.

Das Erwachsenen-Ich lebt also von der Lebenserfahrung eines Menschen.

Ein Mensch handelt hauptsächlich dann aus dem Erwachsenen-Ich heraus, wenn es um sachlichen Informationsaustausch geht, z.B. wenn man sich bei der Bank über eine Geldanlage informiert.

Will ein Mensch vernünftige und rationale Entscheidungen treffen, muss er sich seines Erwachsenen-Ichs bedienen

Kommunikation

Kindheits-Ich

Das **Kindheits-Ich** eines Menschen wird wie das Eltern-Ich bereits in der Kindheit eines Menschen geprägt. Im Kindheits-Ich stecken die Gefühle drin, die man als Kind hatte. **Deshalb handelt man, wenn man sich gerade im Kindheits-Ich Zustand befindet, auch nach Gefühl und Lust.**

Das **Natürliche Kindheits-Ich** drückt die **unbekümmerte, spontane und natürliche Art** eines Kindes aus, wie man es auf einem Spielplatz oder im Zusammenspiel mit anderen Kindern vorfindet.

Das **Angepasste Kindheits-Ich** drückt das **gehorchende, sich den Eltern unterordnende** Kind aus, welches nicht aufgrund eigener Überlegungen handelt, sondern die Befehle der Eltern befolgt.

Kommunikation

Die Transaktionsanalyse – Quintessenz

Wenn ich gerade fühle und handele wie damals, als ich ein Kind war, befinde ich mich im **Kindheits-Ich**.

Wenn ich gerade denke, fühle und handele, wie ich es bei meinen Eltern/engen Bezugspersonen beobachtet habe, befinde ich mich im **Eltern-Ich**.

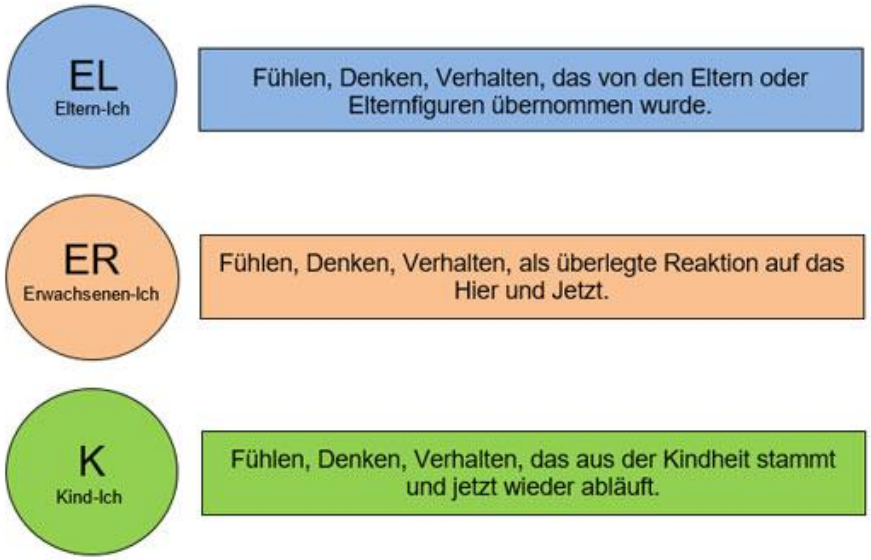
Wenn ich die Situation analysiere, Tatsachen sammele und Konsequenzen abwäge, befinde ich mich im **Erwachsenen-Ich**.

Kommunikation

Die Transaktionsanalyse – Quintessenz

Ein *Ich-Zustand* setzt sich immer zusammen aus:

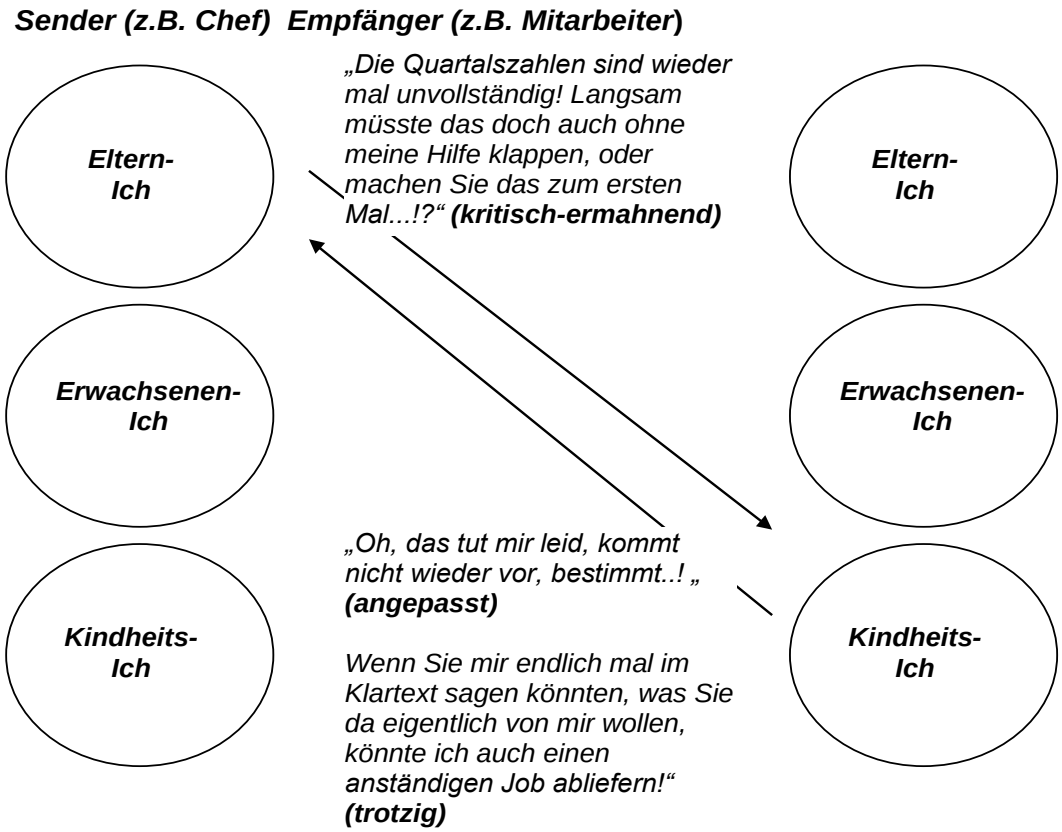
- **Fühlen**
- **Denken**
- **Verhalten**



Kommunikation

Die Transaktionsanalyse – Analyseprozess

Analyse: Sender und Empfänger werden durch **je drei Kreise** dargestellt, die Nachricht/Reaktion als Pfeile:



Kommunikation

Die Transaktionsanalyse – Fazit

Kein Ich-Zustand ist generell überlegen
Ob er problematisch ist, erweist sich in der realen Gesprächssituation.

Unproblematisch: Kommunikation in gleichen Ich-Zuständen
z. B. Brainstorming im Kindheits-Ich: „Hey, lasst uns doch erst mal spontan alle Ideen sammeln...“/“Ja, super ... toll ..“,
z. B. Austausch von Informationen im Erwachsenen-Ich: „Wieviel Zeit steht uns zur Verfügung?“/“Die Agentur benötigt das Briefing zwei Wochen vor Anzeigenschluss, also maximal bis Donnerstag Abend“.

Unproblematisch: Freiwillige Aktion aus dem Kindheits-Ich
Das angepasste Kindheits-Ich ist i.d.R. der schnellste Weg, um Hilfestellung zu generieren: Der Gegenüber kann im helfenden Eltern-Ich mit bestem Gewissen die eigene Überlegenheit ausleben.

Kommunikation

Die Transaktionsanalyse

Vorsicht - Wichtig bei „Dauer-Opfern“

Anstelle zwangsläufiger Reaktion aus dem helfenden Eltern-Ich bewusste Entscheidung für das Erwachsenen-Ich (Nachfragen, Weiterführen und Denkanstösse geben, etc.), um Ausnutzen zu verhindern.

Kommunikation

Die Transaktionsanalyse - Fazit

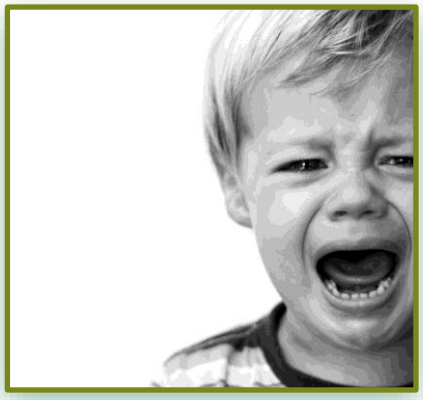
Problematisch: Sender = Eltern-Ich, Empfänger = angepasstes/trotziges Kindheits-Ich
Werde ich ungewollt im Kindheits-Ich angesprochen, erwachen oft die unangenehmen Gefühle, die ich schon als Kind bei Unterlegenheit oder Ohnmacht erlebt habe („bin nicht liebenswert/nicht gut/nicht „okay"). Gerade die Trotz-Reaktion ist unberechenbar: Manche reagieren je nach Gegenüber zunächst angepasst, sparen sich aber das Aufbegehren für einen günstigeren Zeitpunkt auf.

Äusserungen aus dem Eltern-Ich provozieren Reaktanz/Widerstand
Das Eltern-Ich erzeugt häufig Störungen in Kunden-, Mitarbeiter- und privaten Gesprächen. Typische „Eltern-Störer": Vorwürfe, Überredungs-versuche, Befehle, Warnungen und Drohungen, ungefragte Bewertungen, Bagatellisierungen, Ironie und Spott, Lebensweisheiten, „von sich reden", Ausfragen oder ungebetene Ratschläge. Reaktion: Trotz oder angepasstes Schweigen!

Kommunikation

Die Transaktionsanalyse - Fazit

Äußerungen aus dem Erwachsenen-Ich fördern viele Gespräche
Der Austausch und das Prüfen von Informationen mit dem Ziel, den anderen optimal zu verstehen, kennzeichnet das Erwachsenen-Ich. Typische „Gesprächsförderer“: Umschreibendes und aktives Zuhören, Nachfragen, Weiterführen und Denkanstösse geben, Wünsche herausarbeiten, ...



Kommunikation

Die Transaktionsanalyse

Transaktionsanalyse

Die **Transaktionsanalyse** ist eine Theorie der menschlichen Persönlichkeit und zugleich eine Richtung in der Psychotherapie, die darauf abzielt, sowohl die Entwicklung wie auch Veränderungen der Persönlichkeit zu fördern.

(International Transactional Analysis Association)

Eric Berne

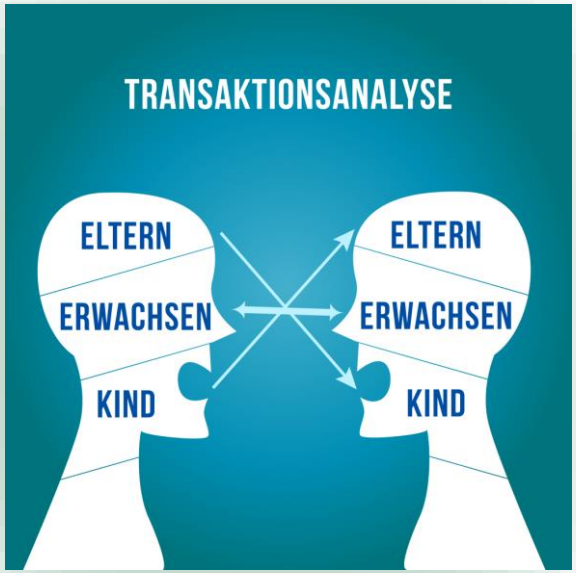
1

Kommunikation

Übung:

Überlege Situationen zu den verschiedenen Ich-Zuständen, welche Du selbst in den letzten Woche bei Dir erlebt hast.

Was denkst Du: Hätte sich die Situation anders entwickelt, wärst Du in einem anderen Ich-Zustand gewesen?



Kommunikation

Typische Beziehungsstörer

Projektion

Mechanismus
Eigene innere Vorgänge, Gefühle und Angewohnheiten kann ich unbewusst nach aussen projizieren und beim Gesprächspartner „erkennen“. Passen diese Vorgänge nicht in mein eigenes Selbstbild, entdecke ich sie übersensibel und bekämpfe sie oft beim anderen besonders heftig.

„Wenn wir einen Menschen hassen, so hassen wir in seinem Bild etwas, was in uns selber sitzt. Was nicht in uns selber ist, das regt uns nicht auf.“ Hermann Hesse, 1972

Beispiel

Ich erarbeite gemeinsam mit einem Mitarbeiter die Charts für eine Vorstandsvorlage. Es ist 21.00 Uhr an einem warmen Sommerabend und das Büro grenzt an einen belebten Biergarten. Der Praktikant sagt „ist das warm hier“, öffnet das Fenster und schaut dabei einen Moment auf die Biertische.

-> Denkbare Projektion/Reaktion/Missverständnisse?

Kommunikation

Typische Beziehungsstörer

Übertragung

Mechanismus
Ein Gesprächspartner erinnert uns unbewusst an eine Person aus unserer Vergangenheit (Sprache, Physiognomie, Verhaltensweisen, ...) und ruft identische, gefühlsmässige Reaktionen hervor.

Beispiel

Die neue Chefsekretärin erinnert mich in Frisur und Stimmlage unbewusst an meine unverheiratete Tante Martha, die nicht nur zu Weihnachten meine Wünsche ignorierte und mir ständig das Wort verbot. An ihrem ersten Arbeitstag bitte ich um einen raschen Gesprächstermin mit meinem Chef. Sie zögert und sagt nach einem Blick in den Kalender „ich glaube nicht, dass das heute noch klappen wird...!“

-> Denkbare Projektion/Reaktion/Missverständnisse?

Kommunikation

Typische Beziehungsstörer

Tipps & Hilfen

Beide Mechanismen sind unvermeidbar, lassen sich aber bewusst **hinterfragen** *(„Was stört mich da genau..., an wen erinnert er mich..., gelten die Gefühle ihr oder Tante Martha...?“)*

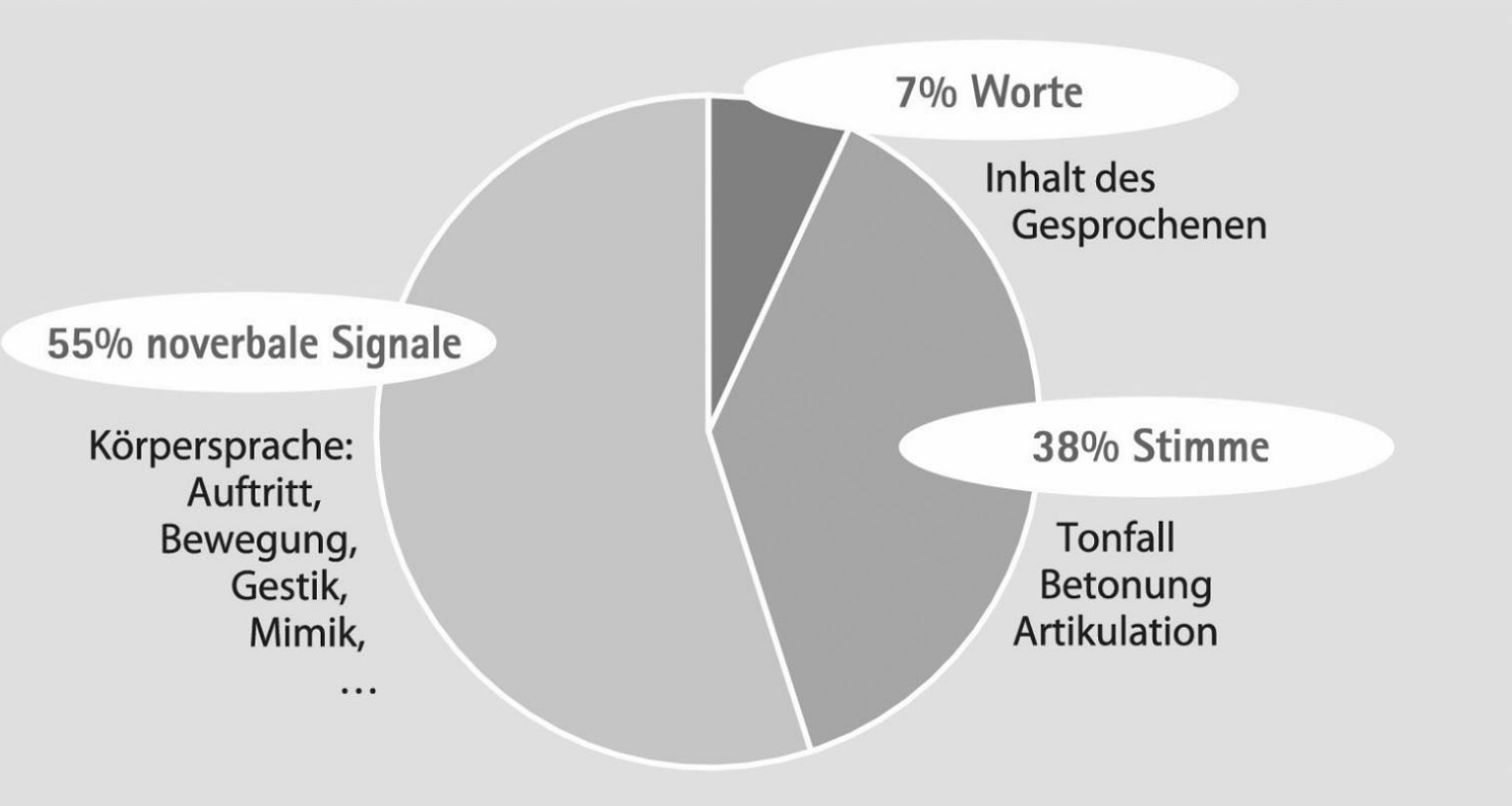
Um Störungen bei anderen vorzubeugen, hilft **Selbstoffenbarung** - Je mehr ich von mir selbst mitteile, umso weniger Projektionen und Übertragungen „kriege ich ab“!

Kommunikation

Nonverbale Kommunikation

Kommunikation

Drei Dinge wirken…



Kommunikation

Nonverbale Kommunikation

Weshalb werden nonverbale Signale oft als echter beurteilt als verbale Äusserungen?

Kommunikation

Nonverbale Kommunikation

Weshalb werden nonverbale Signale oft als echter beurteilt als verbale Äusserungen?

Die verbale Kommunikation können wir direkt beeinflussen.

Die nonverbale Kommunikation ist auf Dauer weniger gut steuerbar – oft geschieht sie automatisch und ist entsprechend unreflektiert.

Nonverbale Signale entsprechen eher der inneren Einstellung und gelten deshalb als verlässlicher.

Kommunikation

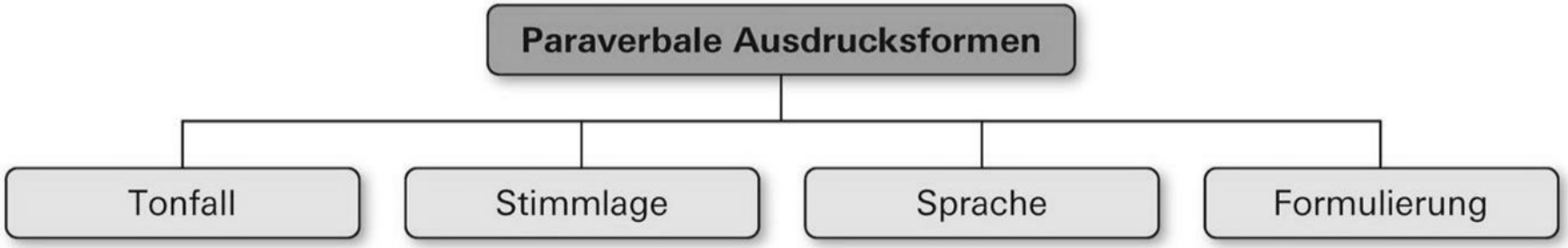
Nonverbale Kommunikation

- Körpersprache
- Zeit
- Raum
- Gegenstände

Mimik	Gestik
Bewegungen der Gesichtsmuskeln, v. a.: • Stirn • Augenbrauen • Augen • Nasenflügel • Mund • Kiefer	Bewegungen des restlichen Körpers, v. a.: • Finger • Arme • Kopf • Beine

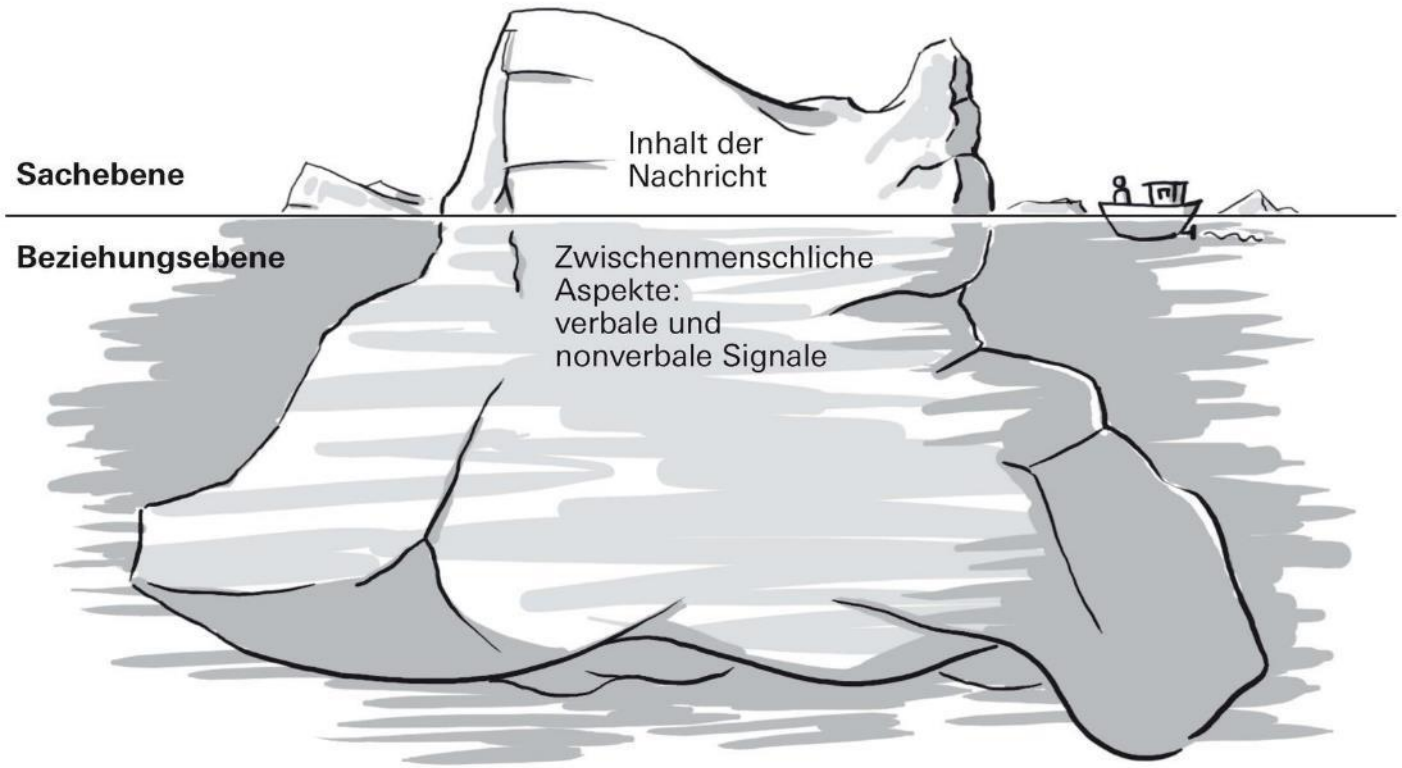
Kommunikation

Paraverbale Ausdrucksformen



Kommunikation

Eisbergmodell der Kommunikation



Kommunikation

Gordon Training

Das **Gordon-Modell** ist ein Kommunikations-Modell zur Lösung von Konflikten, das erstmals vom **US-Psychologen Thomas Gordon** in dessen Buch "Gute Beziehungen" beschrieben wurde.

Die **Gordon-Technik** ist eine Form der gewaltfreien Kommunikation, die davon ausgeht, dass wir unserem Gegenüber mit Respekt begegnen, die eigenen Bedürfnisse sowie die des Gegenübers ernst nehmen und Lösungen finden, die für alle gut sind.

- **So sprechen, dass das Gegenüber zuhört**
- **So zuhören, dass das Gegenüber spricht**
- **Grenzen klar setzen**
- **Problemlösung ohne Verlierende**

Kommunikation

Aktives Zuhören erfordert alle Sinne

Ohr

Auge

Nonverbale Signale

ungeteilte Aufmerksamkeit

Respekt

Herz

Gefühl
Verständnis

Chinesisches Schriftzeichen für «hören»

Kommunikation

3 Stufen des aktiven Zuhörens

Das Gehörte wiedergeben, Kernaussage erfassen, auf den Punkt bringen

Stufe 3:
Gefühle verbalisieren

Aussprechen, welche Gefühle ich beim Gegenüber wahrnehme

Stufe 2:
Inhalt verstehen

Stufe 1:
Beziehungsebene definieren

Blickkontakt, Nicken, Gestik, bewusste Körpersprache

Kommunikation

Nutzen der Grenzen des aktiven Zuhörens

• Direkte Wertschätzung des Gegenübers im Gespräch. • Vertrauensbildend. • Gibt allen Gesprächsbeteiligten Raum, die eigenen Mitteilungen anzubringen, und fördert so die Bereitschaft zu sprechen (Türöffner fürs Gespräch). • Fördert das gegenseitige Verständnis.
• Ein mechanischer, künstlicher oder ironischer Tonfall sollte beim aktiven Zuhören vermieden werden. Sonst wirkt das Nachfragen unecht, unehrlich und eher manipulativ. • Wendet ein Gesprächspartner ausschliesslich das aktive Zuhören an, kann das Gespräch künstlich und oberflächlich wirken. So sollte man diese Technik nicht überstrapazieren und sich für wichtige Augenblicke vorbehalten.

Kommunikation

Verschiedene Botschaften

- Anklagende Du-Botschaften
- Verallgemeinernde Man-Botschaften

Mit Ich-Botschaften bleiben wir auf derselben Ebene mit unserem Gesprächspartner.

Kommunikation

ICH-Botschaft

Die 3 Komponenten der vollständigen ICH-Botschaft

1. Konkrete **Beschreibung** des relevanten **Verhaltens** oder Ereignisses
2. Ehrliche Darlegung **eigener Gefühle** und Wünsche
3. Wahrnehmung der **Wirkung/Folgen** eines Ereignisses für mich

Beispiel

«Ich stelle fest, dass du schon zum zweiten Mal den vereinbarten Abgabetermin verschieben willst.
Mich stört das, weil ich mich daran halte und nun auf dich warten muss»

Kommunikation

ICH-Botschaft

Die 3 Komponenten der vollständigen ICH-Botschaft

Komponente	Erklärung	Beispiel
Verhaltens- oder Situations-beschreibung	Ich beschreibe das Verhalten meines Gegenübers oder die Umstände, die aus meiner Sicht ein Problem verursachen, ohne jegliche Wertung.	«Ich habe Sie heute um 13.45 Uhr schon zum zweiten Mal in dieser Woche nicht an Ihrem Arbeitsplatz angetroffen, obwohl Sie um 13.30 Uhr Ihren Dienst antreten müssten …»
Eigene Gefühle	Sodann drücke ich ehrlich und klar aus, was ich dazu empfinde.	«… Ich ärgere mich darüber, …»
Auswirkung(en)	Schliesslich lege ich meinem Gesprächspartner dar, wie ich die Auswirkungen auf mich oder auf Dritte einschätze.	«… weil wir so den Kundenservice nicht gewährleisten können.»

Kommunikation

ICH-Botschaft

Praktische Hinweise zur Formulierung

- Vermeiden Sie Formulierungen, die hinsichtlich des Beziehungsaspekts negativ verstanden werden können
- Versuchen Sie Ihr Gefühl (Selbstoffenbarungsaspekt) deutlich zu formulieren
- Versuchen Sie Ihre eingeschätzte Auswirkung dem Gegenüber in einer für sie/ihn annehmbaren Form auszusprechen

Kommunikation

Nutzen und Grenzen von ICH-Botschaften

• Indem ich selbst Stellung nehme, beziehe ich eine klare Haltung und kann mich nicht hinter Verallgemeinerungen verstecken. • Ich-Botschaften geben Klarheit und Transparenz. • Ich-Botschaften ermöglichen, die eigene Wahrnehmung oder Wirklichkeit ernst zu nehmen. • Mit Ich-Botschaften zeige ich mein Wesen.
• Keine – diese Technik zählt zu den wesentlichen Grundtechniken in der Kommunikation.

Kommunikation

Beispiel für eine ICH-Botschaft

„Du bist schon wieder unpünktlich!“

Dahinter steckt eine echte Ich-Botschaft – zum Beispiel diese:

“Ich habe hier eine halbe Stunde auf dich gewartet und mich total geärgert, weil ich viel zu tun habe. Ich fühle mich nicht ernstgenommen und nicht respektiert, wenn du unsere Termine nicht einhältst.“

Kommunikation

Wirksame Fragen

Manipulativ
Antwort in den Mund legen

Stilmittel, Aufmerksamkeit wecken
Antwort wird gleich selbst gegeben

Optionen,
entweder/oder
Entscheidungshilfe

Ja, nein, vielleicht

Schwerpunkt in der
Diskussion aufgreifen
Gezielte/klärende
Fragen

W-Fragen

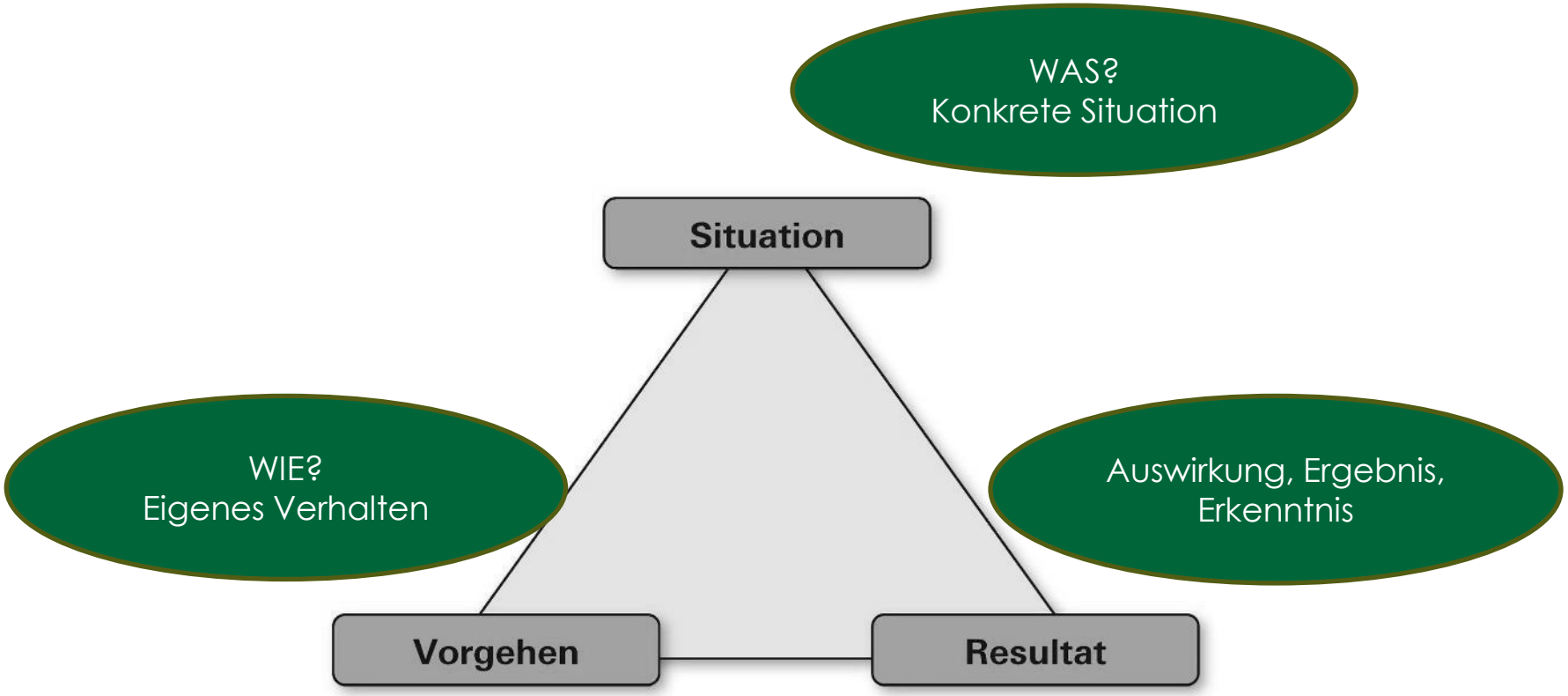
Reflektieren, besser
verstehen

Was genau…Bsp.

Mess- & Fassbarkeit

Kommunikation

Verhaltensdreieck (Verhaltensorientierte Fragen)



Kommunikation

Vorteile der Verhaltensfragen

Für die fragende Person	• Rasches Erfassen von aussagekräftigen Informationen. • Situative Ausgangslage ist einschätzbar. • Resultate sind nachvollziehbar, mess- und fassbar. • Einzelne Vorgehensschritte sind erkennbar. • Konkretisierung lässt wenig Raum für Verallgemeinerungen oder Ausflüchte.
Für die befragte Person	• Objektive Darstellung der Situation und Erläuterungen zum gewählten Vorgehen sind möglich. • Selbstreflexion des eigenen Verhaltens ist Voraussetzung für die persönliche Weiterentwicklung (Lerneffekt).

Kommunikation

Kommunikation

Metakommunikation

Ist die Kommunikation gestört und eine vernünftig Fortsetzung des Gedankenaustauschs nicht möglich, muss der Kommunikationsprozess thematisiert werden.

Dies geschieht mittels **"Kommunikation über die Kommunikation".**

Bei der Metakommunikation wird die Art und Weise, wie Sender und Empfänger miteinander umgehen beleuchtet. Das Gespräch wird verlassen. Der Prozess wird von oben, aus der Metaebene betrachtet. Aus dieser übergeordneten Sicht wird beschrieben, wie das Gespräch verläuft.

Metakommunikation verlangt Mut und die Bereitschaft, die eigene Wahrnehmung zu offenbaren (Persönlichkeitsentwicklung).

Kommunikation

Beispiele Metakommunikation

»Sag mal, könntest du das nicht etwas lieber zu mir sagen«

»Entschuldigen Sie, aber ich habe den Eindruck, Sie wollen mich nicht verstehen«

»Sprechen Sie doch bitte weniger theoretisch, ich verstehe sie kaum«

»Kann der das nicht so formulieren, dass das ein normaler Mensch versteht«

Kommunikation

Metakommunikation

Die Sprecherinnen und Sprecher treten aus der bisher gelaufenen Kommunikation heraus und machen die Kommunikation zum Thema des Gesprächs, d.h., sie stellen sich über sie. Sie sehen sich und die jeweiligen Kommunikationspartner gleichermassen aus der Perspektive der **»Draufsicht«.**

Metakommunikation bereits zu Beginn von Sitzungen fördern, indem man Regeln zur Kommunikation bekanntgibt oder gemeinsam entwickelt (z. B. »Unterbrechen Sie mich, wenn Sie nicht mehr mitkommen!«).

Kommunikation

Nutzen und Grenzen der Metakommunikation

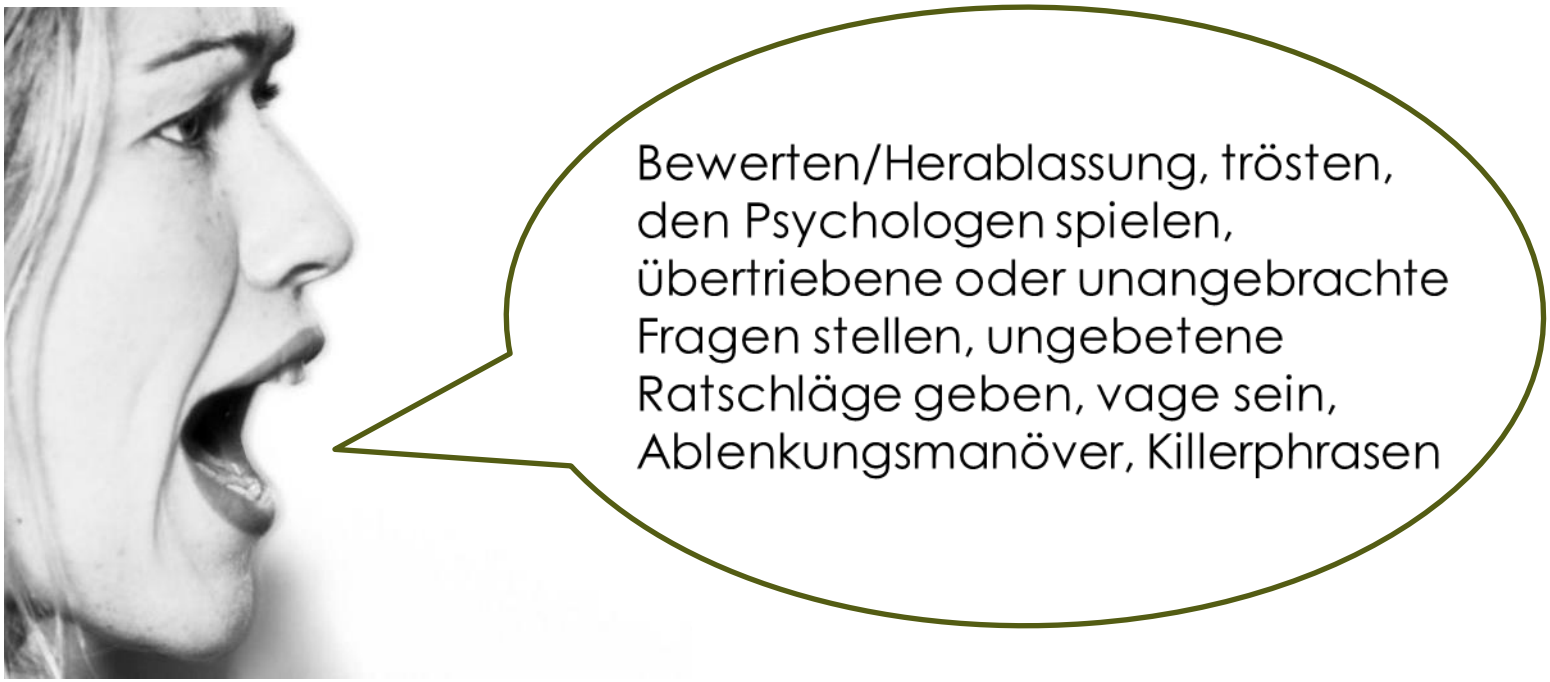
- Kann befreiend wirken.
- Offenbart latente, schwelende Konflikte.
- Ziele oder Motive für ein bestimmtes Verhalten können offen hinterfragt werden.
- Missverständnisse können geklärt werden.
- Verbessert das gegenseitige Kennenlernen und beugt künftigen schwierigen Gesprächs- und Konfliktsituationen vor.
- Sensibilisiert die eigene Wahrnehmung und das Fremdbild.
- Prägt die Kommunikationskultur.

- Verlangt von allen Mut und die Bereitschaft, sich selbst zu öffnen. Personen, die dazu nicht bereit und / oder willig sind, ziehen keinen Mehrwert aus dieser Gesprächsform.
- Kein «Allheilmittel» gegen Kommunikationsstörungen. Werden Konflikte nicht gelöst, sondern lediglich auf eine Metaebene verlagert, bleibt die Störung vorhanden und eskaliert allenfalls.
- Ein Zuviel an Analyse kann sich als unproduktiv und lähmend erweisen. Ein Gleichgewicht zwischen Reflexion und Handeln ist gefordert.

Kommunikation

Kommunikation

Fehlverhalten in der Kommunikation



Unternehmenskultur

Buch Teil 2: ab Seite 63

Unternehmenskultur – Definition

- Beschreibt die Entstehung und Entwicklung kultureller Wertmuster innerhalb von Organisationen.
- Sie spiegelt grundlegende Normen, Wertevorstellungen und Denkhaltungen und damit das gesamte Erscheinungsbild eines Unternehmens.

Unternehmenskultur

Unsere Wertehaltung

(was leitet uns und was macht uns aus?)

- Wertschätzung, Transparenz, Respekt, Sicherheit und Vertrauen
- Menschlichkeit, Mitarbeiter- und Kundenorientierung, Ganzheitlichkeit
- Offenheit
- Exzellenz, Nachhaltigkeit, Innovation und stetige Verbesserung
- Agilität, Flexibilität, Entwicklungsbereitschaft

Unternehmenskultur

Faktoren zur Erfassung der Unternehmenskultur

Managementfaktoren
- Unternehmenspolitik
- Umsetzungskraft
- Organisation
- Arbeitsabläufe
- Führungsgrundsätze
- Formen der Kontrolle

- **Kernfaktoren**
- Kommunikation
- Glaubwürdigkeit
- Rituale & Symbole
- Symbol. Gestaltung der Unternehmensereignisse

- **Äussere Faktoren**
- Gebäude
- Raumgestaltung
- Umgebung
- Corporate Identity
- Erscheinungsbild

Betriebsklima

Woran denken Sie bei Ihrer Arbeit, wenn Sie dort über das „Betriebsklima“ sprechen?

Betriebsklima

PF Teil 2
S.70+71

Betriebsklima – Definition

Das Betriebsklima zeigt die Befindlichkeiten und die Motivation/Identifikation der Mitarbeitenden, sie ist anfälliger auf kurzfristige Einflüsse von innen/aussen und kann von Abteilung zu Abteilung variieren.

Betriebsklima

Bestandteile des Betriebsklimas

Betriebsklima

Bei uns herrscht ein schlechtes Betriebsklima…

Nicht persönliche Arbeitszufriedenheit…

„Ich finde nicht gut, dass mein Chef….“

…sondern die subjektive Einschätzung des kollektiven Befindens ist Ausdruck des Betriebsklimas in der Praxis

„Die Stimmung bei uns ist abhängig von den Launen der Vorgesetzten.“

Betriebsklima

Betriebsklima vs. Arbeitsplatzzufriedenheit

Definition Betriebsklima
Wir hier in unserer Praxis (soziales Kollektiv) sind der Auffassung (Beschreibung & Bewertung), dass alle bedeutsamen Entscheidungen ohne unsere Mitwirkung an der Spitze des Unternehmens getroffen werden (Organisation)

Definition Arbeitsplatzunzufriedenheit
Ich (Individuum) bin mit den Aufgaben, die ich auszuführen habe (Arbeit) nicht zufrieden (Bewertung).

Betriebsklima

Einflussgrössen auf das Betriebsklima

Der Arbeitsplatz

- Das Wohlbefinden der Mitarbeiter
- Das Verhalten der Mitarbeiter
- Die Auswahl der richtigen Arbeitnehmer

Führung

- Vorbildliches Verhalten
- Bemühung um das Wohlergehen der Mitarbeiter
- Ehrliche Führungsweise
- Duzen oder Siezen

Betriebsklima

Einflussgrössen auf das Betriebsklima

Mitarbeitende

- Arbeitsinterne und ausserbetriebliche Kommunikation
- Ideen zur Entlastung der Mitarbeiterschaft
- Vorbildliches Verhalten gegenüber den Kollegen
- Ehrliche Handlungs- und Arbeitsweise
- Streit mit den Kollegen

Cliquen

- Familien-Clique
- Lifestyle-Clique
- Älteren- und Erfahrenen-Clique

Aufgabe

Bitte entwerfen Sie einen Fragebogen, mit dessen Hilfe Sie das Betriebsklima in Ihrer Arztpraxis erfahren möchten.

(Partnerarbeit, 20 Minuten)

Aufgabe

Fallbeispiele 1 und 2

Bitte bearbeiten Sie mit Ihrer Arbeitsgruppe die beiden Fallbeispiele, indem Sie folgende Fragen beantworten:

- Was ist in den beiden Praxen passiert (Situationsanalyse)?
- Wer ist «Täter» und wer «Opfer»
- Welche Massnahmen leiten Sie ein, um das Problem zu lösen?
- Wie kontrollieren Sie den Erfolg?

Betriebsklima

Was können Sie im Praxisalltag konkret tun?

- Das Betriebsklima auf Betriebsversammlungen und Besprechungen in der Arbeitsgruppe bzw. Abteilung regelmässig thematisieren
- Den Umgang mit Konflikten zum Gegenstand von Schulungen machen
- Verfahren zur besseren Konfliktbewältigung, wie z. B. Mediation und Supervision einführen
- Führungskräfte schulen und zu demokratischem Führungsstil anhalten
- Arbeitsbelastungen reduzieren
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume erweitern
- Kommunikation und Information verbessern
- Zuständigkeiten klar regeln

Führungskräfte schulen

Unsere Führungsgrundsätze

- Wir führen zweckmässig, ziel- und resultatorientiert, wirtschaftlich und wirksam.
- Wir unterstützen die Weiterentwicklung unserer Mitarbeitenden.
- Wir informieren und kommunizieren offen, zeitnah und respektvoll.
- Wir stehen den stetigen Veränderungen offen gegenüber und gestalten diese aktiv mit.
- Wir sind Motivator und Vorbild.
- Wir schaffen die Voraussetzung für eine positive Unternehmenskultur.

Zusammenfassung

- Kommunikation
- Kommunikationstechniken
- Instrumente der internen Kommunikation
- Unternehmenskultur & Betriebsklima

Take home Message

«Manche Führungskräfte sind wie Falter.
Die einen sind Zusammen-Falter –
die guten sind Ent-Falter.»

Carsten Bach, deutscher Berater & Dozent

Lernzielkontrolle

Die Teilnehmenden

begründen die Bedeutung einer optimalen innerbetrieblichen Information und Kommunikation (T2)

Lernzielkontrolle

Die Teilnehmenden

beurteilen das Betriebsklima und entwickeln Möglichkeiten zu dessen Verbesserung (T3)

Ausblick

Samstag, 25. Februar 2023

- Konflikttheorien
- Das Konfliktgespräch
- Feedbackkultur

Evaluation – Blitzlicht

- WOW/AHA-Effekt!
- bekannt & vertraut
- Uff, steh' auf dem Schlauch!

Zeit für Notizen