

# Lust auf Kommunikation

## Verstehen und verstanden werden in Beruf und Alltag

Julia Hintermann

*Versus • Zürich*

# Inhaltsverzeichnis

Einleitung .....	11
------------------	----

## Fallbeispiele und Leitfaden zu ihrer Lösung

### Fallbeispiele

1 Das Meeting .....	15
2 Die Teamsitzung .....	19
3 Die Bagatelle .....	25
4 Die Bewerbung .....	30
5 Die Botschaft .....	33
6 Sonne, Schnee und Unwetter .....	38
7 Das Problem mit der Heizung .....	44
8 Der Diebstahl .....	47
9 Das Klima .....	50
10 Das Mitarbeitergespräch .....	54
11 Ein soziales Drama .....	58
12 Der Chefwechsel .....	61
13 Machtspiele .....	69
14 Vor dem Schwarzen Brett .....	73
15 Das Geheirrinis .....	77
<b>Leitfaden zur Lösung der Fallbeispiele .....</b>	<b>80</b>

**Theorie Teil I -****Theoretische Grundlagen der Kommunikation****1 Funktionsweise der Kommunikation**

1.1 Urbild der Kommunikation:	Das Modell der Informationsübermittlung . . . . .	86
1.2 Das Senden und Empfangen von Nachrichten:	Das Vier-Ohren-Modell . . . . .	90
1.3 Die drei Ich-Zustände:	Das Modell der Transaktionsanalyse . . . . .	95
1.4 Das Entstehen von Vertrauen:	Das Modell der sozialen Durchdringung . . . . .	101
1.5 Situationsgerechte Kommunikation:	Das Situationsmodell . . . . .	106
1.6 Kommunikation in der Gruppe:	Das Modell der Gruppenbildung . . . . .	109
1.7 Verlaufeines Konflikts:	Das Stufenmodell der Eskalationslogik . . . . .	112

**2 Verschiedene Arten von Botschaften**

2.1 Verbale Signale . . . . .	117
2.2 Nonverbale Signale . . . . .	121

**3 Innere und äußere Einflüsse auf die Kommunikation**

3.1 Das Selbstwertgefühl . . . . .	128
3.2 Subjektive Interpretation der Wahrnehmung . . . . .	132
3.3 Rollen und Rollenerwartungen . . . . .	138

**4 Kommunikationstechniken**

4.1 Aktives Zuhören . . . . .	143
4.2 Fragen . . . . .	145
4.3 Ich-Aussagen . . . . .	148
4.4 Feedback . . . . .	150
4.5 Lob und Kritik aussprechen . . . . .	153
4.6 Ziele setzen und Position beziehen . . . . .	156
4.7 Moderieren . . . . .	159
4.8 Oberhandtechniken . . . . .	162

<b>Theorie Teil II -</b>	
<b>Kommunikation im sozialen Kontext</b>	
<b>5 Geschlechtsspezifisches Verhalten</b>	
5.1 Ziele und Strategien . . . . .	168
5.2 Direkte und indirekte Sprechmuster . . . . .	172
5.3 Reaktion auf Lob und Kritik . . . . .	175
5.4 Die Sprachstile Freundlichkeit und Kompetenz . . . . .	178
<b>6 Schwierige Situationen am Arbeitsplatz</b>	
6.1 Emotionen . . . . .	181
6.2 Konflikte . . . . .	188
6.3 Mobbing . . . . .	194
<b>7 Besonderheiten der betrieblichen Kommunikation</b>	
7.1 Kommunikation und Macht . . . . .	200
7.2 Betriebliche Organisations- und Kommunikationsstruktur ..	210
7.3 Das Leitbild als Stimme des Unternehmens . . . . .	217
7.4 Mitarbeiterkommunikation. . . . ?.	222
7.5 Auswirkungen ineffizienter Kommunikation. . . . .	226
<b>8 Betriebswirtschaftliche Instrumente</b>	
8.1 Informationsmatrix (Organisation) . . . . .	230
8.2 Schnittstellenmatrix (Organisation) . . . . .	232
8.3 Kundenperspektive (Marketing) . . . . .	234
8.4 Beschwerdebearbeitung (Marketing) . . . . .	238
8.5 Mitarbeitergespräch (Personalmanagement) . . . . .	241
8.6 Checkliste zur Kommunikations- und Kooperationskultur (Wissensmanagement) . . . . .	245
<b>Anhang</b>	
• Lösung der Fallbeispiele in acht Schritten - Lösungsvorschlag für Fallbeispiel • 11 »Ein soziales Drama« ..	251
• Mobbinghandlungen nach Leymann . . . . .	258
• Berechnung der Mobbingkosten am Beispiel eines Krankenhauses . . . . .	260
<b>Glossar</b> . . . . .	261
<b>Literaturverzeichnis</b> . . . . .	273
<b>Stichwortverzeichnis</b> . . . . .	277
<b>Die Autorin</b> . . . . .	285