

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	11
Vorwort	15
1. Einführung	17
1.1 Definition des Begriffes Kommunikation	20
1.2 Geschichtliche Entwicklung des Begriffes Kommunikation	21
1.3 Verschiedene Blickwinkel auf das Thema	22
2. Rationale Kommunikationsmodelle	25
2.1 Bestandteile des Kommunikationsprozesses	27
2.2 Ebenen des Kommunikationsprozesses	29
2.3 Probleme der Übertragbarkeit des Modells von Shannon & Weaver	30
3. Interaktionsbezogene Kommunikationsmodelle	31
3.1 Das Sender-Empfänger-Modell	31
3.2 Axiome der Kommunikation nach Paul Watzlawick	33
3.2.1. Die Unmöglichkeit, nicht zu kommunizieren	33
3.2.1.1 Verbale Kommunikation	33
3.2.1.2 Paralinguistische Phänomene	34
3.2.1.3 Nonverbale Kommunikation	34
3.2.2 Inhalts- und Beziehungsaspekte der Kommunikation	38
3.2.3 Interpunktion von Ereignisfolgen	39
3.2.4 Digitale und analoge Kommunikation	42
3.2.5 Symmetrische und komplementäre Interaktion	43
3.3 Das Kommunikationsmodell nach Schulz von Thun	45
3.3.1 Die vier Seiten einer Nachricht: das Kommunikationsquadrat	45
3.3.2 Mit vier Ohren empfangen	48
3.3.3 Die Stärken und Schwächen der Ohren	50
3.3.4 Nonverbale Nachrichtensignale	51

4.	Kommunikationspsychologie	53
4.1	Exkurs: Persönliche Wahrnehmung	54
4.2	Die Zirkularität zwischenmenschlicher Interaktion (Teufelskreis) . .	55
4.3	Innere Pluralität – das Innere Team	57
4.4	Die Logik sozialer Situationen – ein Situationsmodell	60
5.	Kommunikationspsychologische Methoden	63
5.1	Die Bedeutung des Selbstwertgefühls	64
5.1.1	Die Bedürfnispyramide des Menschen	65
5.1.2	Wertschätzende Sprache.	66
5.2	Aktives Zuhören/Spiegeln	68
5.2.1	Paraphrasieren	70
5.2.2	Verbalisieren	71
5.2.3	Nachfragen	71
5.3	Frageformen, Fragearten und Fragetechniken.	72
5.3.1	Frageformen	72
5.3.2	Fragearten	75
5.3.3	Welche Bedeutung haben Fragen für die Gesprächsführung?	77
5.4	Überzeugungskraft durch Sprache	79
5.4.1	Einsatz der richtigen Form	79
5.4.2	Positivformulierungen	80
5.4.3	Überzeugung durch Klarheit	80
5.4.4	Vorbereitung auf Einwände	81
6.	Gesprächsplanung – Gesprächssteuerung	83
6.1	Modelle zur Gesprächsvorbereitung und -durchführung	84
6.1.1	Das Kommunikationsquadrat	84
6.1.2	Das Vier-Schritte-Modell.	86
6.2	„Do’s and Dont’s“ der Kommunikation.	88
6.3	Unfaire Gesprächsmethoden	90
6.4	Kritikgespräche und schwierige Verhandlungen	91
6.4.1	Gesprächsleitfaden für Kritikgespräche und Verhandlungen.	91
6.4.2	Verhandlungsstile.	92
6.4.3	Vereinbarungen treffen	94

7.	Transaktionsanalyse als Analyse zwischenmenschlicher Kommunikation	95
7.1	Die vier Teile der Transaktionsanalyse und ihre Funktion	97
7.2	Die strukturelle Analyse	98
7.2.1	Ausprägungen der Ich-Zustände im Überblick	103
7.2.2	Bedeutung für die Praxis	104
7.3	Die Analyse von Transaktionen	106
7.3.1	Transaktionsarten	106
7.3.2	Häufige Transaktionsmuster	108
7.3.3	Kommunikationsstörungen	109
8.	Feedback	111
8.1	Feedback-Regeln	114
8.1.1	Feedback geben	114
8.1.2	Feedback nehmen	115
8.2	Kritik konstruktiv äußern	116
8.2.1	Ich- vs. Du-/Sie-Botschaften	116
8.2.2	Kritik konstruktiv äußern – ein Ablaufschema	117
8.2.3	Regeln der konstruktiven Kritik	118
8.2.4	Reaktionsmöglichkeiten auf Kritikgespräche	119
8.3	Anerkennung und Wertschätzung	120
8.3.1	Kritik vs. Anerkennung	120
8.3.2	Sechs Stufen der Anerkennung	121
8.4	Feedback-Methoden in der Gruppe	123
8.4.1	Blitzlicht als Momentaufnahme	123
8.4.2	Zufriedenheits-/Stimmungsbarometer	124
8.4.3	Feedback-Bögen/Evaluation	124
8.5	Das Johari-Fenster	126
9.	Kommunikation in Gruppen	129
9.1	Gruppenarten	130
9.1.1	Formelle Gruppen	130
9.1.2	Informelle Gruppen	130
9.2	Entwicklungsphasen und -prozesse einer Gruppe	132
9.2.1	Das Modell der „Teamuhr“ nach B.W. Tuckman	132
9.2.2	Abschließende Gedanken zum Phasenmodell der Gruppenentwicklung	135
9.3	Strukturen innerhalb der Gruppe	137
9.3.1	Gruppengröße	137
9.3.2	Beziehungsarten in Gruppen	138
9.3.3	Persönlichkeitstypen in Gruppen	138

9.3.4	Rollenverteilung innerhalb einer Gruppe	139
9.3.5	Kompetenzen und Aufgaben des Teamleiters	140
9.4	Gruppenklima	143
9.4.1	Bedürfnisse der Gruppenmitglieder	143
9.4.2	Störungen im Gruppenklima	144
9.4.2.1	Inhaltliche Störungen	144
9.4.2.2	Prozessstörung	145
9.4.2.3	Störung des Klimas	145
9.4.2.4	Störendes Verhalten	147
9.5	Gruppeneffekte	148
9.5.1	Gruppeneffekte in Arbeitsgruppen	148
9.5.2	Gruppeneffekte in Zufallsgruppen	150
9.6	Themenzentrierte Interaktion – TZI	152
9.6.1	Grundsätze der TZI	152
9.6.2	Spielregeln der TZI	152
10.	Kommunikation und Kreativität	155
10.1	Warm-up-Übungen	157
10.1.1	Rational-analytische Übungen	157
10.1.2	Emotional-intuitive Übungen	157
10.1.3	Soziometrische Übungen	159
10.2	Kreativitätstechniken	160
10.2.1	Intuitive Methoden	160
10.2.1.1	Brainstorming	161
10.2.1.2	Onkel-Otto-Zettel	162
10.2.1.3	Mind-Maps	162
10.2.2	Diskursive Methoden	164
10.2.2.1	Der Morphologische Kasten	165
10.2.2.2	Problemlösungs-/Relevanzbaumanalyse	167
11.	Gesprächsführung – Moderation	171
11.1	Einführung	171
11.2	Leitung vs. Moderation	172
11.3	Visualisierung	173
11.3.1	Material	174
11.3.2	Optische Gestaltung	174
11.3.3	Präsentation	175
11.4	Feedback-Regeln	176
11.4.1	Aufgaben des Moderators	176
11.4.2	Verhaltensregeln für den Moderator	176

11.5	Helfende Verfahrensweisen	178
11.5.1	Methoden in der Anfangsphase	178
11.5.2	Interaktion durch Fragetechniken	178
11.5.2.1	Kartenabfragen	179
11.5.2.2	Zuruf-Fragen	180
11.5.2.3	Einpunkt-Fragen	180
11.5.2.4	Mehrpunkt-Fragen	181
11.5.3	Gruppenarbeit	183
11.6	Moderationsaufbau	185
11.6.1	Rahmenbedingungen der Moderation – Moderationsauftrag	185
11.6.2	Ablauf einer Moderation	187
11.6.2.1	Einstieg – Anmoderation	187
11.6.2.2	Arbeitsphase.	188
11.6.2.3	Maßnahmenplanung	189
11.6.2.4	Abschluss	190
12.	Konfliktlösungsverfahren – Mediation	191
12.1	Konfliktdimensionen	192
12.1.1	Konfliktebenen	192
12.1.2	Konfliktarten	192
12.2	Konfliktverlauf – Konflikteskalation	194
12.2.1	Die neun Stufen der Konflikteskalation	194
12.3	Konfliktsituationen – Konfliktpositionen.	198
12.4	Methoden der Streitbeilegung	200
12.5	Mediation	201
12.5.1	Abgrenzung der Mediation zu anderen Verfahren der Konfliktlösung.	203
12.5.2	Gerichtsverfahren vs. Mediation.	205
12.5.3	Voraussetzende Faktoren für Mediation.	207
12.6	Spielregeln in der Mediation	208
12.6.1	Die fünf Prinzipien der Mediation.	208
12.7	Rolle und Aufgaben des Mediators.	212
12.8	Phasen der Mediation	213
12.8.1	Vorbereitungsphase	213
12.8.2	Konstitutionsphase.	213
12.8.3	Hauptphase	214
12.8.4	Entscheidungs- und Abschlussphase.	215
	Literatur	217
	Sach- und Personenregister	220