



Management, Führung & Kommunikation

Dr. Markus Ramming



Ziele der Vorlesung

Entwicklung von:

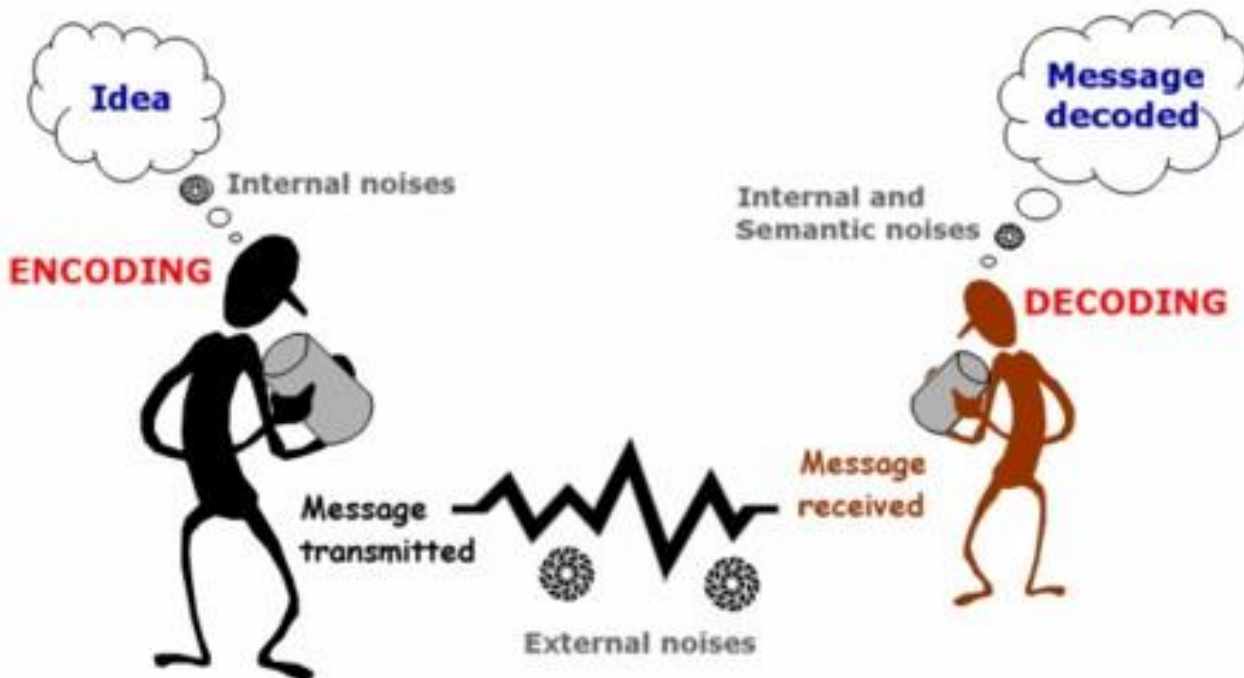
- Managementfähigkeiten
- Managementwissen
- Persönlichkeit



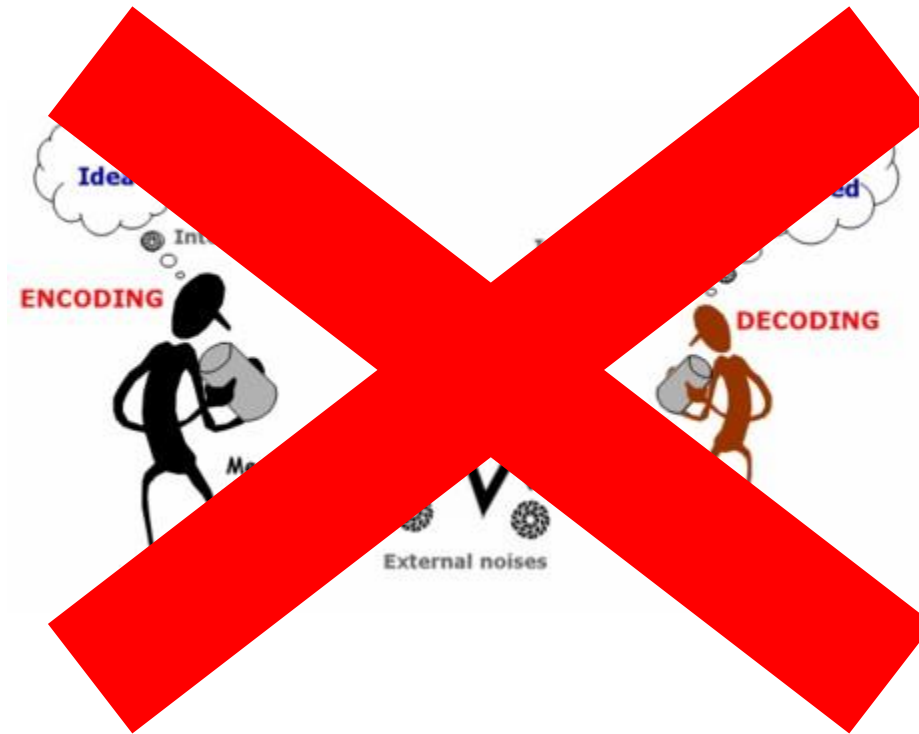
Semesterprogramm

- Kommunikation 1+2
- Feedback und Kritik
- Verhandeln nach dem Harvard-Konzept
- Verkaufen
- Visionen und Strategien
- Führung und Leadership
- Zielvereinbarungen
- Teamaufbau und Systemik
- MBTI
- Metaprogramme

Das Sender Empfänger Model



Das Sender Empfänger Model



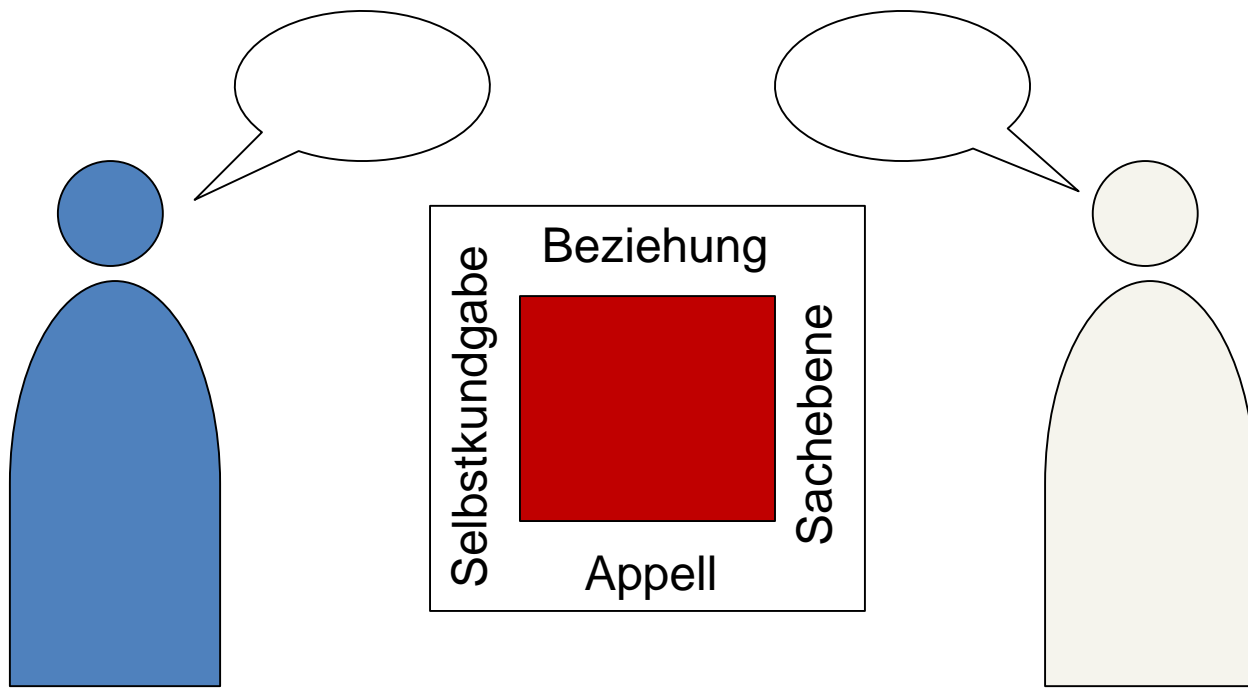


Das Kommunikationsquadrat 4 Ohren Modell

Von Schulz von Thun

Das 4-Ohren Modell

- Jede meiner Äußerungen enthält 4 Botschaften
 - Sachinformation
 - Selbstkundgabe
 - Beziehungshinweis
 - Appell





Sachebene

- Daten, Fakten und Sachverhalte stehen im Vordergrund. Bei der Beurteilung der Information geht es um:
 - Wahrheitsgehalt
 - Relevanz



Selbstkundgabe

- Jede Äußerung enthält auch eine Botschaft über mich. Einen Hinweis, was in mir vorgeht oder wie mir ums Herz ist.
- Dies kann implizit oder explizit geschehen

Beziehungsseite

- Wenn ich jemanden anspreche, gebe ich auch zu erkennen, wie ich zum anderen stehe.
- In jeder Äußerung steckt auch ein Beziehungshinweis.
- Fast jeder besitzt ein besonders empfindliches und sensibles Beziehungs-Ohr.



Appellseite

- Wenn jemand etwas sagt, dann will er auch etwas beeinflussen. Das benennt die Appellebene.
- Der Appell kann offen oder verdeckt ablaufen.



Übungen

- Ich habe 5x bei Dir angerufen.
- Der Kaffee ist zu stark.
- Ich habe solche Kopfschmerzen.
- Chef: Frau Müller, Sie führen heute Protokoll.
- Chef: Warum kommen Sie heute so spät?
- Chef: Ich gehe nicht mit Ihnen in die Kantine
- Da vorne ist grün.
- Ich erhalte immer noch eine falsche Rechnung.
- Die Reklamation wurde nicht bearbeitet



4 Ohren Model Kritik

- In der Botschaft des Gegenübers können wir einige Dinge bemerken und darauf reagieren.
- Wir werden jedoch niemals vollständig erfahren, was der Gegenüber mit dem Gesagten ausdrücken oder bewirken will.
- Wir bilden unser eigene Vorstellung aus dem was gesagt wird. Diese Vorstellung wird durch viele verschiedene Umstände beeinflusst. Wichtig sind vor allem unsere zuvor gemachten Erfahrungen.



Unser Gehirn ist zum lernen gemacht



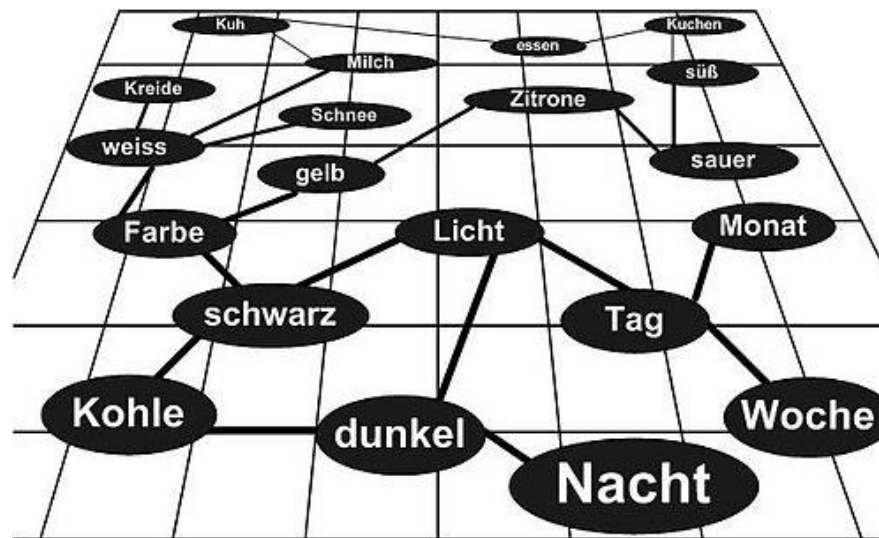
Explizites Lernen

- Vokabeln
- Hauptstädte
- Steuerverfahren
- Strategien der Streitvermeidung
- Autoreparatur

Implizites Lernen

- Klavier spielen
- Tanzen
- Fahrrad fahren
- Grammatik
- Hobby – Golf, Reiten
- Regeln auf der Arbeit

Wir speichern Informationen zusammenhängend



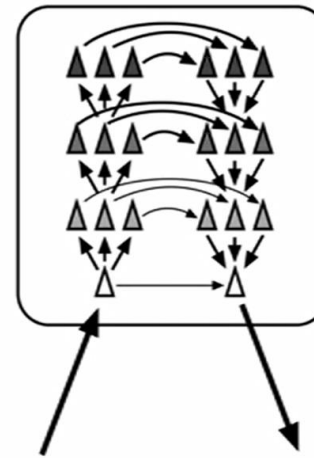
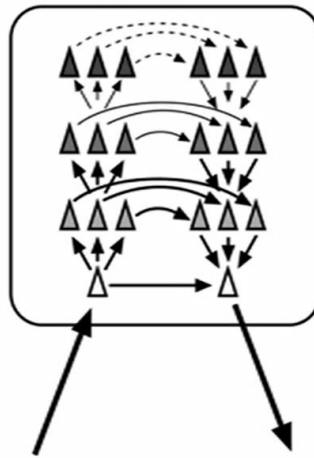
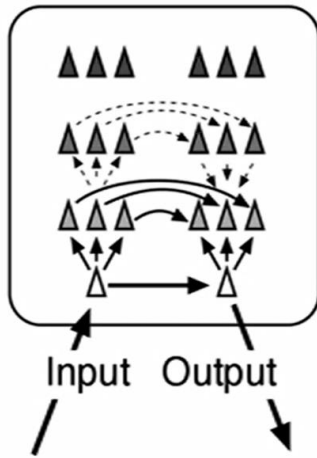


Menschen lernen in Stufen

- Schaut man sich das visuelle System an, dann lernen Menschen erst die einfachen Dinge wie Körper, Farben etc und dann die komplexeren Dinge aus den einfachen zusammen zu setzen.
- Beim Hören könnte es so sein: Erst Frequenzen lernen, dann Laute, dann Silben, dann Wörter, dann Sprüche und Sätze.
- Wir lernen also immer komplexere Regeln und Gesetzmäßigkeiten, die auf dem schon gewußten Aufbauen.



Sensorik Motorik



Komplexität

hoch

niedrig



Informationen bauen aufeinander auf.




Sprache lernen

- Man kann alle Sprachen der Welt durch 70 sogenannte Phoneme abbilden. Deutsch wird aus 40, Englisch aus 44 und Italienisch aus 30 Phonemen gebildet.
- Neugeborene können alle 70 unterscheiden. Nach einem halben Jahr jedoch nur noch die, die zu ihrer Sprache gehören.
- Man kann die Entwicklung fördern, indem man Babies chinesische Geschichten (in Chinesisch) vorliest.



Sprache entwickeln

- Kinder lernen eins nach dem anderen:
 - Buchstaben
 - Laute
 - kurze Wörter oder Wortteile
 - lange Wörter
 - Sätze
 - Geschichten zu erzählen
- Kinder extrahieren das was nötig ist, um ihre Sprache zu entwickeln
- Das geht nur in einem bestimmten Entwicklungsfenster. Haben Kinder bis zum Alter von 13 keine Sprache gelernt, dann werden Sie auch keine mehr richtig lernen



Das Gehirn wird zu dem, für das wir es
benutzen.



Wir besitzen ein großes Potential.
Das kann durch Gebrauch entwickelt werden.
Es kann aber auch verkümmern.
Einmal Gelerntes kann reaktiviert werden.



Konstruktivismus



Verständnis

- Während im Realismus der Beobachter die Welt gleichsam von einem neutralen Standpunkt aus betrachtet, sich beobachtend nicht als Teil der Welt versteht, schließt der Realismus den Einfluss des Beobachters aus.
- Der radikale Konstruktivismus weist darauf hin, dass der Beobachter immer Teil der Welt ist. So hat er immer einen subjektiven Standpunkt und beeinflusst so immer auch die Beobachtung selbst.

Persönlichkeiten

- Paul Watzlawick
- Heinz von Foerster
- Ernst von Glasersfeld
- Humberto Maturana
- Francisco Varela



Konstruktivismus

- Wahrnehmung ist niemals ein Abbild der Realität
- Realität ist immer eine Konstruktion aus Sinnesreizen und Gedächtnisleistung eines Individuums
- Eine Realität existiert nicht



Konstruktivismus

- Objektivität im Sinne einer Übereinstimmung von wahrgenommenem (konstruiertem) Bild und Realität ist unmöglich
- Ausnahmslos jede Wahrnehmung ist subjektiv



Platons Höhlengleichnis

Stelle dir Menschen vor in einer unterirdischen Wohnstätte... von Kind auf sind sie in dieser Höhle festgebant. ... (sie) sehen nur geradeaus vor sich hin... von oben her aber aus der Ferne von rückwärts erscheint ihnen ein Feuerschein; zwischen dem Feuer aber und den Gefesselten läuft oben ein Weg hin, längs dessen eine niedrige Mauer errichtet ist... Längs dieser Mauer... tragen Menschen allerlei Gerätschaften vorbei...

Können solche Gefangenen von sich selbst sowohl wie gegenseitig voneinander gesehen haben als die Schatten, die durch die Wirkung des Feuers auf die ihnen gegenüberliegende Wand der Höhle geworfen werden? ... Durchweg also würden die Gefangenen nichts anderes für wahr gelten lassen als die Schatten der künstlichen Gegenstände. (Bild ganz links unten)

Wenn einer von ihnen entfesselt und genötigt würde, plötzlich aufzustehen, den Hals umzuwenden, ... nach dem Lichte emporzublicken... Und wenn man ihn nun zwänge, sein Licht auf das Licht selbst zu richten, so würden ihn doch seine Augen schmerzen... Wenn man ihn nun aber von da gewaltsam durch den... Aufgang aufwärts schleppte und nicht eher ruhte, als bis man ihn an das Licht der Sonne gebracht hätte, würde er diese Gewaltigkeit nicht schmerzlich empfinden und sich dagegen sträuben?... Zuletzt dann würde er die Sonne, nicht etwa bloß Abspiegelungen derselben im Wasser ... in voller Wirklichkeit ... schauen und ihre Beschaffenheit zu betrachten imstande sein... (Bild Mitte unten)

Wenn ein solcher wieder hinabstiege in die Höhle und dort wieder seinen alten Platz einnähme, würden dann seine Augen nicht förmlich eingetaucht werden in Finsternis. Und wenn er nun wieder... wetteifern müßte in der Deutung jener Schattenbilder, ... würde er sich da nicht lächerlich machen und würde es nicht von ihm heißen, sein Aufstieg nach oben sei schuld daran... und schon der bloße Versuch, nach oben zu gelangen, sei verwerflich?.



www.neuroleadership-concept.com/Imu



Transaktionsanalyse

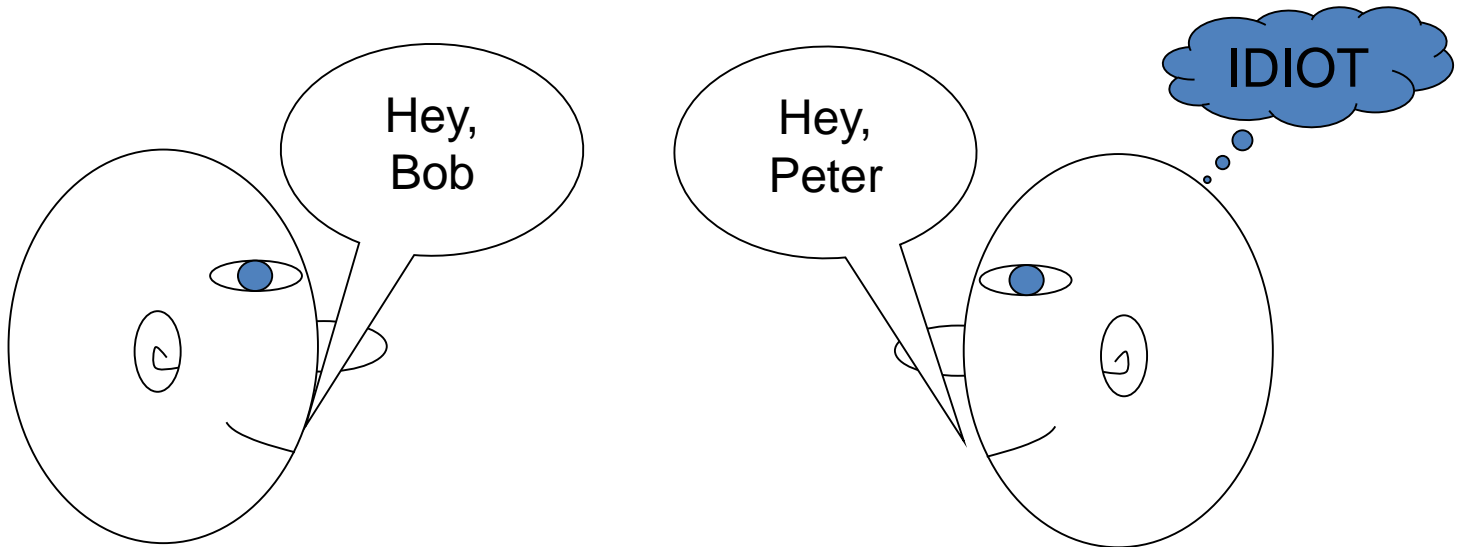
Von Eric Berne



Grundlagen TA

- Wenn ein Mensch etwas zu einem Anderen sagt, denn nennt die TA dies einen Transaktionsstimulus. Die Reaktion der anderen Seite nennt man die Transaktionsantwort.
- Die Person, die den Stimulus aussendet, ist der Agent. Die Person, die antwortet, ist der Respondent.

Grundlagen TA



Transaktionsstimulus
Agent

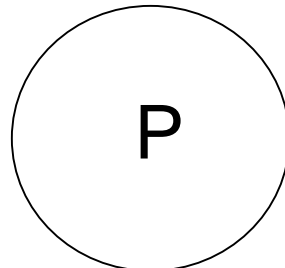
Reaktionsantwort
Respondent

Grundlagen TA

- Wenn wir kommunizieren, dann reagieren wir aus einem unserer 3 Ich-Zustände. Das kann unser Eltern-Ich, Erwachsenen-Ich oder Kind-Ich sein.
- Unserer Zustand zu diesem Zeitpunkt, wird durch unsere Gefühle bestimmt.
- Jederzeit können wir durch etwas getriggert werden um den Zustand zu wechseln.
- Wenn wir antworten, dann antworten wir aus einem der 3 Zustände.
- Die TA beschäftigt sich mit der Analyse der Stimuli und der Antworten.

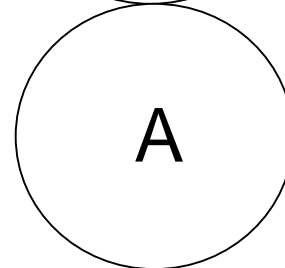
Ich Zustände

– Eltern



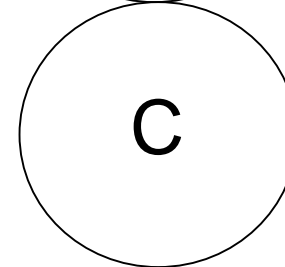
Verhalten, Denken und Gefühle sind Kopien unserer Eltern oder Elternfiguren.

– Erwachsenen



Verhalten, Denken und Gefühle sind Antworten, so wie wir es jetzt (selbst) bewußt entschieden haben.

– Kind

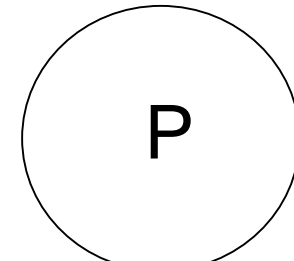
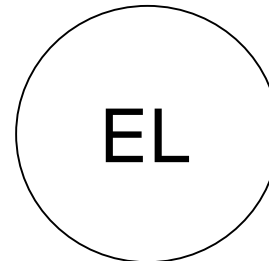


Verhalten, Denken und Gefühle sind Antworten, wie wir es als Kind gelernt haben.

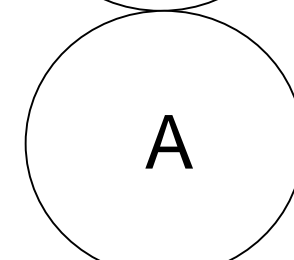
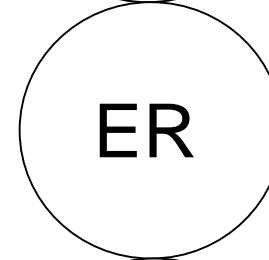
Ich-Zustände

– Eltern-Ich

- Kritisch
- Fürsorglich

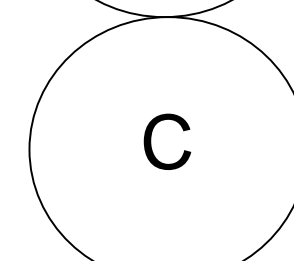
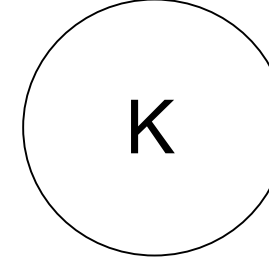


– Erwachsenen-Ich



– Kind-Ich

- Angepaßt
- Rebellisch
- Natürlich





Die 3 Ich-Zustände



Eltern-Ich

- Dies ist unsere Stimme der Autorität, erworben durch Konditionierung und Lernen als wir jung waren.
- Wir wurden durch unsere Eltern konditioniert, oder durch Lehrer, Onkel, Tanten oder andere ältere Leute.

Eltern-Ich Verhalten

- Böse oder ungeduldige Körpersprache
- Fingerzeig
- Arme in den Hüften
- Seufzen
- Hände hoch



Eltern-Ich Sprache

- Immer
- Niemals
- Ein für allemal
- Urteilende kritische Wörter (faul, schlecht, unakzeptabel)
- Denke immer daran...
- Wie oft habe ich Dir schon gesagt..



Kind-Ich

- Das Kind-Ich ist die Summe von Verhaltensweisen, Denkweisen und Gefühlen, die wir aus unserer Kindheit haben.
- Ist das Sehen, Hören und Fühlen, daß wir als Kind bewußt oder unbewußt beschlossen haben, zu gebrauchen.



Kind-Ich Verhalten

- Emotionale traurige Ausdrücke
- Verzweiflung
- Weinerliche Stimme
- Rollende Augen
- Hängende Schultern
- Sprechen hinter der Hand
- Verhaltenes Lachen



Kind-Ich Sprache

- Ich wünschte...
- Ich weiß nicht....
- Ich will.....
- Es ist nie gut...
- Das ist der schlechteste Tag.....
- Größer...
- Bester....




Erwachsenen-Ich

- Fähigkeit, selbstverantwortlich zu denken und unser Verhalten zu bestimmen.
- Das Erwachsenen-Ich kann unser Eltern-Ich und Kind-Ich unter Kontrolle halten. Wenn wir diese ändern wollen, machen wir das durch unser Erwachsenen-Ich.
- Das Erwachsenen-Ich ist die direkte Antwort auf das Hier und Jetzt. Es sind Situationen, die nicht durch die Vergangenheit beeinflusst werden.
- Als Erwachsene können wir die Menschen wahrnehmen wie sie sind und projizieren nichts. Wir fragen nach Informationen und machen keine Annahmen.



Erwachsenen-Ich Verhalten

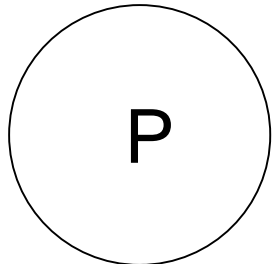
- Aufmerksam
- Interessiert
- Direkt
- Wertschätzend
- Friedlich



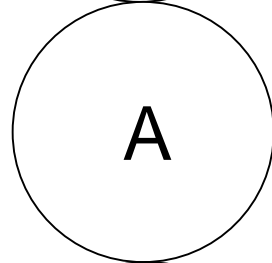
Erwachsenen-Ich Sprache

- Warum, Was, Wie
- Wo und Wann
- Wie viel, Auf welche Art?
- Vergleichende Ausdrücke
- Wahrscheinlich; Möglicherweise; Ich denke
- Meiner Meinung nach....

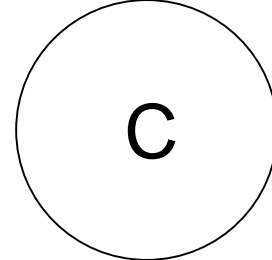
Teile Deines Ich



'Gelerntes' Konzept des Lebens



'Erdachtes' Konzept des Lebens



'Gefühltes' Konzept des Lebens



Typen von Transaktionen

- Effektive Transaktionen müssen komplementär sein.
 - Sie gehen von dem Rezipient zurück zu dem Aussenden Ich-Zustand.
- Gekreuzte Transaktionen sind ein Zeichen ineffektiver Kommunikation.
 - Beide Parteien werden nicht glücklich sein. Um die Situation zu retten, muß einer der beiden die Transaktion komplementär machen.
- In tiefgehenden Störungen kann man die Kommunikation nicht einfach so wieder herstellen. Man muß sich auf die Beziehung fokussieren. Die Kommunikation kann nur dann wieder gut funktionieren, wenn die Beziehung wieder hergestellt ist.



Transaktions Beispiele

TA Regel 1

- Wenn der Stimulus und die Reaktion auf parallelen Linien liegen, dann nennt man die Transaktion komplementär. Eine solche Transaktion kannt endlos lange weitergehen.

TA 1

Person A: Es sieht so aus als wäre der Zug schon wieder verspätet.

Person B: Es scheint niemals ohne Verspätung zu gehen

Person A: Züge sind doch immer zu spät

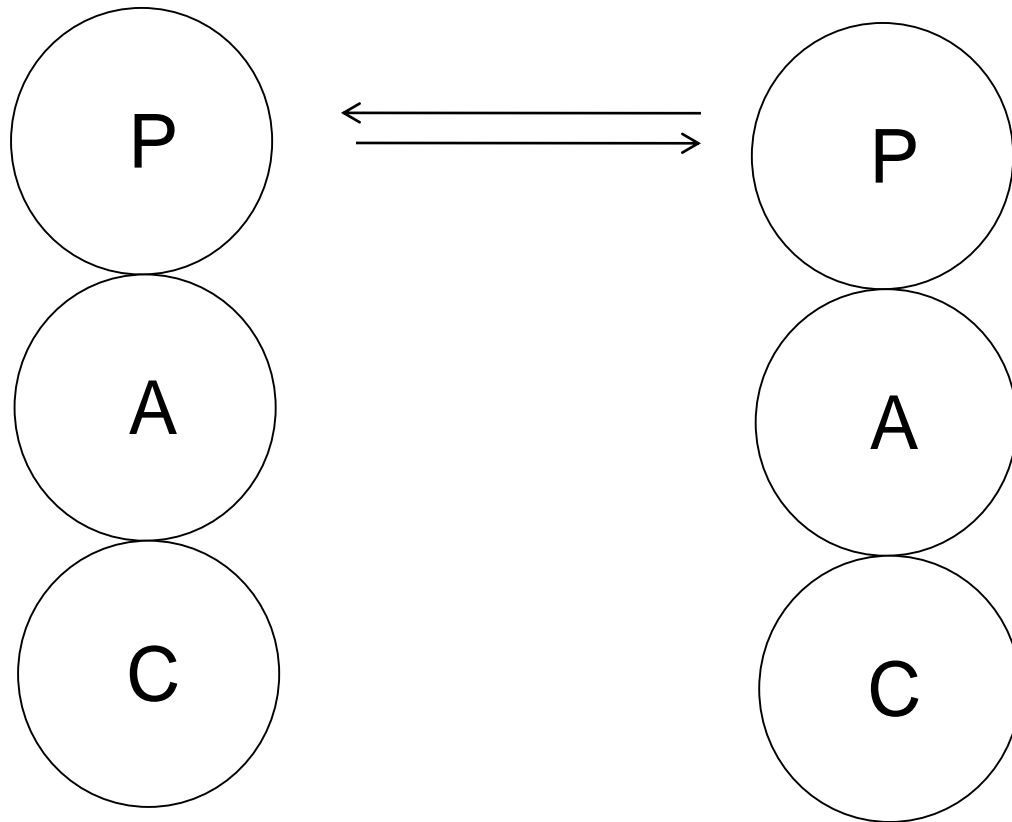
Person B: Ja, immer

Person A: Das habe ich auch heute morgen meinen Mann gesagt.
Nichts ist mehr wie es früher einmal war.

Person B: Sie haben ja so recht. Es ist ein Zeichen unserer Zeit.

Person A: Aber zahlen müssen wir trotzdem. Und nicht gerade wenig.

TA 1





TA 2

Person A: Wieviel Uhr ist es?

Person B: Auf meiner Uhr ist es 4:30 Uhr.

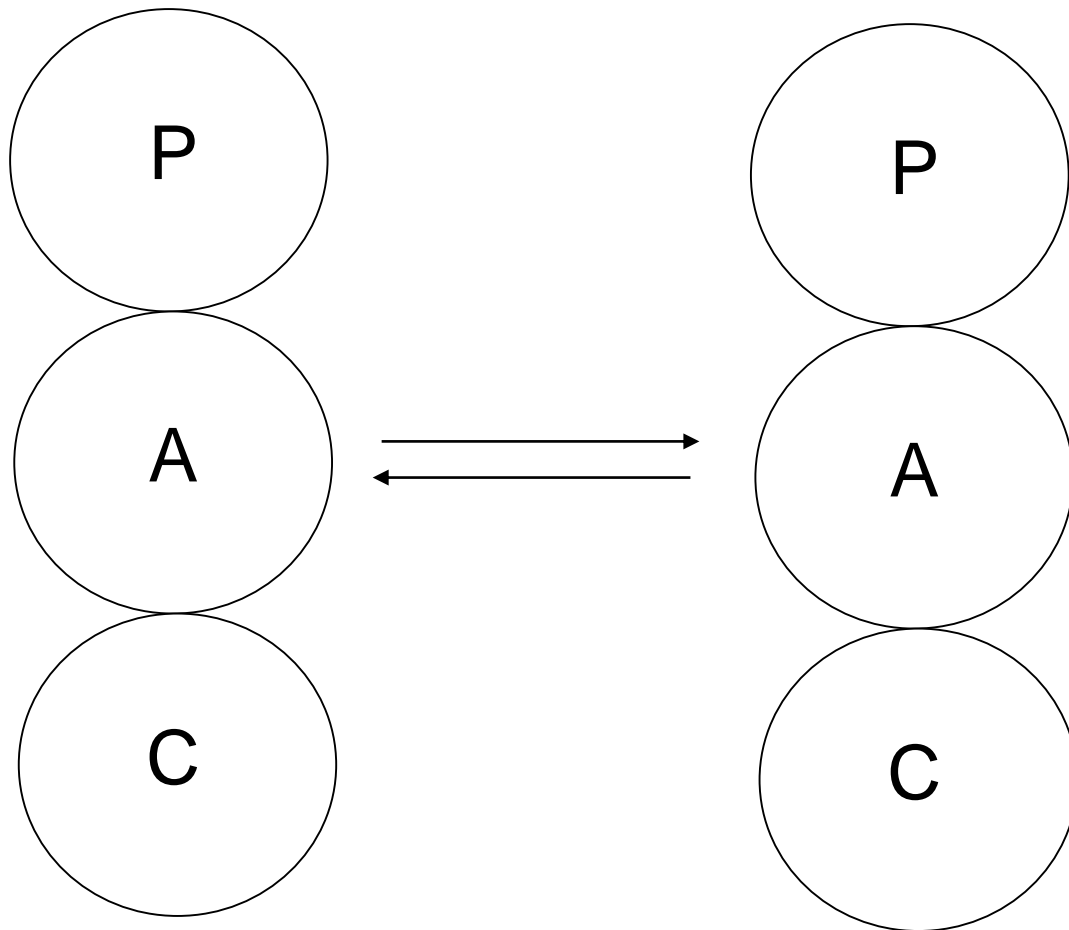
Person A: Du siehst gut aus in dem neuen Anzug!

Person B: Danke.

Person A: Reich mir doch mal bitte die Butter.

Person B: Hier, bitte.

TA 2

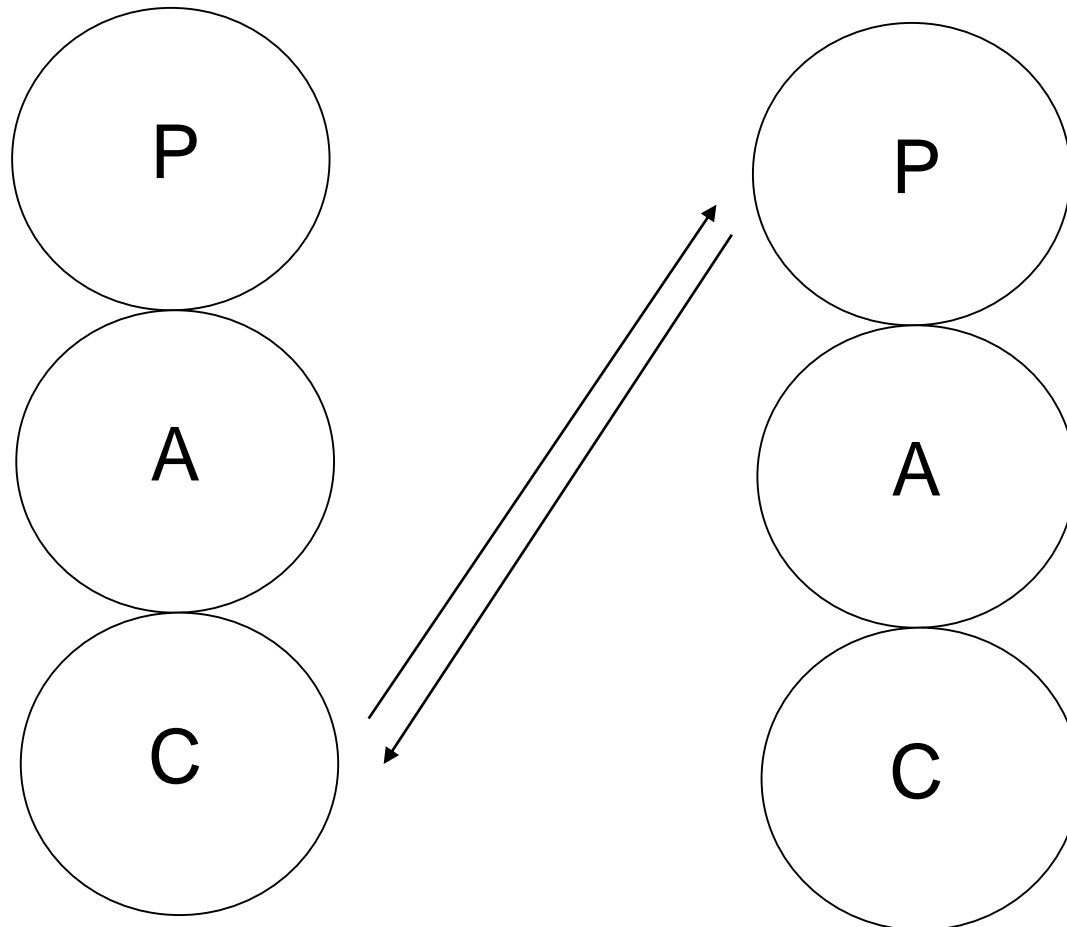


TA 3

Mann: Ich bin so krank. Ich glaube, daß ist einer der schlimmsten Tage meines Lebens. Ich wünschte, ich könnte den ganzen Tag im Bett bleiben.

Frau: Du bist wirklich ein armer Junge. Ich werde auf Deiner Arbeit anrufen, um zu sagen, daß Du nicht kommen kannst. Dann bringe ich Dir einen Tee. Kann ich sonst noch etwas für Dich tun?

Komplementäre TA



TA Regel 2

- Wenn Stimulus und Reaktion sich kreuzen, dann wird die Kommunikation unterbrochen.

TA 4

Person A: Wo hast Du die Steaks gekauft?

Person B: Warum, sind Sie nicht okay?

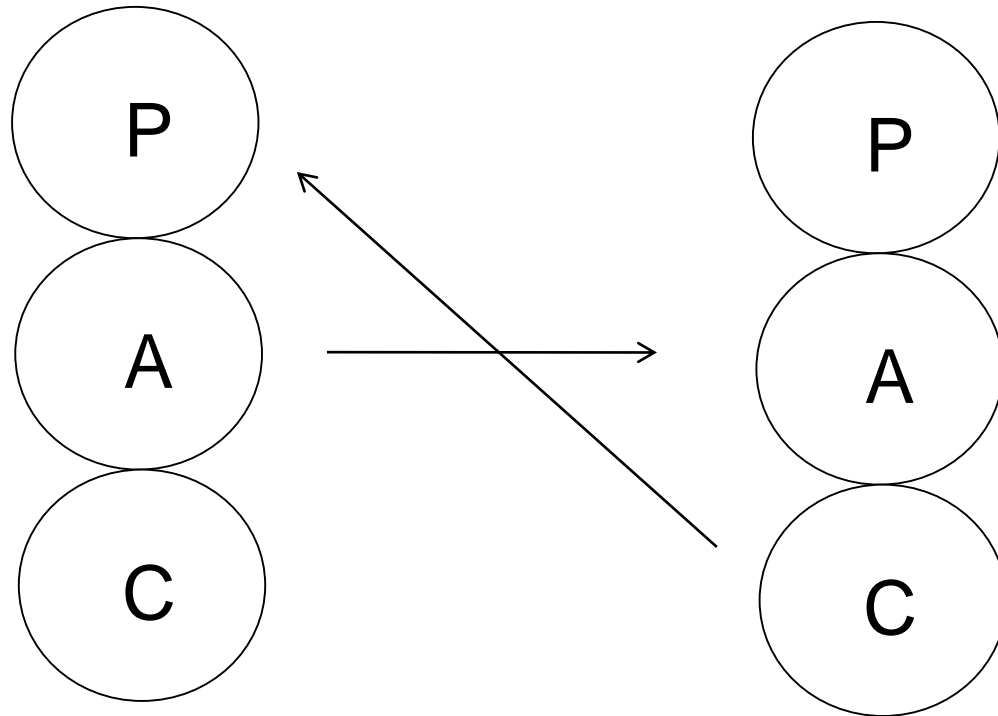
Person A: Dein neuer Haarschnitt sieht gut aus.

Person B: Hast Du die langen Haare nicht gemocht?

Person A: Bitte, reich mir doch mal die Kartoffeln.

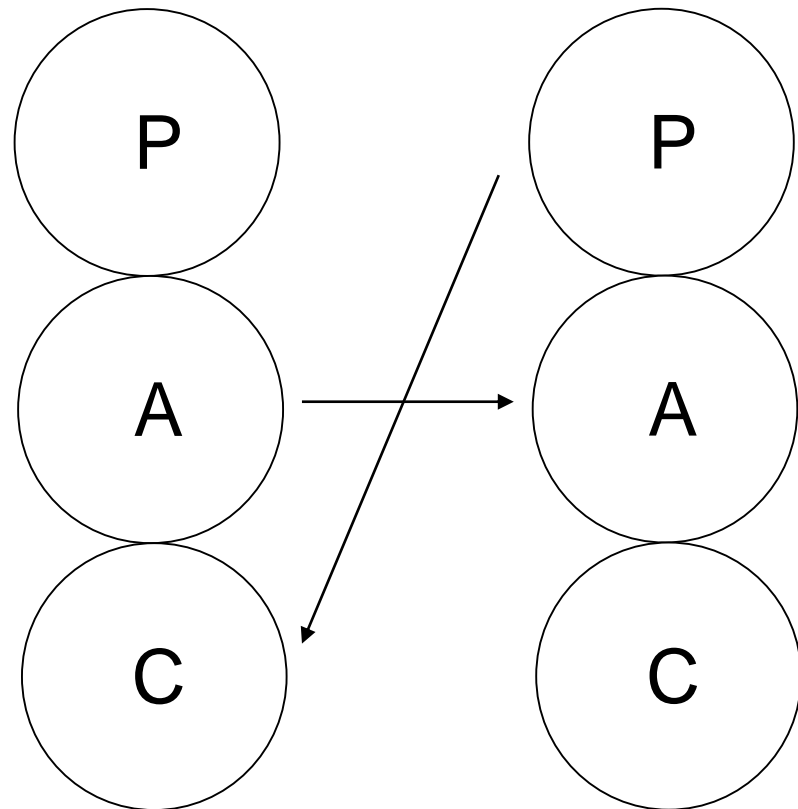
Person B: Und Du nennst mich dick?.

Gekreuzte TA



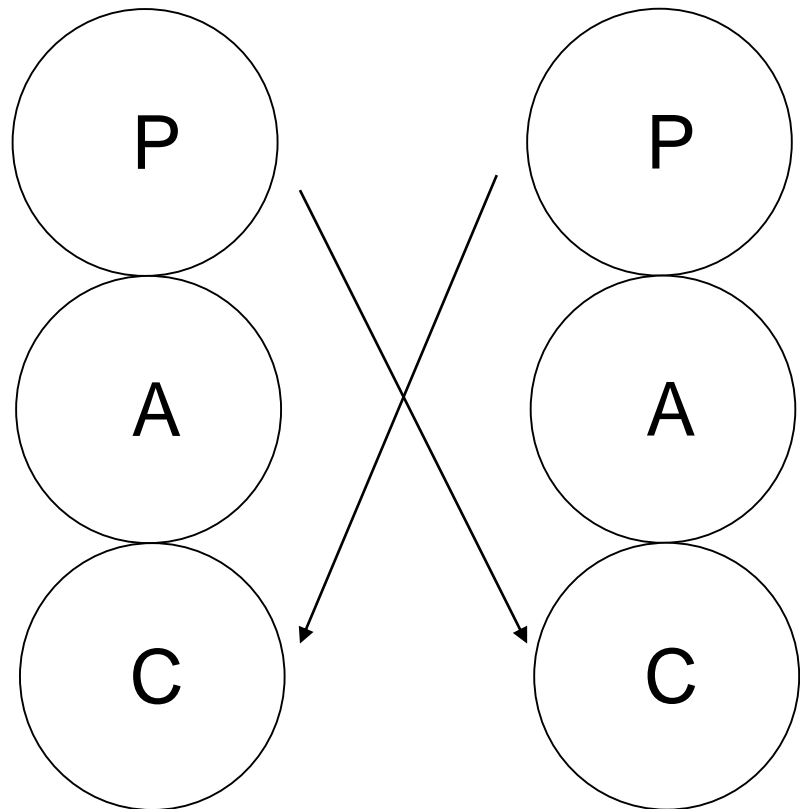
Gekreuzte TA

- Patient: Ich würde so gerne in einem schönen Krankenhaus sein. Nie hab ich Glück!
- Schwester: Zuerst müssen Sie einmal Ihre eigenen Probleme lösen. Dann können Sie nörgeln.



Gekreuzte TA

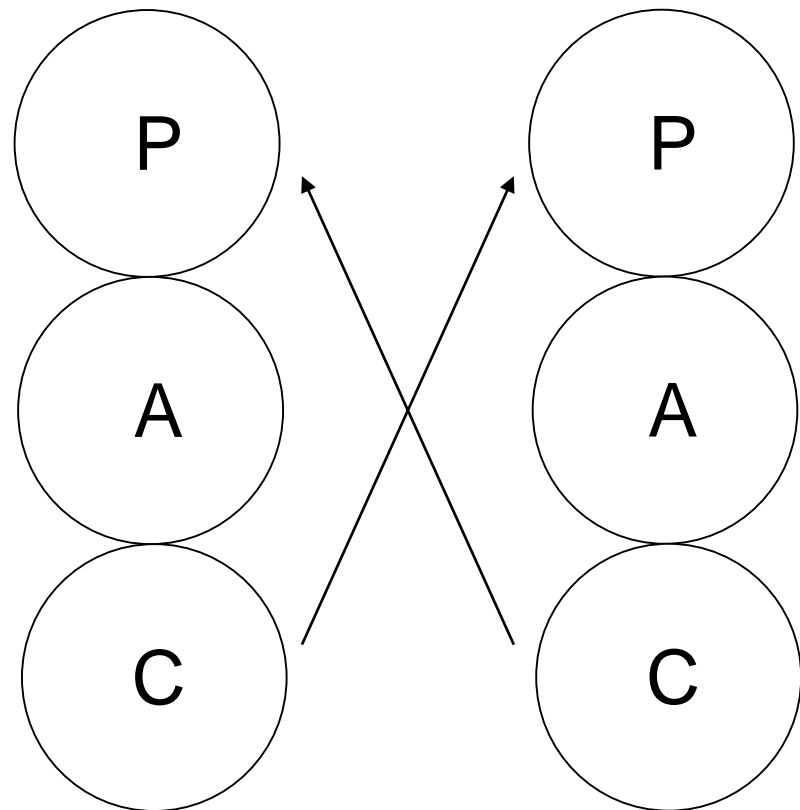
- Mutter: Bitte, geh jetzt Dein Zimmer sauber machen.
- Tochter: Du hast mir gar nichts zu sagen. Du bist hier nicht der Chef. Papa ist der Chef.





Gekreuzte TA

- Mädchen: Meine Eltern reisen meist nach Mallorca, wenn sie in Urlaub fahren.
- Junge: Wir fahren nie dorthin. Es ist dort viel zu voll.



Gekreuzte TA

- Sohn: Ich habe für morgen eine Geschichte zu schreiben, die ich dem Lehrer geben muß.
- Mutter: Warum wartest Du immer bis zur letzten Minute mit Deiner Arbeit?

