

**Friedemann Schulz von Thun
Johannes Ruppel,
Roswitha Stratmann**

Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte

Mit Zeichnungen
von Nina Kurth

Rowohlt Taschenbuch Verlag

Inhalt

Vorwort 9

1. «Stimmige Führung» aus kommunikations- psychologischer Sicht 13

Wie führt man richtig? 13

Das Ideal 13 Souveränität 1. und 2. Ordnung: die Verbindung von Professionalität und Menschlichkeit 13 Wie man richtig führt 14 Die Führungskraft im Spannungsfeld von Humanität und Effektivität 15 Die «Sandwich-Position»: die Führungskraft, ein « armes Würstchen »? 17 Die Auseinandersetzung mit der Führungsrolle: eine klare Linie entwickeln 17 Böse Täter - arme Opfer? Wer ist an allem Schuld? 21 Vor der eigenen Tür kehren 23 Alles unter einen Hut? Die Bewältigung der Rollenvielfalt 25 Stimmige Führung 27 Der metakommunikative Führungsstil 30

2. Grundlagen der Kommunikationspsychologie für Führungskräfte 31

2.1 Der vierfache Gehalt einer Äußerung: das Kommunikationsquadrat 33

2.2 Die Zirkularität zwischenmenschlicher Interaktionen: Teufelskreise 41

2.3 Die innere Pluralität: das Innere Team 45

2.4 Die Dialektik von Werten und menschlichen Qualitäten: das Werte- und Entwicklungsquadrat 52

2.5 Die Logik sozialer Situationen - ein Situationsmodell 59

3. Kompetenzen der Gesprächsführung 64

3.1 Sich interessieren 65

Mit vier Ohren empfangen 66 Übungsaufgabe 67 Aktives Zuhören 70 Besondere Schwierigkeiten des Aktiven Zuhörens 74 Wie wirkt das Aktive Zuhören? 76 Wann ist das Aktive Zuhören angebracht? 78 Wann ist das Aktive Zuhören unangebracht? 79 Das Aktive Zuhören im Gesprächszusammenhang 80

3.2 Farbe bekennen 81

Einen Standpunkt bilden: innere Teamkonferenz 83 Übungsaufgabe 84 Stellung nehmen: mit vier Schnäbeln sprechen 90 Die Wirkung der vier Botschaften 96 Übungsaufgabe 105 Übungsaufgabe zur Selbsteinschätzung der Schnäbel 106

3.3 Gespräche leiten und strukturieren 107

Die Vorbereitung 109 1. *Selbstklärung* 109 2. *Rahmenklärung* 110 3. *Verabredung zum Gespräch* 111 Im Gespräch 112 1. *(Markanter) Gesprächseinstieg* 112 2. *Klärung der Standpunkte* 113 3. *Klärung der Hinter- und « Untergründe»* 115 4. *Lösungssuche und Vereinbarungen* 118 5. *Das Gespräch reflektieren* 120

3.4 Metakommunikation im Team 123

Metakommunikation wozu? 123 Metakommunikation im Team - aber wie? 125 Wie führt man metakommunikative Teamsitzungen neu ein? 129 Was gehört in die Teambesprechung, was ins Einzelgespräch? 132

4. Führungskraft und Mitarbeiter im Gespräch 134

4.1 Fallbeispiel: «Der Vielredner» 135

Übungsaufgaben 136 Hürden, Fallstricke und Wege 137 1. *Der Gesprächseinstieg* 137 2. *Das Werte- und Entwicklungsquadrat zum Thema «Beraterqualität»* 138 3. *Der Effekt des Aktiven Zuhörens in diesem Gespräch* 141 4. *Reaktion auf einen Wortschwall*

des Mitarbeiters 141 5. *Das Gespräch zu einem konkreten Ergebnis leiten* 143

4.2 Fallbeispiel: «Der kreative Chaos» 145

Übungsaufgaben 146 Hürden, Fallstricke und Wege 148

1. *Der Teufelskreis zwischen Führungskraft und Mitarbeiter* 148

2. *Zur Selbstklärung vor dem Gespräch* 148 3. *Was wollen Sie Ihrem Mitarbeiter sachlich, von sich persönlich, über ihn und Ihre Wünsche und Forderungen mitteilen ?* 151 4. *Der Weg zur Lösung des Problems* 154

4.3 Fallbeispiel: «Kein rechter Draht zum Mitarbeiter» 155

Übungsaufgaben 155 Hürden, Fallstricke und Wege 156

1. *Die Gesprächsschwerpunkte und erforderliche Gesprächsfertigkeiten der Führungskraft* 156 2. *Aufbau des Gesprächs* 157

3. *Besonderheiten der Gesprächssituation* 159

4.4 Fallbeispiel: « Zu langsam » 161

Übungsaufgaben 162 Hürden, Fallstricke und Wege 162

1. *Zum Gesprächseinstieg* 162 2. *Die schüchterne Mitarbeiterin zum Reden ermuntern* 164 3. *Der Mitarbeiterin gegenüber Farbe bekennen* 165 4. *Die Hintergründe des Verhaltens der Mitarbeiterin erkunden* 168

5. *Das Gespräch zu einem konstruktiven Ende führen* 169

4.5 Fallbeispiel: «Unpünktlichkeit» 171

Übungsaufgaben 172 Hürden, Fallstricke und Wege 172

1. *Was ist bisher schief gelaufen?* 172 2. *Welche Gefahren ergeben sich für den Gesprächsverlauf?* 175 3. *Welches Gesprächsverhalten wäre förderlich?* 177 Übungsaufgabe 179

5. Fragen aus der Praxis 182

Literatur 192