

6 Professionelle Kommunikation

6.1 Die Einleitung

Das Thema

Egal ob im Familienleben, am Arbeitsplatz oder im Freundeskreis, Kommunikation ist allgegenwärtig. So basieren fast alle zwischenmenschlichen Interaktionen auf Kommunikation. Doch was so selbstverständlich erscheint, ist gar nicht immer so einfach. Viel zu schnell kann unser Gegenüber unsere Kommunikationsabsicht ganz anders interpretieren, als wir gemeint haben und schon stehen wir vor einem kommunikativen Missverständnis. Um diese vermeiden oder lösen zu können, soll Ihnen die folgende Lerneinheit Strategien zur Seite stellen.

Nach Abschluss dieser Lerneinheit verfügen Sie über folgendes Wissen:

- Sie kennen den Begriff Kommunikation und können diesen erklären
- Sie kenne die Struktur von Kommunikationsprozessen sowie die wichtigsten Kommunikationsmodelle
- Sie wissen wie Missverständnisse entstehen und wie diese zu vermeiden sind
- Sie können in der Kommunikation gezielte Fragetechniken einsetzen
- Sie kennen Strategien, um schwierige Kommunikationssituationen souverän zu bewältigen
- Sie wissen wie Sie Ihrem Gegenüber aktiv zuhören können
- Sie kennen die grundlegenden Kennzeichen eines Konflikts und können diesen als solchen identifizieren
- Sie kennen potentielle Streitgegenstände, die zu Konflikten führen können
- Sie kennen Methoden zur Bewältigung und Bearbeitung von Konflikten
- Sie sind in der Lage Meetings effizient und ertragreich zu planen und durchzuführen
- Sie kennen mögliche Ziele eines Meetings

6.2 Kommunikationstheorien

„Man kann nicht nicht kommunizieren“, hielt bereits der österreichische Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick fest. „Aber wir sprechen ja nicht

pausenlos“, denken Sie vielleicht jetzt. Das ist auch richtig, denn Kommunikation umfasst weitaus mehr als das bloße Sprechen. Denken Sie nur einmal an die Körpersprache, unseren Gesichtsausdruck oder die Bewegung unserer Hände. Auch das ist Kommunikation. Wir können festhalten:

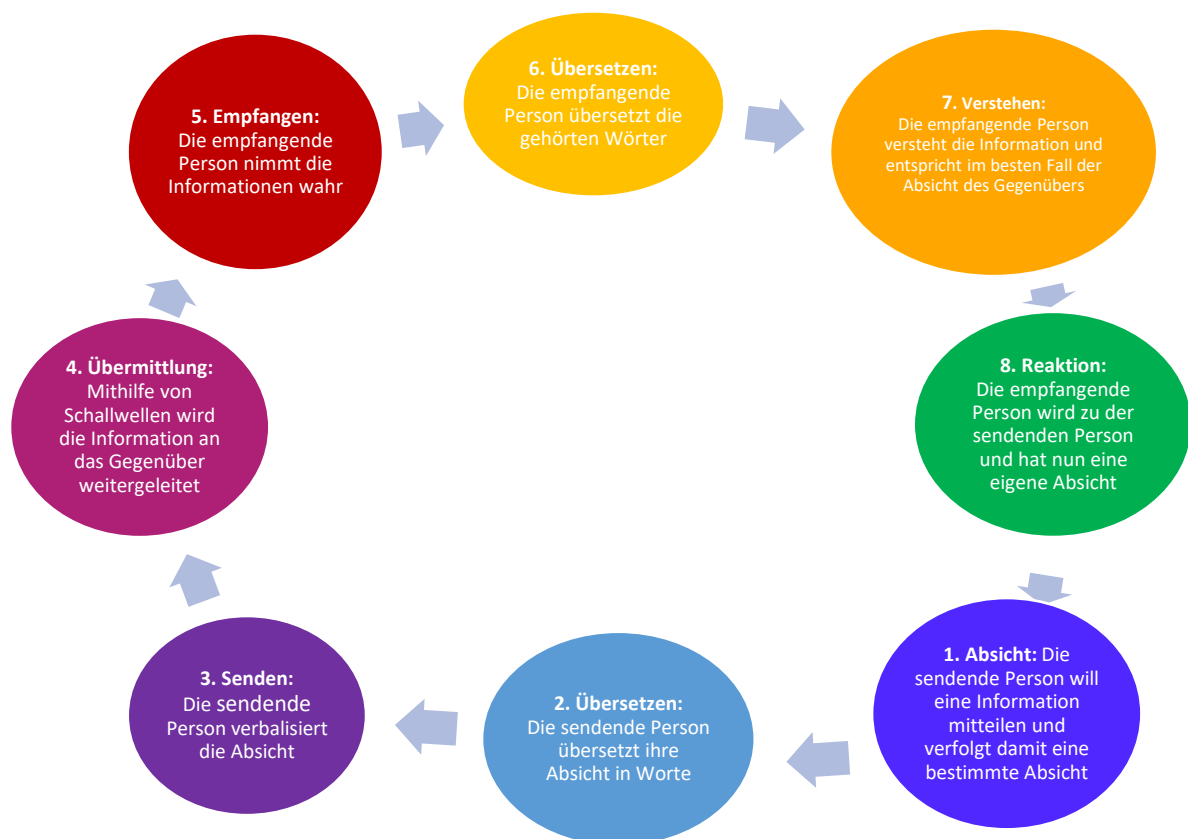
Definition

Kommunikation = der **Austausch von Informationen**. Diese Informationen können sowohl aus gesprochenen Wörtern bestehen, aber auch aus Bildern, Texten oder der Gestik und Mimik unseres Körpers.

Wie Kommunikation nun genau funktioniert, was es dabei zu beachten gilt und wie ein Kommunikationsprozess aufgebaut ist, sehen wir uns sogleich im Detail an.

Wie wir festgestellt haben, ist Kommunikation ein Austausch und Teilen von Informationen. Um etwas teilen zu können, braucht es natürlich mindestens zwei Personen, die an dem Kommunikationsprozess beteiligt sind. Diese zwei Personen heißen sendende und empfangende Person. Damit eine Kommunikation funktioniert, müssen unterschiedliche Schritte durchlaufen werden.

Sehen wir uns nun die einzelnen Schritte des Kommunikationsprozesses an:



Sehen wir uns den Kommunikationsprozess an einem konkreten Beispiel genauer an:

Beispiel

1. **Absicht:** Sie möchten in der Bäckerei 5 Semmeln kaufen.
2. **Übersetzen:** Sie suchen für diese Absicht geeignete Wörter.
3. **Senden:** Guten Morgen, ich hätte gerne 5 Semmeln.
4. **Übermittlung:** Das Gegenüber an der Theke hört die gesprochenen Worte, solange die Kommunikation nicht gestört wird. (Z.B. durch laute Geräusche)
5. **Empfangen:** Das Gegenüber nimmt die gesprochenen Worte wahr.
6. **Übersetzen:** Die gehörten Wörter werden übersetzt.
7. **Verstehen:** Das Gegenüber versteht, dass Sie gerne 5 Semmeln hätten und handeln muss.
8. **Reaktion:** Das Gegenüber antwortet: „Ja natürlich, kommt sofort.“

Merke

In der **Kommunikation** gibt es keinen Anfang und kein Ende, sondern sie findet immer **kreisförmig** statt. Denn jede Situation ist eingebettet zwischen vorhergehenden und nachfolgenden Kommunikationssituationen.

Werfen wir nun einen Blick auf die Rolle der sendenden und empfangenden Person. Besonders deutlich wird diese in dem **Sender-Empfänger-Modell** von Shannon und Weaver. Es wurde 1949 entwickelt und ist heute noch die Grundlage für viele weitere Kommunikationsmodelle. Wie der Name bereits verrät, stehen in diesem Modell die sendende und empfangende Person im Zentrum. Inhalte und deren Bedeutung sind für dieses Modell nicht relevant.

Im Sender-Empfänger-Modell wird in einem ersten Schritt eine Nachricht von der sendenden Person kodiert, das heißt versprachlicht und diese dann als Signal an die empfangende Person weitergeleitet. Diese Weiterleitung passiert über einen Übertragungskanal, zum Beispiel die Luft oder das Internet. Dabei kann es zu unterschiedlichen Störungen kommen, welche die Nachricht verfälschen oder gar die Übertragung verhindern können. Eine Störquelle kann zum Beispiel laute Musik während eines Gesprächs sein. In einem weiteren Schritt wird die Nachricht dann, sobald sie angekommen ist, von der empfangenden Person dekodiert und interpretiert. Damit die Kommunikation erfolgreich ist, müssen die sendende und empfangende Person denselben Code für die Nachricht verwenden, damit die Nachricht nach dem Kodieren und Dekodieren gleich ist. Ist dies nicht der Fall, so kommt es leicht zu Missverständnissen und Kommunikationsproblemen.

Die folgende Abbildung veranschaulicht den Prozess noch einmal bildhaft:

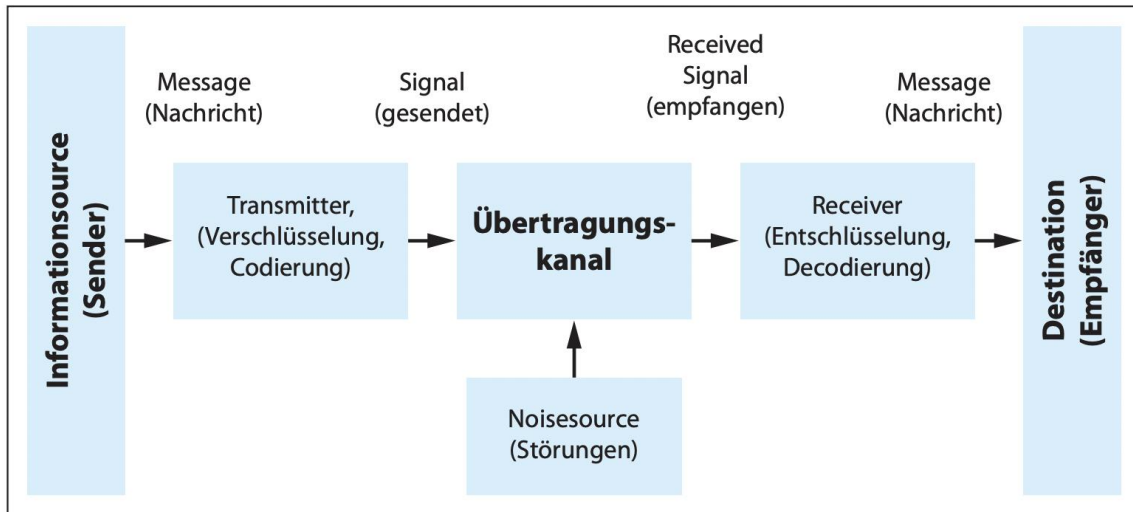


Abbildung 1: Böhlinger, Joachim; Bühler, Peter & Schlaich, Patrick (2007): Kommunikation, in: Schule, Studium und Beruf, <https://www.edv-buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf>

Sehen wir uns die Umsetzung des Sender-Empfänger-Modells nun an einem konkreten Beispiel an:

Beispiel

Sie möchten an jemanden eine E-Mail schreiben. Sie als sendende Person verfassen die E-Mail und drücken dann auf „Senden“. Sobald Sie das gemacht haben, wird Ihre E-Mail von der Software kodiert und sendet sie über den Übertragungskanal (das Internet) zu dem E-Mail-Anbieter (Z.B. Gmail oder GMX). Wenn es während der Übertragung zu keinen technischen Störungen kommt, kann die empfangende Person die E-Mail in ihrem E-Mail-Programm abrufen. Nach einer Decodierung durch die Software kann diese nun die E-Mail lesen. Der Inhalt der E-Mail spielt in diesem Modell keine Rolle.

Kommunikation und insbesondere die zwischenmenschliche Kommunikation ist also ein sehr komplexer Prozess, der von zahlreichen inneren und äußeren Faktoren beeinflusst wird. All diese Faktoren können die Kommunikation beeinträchtigen, den Inhalt verfälschen und im schlimmsten Fall zu Missverständnissen führen. Was sind nun diese Faktoren, welche eine Konversation beeinflussen?

Im Folgenden erhalten Sie einen Überblick über die gängigsten Ursachen, die zu einem kommunikativen Missverständnis führen können, sowie Strategien, die Ihnen helfen, Missverständnisse vorzubeugen.

Ursache	Beschreibung	Strategie
Indirekte Kommunikation	Oft werden Botschaften aus Höflichkeit auf indirekte Weise kommuniziert. Das Gegenüber muss also tatsächlich zwischen den Zeilen lesen und hat dabei natürlich unterschiedliche Möglichkeiten eine Botschaft zu interpretieren. Der Satz: „Die Ampel ist grün!“, könnte auf einer sachlichen Ebene schlicht die Information über die Farbe der Ampel enthalten. Anders interpretiert könnte die sendende Person aber auch dazu auffordern wollen, loszufahren.	Versuchen Sie klar zu kommunizieren, und damit die Chance zu reduzieren, dass die Nachricht falsch interpretiert wird. Zudem kann es hilfreich sein, die wichtigsten Informationen zu wiederholen oder hervorzuheben, indem Sie beispielsweise Ihre Stimme an wichtigen Stellen heben, zentrale Wörter besonders betonen oder mit passender Gestik und Mimik unterstreichen.
Schriftliche Kommunikation	So praktisch E-Mails oder WhatsApp-Nachrichten sind, so anfällig sind sie für kommunikative Missverständnisse. Grund dafür ist das Fehlen wichtiger nonverbaler Elemente, wie die Gestik, die Mimik oder die Tonlage, welche uns in einer persönlichen Kommunikation helfen, zu verstehen, wie die Botschaft gemeint ist.	Versuchen Sie daher vor allem in der schriftlichen Kommunikation möglichst eindeutig und prägnant zu kommunizieren und auf Ironie oder Zweideutigkeiten zu verzichten. Hilfreich kann (muss aber nicht) die Verwendung von Emojis sein.
Subjektive Perspektive	Jede Person bringt in ein Gespräch bestimmte Vorerfahrungen mit, mit deren Hilfe das Gehörte oder das Wahrgenommene interpretiert wird. Wir vergleichen das, was wir hören, mit dem, was wir aus unserer Erfahrung wissen. In einer Konversation können wir also nur vermuten, was unser Gegenüber meinen könnte und reagieren abhängig davon, wie wir das Gesagte interpretieren.	Versuchen Sie in einer Kommunikation also stets Ihre eigene Perspektive zu reflektieren. Beachten Sie auch die Körpersprache Ihres Gegenübers. Achten Sie besonders darauf, ob die Körpersprache mit den Worten übereinstimmt oder von diesen abweicht. Fragen Sie bei Ihrem Gegenüber nach, wenn es hier Unstimmigkeiten gibt.
Mangelndes Zuhören	Simple aber dennoch oft die Ursache für Missverständnisse ist mangelndes Zuhören, denn auch aktives Zuhören muss gelernt sein. Sind wir abgelenkt oder unkonzentriert, so entgehen uns oft wichtige Informationen einer Kommunikation und wir interpretieren sie falsch.	Schalten Sie also Störfaktoren wie das Handy, Musik oder Benachrichtigungstöne während einer Kommunikation aus und konzentrieren Sie sich bewusst auf die Botschaft.

Nachdem Sie nun Tipps kennengelernt haben, mit denen sich Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden lassen, wollen wir uns eine weitere Strategie für eine gelungene Kommunikation ansehen. Und zwar gezielte Fragetechniken. Denn kaum eine andere Kommunikationstechnik eröffnet uns so viele Möglichkeiten wie die Fragetechnik. Sind Fragen doch einer der wichtigsten Bestandteile eines jeden Gesprächs.

Sehen wir uns die Möglichkeiten, die uns Fragetechniken bieten, genauer an:

- Das **Steuern von Gesprächen**. Mit den richtigen Fragen können Sie bestimmte Themen ansprechen, zu einem neuen Thema überleiten und damit die Gesprächsrichtung steuern. 
- **Interesse zeigen**: Wenn Sie Ihrem Gegenüber während des Gesprächs regelmäßig Fragen stellen, zeigen Sie damit, dass Sie sich für das Gegenüber und das Gesprächsthema interessieren. 
- **Informationen erhalten** oder weitergeben: Mit gezielten Fragen erhalten Sie von Ihrem Gegenüber Informationen, die Ihnen sonst vielleicht verborgen geblieben wären. 
- **Manipulieren**: Durch Fragetechniken können Sie Ihr Gegenüber gezielt beeinflussen und in die gewünschte Richtung lenken. 
- **Probleme erkennen**: Fragetechniken eröffnen Ihnen auch die Möglichkeit, Themen aus unterschiedlichen Perspektiven zu betrachten und dadurch Lösungen zu finden. 
- **Missverständnisse vermeiden**: Auch durch gezieltes Hinterfragen oder Nachfragen bei Unklarheiten können Missverständnisse und Konflikte vermieden oder geklärt werden. 
- **Perspektiven reflektieren**: Fragetechniken können auch einen Perspektivenwechsel bewirken, sodass zuvor unterschiedliche Perspektiven plötzlich vereinbar sind. 
- Das Gegenüber **zum Schweigen bringen**: Fragetechniken können auch dann eingesetzt werden, wenn Sie Ihr Gegenüber aus dem Kommunikationsprozess verbannen wollen. 

Sie kennen nun unterschiedliche Strategien, um eine gelungene Kommunikation zu führen, Missverständnisse zu vermeiden und die Kommunikationsprozesse zu lenken. Falls es nun doch einmal zu einem Konflikt kommt, sollen Sie auch darauf vorbereitet sein. Sehen wir uns dazu zuerst an, was die typischen Merkmale eines Konflikts sind, wie Sie potentielle Streitgegenstände erkennen und natürlich vor allem, wie Sie Konflikte professionell lösen können.

6.3 Konfliktmanagement

Auf Konflikte treffen wir überall. Sei es am Spielplatz, in der Partnerschaft, am Arbeitsplatz oder in der Gesellschaft. Konflikte sind aber nicht automatisch schlecht, im Gegenteil: sie können sogar äußerst relevant sein und wichtige Veränderungen bewirken. Die goldene Regel hier ist: der richtige Umgang mit Konflikten.

Bevor wir uns ansehen, wie wir mit Konflikten konstruktiv umgehen und diese lösen können, wollen wir herausfinden, was Konflikte eigentlich sind.

Definition

Als **Konflikt** wird eine **Spannungssituation zwischen zwei oder mehreren Parteien** (einzelne Personen, Organisationen, Gruppen etc.) bezeichnet, deren Interessen und Ziele wechselseitig als unvereinbar wahrgenommen werden.

Ein Konflikt kennzeichnet sich damit typischerweise durch folgende Merkmale:

- Zwischen den Parteien besteht eine Interaktion
- Es reicht bereits, wenn nur eine Partei die Interessen als unvereinbar wahrnimmt
- Unvereinbarkeit kann auch das Denken, Wahrnehmen und Vorstellen umfassen,
- Zumindest eine der Parteien macht die andere Partei für den Konflikt verantwortlich. Die Schuld wird also bei den Gegenparteien und nicht bei sich selbst gesucht.

Manchmal bleibt es jedoch nicht bei einem bloßen Konflikt. Denn ein jeder Konflikt kann sich ausweiten. Das passiert vor allem, wenn die Konfliktparteien nicht länger auf der Sachebene bleiben, sondern auf die Beziehungsebene übergehen. Dabei versuchen die Konfliktparteien ihre eigene Überlegenheit zu demonstrieren und die Gegenpartei zu unterdrücken. Im schlimmsten Fall kann es sogar zu Gewalthandlungen kommen, um ein Durchsetzen der eigenen Position zu erreichen. Dieses Wegbewegen von dem ursprünglichen Konfliktthema und Verhärtung des Konflikts nennt man **Eskalation**.

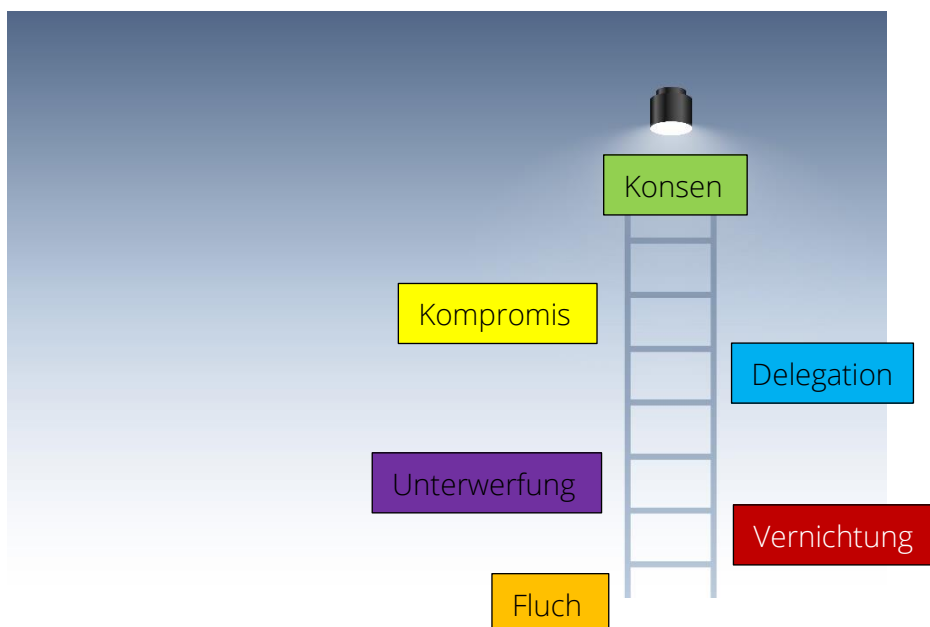
Ob es sich um einen Konflikt oder bereits um eine Eskalation handelt, können Sie anhand folgender **Merkmale** erkennen. Treffen diese zu, so spricht man von einer **Eskalation**:

- **Verhärtung:** Zu Beginn des Konflikts versuchen die Konfliktparteien auf das Gegenüber einzugehen. Diese konstruktive Haltung wird in einer Eskalation nicht länger eingenommen.
- **Festlegung:** Der Fokus liegt auf negativen Verhaltensaspekten, die sich im Laufe der Eskalationsstufen verstärken.
- **Streben nach Überlegenheit:** Eine jede Konfliktpartei versucht ihre eigene Überlegenheit zu präsentieren und zugleich das Gegenüber zu erniedrigen.

- **Verwendung schärferer Mittel:** Im Fokus stehen nicht länger intellektuelle und verbale Elemente, sondern reine Handlungen.
- **Normen- und Regelverlust:** Regeln und Normen werden nicht länger befolgt.
- **Abgrenzung:** Die Konfliktparteien sind überzeugt, dass sich der Konflikt nur ohne die Gegenpartei lösen lässt.
- **Unumkehrbarkeit:** Grundlegendes Ziel ist die Vernichtung des Gegenübers. Es gibt kein Zurück mehr, das heißt keine Aussicht auf eine friedliche Lösung.

All dies wollen wir natürlich vermeiden. Und tatsächlich muss es in einem Konflikt nicht immer eine Gewinner- und Verliererpartei geben. Konflikte lassen sich nämlich auch konstruktiv lösen. Dazu müssen wir wissen, dass der Prozess der Konfliktlösung für gewöhnlich einem bestimmten Muster folgt, das stufenweise aufgebaut ist. Diese Grundmuster stellen die unterschiedlichen Konfliktlösestrategien dar, die wir nutzen, oft auch unbewusst, um Konflikte zu lösen. Je höher man die Konfliktlösestufen hinaufsteigt, desto größer ist die Chance für eine Konfliktlösung.

Sehen wir uns diese Stufen näher an:



https://www.freepik.com/free-vector/ladder-stairway-with-light-bulb-concept-background_14979132.htm#page=2&query=stairs%20up&position=49&from_view=search&track=sph

- Die erste Stufe ist die **Flucht** und charakterisiert sich meist durch Vermeidung oder Leugnen von Konflikten. Konflikte werden damit jedoch nicht gelöst, sondern nur verdrängt.
- Als nächstes folgt die Stufe der **Vernichtung**. Zu dieser kommt es, wenn der Konflikt nicht durch die Flucht gelöst werden kann. Wir begeben und also in eine Kampfposition, mit dem Ziel unser Gegenüber verbal oder physisch zu

vernichten. Dabei kann es sich um gesellschaftliche Ausgrenzung, Mobbing, oder im Extremfall sogar um Mord handeln. Damit kann zwar ein rascher und endgültiger Sieg einer Partei erzielt werden, jedoch bleibt auch hier kein Platz für Weiterentwicklungen und Veränderungen.

- Entscheidet man sich gegen eine Vernichtung des Gegenübers, so kommt es meist zur **Unterwerfung** einer Partei. Die schwächere Partei erkennt also, dass die Aussicht auf einen Sieg sehr unwahrscheinlich ist und unterordnet sich der Gegenpartei, zum Beispiel durch Übernehmen der Gegenposition, Nachgeben, oder auch durch Bestechung und Intrigen. Auch hier können wir also noch nicht von konstruktivem Konfliktlösen sprechen.
- In der vierten Stufe wird versucht mit der Gegenpartei mithilfe einer **Delegation** zu kooperieren. Das heißt man lässt eine dritte Instanz, die nichts mit dem Konflikt zu tun hat, über den Konflikt entscheiden. Diese dritte Instanz ist zum Beispiel eine bestimmte Autorität, eine Kommission oder das Gericht, aber auch Mediation. Hier können Konflikte so gelöst werden, dass Objektivität und Sachlichkeit gewahrt werden. Jedoch wird den Parteien die Konflikt- und Bewältigungskompetenz entzogen und sie müssen die außenstehende Instanz akzeptieren.
- Als vorletzte Stufe folgt jene des **Kompromisses**. Kompromiss bedeutet, dass in bestimmten Teilbereichen eine Einigung stattfinden kann. Damit kann zwar das Ziel der Einigung erreicht werden und die Konfliktparteien handeln eigenverantwortlich. Dies bedeutet aber zugleich, dass es in den übrigen Bereichen noch zu keiner Einigung gekommen ist.
- Wird erkannt, dass alle vorhergehenden Konfliktlösestrategien (Flucht, Unterwerfung etc.) nicht lohnenswert sind, so kann nach einem **Konsens** gesucht werden. Die Konfliktparteien arbeiten an einer gemeinsamen Lösung, mit der alle Parteien zufrieden sind. Hier gelingt nun erstmals eine vollständige und langfristige Bewältigung des Konflikts, der die Interessen aller Parteien berücksichtigt. Diese Strategie ist aber natürlich sehr zeitaufwendig.

Egal ob Kinder um ihr Spielzeug streiten, Sie mit der Unternehmensleitung um eine Gehaltserhöhung verhandeln, Sie sich von Ihrem Team nicht wertgeschätzt fühlen oder von Ihrer Großmutter weniger erben als Ihre Geschwister. All diese Situationen beinhalten unterschiedliche **Streitgegenstände**.

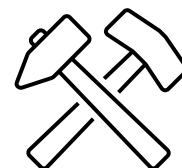
Diese Streitgegenstände lassen sich unterschiedlichen Arten von Konflikten zuordnen:



Es gibt also unzählige Gründe für die Entstehung eines Konflikts und damit auch zahlreiche unterschiedliche Arten von Konflikten.

Daneben können auch schwierige Kommunikationssituationen zu Konflikten führen, da es dabei leicht zu Missverständnissen kommt, die Konfliktpotential haben. Da wir uns alle immer wieder in Situationen wiederfinden, in denen uns die Gesprächsführung schwerfällt, wollen wir nun einige **Strategien** erarbeiten, die Ihnen helfen, mit **schwierigen Kommunikationssituationen** umzugehen.

Werkzeuge für schwierige Kommunikationssituationen:



Strategie	Umsetzung
Aktives Zuhören	<ul style="list-style-type: none"> -Schenken Sie Ihrem Gegenüber Ihre volle Aufmerksamkeit und zeigen Sie dies auch mit Ihrer Körpersprache (nicken, Blickkontakt, zugewandte Körperhaltung) - Fragen Sie nach und zeigen Sie so Interesse - Senden Sie positive verbale Signale („Ja“, „Mmh“) - Vermeiden Sie während der Kommunikation andere Dinge zu tun (Nachrichten lesen etc.)

Interpunktionen erkennen	Seien Sie sich bewusst, dass unterschiedliche Personen die Wirklichkeit unterschiedlich interpretieren und seien Sie offen für neue Perspektiven und Ausgangspunkte.
Teufelskreise erkennen	Einen Teufelskreis können Sie erkennen, wenn Sie bemerken, dass sich eine Argumentation im Kreis bewegt und Sie sich mit Ihrem Gegenüber nicht einig werden. Die Situation spitzt sich stattdessen immer mehr zu.
Teufelskreise auflösen	<ul style="list-style-type: none"> - Konzentrieren Sie sich auf das Positive an Ihrem Gegenüber - Verhalten Sie sich dementsprechend und senden Sie positive verbale und nonverbale Signale - Ihr Gegenüber wird ebenso positiver gestimmt sein und es kann nach gemeinsamen Lösungen gesucht werden
Interpretationen kritisch hinterfragen	Hinterfragen Sie Ihre eigenen Interpretationen und berücksichtigen Sie auch andere Interpretationsmöglichkeiten
Ich-Botschaften formulieren	<ul style="list-style-type: none"> - Formulieren Sie Ihre Aussagen möglichst neutral - Vermeiden Sie Beschuldigungen - Versuchen Sie nicht Ihr Gegenüber zu verändern - Formulieren Sie klar, worum es Ihnen geht - Übernehmen Sie Verantwortung
Meta-Kommunikation führen	Verlassen Sie die eigentliche Kommunikationssituation und betrachten Sie diese aus einer Außenperspektive. Sehen Sie sich sozusagen selbst über die Schulter und analysieren Sie die Situation. Hier kann es auch hilfreich sein, sich Hilfe von Coaches oder Mediator*innen zu holen.

Beispiel

Sie besprechen die Ursachen eines Fahrzeugsymptoms mit Ihrem Produktionsteam. Sie haben viel Zeit mit der Fehlersuche verbracht und waren bei der Kfz-Diagnose nicht erfolgreich. Offensichtlich scheint es, dass es verschiedene Ideen und damit verbundene Problemdefinitionen gibt, die sich auf die nächsten Schritte bei der Lösung des Problems auswirken. Die Wahrnehmung des Zustands hängt nicht nur von der Kenntnis des Fahrzeugs, seiner Teile und seiner Funktionsweise ab, sondern auch von der Erfahrung in der Arbeit und der Erfahrung mit diesem spezifischen Automobilmodell. In diesem Fall werden sich die Werkzeuge für schwierige Kommunikationssituationen als nützlich erweisen, und der Teammanager überwacht die Ergebnisse der Gespräche, die in der Produktion stattfinden.

6.4 Effektives Team-Meeting

Zuletzt möchten wir uns der Frage widmen, wie Sie professionelle Meetings und Besprechungen planen und die Ziele des Meetings festlegen können.

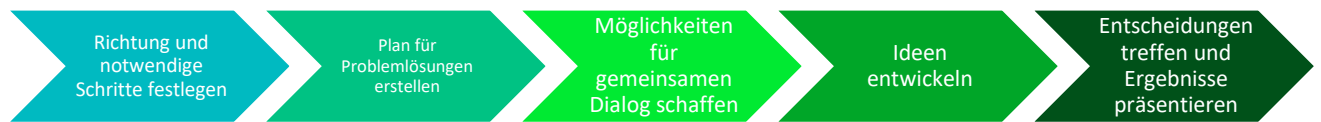
Sie kennen sie bestimmt alle: die nicht enden wollenden Konferenzen am Arbeitsplatz, in denen Sie nur darauf warten, dass sie wieder vorüber sind. Doch so muss es nicht sein. Wenn Sie ein paar Dinge beachten, kann ein Meeting sehr viel spannender und effizienter sein.



https://www.freepik.com/free-vector/business-team-discussing-ideas-startup_6974855.htm#query=team%20meeting&position=1&from_view=author

Wenn Sie ein Meeting planen oder durchführen, gilt als Regel Nummer 1 stets die Festlegung der Meeting-Ziele. Klären Sie also bereits vor der Durchführung des Meetings die Ziele des Meetings.

Mögliche Ziele eines Meetings können sein:



Merke

Grundsätzlich gilt, die Ziele möglichst präzise zu formulieren und die Ziele so zu wählen, dass sie im Rahmen des Meetings erreichbar.

Haben Sie konkrete Ziele festgelegt und sich für die Durchführung eines Meetings entschieden, ist es an der Zeit, das Meeting zu planen, damit auch alles gut über die Bühne geht. Sehen wir uns die einzelnen Schritte in der **Planungsphase** im Detail an:

- Engagieren Sie eine professionelle Person, die das Meeting leitet, falls Sie es nicht selbst durchführen.
- Legen Sie einen Termin fest, der für möglichst alle Teilnehmenden passend ist.
- Bestimmen Sie den Anfang und das Ende des Meetings. Damit verhindern Sie endlos scheinende Meetings und konzentrieren sich auf das Wesentliche.
- Organisieren Sie einen geeigneten Ort, der ausreichend Platz bietet.
- Planen Sie insbesondere bei längeren Meetings ausreichend Pausen ein, um die Konzentration der Teilnehmenden aufrechtzuerhalten und Platz für Austausch zu schaffen.
- Kümmern Sie sich um die zeitgerechte Bekanntgabe der Tagesordnung (Termin, Dauer, Ort, Thema/Ziele und Leitung des Meetings). Damit können sich die Teilnehmenden bereits auf das Meeting vorbereiten und sich vorweg informieren.
- Gliedern Sie die Themen nach Priorität sowie in die Bereiche Information, Diskussion und Beschluss. Damit erhält das Meeting von Beginn an eine Struktur, der gefolgt wird und gewährleistet, dass die relevantesten Punkte gleich zu Beginn besprochen werden.

Sie sehen, Planung ist tatsächlich manchmal das halbe Leben. Beachten Sie also bereits bei der Planung diese Tipps und Sie werden sehen, wie effizient und produktiv das Meeting plötzlich sein wird.

Beispiel

Wenn wir an die Automobilindustrie denken, wird die Teamarbeit in verschiedenen Werken auf unterschiedliche Weise organisiert. Dies hängt nicht nur von der Größe des Unternehmens ab, sondern auch von den Managementpraktiken nach Vereinbarungen über interne Verfahren. Einige Teams treffen sich regelmäßig, andere treffen sich von Zeit zu Zeit, wenn es ein Problem zu lösen gibt, unter anderem für die Organisation eines neuen Prozesses oder bei einem externen Besuch. Die Arbeiter an einem traditionellen Fließband werden in Teams eingeteilt, daher nehmen sie an Besprechungen mit ihrem Meister teil. Wir sprechen jetzt über die Selbstorganisation von Teams, die eine anerkannte gute Praxis unter Meistern ist, die die Arbeit überwachen und ihre Teams bewerten, um ihre Teilautonomie gegenüber den Aufgaben am Arbeitsplatz, dem sie zugewiesen sind, zu unterstützen. Dies führt zu einer gesteigerten Wertschätzung sowie zu ihrer Motivation und ihrem Engagement für den Job. Was halten Sie von diesen beiden Praktiken?

Das Opel-Werk Eisenach organisiert monatliche Treffen außerhalb der regulären Arbeitszeit, die als Überstunden bezahlt werden. Themen können von Mitarbeitern vorgeschlagen werden.

Vauxhall Luton Factory, Automobilhersteller, organisiert Teambesprechungen, die weniger als eine halbe Stunde dauern und wenn es nötig ist. Auf der anderen Seite tägliche Meetings für die Spezialisten und Fokus auf das Kaizen-Konzept, das in ihrer Teamverantwortung liegt.

6.5 Die Zusammenfassung

“Wir können also nicht nicht kommunizieren“, haben wir mithilfe von Paul Watzlawick festgestellt und wissen nun über die Bedeutung von Kommunikation Bescheid.

Sie haben dazu in der Lerneinheit gesehen, wie ein Kommunikationsprozess gestaltet ist und wissen, dass die Intention der empfangenden und sendenden Person möglichst übereinstimmen muss, damit eine Kommunikation erfolgreich ist. Zu leicht kann es allerdings passieren, dass eine Kommunikation nicht klappt und es zu Missverständnissen kommt. Ursache dafür können unter anderem eine zu indirekte Kommunikation, eine subjektive Perspektive, aber auch mangelndes Zuhören sein. Um Missverständnisse zu vermeiden haben Sie nach Erarbeitung der Lerneinheit unterschiedliche Tools in der Hand. Auch gezielte Fragetechniken können für die Durchführung einer gelungenen Kommunikation hilfreich sein.

Weiters wissen Sie nun, dass ähnlich wie Kommunikation auch Konflikte allgegenwärtig sind und unterschiedliche Streitgegenstände beinhalten. Es gibt also viele verschiedene Arten, wie Rollenkonflikte, Zielkonflikte oder Wegkonflikte. Wir haben jedoch festgestellt, dass Konflikte nicht immer nur negativ sind, sondern wichtige Entwicklungsmöglichkeiten

bieten. Zentral ist der richtige Umgang mit Konflikten. Denn werden Konflikte nicht bearbeitet, kommt es zu einer Verhärtung von diesen und im schlimmsten Fall zu einer Eskalation. Sie kennen nun auch den klassischen stufenförmigen Konfliktlöseprozess der von Flucht, Vernichtung, Unterwerfung und Delegation bis hin zu Kompromiss und Konsens führt und wissen, wie sich Konflikte lösen lassen.

Zuletzt haben Sie mögliche Ziele eines effektiven Team-Meetings kennengelernt und können nun ein Meeting professionell planen, sodass es in der Praxis für die Teilnehmenden nicht länger langatmig und langweilig, sondern produktiv, effizient und spannend ist.

6.6 Quellen

Darrelmann, Mareike: Welche Konfliktlösungsstrategien gibt es?

<https://www.konfliktloesung-coaching.de/konfliktlexikon/konfliktl%C3%B6sungsstrategien/>

Arbeiterkammer Oberösterreich: Streiten, aber richtig. Neun goldene Regeln für den Umgang mit Konflikten am Arbeitsplatz,

https://ooe.arbeiterkammer.at/service/broschuerenundratgeber/arbeitundgesundheit/B_2006_Streiten_aber_richtig.pdf

Schrader, Lutz (2018): Was ist ein Konflikt? Bundeszentrale für politische Bildung,

<https://www.bpb.de/themen/kriege-konflikte/dossier-kriege-konflikte/54499/was-ist-ein-konflikt/#:~:text=Ein%20Konflikt%20ist%20eine%20mindestens,Haltungen%20der%20Beteiligten%20gekennzeichnet%20ist>

Natrapei, Iulia: 10 Tipps wie Sie Missverständnisse in der Kommunikation vermeiden,

<https://blog.hubspot.de/service/missverstaendnisse-in-der-kommunikation>

Böhringer, Joachim; Bühler, Peter & Schlaich, Patrick (2007): Kommunikation, in: Schule, Studium und Beruf, [https://www.edv-](https://www.edv-buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf)

[buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf](https://www.edv-buchversand.de/chapter.php?cnt=getchapter&id=sp-45704.pdf)