

KÄRNTNER



Verwaltungs  
AKADEMIE

Qualitätsdialog der  
Bezirkshauptmannschaften  
**Konfliktlösung im Front Office Bereich**

Dr. Peter **Slama**

2005

**Qualitätsdialog der  
Bezirkshauptmannschaften**

KÄRNTNER



Verwaltungs  
AKADEMIE

# **Konfliktlösung im Front Office Bereich**

**Dr. Slama**  
**© 2005**

# Seminarziele

Sie sollen durch dieses Kommunikationstraining

- die Grundphänomene kennenlernen, die bei jedem Gespräch eine Rolle spielen,
- die Auswirkungen Ihres eigenen Verhaltens auf andere Menschen erkennen und verbessern,
- die Grundsätze der verbalen und nonverbalen Kommunikation kennen und in der Praxis anwenden können,
- sich richtig in Konfliktsituationen verhalten können und
- Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch erhalten.



# Reichtum ist nichts



# Persönlichkeit alles

*ps-training*

**hierarchische  
Stufe**

**hoch**

**mittel**

**tief**

**Konzept-  
ionelle  
Fähigkeit**

**Beziehungs-  
fähigkeit**

**fachliche  
Fähigkeit**

**Bedeutung gemäß  
hierarchischer Stufe**

*ps-training*



## Folgen mangelhafter Kommunikation...



# Worte machen Leute



*ps-training*

# Johari-Fenster

mir selbst

bekannt

unbekannt

bekannt

anderen  
Menschen

unbekannt

Öffentliche  
Person

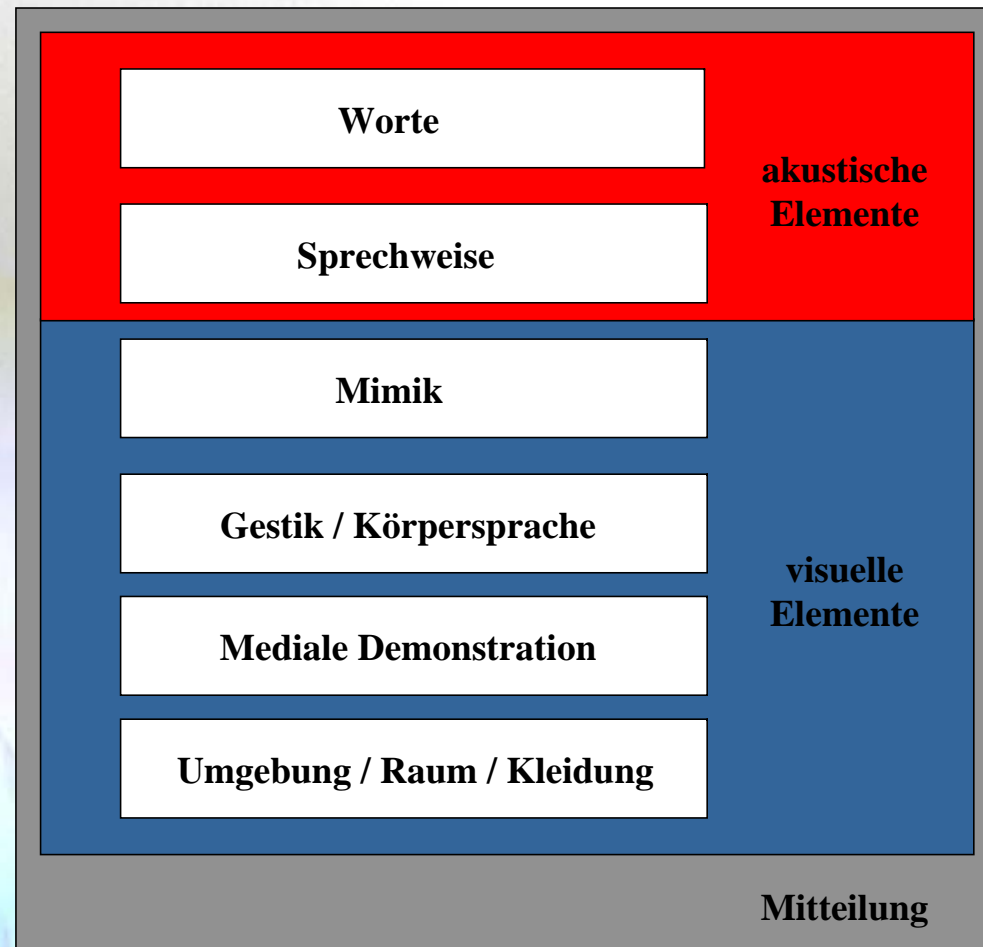
Blinder  
Fleck

Privat-  
person

Unbekanntes



# Elemente der Kommunikation



**Eine Studie der Universität of Columbia analysierte die persönliche Ausstrahlung von Managern:**

- 7% entfielen auf den sprachlichen Inhalt
- 38% auf die Stimme
- 55% auf sogenannte nonverbale Signale

**Signale, die Sie durch Ihren "persönlichen Auftritt" senden, durch Ihre visuellen Hilfsmittel (Folien...) und durch die Art, wie Sie damit umgehen können.**



## Nonverbale Elemente:

Verbale Aussagen werden oft von nonverbalen Elementen begleitet:

- Mimik
- Gestik
- Körpersprache

## Wurzeln:

Der nonverbale Ausdruck kommt vorwiegend aus dem Bereich der

- Einstellung und der
- Gefühle

## Wirkung:

Nonverbal unterstützte Aussagen

- wirken akustisch und visuell
- wenden sich an Verstand und Gefühl
- begünstigen Kontakt und Beziehung



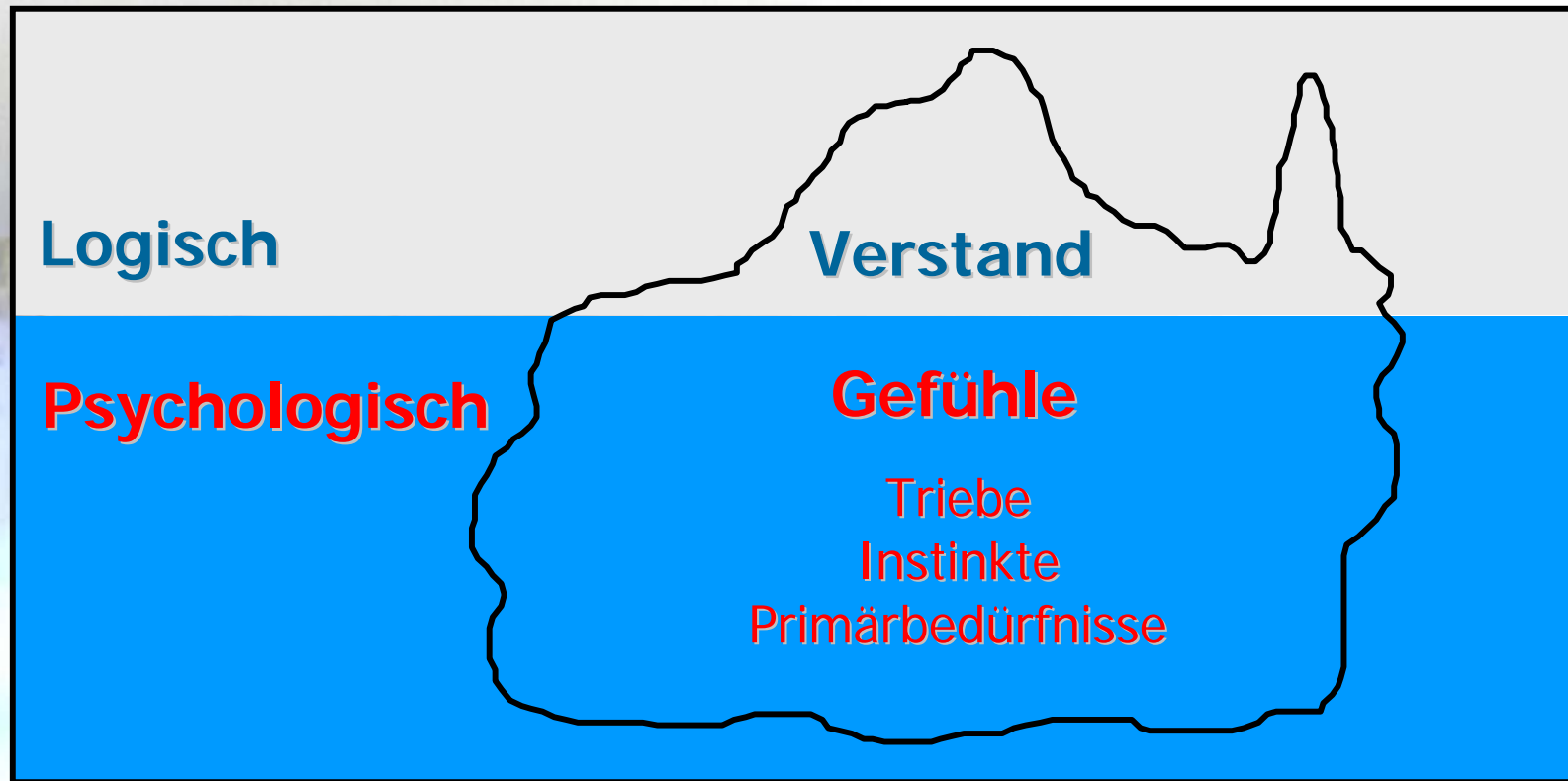


# Augenblicke schaffen Kontakt



*ps-training*



# Der Mensch als Eisberg





# Kommunikation - Probleme

durch Störungen im Informations - Regelkreis



Gesagt	ist noch nicht	Gehört
Gehört	ist noch nicht	Verstanden
Verstanden	ist noch nicht	Einverstanden
Einverstanden	ist noch nicht	Angewendet
Angewendet	ist noch nicht	Beibehalten

# Die wesentlichen Kommunikationstechniken

- Erklären
- Zuhören und Beobachten
- Fragen
- Nachprüfen



# Standpunktformulierung



1. Schritt: Ich bin für/gegen...
2. Schritt: weil...
3. Schritt: konkretes Beispiel
4. Schritt: daher bin ich für/gegen...

# Statement-Formel

## Einleitung

- Grund und Motiv der Wortmeldung (Warum spreche ich?)

## Hauptteil

- Darstellen und Problematisieren der gegebenen Situation  
(Aufzeigen des aktuellen Standes)
- Anführen konkreter Änderungsmöglichkeiten  
(Was könnte geändert werden?)
- Sichtbarmachen von Methoden und möglichen Wegen, die zu einer Änderung (Verbesserung) führen  
(Wie könnte geändert werden?)

## Schluss

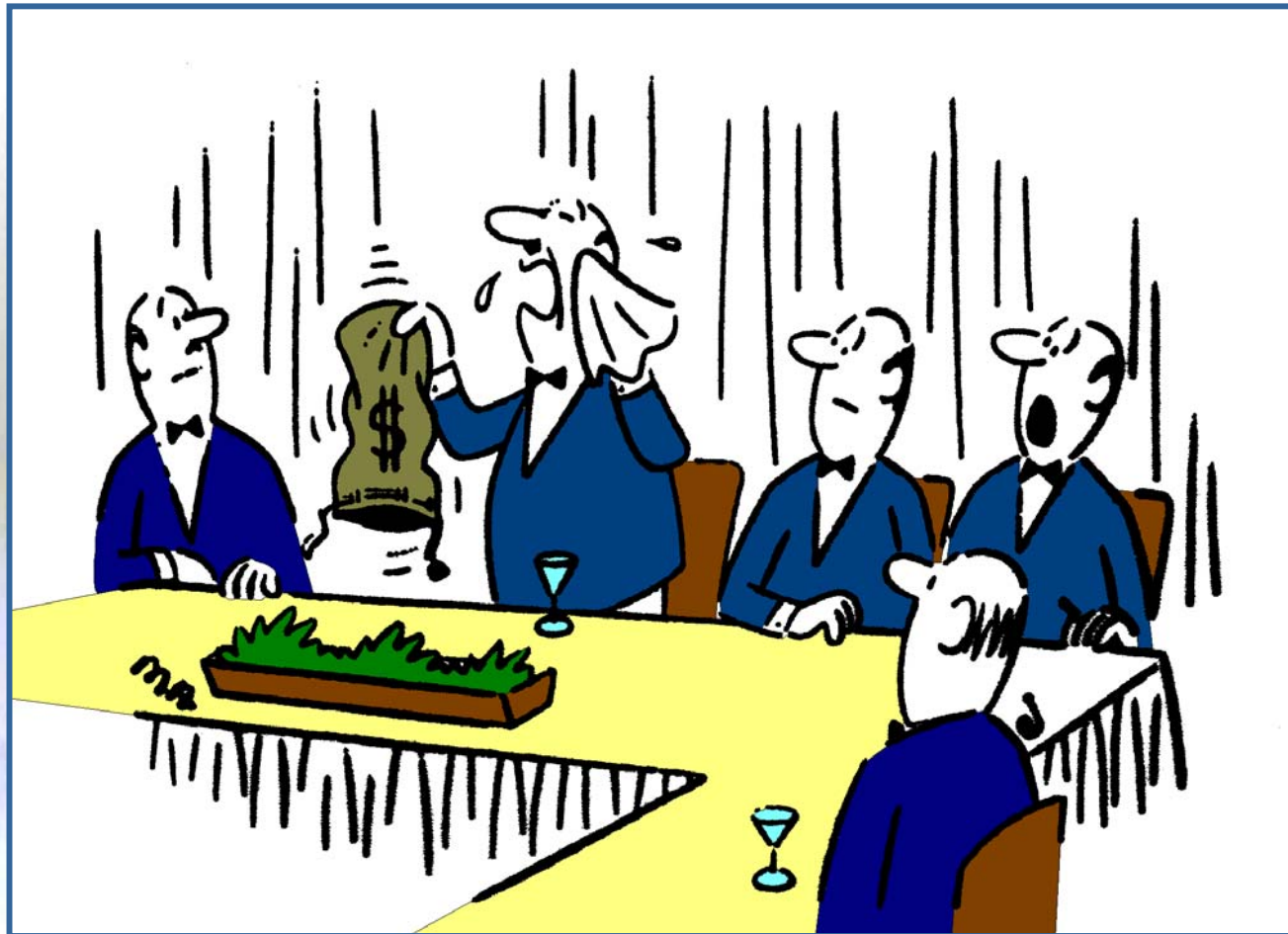
- Aktivierung der Angesprochenen  
(Aufforderung zur Tat)



# Dialektischer 5 Satz







Das ist der dramatischste Geschäftsbericht, den ich  
je miterlebt habe!

# Diskussionsregeln

- Zielgerichtet diskutieren
- Bewertende Ideenkiller unterlassen
- Es spricht immer nur einer
- Erlaubt sind kurze Direkterwiderungen
- Keine persönliche, auf die Person bezogene Kritik
- Respekt vor der Zeit der ZuhörerInnen zeigen
- Während der Diskussion eigene Fragen oder Beiträge notieren
- ...



Positive	Redselige	Ablehnende	„Das große Tier“
Ergebnisse zusammenfassen lassen, bewusst in die Diskussion einschalten	Taktvoll unterbrechen Redezeit festlegen	Seine Kenntnisse und Erfahrungen anerkennen	Keine direkte Kritik üben „Ja - aber“ Technik

Streiter	Alleswisser	Schüchterne	Uninteressierte	Ausfrager
Sachlich und ruhig bleiben Die Gruppe veranlassen, seine Behauptungen zu widerlegen	Die Gruppe auffordern, zu seinen Behauptungen Stellung zu nehmen	Leichte, direkte Fragen stellen, sein Selbstbewusstsein stärken	Nach seiner Arbeit fragen Beispiele aus seinem Interessengebiet geben	Seine Fragen an die Gruppe zurückgeben



# Leitungsfunktionen



```
graph TD; A[Leitungsfunktionen] --> B[LeiterIn]; A --> C[TeilnehmerInnen];
```

LeiterIn

TeilnehmerInnen

1. sachzielorientierte

2. gruppenorientierte



# Sachzielorientierte Leitungsfunktionen

- Zielsetzung
- Vorgehensweise
- Koordination und Integration der Teilnehmerfähigkeiten
- Überblick schaffen
- Bewertungskriterien
- Konsens





# Gruppenorientierte Leitungsfunktionen

- Partizipation aller TeilnehmerInnen
- Vermittlungs- und Schutzfunktion
- Gruppenzusammenhalt
- Gefühle der Gruppe
- Gruppennormen



# Einwandbehandlungsmethoden

- Bekämpfen
- Überhören
- Vorwegnehmen
- Zurückstellen (auf Eis legen)
- Puffermethode
- Transformationsmethode
- Bumerangmethode
- Selbstbekehrungsmethode
- Kontroll- und Isolationsmethode



# Unsachliche Taktiken

- Persönliche Angriffe
- Killerphrasen
- Fachkompetenz bestreiten
- Fingierte Fakten
- Hypothetische Fragen
- Mit Sanktionen drohen
- Meinungen als Tatsachen hinstellen
- Übertreiben



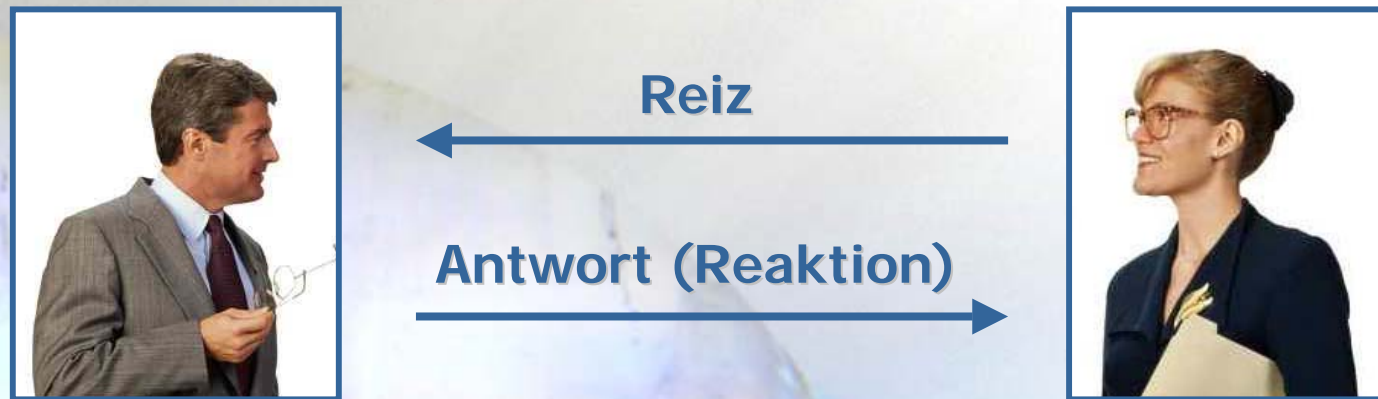
# Konfliktlösungstheorien

Konflikt Einigung	unvermeidbar unmöglich	vermeidbar unmöglich	unvermeidbar möglich
viel auf dem Spiel (aktiv)	Machtkampf (ein Sieger, ein Verlierer)	Flucht (Exodus)	Problemlösung (kein Sieger, kein Verlierer)
↕	Schiedsgericht (fremde Autorität)	Isolation (abwenden)	Kompromiss (Mittelwerte)
wenig auf dem Spiel (passiv)	Schicksal (warten, beten)	Ignorierung (nicht zuhören)	Kompetenzen (friedliche Koexistenz)



# Was ist eine Transaktion?

Im Sinne der TA ist eine Transaktion die Grundeinheit der Kommunikation zwischen zwei Personen. Transaktionen bestehen aus einem Transaktionsreiz und einer Transaktionsantwort.



Die Antwort (oder Reaktion) meines Gesprächspartners ist nicht nur eine Reaktion auf das, was ich sage, sondern auch auf das, was mein Gesprächspartner von mir hält.



# Erfahrungen werden gespeichert

Das Gehirn arbeitet wie ein Tonbandgerät. Alltagssituationen lassen oft alte Tonbänder wieder abspielen. Aufgezeichnete Erlebnisse und damit verbundene Gefühle werden dann so lebendig wiedergegeben, wie sie damals erlebt wurden.



# Erfahrungen werden gespeichert

**EL**

**Eltern-Ich**

**ER**

**Erwachsenen-Ich**

**K**

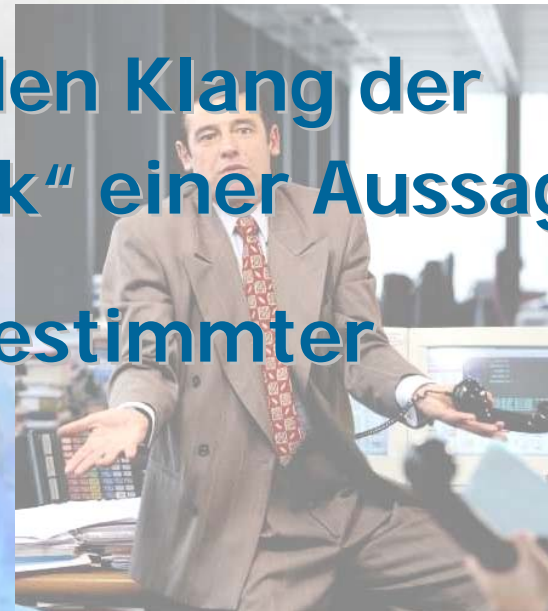
**Kindheits-Ich**

**Wenn wir bei anderen Menschen erkennen, aus welchem Ich-Zustand sie handeln und reagieren, können wir unser Verhalten bewusst steuern und gestalten. Beziehungen werden verbessert, kritische Situationen entschärft, Konflikte eher vermieden oder gelöst.**



# Wie können wir die einzelnen Ich-Zustände unterscheiden?

1. Durch Beobachten der „Körpersprache“ (Mimik, Gesten, Körperhaltung)
2. Durch das Hören auf den Klang der Stimme, auf die „Musik“ einer Aussage
3. Durch das Beachten bestimmter typischer Worte



# 1. Kommunikationsregel

Solange Reiz und Reaktion  
zwischen den Ich-Zuständen  
parallel verlaufen, kann eine  
Kommunikation unbegrenzt  
weitergehen.



## 2. Kommunikationsregel

Wenn Reiz und Reaktion  
sich kreuzen wird die  
Kommunikation – zumindest  
vorübergehend – unterbrochen.



### 3. Kommunikationsregel

Gespräche lassen sich positiv steuern und versachlichen, wenn EL-K oder K-EL-Transaktionen vom Erwachsenen-Ich aus gekreuzt werden.