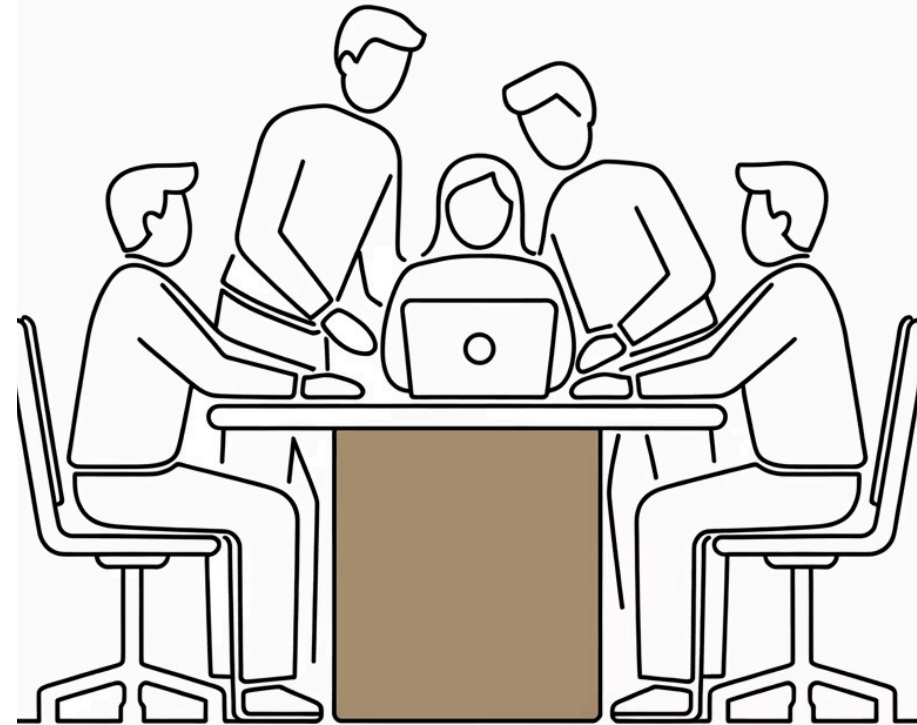


Störungen in Kommunikationsprozessen erkennen und lösen

Die Fähigkeit, Kommunikationsstörungen zu erkennen und konstruktiv zu lösen, ist eine entscheidende Kompetenz im modernen Büromanagement.



Warum Kommunikationsstörungen wichtig sind

Die Herausforderung

Selbst bei bester Absicht kommt es in der täglichen Kommunikation immer wieder zu Missverständnissen, Reibungen und Konflikten.

Diese Störungen kosten nicht nur Zeit und Energie, sondern können Geschäftsbeziehungen nachhaltig schädigen.

Die Lösung

Die Ursachen solcher Störungen systematisch zu erkennen und konstruktiv zu ihrer Lösung beizutragen, ist eine entscheidende Kompetenz für Berufstätige im Büromanagement.





Was ist eine Kommunikationsstörung?

- Eine Kommunikationsstörung liegt vor, wenn eine Nachricht vom Empfänger anders verstanden wird, als sie vom Sender gemeint war.

Dies führt zu einem ineffektiven Informationsaustausch und Missverständnissen. Die Ursachen dafür sind vielfältig und lassen sich in verschiedene Kategorien einteilen.

Ursachen von Kommunikationsstörungen



Technische Ursachen

- Schlechte Telefonverbindung
- Nicht zugestellte E-Mails
- Technische Ausfälle



Semantische Ursachen

- Unklare Formulierungen
- Vage Aussagen
- Unbekannte Fachbegriffe



Psychologische Ursachen

- Unterschiedliche Interpretation
- Mangelndes Zuhören
- Informationsüberflutung

Weitere kritische Störfaktoren

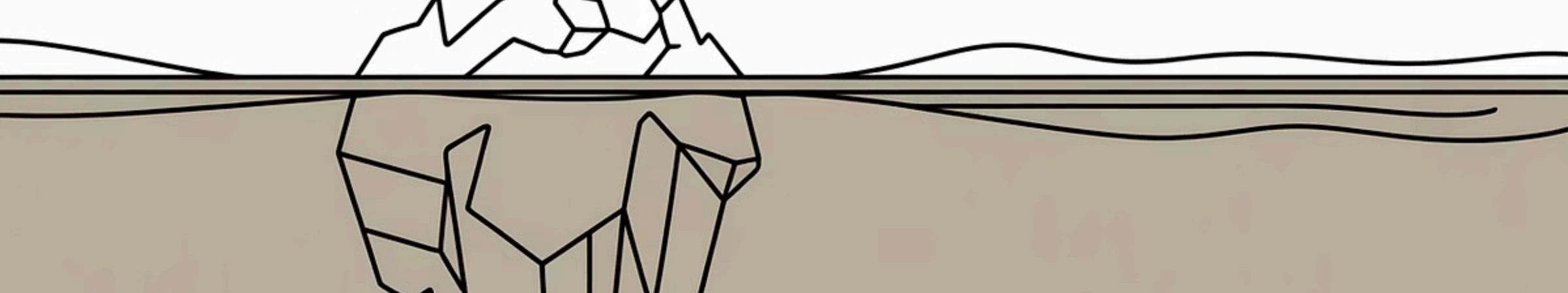
Nonverbale Unstimmigkeiten

Die Körpersprache, Mimik oder der Tonfall passen nicht zur gesprochenen Botschaft – zum Beispiel ein Lob mit ironischem Unterton aussprechen.

Störungen auf der Beziehungsebene

Dies ist eine der häufigsten und tiefgreifendsten Ursachen. Verborgene Konflikte, Antipathie, unterschiedliche Werte oder ein unausgeglichenes Machtverhältnis können die sachliche Kommunikation massiv stören.





Das Eisbergmodell der Kommunikation

20%

Sachebene

Sichtbar über Wasser: Daten, Fakten, Zahlen – die rein verbale Botschaft

80%

Beziehungsebene

Unsichtbar unter Wasser: Gefühle, Bedürfnisse, Werte, Erfahrungen, Ängste und gegenseitige Wahrnehmung

📌 **Entscheidende Erkenntnis:** Die unsichtbare Beziehungsebene beeinflusst die Interpretation der Sachebene massiv. Die meisten Konflikte entstehen auf der Beziehungsebene, werden aber auf der Sachebene ausgetragen.

Das Vier-Ohren-Modell

Nach Friedemann Schulz von Thun enthält jede Nachricht vier Botschaften gleichzeitig:

Sachinhalt

Worüber informiere ich? Die reinen
Daten und Fakten



Selbstoffenbarung

Was gebe ich von mir preis? Meine
Gefühle, Werte, Persönlichkeit



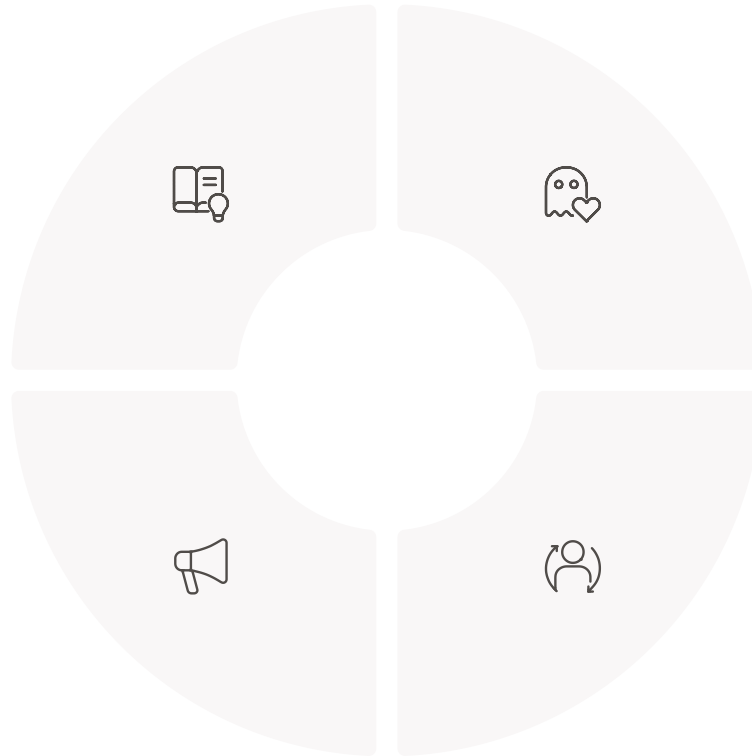
Appell

Wozu möchte ich dich veranlassen?
Ein Wunsch oder eine Aufforderung



Beziehungshinweis

Was halte ich von dir? Wie stehen wir
zueinander?



Praxisbeispiel: Vier-Ohren-Modell

„Der Bericht für Kunde Müller ist immer noch nicht auf meinem Tisch.“

Sachinhalt

Der Bericht ist nicht da.

Selbstoffenbarung

„Ich bin ungeduldig und mache mir Sorgen wegen der Deadline.“

Beziehungshinweis

„Ich halte Sie für unzuverlässig und muss Sie kontrollieren.“

Appell

„Beeilen Sie sich und legen Sie mir den Bericht sofort vor!“

Wenn der Mitarbeiter diese Aussage primär mit dem „Beziehungs-Ohr“ hört, fühlt er sich kritisiert und kontrolliert, auch wenn der Vorgesetzte vielleicht nur seine eigene Sorge ausdrücken wollte.



Konflikteskalation nach Glasl

Konflikte entwickeln sich selten über Nacht. Sie durchlaufen oft vorhersagbare Stufen der Eskalation. Das Modell von Friedrich Glasl beschreibt diesen Prozess in 9 Stufen.

Das Modell hilft, den aktuellen Zustand eines Konflikts zu diagnostizieren und zu erkennen, ab wann eine Lösung ohne externe Hilfe unwahrscheinlich wird.

Die 9 Eskalationsstufen im Überblick



Phase 1: Win-Win

Stufen 1-3: Verhärtung, Debatte, Taten statt Worte. Lösung für beide Seiten noch möglich durch Moderation.



Phase 2: Win-Lose

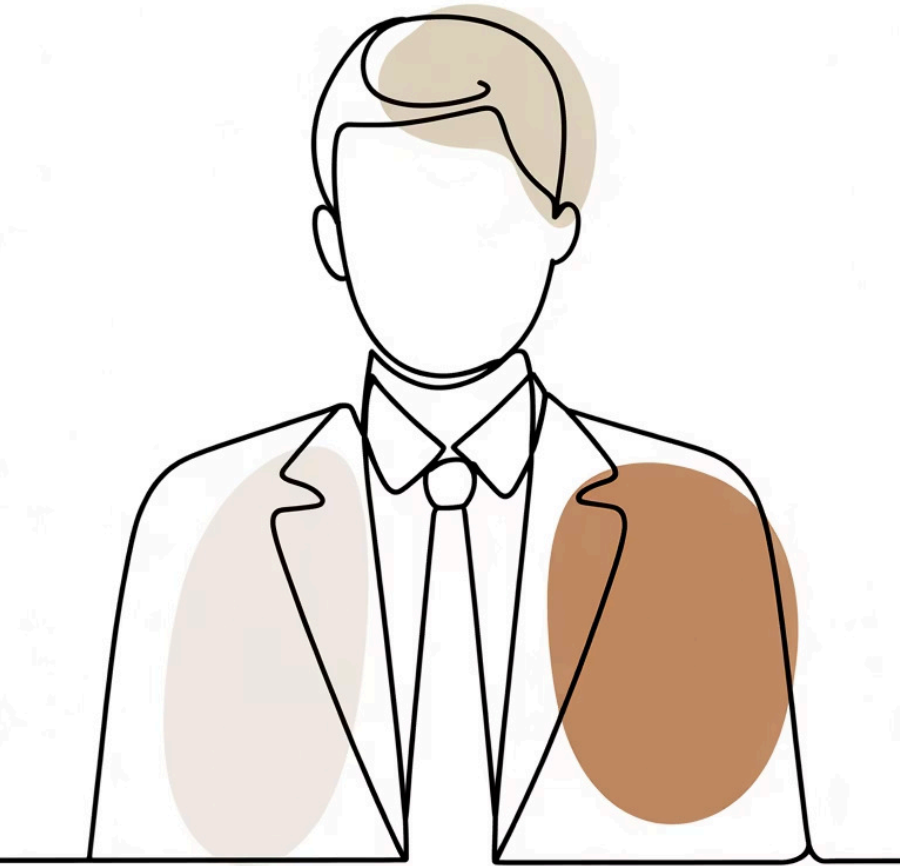
Stufen 4-6: Koalitionen, Gesichtsverlust, Drohstrategien. Einer muss verlieren, Mediation erforderlich.



Phase 3: Lose-Lose

Stufen 7-9: Vernichtung, Zersplitterung, gemeinsamer Abgrund. Beide verlieren, Machteingriff notwendig.

- ❏ Für Kaufleute im Büromanagement ist es wichtig, die Anzeichen der ersten Phase zu erkennen, um frühzeitig deeskalierend eingreifen zu können.



Grundhaltung bei der Deeskalation

Ruhe bewahren

Ihre eigene Gelassenheit wirkt beruhigend auf Ihr Gegenüber. Atmen Sie tief durch und reagieren Sie nicht emotional auf einen Angriff.

Nicht persönlich nehmen

Der Ärger des Kunden richtet sich in der Regel gegen das Produkt, den Prozess oder das Unternehmen, nicht gegen Sie als Person.

Empathie zeigen

Versuchen Sie, die Perspektive und die Gefühle des Kunden nachzuvollziehen und zu verstehen.

Gesprächsleitfaden für Beschwerden



Aktiv zuhören

Geben Sie dem Kunden die Möglichkeit, sein Anliegen ohne Unterbrechung zu schildern.



Verständnis zeigen

„Ich kann verstehen, dass Sie darüber verärgert sind.“



Problem zusammenfassen

„Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es darum, dass...“



Sich entschuldigen

„Ich möchte mich im Namen des Unternehmens für die Unannehmlichkeiten entschuldigen.“



Lösungen anbieten

Seien Sie proaktiv und bieten Sie konkrete Lösungsvorschläge an.



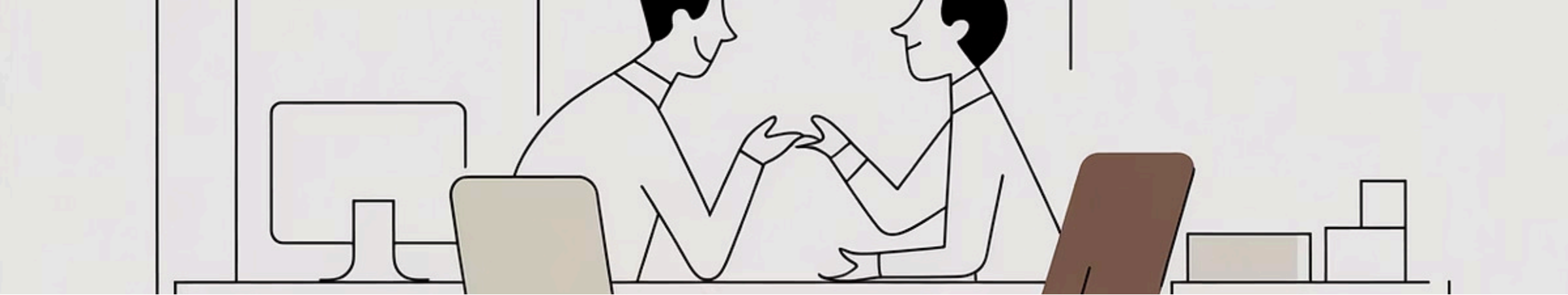
Vereinbarungen treffen

Legen Sie die nächsten Schritte klar fest und stellen Sie deren Einhaltung sicher.



Nachfassen

Ein kurzer Anruf oder eine E-Mail zeigt exzellenten Service.



Du-Botschaften vs. Ich-Botschaften

✗ Du-Botschaften

Klingen wie Vorwurf oder Verallgemeinerung und drängen das Gegenüber in eine Verteidigungshaltung.

„Sie erklären das immer so kompliziert!“

„Sie haben mir die falschen Unterlagen geschickt!“

✓ Ich-Botschaften

Beschreiben die eigene, subjektive Wahrnehmung und wirken deeskalierend.

„Ich habe Schwierigkeiten, der Erklärung zu folgen.“

„Ich benötige die aktuellen Quartalszahlen für meinen Bericht.“

Der Aufbau einer Ich-Botschaft

01

Beobachtung beschreiben

Eine neutrale, sachliche Beschreibung des Verhaltens ohne Bewertung: „Ich habe gesehen, dass in den Unterlagen die Zahlen aus dem letzten Quartal fehlen.“

02

Eigene Gefühle benennen

Die Auswirkung, die dieses Verhalten auf Sie hat: „Das verunsichert mich...“

03

Eigenes Bedürfnis erklären

Was Sie benötigen, um die Situation zu lösen: „...weil ich für den Bericht an die Geschäftsführung die korrekten, aktuellen Zahlen benötige.“

04

Konkrete Bitte formulieren

Ein klarer, umsetzbarer Wunsch: „Könnten Sie mir bitte die aktualisierten Unterlagen bis 14 Uhr zukommen lassen?“

- ❏ Im hektischen Büroalltag wird selten eine so ausführliche Ich-Botschaft formuliert. Wichtig ist jedoch das Prinzip: Sprechen Sie aus Ihrer Perspektive und formulieren Sie Bitten statt Vorwürfe.

Zusammenfassung: Ihre Werkzeuge für erfolgreiche Kommunikation

Ursachen erkennen

Verstehen Sie technische, semantische und psychologische Störfaktoren in der Kommunikation.

Modelle anwenden

Nutzen Sie das Eisbergmodell und das Vier-Ohren-Modell zur Analyse von Gesprächen.

Konflikte deeskalieren

Erkennen Sie Eskalationsstufen frühzeitig und handeln Sie proaktiv mit dem richtigen Gesprächsleitfaden.

Ich-Botschaften nutzen

Formulieren Sie konstruktiv aus Ihrer Perspektive statt vorwurfsvoll anzuklagen.

Mit diesen Werkzeugen sind Sie bestens gerüstet, um Kommunikationsstörungen professionell zu erkennen und zur Lösung beizutragen.