

Zum Buch:

Julia Hintermann

Ich kommuniziere – also bin ich!

Kommunikationsmodelle · Fallbeispiele · Praxistipps

ISBN 978-3-03909-202-4

144 Seiten · flexibler Einband · 2010

Fr. 24.90/Euro 14.90

Leitfaden zur Analyse und Lösung kommunikativer Problemsituationen

Leitfaden zur Lösung der Fallbeispiele

In den Fallbeispielen wurde versucht, der Komplexität der Wirklichkeit Rechnung zu tragen und viele Ebenen miteinander in Bezug zu setzen. Um die Fallbeispiele methodisch strukturiert lösen zu können, müssen die aufeinander bezogenen Ebenen wieder getrennt und das, was sich auf kommunikativer Ebene lösen lässt, herausgeschält werden. Es ist dabei darauf zu achten, sich nicht zu Spekulationen darüber verleiten zu lassen, welche Person »Recht hat«. Alle Personen haben aus ihrer Perspektive Recht und handeln aus eigener Überzeugung. Um die Fälle lösen zu können, ist eine Sichtweise außerhalb des Geschehens einzunehmen.

Lösung der Fallbeispiele
in acht Schritten

1. Schritt: Trennen der Problembereiche,
2. Schritt: Ausformulieren der kommunikativen Problemstellung,
3. Schritt: Charakterisieren der Beteiligten und Betroffenen,
4. Schritt: Abklären, welche Personen handlungsfähig sind und in welcher Weise,
5. Schritt: Beiziehen der Theorie zur Erklärung,
6. Schritt: Festlegen von Zielen,
7. Schritt: Erarbeiten von Lösungsvorschlägen,
8. Schritt: Entscheidung für eine geeignete Lösung.

■ **1. Schritt: Trennen der Problembereiche**

Die Problembereiche werden möglichst sauber voneinander getrennt und benannt. Es lässt sich nicht alles auf kommunikativem Weg lösen. Liegt eine unklare Aufgaben- und Kompetenzverteilung vor, so ist das organisatorisch (Neuverteilung der Aufgaben und Kompetenzen) anzugehen. Werden Führungsaufgaben nicht in der richtigen Weise wahrgenommen, so muss dort angesetzt werden. Eine verbesserte Kommunikation kann eine derartige Konfliktsituation entschärfen, aber nicht lösen.

■ **2. Schritt: Ausformulieren der kommunikativen Problemstellung**

Die Problemstellung lässt sich meist in wenigen Sätzen präzisieren. Dies gilt auch für Fälle, in denen die Personen eine »gute« Lösung gefunden haben. Diese Lösung steht mit ihren Vor- und Nachteilen zur Diskussion. Liegen latente kommunikative Konflikte vor, so werden sie in diesem Schritt ebenfalls benannt.

■ **3. Schritt: Charakterisieren der Beteiligten und Betroffenen**

Eine kurze Charakteristik der Handlungsweise der Beteiligten und Betroffenen hilft, anschließend eine für sie stimmige Lösung zu finden. Ein reflektiertes Vorgehen berücksichtigt, dass eine derartige Charakteristik auf Hypothesen beruht. Was die Akteure wirklich beabsichtigen, welche Interessen, Zielsetzungen, Ängste, Erwartungen etc. sie hegen, bleibt Interpretation, da sie im Fall der vorliegenden fiktiven Fallbeispiele nicht direkt befragt werden können. Um die Akteure lebendig zu charakterisieren, gilt es, ihr Menschenbild, ihre Einstellung, ihre Ziele, Interessen und Erwartungen herauszuarbeiten und der Fragestellung nachzugehen, inwiefern sie ihre Ziele erreichen beziehungsweise welche Reaktionen ein Nichterreichen auslöst.

■ **4. Schritt: Abklären, welche Personen handlungsfähig sind und in welcher Weise**

Nicht jede der involvierten Personen hat die notwendige Stellung im Unternehmen, um eine Verbesserung der Situation in die Wege zu leiten. Ist die dargestellte Kommunikation auf die »richtige« Weise abgelaufen, so wird trotzdem festgehalten, ob die betroffenen Personen gemäß ihrer Stellung gehandelt haben. In den Fallbeispielen sind auch Personen charakterisiert, die trotz ihrer Position nicht unbedingt die Stärke besitzen, eine Verbesserung der Kommunikation herbeizuführen. In diesem Schritt geht es aber darum, sich grundsätzlich darüber klar zu werden, an welcher Position welche Handlungsoptionen theoretisch offen stehen beziehungsweise welche Handlungsspielräume die involvierten Personen erkennen und tatsächlich nutzen.

■ 5. Schritt: Beziehen der Theorie zur Erklärung

Die Problematik wird anhand der am besten geeigneten Theorie benannt. Als Einstieg sind dazu nach jedem Fallbeispiel Fragen formuliert. Die Theorie hilft, die Problematik zu ordnen und systematisch anzugehen. Dennoch gibt es nicht für jede Problemstellung eine passende Theorie.

■ 6. Schritt: Festlegen von Zielen

Bevor eine Lösung gesucht wird, werden ein oder mehrere Ziele formuliert. Wie sollte die Situation aussehen, damit sie für die Akteure, das Unternehmen und gegebenenfalls die Umwelt (z. B. für die Kunden) zufriedenstellend ist? Die Zielformulierungen für alle in diesen situativen Kontext Involvierten kann ziemlich schnell zeigen, dass sich nicht alle Ziele unter einen Hut bringen lassen, es also zu Zieldivergenzen und damit Zielkonflikten kommen kann. Hier ist also bereits eine Entscheidung zu treffen, welche Ziele Priorität haben. Anhand der konkret ausformulierten Ziele werden die Lösungsvorschläge bewertet (Beurteilungsmaßstab).

■ 7. Schritt: Erarbeiten von Lösungsvorschlägen

Es gibt in der Regel nicht nur eine richtige Lösung. Je kreativer bei der Lösungssuche vorgegangen wird, desto vielseitiger sind die Handlungsoptionen. Es empfiehlt sich, mehrere Varianten auszuarbeiten und mit einer Gegenüberstellung ihrer Vor- und Nachteile eine Entscheidung für die beste Variante vorzubereiten. Mit den Vor- und Nachteilen wird auch festgehalten, was die Personen, ihr Umfeld und das Unternehmen bei einer Veränderung gewinnen beziehungsweise verlieren können.

In der Lösung muss angegeben sein,

- welche Maßnahmen ergriffen werden sollen,
- was mit diesen Maßnahmen erreicht werden kann (Vorteile),
- welche mögliche Nebenfolgen die Maßnahmen nach sich ziehen und wie wahrscheinlich diese eintreten werden (eventuell Nachteile).

Außerdem kann eine Ressourcenplanung durchgeführt werden. Dies gilt insbesondere für Schulungsmaßnahmen oder die Beiziehung eines externen Experten. In einer Ressourcenplanung sind enthalten:

- Angabe über die Anzahl Personen,
- Abschätzung des Zeitaufwands und
- Kostenschätzung.

■ 8. Schritt: Entscheidung für eine geeignete Lösung

Die Vor- und Nachteile der Lösungsvarianten werden ausgewertet. Es wird eine Lösung gewählt, die für die Beteiligten realistisch, für das Umfeld geeignet und für das Unternehmen förderlich ist.

Weiterführende
Vertiefung

Zur Vertiefung kann in einem weiteren Schritt der Lösungsvorschlag konkretisiert und damit die Kenntnisse der Kommunikationstheorien angewendet werden. Dies kann mit der Beantwortung folgender Fragen geschehen:

- Wie wird das Gespräch geführt?
Dazu werden die Zielsetzungen und die Vorgehensweise angegeben (Leitfaden für die Gesprächsführung).
- Wie kann sich die Denk- und Verhaltensweise einer Person ändern?
Dazu ist es nötig, sich mit der Motivation von Personen auseinander zu setzen.
- Wie kann die Effizienz der Kommunikation überprüft werden?
Dazu ist es nötig, sich zu überlegen, wie Informationsweitergabe, Zusammenarbeit, soziale Kompetenz und Ähnliches gemessen werden können.

Didaktische
Verwendung von
Fallbeispielen und
Lösungsleitfaden

Die Fallbeispiele können auf verschiedene Arten auch spezifisch für didaktische Zwecke genutzt werden:

■ Kreative Gestaltung (Bearbeitungszeit nach Bedarf)

Die Fallbeispiele sind bewusst knapp und meist in direkter Rede gehalten. Sie eignen sich daher gut für Rollenspiele. Eine weitere Form der kreativen Auseinandersetzung ist die selbständige Fortführung der Geschichte. Es gibt nicht eine richtige Lösung, sondern es liegt in der Gestaltungsfreiheit der Teilnehmenden, wie sie sich die Entwicklung vorstellen. Es sind viele Szenarien denkbar. Interessant ist bei diesen Szenarien, das Gesamte der Situation im Auge zu behalten. Verändert sich das Kommunikationsverhalten von zwei Akteuren, so hat das Auswirkungen auf das soziale Umfeld und je nachdem auch auf das gesamte System des Unternehmens.

■ Veranschaulichung eines Themengebiets (Bearbeitungszeit ca. 20–30 Minuten)

In den Fallbeispielen sind mehrere Themenbereiche angesprochen, die jedoch zur Illustration der im Unterricht behandelten Thematik einzeln herausgelöst werden können. Mit Fragen wird jeweils auf die Theorie verwiesen, die sich für eine Bearbeitung eignet. Am Ende der einzelnen Abschnitte der Theorieteile wird exemplarisch eine Problemstellung aus den Fallbeispielen herausgegriffen und mithilfe des abgehandelten Theorieaspekts bearbeitet. Auf diese Weise ist es im

Unterricht möglich, sowohl von einem praktischen Fallbeispiel auszugehen und die passende Theorie darauf anzuwenden als auch mit einer theoretischen Perspektive zu beginnen und ein Fallbeispiel zur Veranschaulichung beizuziehen.

- **Vertiefte Bearbeitung als Fallstudie (Bearbeitungszeit ca. 1–2 Stunden)**
Eine gründliche Beschäftigung mit der Problemstellung der Fallbeispiele hat zum Ziel, Lösungen für die Fallbeispiele zu erarbeiten. Oben stehender Lösungsleitfaden in acht Schritten zeigt auf, wie dabei vorgegangen werden kann. Es wurde darauf geachtet, dass die Lösungsvorschläge den Charakteren der dargestellten Personen gerecht werden, ihre Positionen im Unternehmen berücksichtigen und sich in die Unternehmensrealität einbauen lassen.

