

Friedemann Schulz von Thun
Johannes Ruppel
Roswitha Stratmann

The logo for 'argon hörbuch' is located on the left side of the cover. It consists of a light blue circle with a smaller, darker blue circle inside it. The text 'argon hörbuch' is written in white, lowercase letters across the two circles.

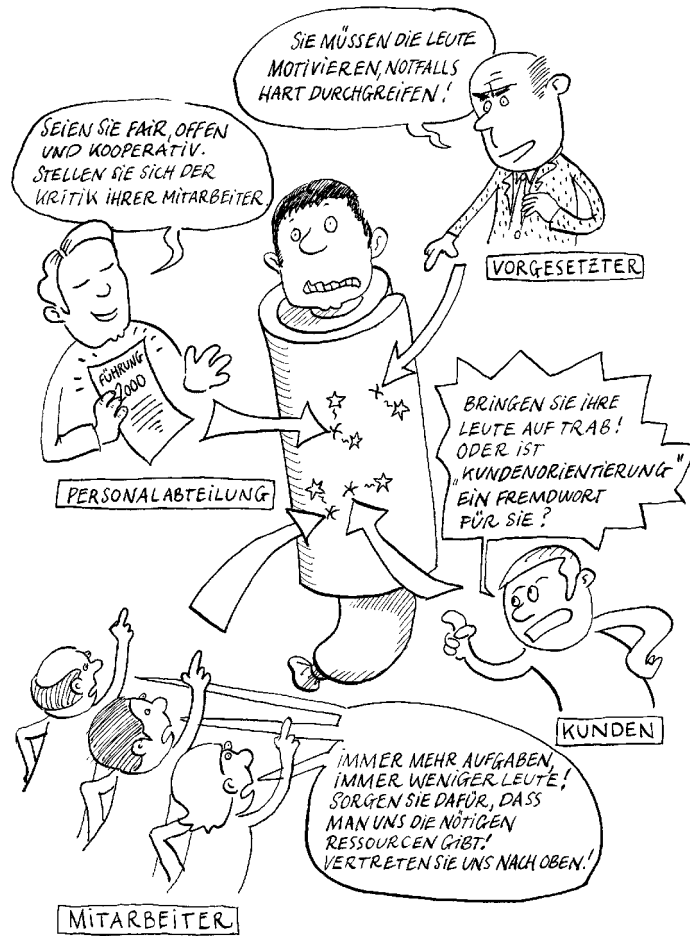
argon
hörbuch

MITEINANDER
REDEN:

Kommunikationspsychologie
für Führungskräfte



1–3	Vorwort
4–18	1. »Stimmige Führung« aus kommunikationspsychologischer Sicht Wie führt man richtig?
19–37	2. Grundlagen der Kommunikationspsychologie für Führungskräfte
21–26	2.1 Der vierfache Gehalt einer Äußerung: das Kommunikationsquadrat
27–28	2.2 Die Zirkularität zwischenmenschlicher Interaktionen: Teufelskreise
29–31	2.3 Die innere Pluralität: das Innere Team
32–35	2.4 Die Dialektik von Werten und menschlichen Qualitäten: das Werte- und Entwicklungsquadrat
36–37	2.5 Die Logik sozialer Situationen – ein Situationsmodell
38–91	3. Kompetenzen der Gesprächsführung
39–52	3.1 Sich interessieren
53–72	3.2 Farbe bekennen
73–81	3.3 Gespräche leiten und strukturieren
82–91	3.4 Metakommunikation im Team
92–127	4. Führungskraft und Mitarbeiter im Gespräch
93–100	4.1 Fallbeispiel: »Der Vielredner«
101–105	4.2 Fallbeispiel: »Der kreative Chaot«
106–110	4.3 Fallbeispiel: »Kein rechter Draht zum Mitarbeiter«
111–119	4.4 Fallbeispiel: »Zu langsam«
120–127	4.5 Fallbeispiel: »Unpünktlichkeit«
128–133	5. Fragen aus der Praxis



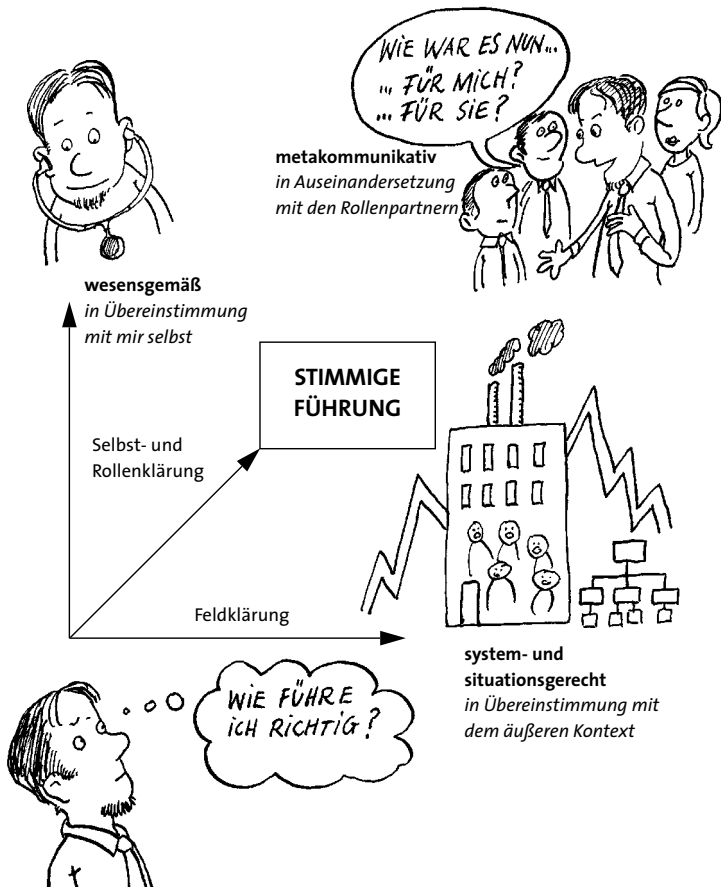
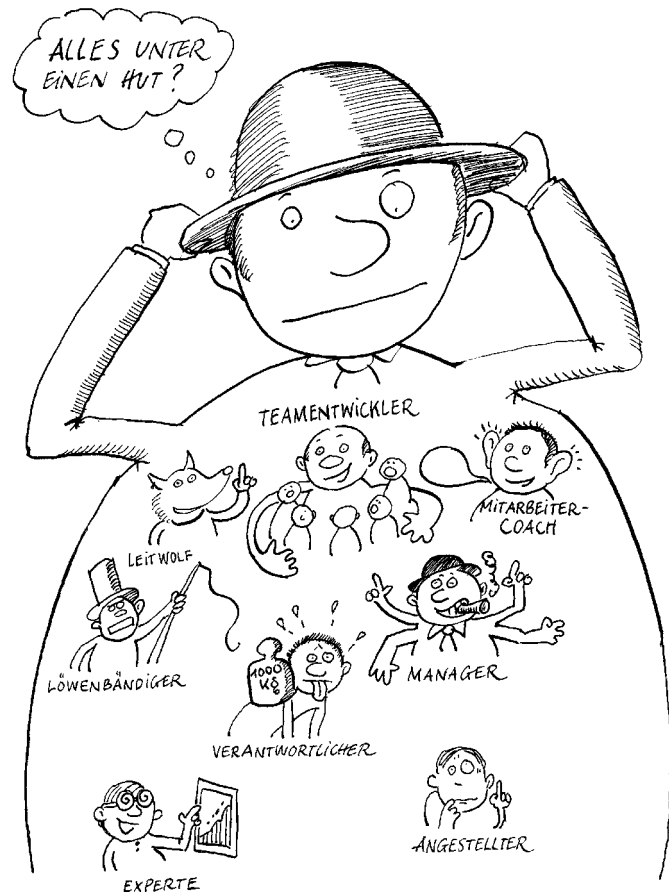
Die Gefahr, zum »multiplen Prügelknaben« zu werden



Intra-Rollenkonflikt im mittleren Management



Das Ziel: eine klare Linie, ein klares Rollen-Selbstverständnis

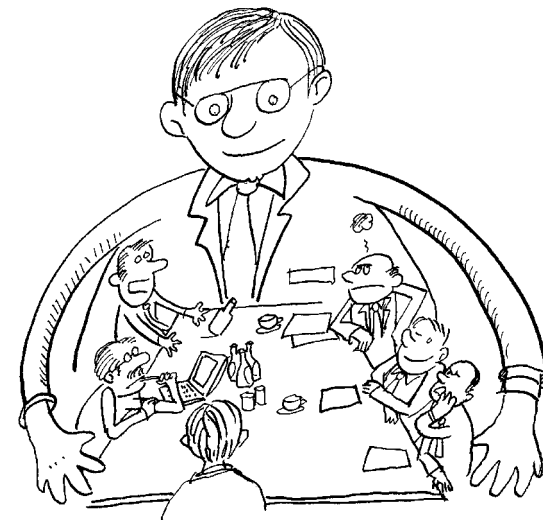
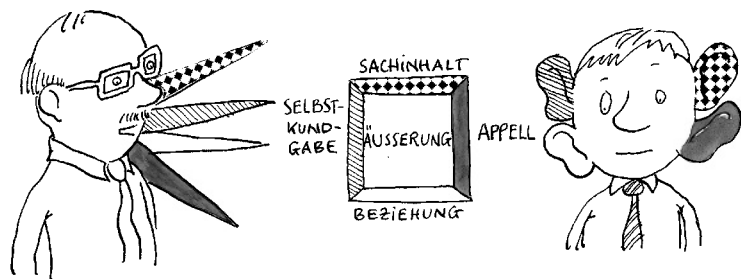


3

Die Rollenvielfalt einer Führungskraft, repräsentiert im Inneren Team

4

Stimmige Führung

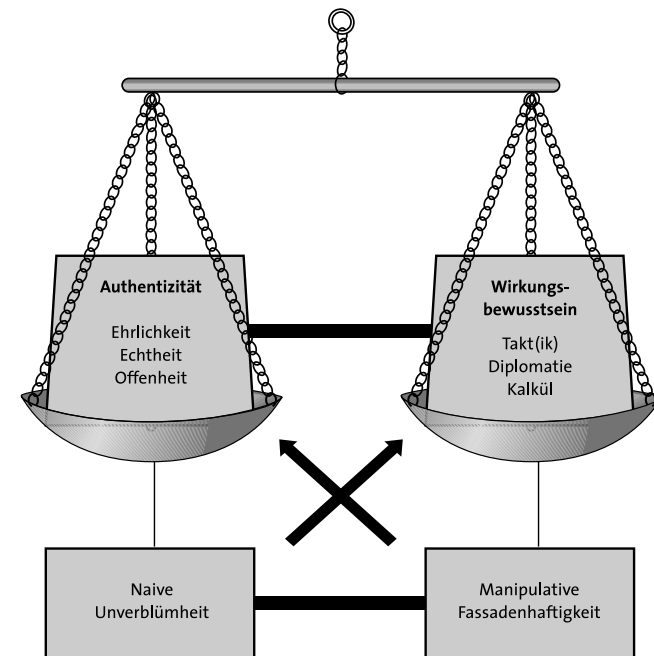
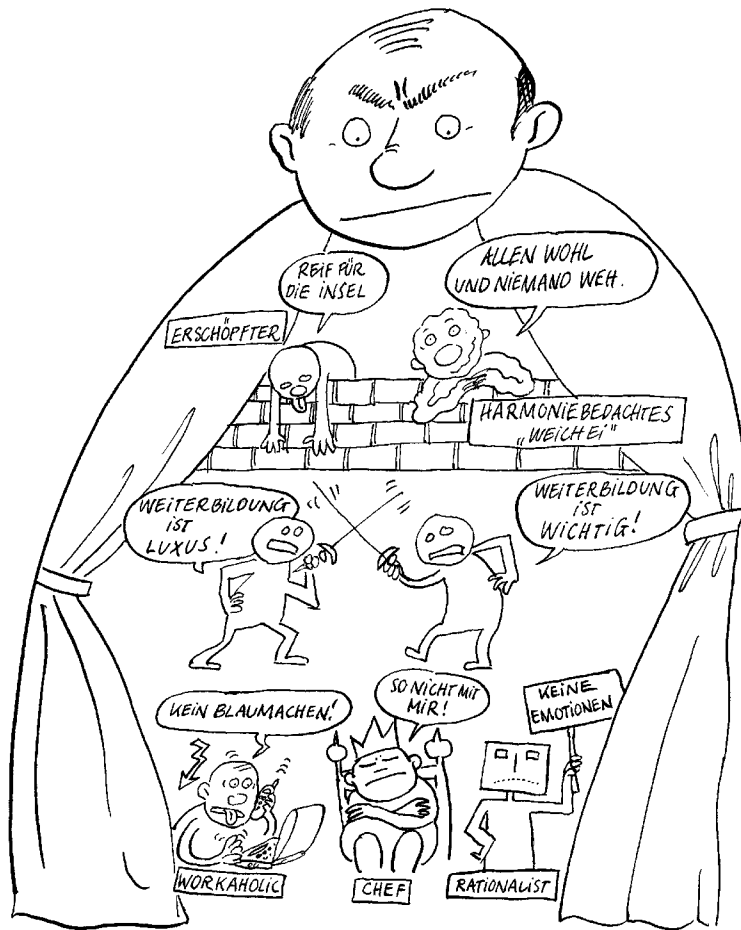


5

Das Vier-Schnäbel- oder Vier-Ohren-Modell

6

Das Innere Team einer Führungskraft

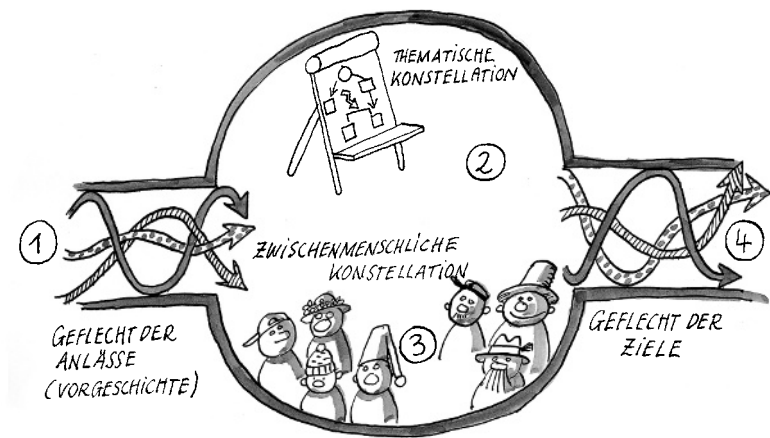
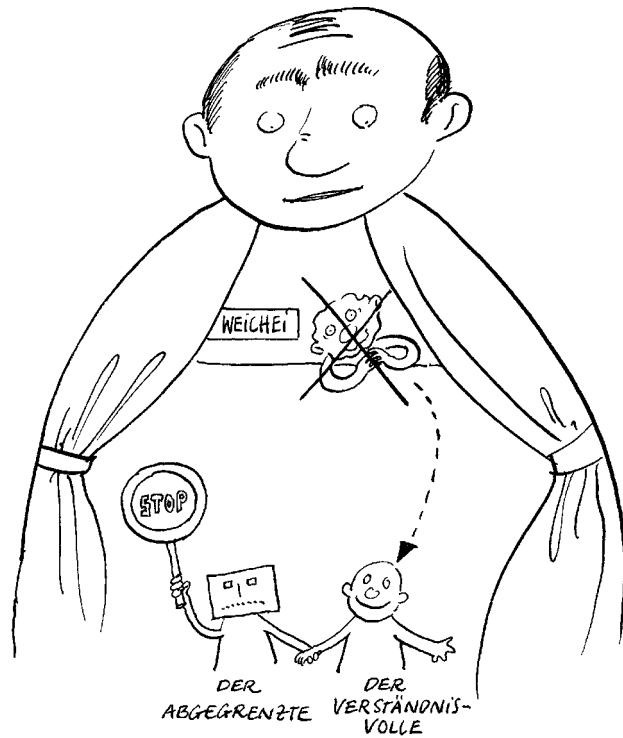


7

Das »Innere Bühnenbild« von Dr. Neuchef im Fall Frau Spuckweg

8

Werte- und Entwicklungsquadrat am Beispiel »Authentizität«

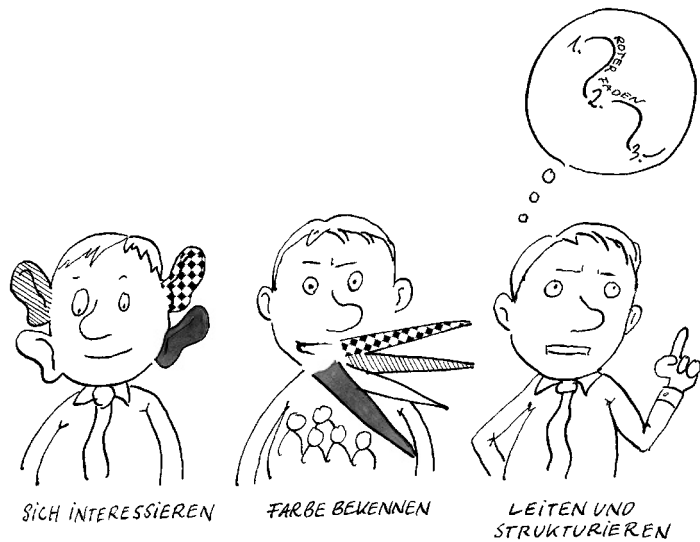


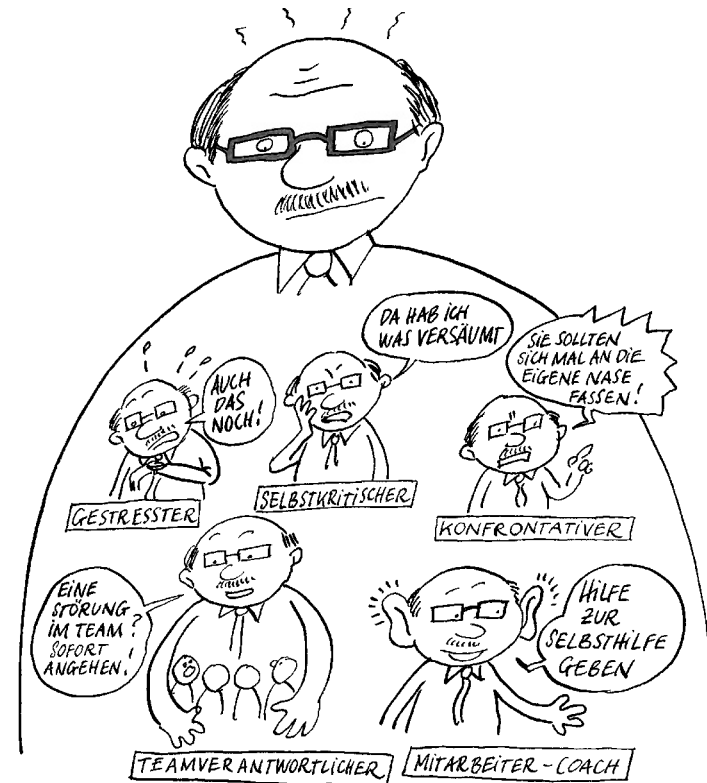
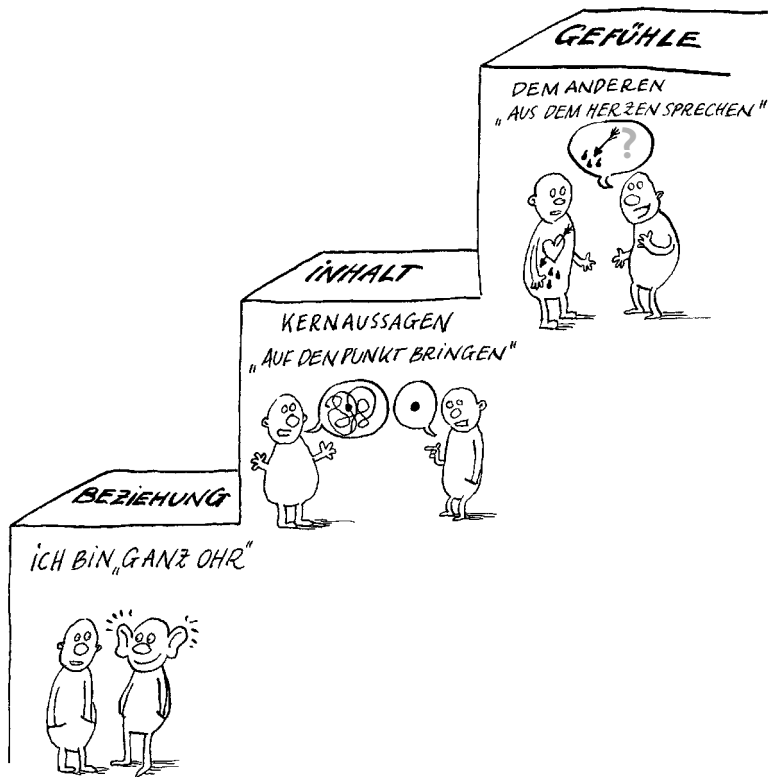
9

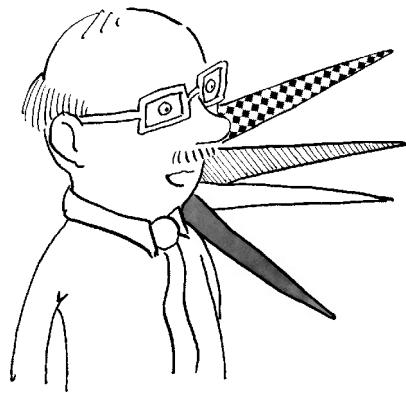
Das Ergebnis einer inneren Teamentwicklung bei Dr. Neuchef, entsprechend dem Wertequadrat

10

Situationsmodell mit vier Komponenten (Schulz von Thun, 1998, S. 279 ff.)







Sach-Schnabel:
Was ich sachlich beizutragen habe.

Selbstkundgabe-Schnabel:
Was ich von mir zu erkennen gebe.

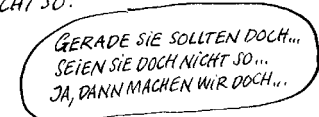
Beziehungs-Schnabel:
Was ich von dir halte und
wie ich zu dir stehe.

Appell-Schnabel:
Was ich dir rate, wozu ich dich
bewegen möchte.

SO:



NICHT SO:

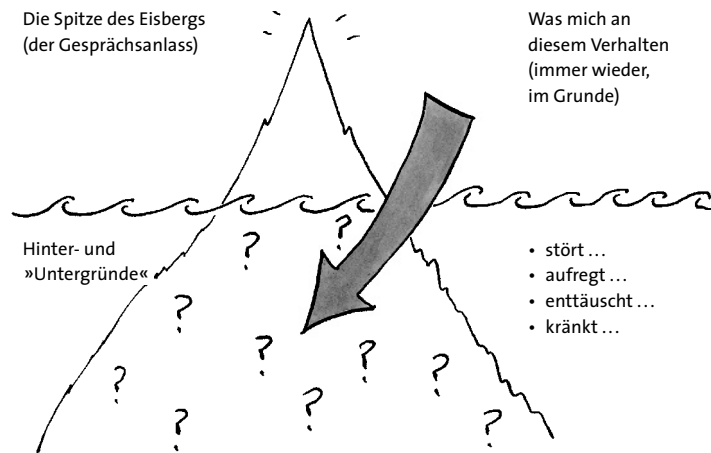


SO:



NICHT SO:



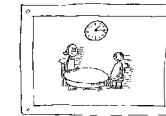


Vor dem Gespräch

1. Selbstklärung



2. Rahmenklärung



3. Verabredung zum Gespräch



Im Gespräch

1. (Markanter) Gesprächseinstieg



2. Klärung der Standpunkte



3. Klärung der Hinter- und »Untergründe«



4. Lösungssuche und das Treffen von Vereinbarungen



5. (Manchmal:) Das Gespräch reflektieren



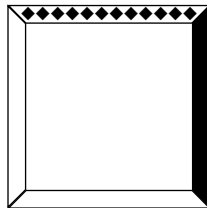
Was gibt es zu sagen, zu fragen, loszuwerden ...

... zu sachlichen Aspekten?

Aufgaben, Ziele, Inhalte, Vorgehen,
Methoden, Arbeitsabläufe

... zu Persönlichem?

Stimmungen, Gedanken,
Gefühle, die sich direkt
oder indirekt auf die
Arbeit auswirken können

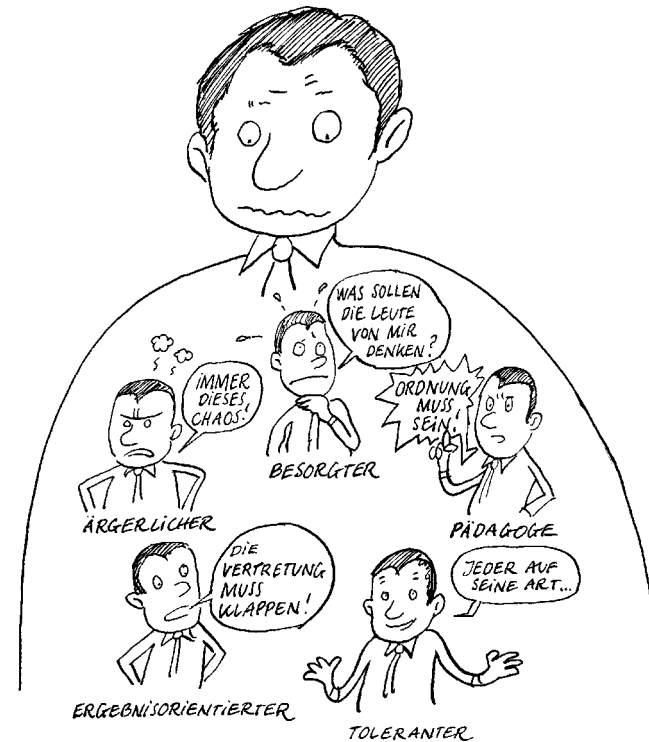


... zu Wünschen?

Nach dem Motto:
»Wenn alles nur nach mir
ginge, was würden wir
dann mehr, weniger,
anders machen?«

... zum Team?

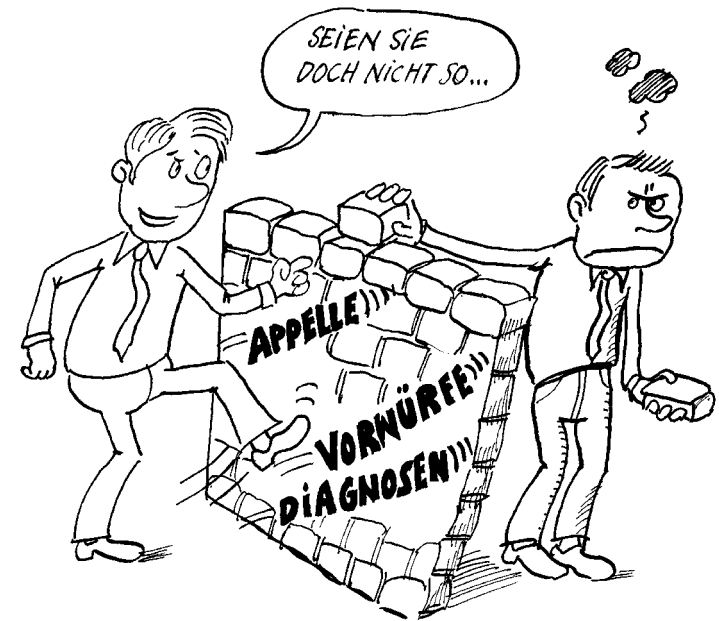
Beziehungen zu Kollegen /
zur Führungskraft, Konflikte,
die Arbeitsatmosphäre,
der Umgang miteinander





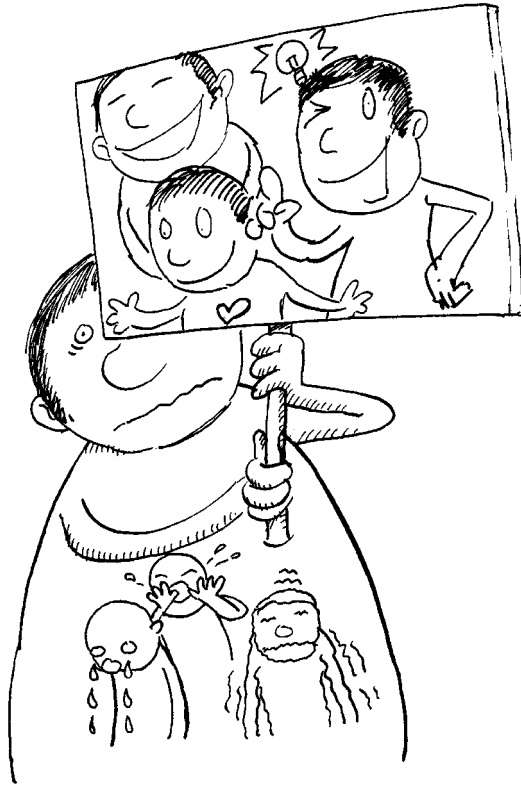
21

Zwei Teammitglieder mit unterschiedlichen Vorstellungen



22

Umgang mit Abwehr: Wenn der Mitarbeiter »mauert« ...





- Boecker, M.: *Entweder ich schaff' die Arbeit oder die Arbeit schafft mich! Zur Umsetzung kommunikationspsychologischer Erkenntnisse im gewerkschaftlichen Kontext. Eine Transferanalyse im Einzelfall.* Unveröffentlichte Diplomarbeit, Hamburg 2000. (Track 2/ab 2:35 Min., Track 29/ab 2:29 Min.)
- Gloor, A.: *Die AC-Methode. Assessment Center. Führungskräfte beurteilen und fördern.* Zürich 1993. (Track 34/ab 1:00 Min.)
- Helwig, P.: *Charakterologie.* Freiburg im Breisgau 1967. (Track 33/ab 0:38 Min.)
- Schulz von Thun, F.: *Miteinander reden 1. Störungen und Klärungen.* Reinbek 1981. (Track 2/ ab 2:40 Min., Track 23/ab 1:34 Min., Track 40/ab 0:13 Min., Track 41 /ab 0:46 Min. und ab 1:24 Min., Track 130/ab 0:43)
- Schulz von Thun, F.: *Miteinander reden 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung.* Reinbek 1989. (Track 2/ab 2:40 Min., Track 27/ab 2:18 Min., Track 65/ab 0:54 Min., Track 66/ab 1:52 Min., Track 96/ab 2:39 Min.)
- Schulz von Thun, F.: *Miteinander reden 3. Das »Innere Team« und situationsgerechte Kommunikation.* Reinbek 1998. (Track 2/ab 2:40 Min., Track 8/ab 0:23 Min., Track 9/ ab 0:50 Min., Track 29/ab 1:48 Min., Track 36/ab 0:53 Min., Track 54/ab 0:56 Min., Track 84/ab 0:15 Min., Track 123/ab 0:14 Min.)
- Schulz von Thun, F.: *Auch Sie können aus dem Stegreif visualisieren!* In: Pädagogik 10 / 94. (Track 129/ab 3:34 Min.)
- Schulz von Thun, F.: *Praxisberatung in Gruppen. Erlebnisaktivierende Methoden mit 20 Fallbeispielen zum Selbsttraining für Trainerinnen und Trainer, Supervisoren und Coachs.* Weinheim, Basel 1996. (Track 2/ab 2:35 Min.)
- Stierlin, L., Schulz von Thun, F.: *Zur Psychologie des guten Zuhörens.* Erschienen in: *Praxis-Pädagogik-Band »Zuhören – Lernen – Verstehen«.* Westermann Verlag, Braunschweig 2000. (Track 52/ab 0:41 Min. und ab 2:10 Min.)
- Thomann, C., Schulz von Thun, F.: *Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen.* Reinbek 1988. (Track 28/ab 0:35 Min., Track 73/ab 1:37 Min.)
- Thomann. C.: *Klärungshilfe. Konflikte im Beruf.* Reinbek 1998. (Track 18/ab 1:18 Min., Track 73/ab 1:37 Min.)
- Van der Laan & Partner: *Kommunikation und Führung.* Unveröffentlichtes Seminarscript, 1992. (Track 9/ab 2:43 Min.)