

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

EINLEITUNG	3
VORSTELLUNG DER TEILNEHMER	3
AUFTRITT	3
I. SYMPATHISCH WIRKEN UND SICHER AUFTRETEN ABER WIE ?	4
Ängste.....	4
Aufwärmen ("Hallo").....	4
Vortrag und Spiel mit Prosatexten	4
Sprech-, Stimm- und Entspannungsübungen	4
Reden halten	4
II. KOMMUNIKATION - WIE, WARUM UND WAS IST GEMEINT	5
Kommunikationsmodell	5
4 Seiten einer Nachricht.....	5
Fehler beim Sprechen und Hören.....	7
Schwierigkeiten beim Empfänger.....	7
Merkmale der Verständlichkeit.....	7
Einfachheit	7
Gliederung – Ordnung	7
Kürze- Prägnanz	7
Stimulans.....	7
Rolleneffekte in Gruppen	7
Die 10 Gebote guten Zuhörens.....	8
Satzanfänge guten Zuhörens.....	8
Regeln für offene Kommunikation	8
Verhalten und Kommunikationsregeln für Entscheidungsprozesse in der Gruppen	9
Transfer der acht weichen Einflussfaktoren: "Welche Kriterien realisiere ich als Mitarbeiter und Führungskraft?"	9
PSYCHOLOGISCHE ROLLEN	13
Antreiber / Stopper / Erlauber.....	13
ROLLENFUNKTIONEN	14
Aufbaurollen (Aufgabenorientierte Funktionen):.....	14
Erhaltungs- und Aufbaurollen (gruppenorientierte Funktionen)	15
Negative Rollen:	15
RABATTMARKEN	16
Rabattmarken verarbeiten	16
SPIELE (OPFER / VERFOLGER / RETTER)	16
Beendigung von Spielen.....	16
Transaktionen	18
Die Überkreuz-Transaktion:.....	19

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Die verdeckte Transaktion:	20
STRUKTURANALYSE EL-ER-K-FRAGEBOGEN	20
EINFÜHRUNG	20
III. KONTAKTANALYSE - MOTIVE MEINES VERHALTENS	21
Transaktionsanalyse	21
Ich-Zustände.....	21
IV. KONFLIKTREGELUNG IM BETRIEBLICHEN ALLTAG	22
Grundlagen der kooperativen Konfliktregelung.....	22
6 Stufen der kooperativen Konfliktregelung	22
Konstruktive Verhaltensregeln.....	22
Strategie bei Sachkonflikten.....	22
Strukturierte Mitarbeitergespräche.....	22
Problemlösungsgespräche	22
Beachtung / Feedback	22
V. AUSWERTUNG, BESPRECHUNG, VERABSCHIEDUNG	22
GESPRÄCHSTHEMEN.....	22
GUT GEBRÜLLT, LÖWE!	26
BERATUNG UND GESPRÄCHSFÜHRUNG	26
UMGANG MIT KRISEN UND KONFLIKTEN IN GRUPPEN.....	26
ICH UND MEIN ARBEITSPLATZ.....	26
SOZIALARBEIT UND BERATUNG MIT/IN FAMILIEN	26
SOZIALARBEIT - STÄNDIGE KONFRONTATION MIT KONFLIKTEN	27
STRESS UND STRESSBEWÄLTIGUNG	27

CompuMaus Computer- und Sprachschule

"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Einleitung

- Vorstellung
- einführende Rede
- Grundregeln (Nichtrauchen, Pausen, Ablauf)
- Die 9 Regeln einer erfolgreichen Kommunikation:
 1. Jeder ist für sich selbst verantwortlich
Bestimm für Dich selbst, was Du sagen möchtest und was nicht
 2. Sprich nicht per "man" oder "wir" sonder "ich"
Zeig Dich als Person und übernimm die Verantwortung für das was Du sagen möchtest. Versteck Dich nicht hinter man oder wir sollten.
 3. Leite Deine Fragen möglichst dadurch ein, daß Du erklärt was sie für Dich bedeutet.
Dein Gegenüber kann dann besser verstehen, warum Du die Frage stellst.
 4. Mehrere können nicht gleichzeitig sprechen.
Es ist sinnvoll eine Einigung dafür zu vereinbaren, wenn mehrere gleichzeitig sprechen wollen.
Seitengespräche sind zu vermeiden.
 5. Gesprächstörungen sollten vorrangig behandelt werden.
Sag wenn Du gelangweilt, ärgerlich, unzufrieden bist oder aus irgendeinem anderen Grund mit anderen Dingen beschäftigt bist.
 6. Vermeide Interpretationen anderer, teile statt dessen Deine persönliche Wahrnehmung mit.
Teile den anderen angenehme oder unangenehme Gefühle möglichst sofort mit, aber nicht Deine Interpretation.
Richte Aussagen nicht an die Gruppe, sondern immer an bestimmte Personen.
 7. Sprich nicht über einen Dritten zu einem anderen.
Sprich nicht zu der ganzen Gruppe, wenn Du eine bestimmte Person meinst.
 8. Ein Moderator ist oft sinnvoll.
Er achtet auf die Einhaltung der Regeln, versucht alle an der Kommunikation teilhaben zu lassen und versucht "Ungerechtigkeiten" zu vermeiden.

Vorstellung der Teilnehmer

- Wer sind Sie?
- Was machen Sie?
- Welche Erfahrungen haben Sie mit "Auftritten"?

Auftritt

- was hat gestimmt, was nicht
- was ist aufgefallen, usw.
- Welche Erwartungen hast du?
- Was sieht man dir nicht an?

I. Sympathisch wirken und sicher Auftreten aber wie ?

Ängste

- Welche Probleme sind wo aufgetreten?

Aufwärmen ("Hallo")

Vortrag und Spiel mit Prosatexten

- Lesen
- Phantasieren
- Gestalten

Sprech-, Stimm- und Entspannungsübungen

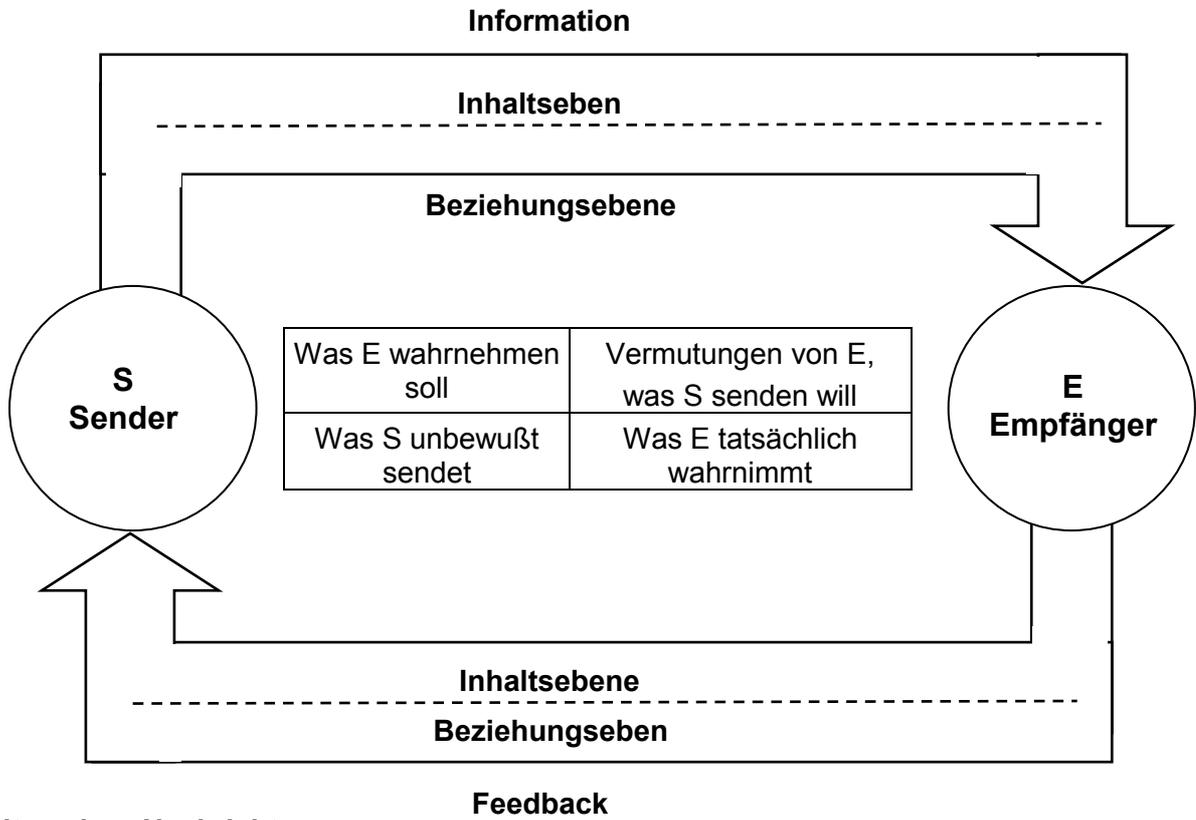
- Dehnen in den Raum ohne Kraft (in die Höhe und Seite), dabei Einatmen = Belebung
- Sitzen, vom Nacken aus vorbeugen, Arme baumeln auf den Boden, atmen, langsam wieder hoch = Atmung geht in den Bauch
- Sitzen und zur Hand atmen, Kiefer locker:
 - auf Bauch
 - auf Schlüsselbein rechts und links
 - unter die Achselhöhle rechts und links
 - Hände in Flanken
 - Hand aufs Schulterblatt rechts und links
 - Hände aufs Kreuz
 - Hand auf Bauch
 - = zum Sammeln und Konzentrieren
 - Summen = Sitz der Stimme
 - Ballalo = Artikulation
 - Hände bis auf Mittelfinger falten, Fingerkuppen berühren sich, Augen schließen und atmen = Beruhigung für Herz Magen und Bauch
 - evtl. Becken kreisen
- "go away"

Reden halten

- acht Reden
- Analysen und Korrekturen
- Eindrücke der Teilnehmer

II. Kommunikation - wie, warum und was ist gemeint

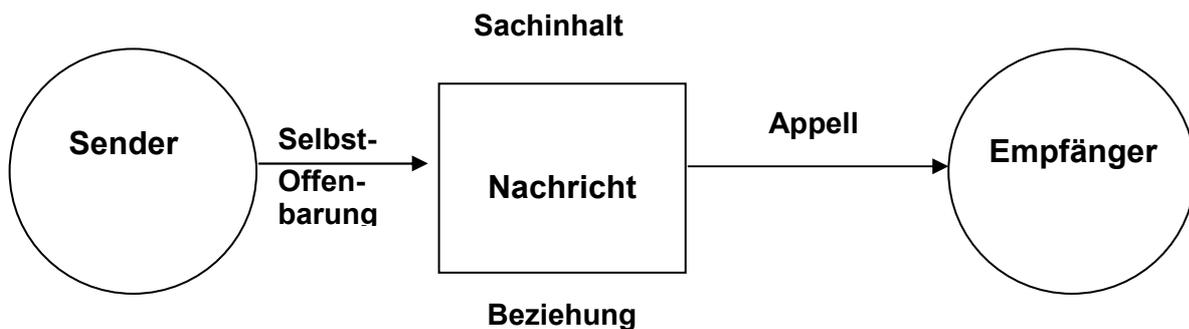
Kommunikationsmodell



4 Seiten einer Nachricht

In jeder Nachricht steckt ein ganzes Paket mit vielen Botschaften:

Der Sachinhalt	Worüber ich informiere
Die Beziehung	Was ich von dem anderen halte und wie ich mir zueinander stehen
Die Selbstoffenbarung	Was ich von mir selbst kundgebe
Der Appell	Wozu ich den anderen veranlassen möchte



Beispiel:

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"



Die vier Seiten einer Nachricht

Der Zuhörende hat die freie Wahl, auf welche Seite einer Nachricht er reagieren will:
Sachinhalt:

Wie ist der Sachinhalt zu verstehen?

Appell:

Was soll ich aufgrund seiner Mitteilung tun, denken, fühlen? Wo will er mich hinhaben?

Selbstoffenbarung:

Was ist das für einer?

Was ist gerade los mit ihm?

Beziehung:

Was hält er von mir? Wie fühle ich mich behandelt?

Je nachdem, welches seiner "vier Ohren" der Empfänger gerade vorrangig auf Empfang geschaltet hat, nimmt das Gespräch einen sehr unterschiedlichen Verlauf.

Diese freie Auswahl des Empfängers kann zu manchen Störungen führen – etwa dann, wenn der Empfänger auf eine Seite Bezug nimmt, auf die der Sender das Gewicht nicht legen wollte.

Die ausgewogene "Vierohrigkeit" sollte zur kommunikationspsychologischen Grundausstattung des Empfängers gehören. Von Situation zu Situation ist dann zu entscheiden, auf welche Seite(n) zu reagieren ist.

Quelle: Schulz von Thun "Miteinander reden: Störungen und Klärungen" 7. Aufl. Sachbuch 7489

Die vier Seiten einer Nachricht

Der Zuhörende hat die freie Wahl, auf welche Seite einer Nachricht er reagieren will:
Sachinhalt:

Wie ist der Sachinhalt zu verstehen?

Appell:

Was soll ich aufgrund seiner Mitteilung tun, denken, fühlen? Wo will er mich hinhaben?

Selbstoffenbarung:

Was ist das für einer?

Was ist gerade los mit ihm?

Beziehung:

Was hält er von mir? Wie fühle ich mich behandelt?

Je nachdem, welches seiner "vier Ohren" der Empfänger gerade vorrangig auf Empfang geschaltet hat, nimmt das Gespräch einen sehr unterschiedlichen Verlauf.

Diese freie Auswahl des Empfängers kann zu manchen Störungen führen – etwa dann, wenn der Empfänger auf eine Seite Bezug nimmt, auf die der Sender das Gewicht nicht legen wollte.

Die ausgewogene "Vierohrigkeit" sollte zur kommunikationspsychologischen Grundausstattung des Empfängers gehören. Von Situation zu Situation ist dann zu entscheiden, auf welche Seite(n) zu reagieren ist.

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Fehler beim Sprechen und Hören

Schwierigkeiten beim Sender :

- Organisiert seine Gedanken nicht, bevor er spricht - drückt sich ungenau aus – Versucht, zuviel in einer Aussage unterzubringen
- Bringt zu viele Ideen in seine Äusserungen ein, die untereinander nicht verbunden sind
- Redet bei fehlender Resonanz aus Unsicherheit immer weiter
- Geht bei einer Antwort nicht auf das ein, was sein Gesprächspartner vorher gesagt hat

Schwierigkeiten beim Empfänger

- Konzentriert sich nicht
- Denkt schon an seine Antwort, während der Sender noch spricht
- Hört im Sinne der selektiven Wahrnehmung nur auf bestimmte Einzelheiten, ohne den ganzen Sinn und die wesentlichen Informationen zu erfassen
- Denkt den Gedanken des Senders schon weiter
- Denkt über Unverständliches nach, anstatt zu fragen

Merkmale der Verständlichkeit

Einfachheit

Nicht kompliziert sondern einfach formulieren
Keine langen Schachtelsätze, sondern kurze Sätze
Allgemein verständliche Wörter benutzen
Fachwörter erklären
Konkrete, anschauliche Formulierungen (Beispiele)

Gliederung – Ordnung

Aussagen gliedern
Nicht zusammenhanglos, sondern folgerichtig sprechen
Wesentliches von Unwesentlichem Trennen

Kürze- Prägnanz

Aussagen auf das wesentliche beschränken
Nicht abschweifend, sondern konzentriert sprechen

Stimulans

Persönliche Ansprache (Nicht „man“ sondern „Sie“)

andere wirken.

Rolleneffekte in Gruppen

Kommunikationsmodelle

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Die 10 Gebote guten Zuhörens

1. **Nicht sprechen!**
Man kann nicht zuhören, wenn man spricht.
2. **Den Gesprächspartner entspannen!**
Zeigen Sie, daß er frei sprechen kann; schaffen Sie eine erlaubende Umgebung
3. **Zeigen Sie, daß Sie zuhören wollen!**
Zeigen Sie Interesse, lesen Sie z.B. während des Gespräches nicht die Post. Man sollte zuhören um zu verstehen und nicht um zu Opponieren
4. **Halten Sie Ablenkung fern!**
Zeichnen Sie z.B. keine Kritzeleien, stapeln oder durchblättern Sie keine Papiere. Wäre es nicht ruhiger bei geschlossener Tür?
5. **Stellen Sie sich auf den Partner ein!**
Versuchen Sie sich in seine Situation zu versetzen, damit Sie seinen Standpunkt verstehen.
6. **Geduld!**
Haben Sie Zeit, unterbrechen Sie nicht! Nicht auf dem Sprung sein!
7. **Beherrschen Sie sich!**
Wenn Sie sich ärgern, interpretieren Sie die Worte Ihres Gegenüber falsch!
8. **Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus dem Gleichgewicht bringen!**
Das bringt Ihren Partner in Zugzwang. Streiten Sie sich nicht: Auch wenn Sie gewinnen Sie haben verloren!
9. **Fragen Sie!**
Das ermutigt Ihren Partner und demonstriert Ihr Interesse. Es kann das Gespräch vertiefen.
10. **Nicht sprechen!**
Dies ist das erste und letzte Gebot, und alle anderen hängen davon ab. Man kann nicht gut zuhören, solange man spricht!
Die Natur gab dem Menschen zwei Ohren, aber nur eine Zunge – dies ist ein sanfter Hinweis, daß man mehr zuhören als sprechen sollte!

Satzanfänge guten Zuhörens

Regeln für offene Kommunikation

1. **Jeder ist für sich selbst verantwortlich**
Bestimmen Sie selbst, was Sie sagen oder nicht sagen wollen, und wann Sie es sagen wollen. Sie haben die Verantwortung dafür, was Sie an dem Umgang mit anderen Menschen für sich machen.
2. **Sprechen Sie nicht per "man" oder "wir" sondern per "ich".**
Hinter man- oder wir-Formulierungen kann man sich leicht verstecken. Zeigen Sie sich als Person und übernehmen Sie die Verantwortung für das, was Sie sagen. Sprechen Sie nicht für andere mit, von denen Sie gar nicht wissen, ob sie das wünschen.
3. **Leiten Sie Fragen dadurch ein, dass Sie erklären, was dies für Sie bedeuten.**
Fragen sind oft eine Methode, um seine eigene Meinung zu verstecken. Bei dieser Gelegenheit kann man auch andere gut in die Enge treiben. Äussern Sie lieber Ihre eigene Meinung – vielleicht schliessen sich ja sogar andere an. Und, wenn Sie Fragen stellen, begründen Sie, warum Sie sie stellen.
4. **Wenn mehrere gleichzeitig sprechen wollen, muss eine Einigung über den Gesprächsverlauf herbeigeführt werden.**
5. **Gesprächsstörungen müssen vorrangig behandelt werden.**
Sagen Sie offen, wenn Sie sich auf Gespräche nicht konzentrieren können – z.B. wenn Sie gelangweilt, ärgerlich, unzufrieden oder vorn Gefühl her aus irgendeinem anderen

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Grund mit anderen Dingen beschäftigt sind. Teilt man diese Gefühle nicht mit, gibt man eine wichtige Möglichkeit zur Bedürfnisbefriedigung auf.

6. **Vermeiden Sie Interpretation anderer, teilen Sie statt dessen lieber Ihre persönliche Wahrnehmung mit.**
Wenn das Verhalten eines Gesprächspartners bei Ihnen angenehme oder unangenehme Gefühle auslöst, teilen Sie es möglichst sofort mit. Teilen Sie dem andere aber nicht Ihre Interpretation mit ("So sind Sie! ") . sondern Ihre Wahrnehmung ("So wirken Sie auf mich – und folgende Reaktionen lösen Sie dadurch bei mir aus").
7. **Richten Sie Aussagen nicht die Gruppe, sondern immer eine bestimmte Person.**
Sprechen Sie nicht über einen Dritten zu einem anderen, sprechen Sie nicht allgemein zu einer ganzen Gruppe, wenn Sie eine bestimmte Person meinen. Sagen Sie immer einer bestimmten Person, was Sie mitteilen wollen.

Verhalten und Kommunikationsregeln für Entscheidungsprozesse in der Gruppen

1. Vermeiden Sie Ihre Entscheidung den anderen aufzuzwingen.
Argumentieren Sie klar und logisch.
2. Vermeiden Sie den Standpunkt "Alles oder Nichts". Niemand muß gewinnen oder verlieren. Wenn sich eine Diskussion festgefahren hat, suchen Sie nach einer Alternative, die am ehesten beide Parteien befriedigen kann.
3. Ändern Sie nicht Ihre Meinung nur um Konflikten auszuweichen. Machen Sie keine Zugeständnisse, die nicht logisch und objektiv fundiert sind. Bemühen Sie sich zwar um Flexibilität aber vermeiden- Sie zu schnelles Nachgeben.
4. Sorgen Sie für ausreichenden Informationsaustausch, indem Sie sich über die Aufgabe oder Ihre Gefühle unterhalten, was immer gerade notwendig erscheint
5. Meinungsverschiedenheiten. sind natürlich nützlich – sie behindern die Entscheidungsfindung nicht. Je mehr Ideen vorgetragen werden, desto grösser wird im allgemeinen die Wahrscheinlichkeit eines Konfliktes; aber zugleich wächst die Chance einer richtigen Lösung.
6. Misstrauen Sie zu schnellem Einverständnis und untersuchen Sie die Gründe dafür. Versichern Sie sich, daß die Gruppenmitglieder die gleiche Lösung wegen einer grundsätzlich gleichen Einstellung oder sich ergänzender ansicht gefunden haben, ehe Sie solche Lösungen als Gruppenentscheidung akzeptieren.

Transfer der acht weichen Einflussfaktoren: "Welche Kriterien realisiere ich als Mitarbeiter und Führungskraft?"

Aktionsorientierung (Primat des Handelns)

- a) Wieviel Formalismus hat sich direkt oder indirekt hemmend in meine Vorgehensweise eingeschlichen?
- b) Welche Rituale mache ich mit, freiwillig oder von außen gesteuert, wie wirkt sich das auf mein Handeln aus?
- c) Orientiere ich mich an den wirklichen Belangen der Praxis, oder lasse ich mich durch äussere Steuerungen binden/inaktivieren?
- d) Verhalte ich mich in den einzelnen Situationen flexibel, oder gehe ich stur nach Planung vor?
- e) Arbeite ich aktiv oder aktivistisch, bewege, aktiviere ich, oder beschäftige ich?
- f) Habe ich den Blick nach vorn gerichtet und handle entsprechend proaktiv, oder orientiere ich mich mehr an der Vergangenheit und schreibe die Erfahrungen für die Zukunft fort – insbesondere bei statistischen Auswertungen und üblichem Analysematerial?
- g) Habe ich den Mut zum Probieren, zum Anfangen, zum Machen, auch zum chaotischen Beginn, oder hindern mich 'Antreiber', Perfektionsansprüche, Kompetenzängstlich - in Verbindung damit: welches Urvertrauen in mich und in andere habe ich eigentlich, und welche schöpferische Kraft zum Handeln (Energie/Synergie) setze ich damit frei ?

Kundenorientierung (Nähe zum Kunden)

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

- a) Über wieviel Empathie verfüge ich, um meine Kunden in ihrem Anliegen wirklich zu verstehen?
- b) Bin ich für meine Kunden erreichbar, nicht nur terminmässig, sondern auch in nerlich?
- c) Taktiere ich bei meinen Kunden – und bin damit sehr weit weg von ihnen – oder bin ich im Umgang mit ihnen offen und frei?
- d) Sind die Kunden nur die Bezahler meiner Arbeit, oder sind sie Mitmenschen, mit denen ich gemeinsam gefundene und verabredete Ziele verwirklichen, selbstverwirklichen möchte, welchen Einfluß hat das auf meine Motivation?
- e) Wie gewissenhaft bin ich bei der Bearbeitung meiner Projekte, dominieren Routine und Administration oder aus den Kundenproblemen abgeleitete Originalität, welche von Fall zu Fall, so ähnlich sich die Projekte se p n mögen, einzigartig sind?
- f) Wie tief steige ich ein, wieviel meiner Energie stelle ich zur Verfügung, besser: bringe ich in die gemeinsame Aufgabe ein?

Autonomie-Unternehmertum (Freiraum für Unternehmertum)

- a) Wie effizient helfe ich anderen Menschen, daß sie sich selbst helfen können?
- b) Wie praxisbezogen sind meine Führungsaktivitäten, welchen Anteil, welche Verantwortung haben dabei die Be-

c) Wie stabil sind meine Verträge mit allen Beteiligten, um Mut zu geben, um Schutz zu schaffen für Innovation, für schöpferische Atmosphäre, auch gegen Unwägbarkeit und Widerstände von aussen oder oben?

d) In welchem Masse bin ich fähig, auch gegen Widerstände und Gefahren Angsthfreiheit zu schaffen und diese dann auch, ggf. ohne mich, fortzuschreiben?

e) Wie trage ich bei meinen Mitarbeitern dazu bei, dass diese ihre Kreativität, Originalität und Ursprünglichkeit entdecken, weiter entwickeln und in Taten umsetzen?

Produktivität durch Leute

a) Sehe ich die Betriebe - aus der Sicht der Organigramme gibt es Menschen mit viereckigen Kästchenköpfen oder sehe ich Menschen, die in gewissen Gebilden und Systemen miteinander arbeiten?

b) Wo ist mein persönlicher Mittelpunkt, von wo und für was gehen meine Aktivitäten aus – Mensch, Kapital, Macht, Wirtschaftlichkeit, Politik?

c) Erkenne ich die Möglichkeiten der Synergie, vermag ich sie mit anderen Menschen zusammen zu schaffen und für die Produktivität des einzelnen und aller zu nutzen?

d) Helfe ich sicherzustellen, dass jeder einzelne Mensch einen Sinn in seiner Arbeit sieht, für sich persönlich und als seinen Beitrag als Teil des Ganzen und aus diesem Sinn-Bewußtsein Kraft für das Produzieren schöpft?

Handfeste Wertorientierung (Sichtbar gelebtes Wertesystem)

a) Kenne ich meine eigenen Werte und ihre Bedeutung für

b) Weiß ich dies auch von meinen Mitarbeitern, Kollegen und Führungskräften?

c) Wie gehe ich mit Wertekollisionen um?

d) Welches Menschenbild hat für mich Gültigkeit, und welche Parteilichkeit resultiert für mich daraus?

e) Sehe ich die Zusammenhänge zwischen Emotionalität und Werten, und was mache ich mit meinen Erkenntnissen?

f) Kann ich langfristig vorhandene bzw. wirkende Wertekollisionen diagnostizieren und ihre Energieverschwendung stoppen, vielleicht sogar zur Synergie umformen (mit dem Widerstand arbeiten, statt gegen ihn)?

g) Kann ich bei meiner Arbeit einen Beitrag zum Transparentmachen und zum Leben der Wertesysteme leisten?

In der eigenen Webart bleiben (Bindung an das angestammte Geschäft)

a) Bin ich mir über mein eigenes Selbst-Bewußt-Sein, Selbst- Wertgefühl im klaren?

Daraus abgeleitet, mit anderen Worten: weiss ich, was ich gut kann und was ich nicht

CompuMaus Computer- und Sprachschule

"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

kann und besser sein lassen sollte?

b) Kann ich außer "ja" auch "nein" sagen?

c) Konzentriere ich mich auf das Wesentliche und bündele meine Energie in die Richtung, in der ich sinnvoll etwas bewegen kann?

e) Was sind die grössten Probleme meiner Kunden, und was kann ich dazu beitragen, ihnen bei der Lösung ihrer Probleme zu helfen?

Einfache Formen – kleine Stäbe (Einfacher, flexibler Aufbau)

a) Wie einfach und flexibel ist meine eigene Organisation?

b) Wie flexibel kann ich auf Änderungen und Anforderungen reagieren?

c) Wieviel Bürokratie hat sich bei mir organisatorisch und in meinen Aktivitäten eingeschlichen?

d) Fördere ich durch meine Arbeit hierarchischen Überbau, oder helfe ich, diesbezüglich negative Auswirkungen mutig zu verhindern?

Führung zugleich locker und fest (Straff-lockere Führung)

a) Verstehe ich unter Kontrolle Fehlersuche oder Erfolgssuche?

b) Wie realitätsbezogen ist mein eigenes Verständnis von Führung?

c) Vermag ich die Menschen dort abzuholen, wo sie gerade sind?

d) Kann ich sachbezogene Härte und Partizipation auf einen Nenner bringen? Welche Rolle spielen dabei die Übernahme von Verantwortung, Selbststeuerung und Selbstmotivation?

e) Welche Voraussetzungen für individuelle Freiräume helfe ich zu entwickeln?

Beantworten Sie bitte jede Frage und formulieren Sie ggf. die jeweils erkannten Verbesserungsmöglichkeiten!

Transfer der 8 weichen Einflussfaktoren

Aktiosorientierung

8Regeln für Erfolg

Handfeste Ifertorientierung

Aufgaben werde rasch angepackt. Es wird Zügig auf Ergebnisse hingearbeitet und nicht zu Tode analysiert. Ständiges Experimentieren auch auf die Gefahr hin, Fehler zu machen.

Kundenorientierung

In den eigenen Webart bleiben

Aus einer einseitigen Information vom Sender an den Empfänger wird dann eine Kommunikation, wenn der Empfänger auf die Information reagiert, d.h. dem Sender Feedback gibt. Das Feedback gibt dem Sender Aufschluß darüber, ob und wie seine Information beim Empfänger angekommen ist.

Jede Nachricht besteht aus zwei Teilen: – dem Sach bzw. Inhaltsaspekt, – dem Gefühls- bzw. Beziehungsaspekt.

Zwischen Inhalts- und Beziehungsaspekt bestehen enge Wechselwirkungen. Sachliche Übereinstimmung kann bedeuten, dass einem der Gesprächspartner sympathisch erscheint, fehlende Übereinstimmung auf der Sachebene kann dazu führen, dass es auch auf der Beziehungsebene nicht mehr stimmt. Spontaner Kontakt auf der Beziehungsebene kann bedeuten, dass man sich auch sachlich schnell verständigt, Spannungen auf der Beziehungsebene können dazu führen, dass auch eine Einigung auf einer Sachebene nur schwer zu erreichen ist.

Eine weitere Komplizierung der Situation tritt dadurch ein, dass Informationen des Senders mehrdeutig sein können. Jemand ist z.B. davon überzeugt, dass seine Diskussionsbeiträge nur das Ziel haben, sachliche Informationen beizusteuern und einen Sachverhalt zu klären (Inhaltsaspekt), während er im Grunde genommen danach strebt, mit seinen Kenntnissen zu glänzen und sich damit Geltung zu verschaffen. In diesem Falle läge der Situation eine "versteckte Tagesordnung" (hidden agenda) zugrunde, derer sich der Sender schlimmstenfalls gar nicht bewusst ist.

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Beim Empfänger entsteht jetzt das Problem: Was nimmt er wahr, das, was der Sender auf der Sachebene meint oder das "Zweite Programm", das auf der Beziehungsebene gesendet wird?

Zu den häufigsten Störungen des Kommunikationsprozesses zählen daher:

– Mehrdeutigkeit der Information dadurch vermutete Angriffe auf das Selbstbild eines Menschen, der als Empfänger mit einer Information andere Wertungen und Einstellungen als der Sender verbindet Übertragungen, d.h. dass der Empfänger Gefühle von früheren Bezugspersonen auf den jetzigen Sender überträgt Projektionen eigener Gefühle auf den anderen: Die Annahme, dass dieser genauso fühlt wie man selbst.

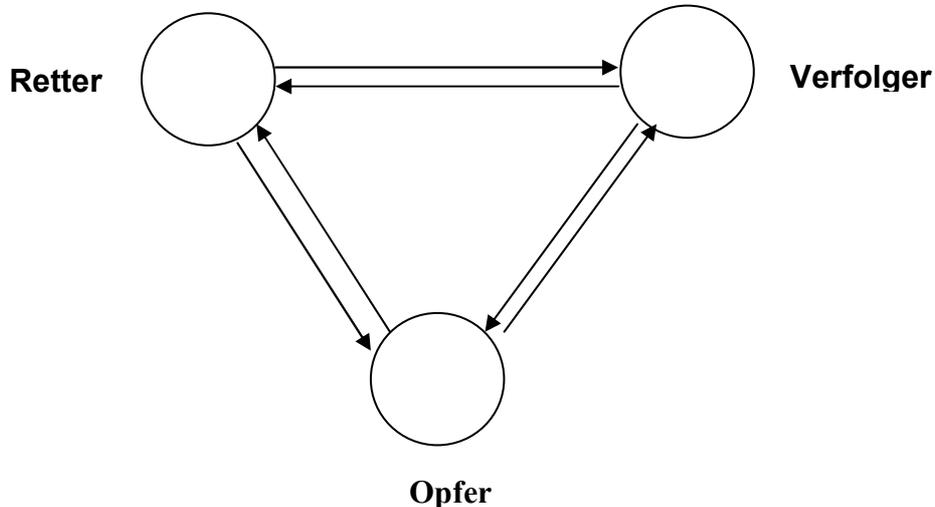
Obwohl also die Ursachen für die Störungen des Kommunikationsprozesses sowohl beim Sender als auch beim Empfänger liegen können, empfiehlt sich aus pragmatischen Gründen folgende Sprachregelung für die betriebliche Kommunikation:

Ob eine Information "ankommt", hängt vom Sender ab. Es nützt dem Sender wenig, wenn er den Empfänger für blöd erklärt, wenn dieser etwas nicht verstanden hat (Sachaspekt). Auch darüber, was auf der Beziehungsebene läuft, entscheidet der Sender. Von daher ist es notwendig, dass Sender via Feedback immer wieder versuchen, sich klar darüber zu werden, was sie unter dem Gefühlsaspekt beim Empfänger ansprechen, wie sie auf

7 S-Konzept
Wallender-Faktor

Psychologische Rollen

Antreiber / Stopper / Erlauber



- **Opfer**
sind hilflos, zu sich leid, warten und hoffen, daß sich etwas ändert oder besser wird, sie passen sich an. Sie begeben sich immer wieder in Situationen, in denen es ihnen aller Wahrscheinlichkeit nach schlecht ergehen wird.
In ihrer Beziehung zu anderen, verfügen sie häufig über Macht, da sie viel Kraft binden. Um Opfer muss man sich fast ständig kümmern, man hat Angst ob sie allein eine Aufgabe schaffen oder ob sie bei einer bestimmten Gelegenheit nicht umfallen. Man ärgert sich über sie (und meistens auch über sich selbst)
- **Retter**
sind Menschen, die ständig aufpassen, daß anderen nichts passiert, daß nichts vergessen wird, daß keine Spannungen auftreten. Sie geben unaufgefordert gute Ratschläge und gehen davon aus, daß andere sich danach richten. Ihre „Hilfe“ macht den anderen nicht selbständig, sondern abhängig und verhilft ihm zu einem relativ bequemen Leben.
Retter erwarten Dank, den sie aber meistens nicht bekommen, denn Opfer sind undankbar. Das Lebensmotto der Retter könnte von daher auch lauten „Undank ist der Welt Lohn“.
Ohne es zu bemerken oder es bewusst zu wollen, erlauben sie es anderen, Fehler zu machen, sich ungeschickt zu verhalten und sich vor Entscheidungen zu drücken. Um die Situation zu retten, muß dann auch wieder das Opfer gerettet werden
- **Verfolger**
greifen in Konfliktsituationen an, stellen inquisitorische Fragen, erwecken in anderen Schuldgefühle, betonen hierarchische Unterschiede, gehen dabei z.B. in die sich selten als Bestandteil eines Problems. Bei Problemen mit Mitarbeitern übersehen sie, daß nicht nur der Mitarbeiter ein Problem hat, sondern, daß nicht dadurch gleichzeitig ein Führungsproblem haben.
Da, wo Verfolger genaue Vorschriften machen, geben sie anderen viel Sicherheit, denn man braucht sich nur noch danach zu richten; man weiss ziemlich genau, woran man ist. Daß damit wiederum Hilflosigkeit und Bequemlichkeit unterstützt werden, liegt auf der Hand.

CompuMaus Computer- und Sprachschule

"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Alle drei Rollen bilden ein Dreieck, das sogenannte Drama-Dreieck, das folgende Charakteristika aufweist:

- In alle drei Rollen gehen wir nicht absichtlich bzw. bewusst, denn es handelt sich dabei um verbewusste Verhaltensmuster, die aus der Kindheit übernommen wurden.
- Wir gehen normalerweise in alle drei Rollen, wobei es eine Rolle gibt, in der wir uns häufiger aufhalten als in anderen.
- Das Drama-Dreieck ist dynamisch zu verstehen, d.h., es finden z.T. blitzschnelle Rollenwechsel statt.
- Wer in eine der genannten Rollen geht, macht damit seinem Gegenüber unbewusst das Angebot, jetzt auch in eine komplementäre oder gleichartige Rolle zu gehen.
- Die Rollen ziehen sich gegenseitig an, denn ohne einen „Mitspieler“ würde man in seiner eigenen Rolle leerlaufen.

Als generelle Konsequenz ergibt sich die Notwendigkeit, das Drama-Dreieck zu verlassen.

Rollenfunktionen

In jeder Gruppe entwickeln sich bestimmte Rollenfunktionen, die den unausgesprochenen Zielen der Gruppe dienen, damit diese ihre Arbeit fortsetzen kann. Es lassen sich dabei deutlich eine Reihe von Rollen herauskristalisieren, die sich aus der Bemühung des Einzelnen ergeben, das heweilige, entstehende soziale System einer Gruppe weiter zu entwickeln.

Wir unterscheiden dabei zwischen zwei Rollen, die überwiegend Aufgabenrollen sind, und solchen, die vorwiegend Erhaltungs- und aufbaurollen sind. Darüberhinaus gibt es auch störende Rollen, die gegen jede konstruktive Beteiligung an der Gruppenarbeit gerichtet sind.

Aufbaurollen (Aufgabenorientierte Funktionen):

1. **Initiative und Aktivität:**
Lösungen vorschlagen, neue Ideen vorbringen, neue Definitionen eines gegebenen Problems versuchen, neues Inangriffnehmen des Problems, Neu-Organisation der Vorgehensweise
2. **Informationssuche:**
Frage nach genaueren Klärung von Vorschlägen, Forderung nach ergänzenden Informationen oder Tatsachen
3. **Meinungserkundung:**
Versuche, bestimmte Gefühläußerungen von Mitgliedern zu bekommen, die sich auf die Klärung von Werten, Vorschlägen oder Ideen beziehen
4. **Informationen geben:**
Angebot von Tatsachen oder Generalisierungen. Berbinden der eigenen Erfahrung mit dem Gruppenproblem, um daran bestimmte Punkte oder Vorgänge zu erläutern.
5. **Meinung geben:**
Äußern einer Meinung oder Überzeugung, einen oder Mehrere Vorschläge betreffend, speziell eher hinsichtlich seines Wertes als der faktischen Basis.
6. **Koordinieren:**
Aufzeigen der Beziehung zwischen verschiedenen Ideen oder Vorschlägen; Versuch, Ideen oder Vorschläge zusammenzubringen; Versuch, die Aktivität verschiedener Untegruppen oder Mitglieder miteinander zu vereinigen
7. **Zusammenfassen:**
Zusammenziehen verwandter Ideen oder Vorschläge; Nachformulierung von bereits diskutierten Vorschlägen zur Klärung

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Erhaltungs- und Aufbaurollen (gruppenorientierte Funktionen)

8. Ermutigung:

Freundlichsein; Wärme; Antwortbereitschaft gegenüber anderen; andere und deren Ideen loben; Übereinstimmen und Aufnehmen von Beiträgen anderer.

9. Grenzen wahren:

Versuch, einen anderen Gruppenmitglied einen Beitrag dadurch zu ermöglichen, daß andere darauf aufmerksam gemacht werden, z.B. „wir haben von X noch gar nichts zu diesem Thema gehört“ oder „Y wollte etwas sagen, erhielt aber nicht die Gelegenheit“. Begrenzung der Sprechzeit für alle, um damit allen die Chance zu geben, tatsächlich gehört zu werden.

10. Regeln bilden:

Formulierung von Regeln für die Gruppe, die für Inhalt, Verfahrensweise oder Entscheidungsbewertungen gebraucht werden sollen; Erinnerung der Gruppenmitglieder, Entscheidungen zu vermeiden, die mit den Regeln kollidieren.

11. Folge leisten:

Den Gruppenentscheidungen folgen, nachdenklich die Ideen anderer aufnehmen und anhören; als Auditorium während der Gruppendiskussion dienen.

12. Ausdruck der Gruppengefühle:

Zusammenfassung, welches Gefühl innerhalb der Gruppe zu spüren ist. Beschreiben der Reaktion der Gruppenmitglieder, Mitteilungen von Beobachtungen und unbewußten Reaktionen von Gruppenmitgliedern, geäußerte Ideen oder Lösungen gegenüber.

13. Übereinstimmung prüfen:

Versuchsweise nach der Gruppenmeinung fragen, um herauszufinden, ob die Gruppe sich einer Übereinstimmung für eine Entscheidung nähert. Versuchsballons loslassen, um die Gruppenmeinung zu testen.

14. Vermitteln:

Harmonisieren; verschiedene Standpunkte miteinander versöhnen; Kompromißlösungen vorschlagen.

Diese Rollen sind keineswegs auf ein und dieselbe Person verteilt. Vielmehr wechseln sie ähnlich wie Führung, Aktivität und Widerstand. Alle die o.g. Rollenfunktionen sind zugleich Führungsfunktionen.

Negative Rollen:

15. Aggressives Verhalten:

Arbeiten für den eigenen Status, indem andere kritisiert oder blamiert werden; Feindschaftsäußerungen gegen die Gruppe oder einzelne Mitglieder; Herabsetzen des Selbstwertes oder Status anderer Mitglieder; Versuch, ständig zu dominieren.

16. Blockieren:

Die Weiterentwicklung der Gruppe durchkreuzen durch Ausweichen auf Randprobleme; Angebot persönlicher Erfahrungen die nichts mit dem vorliegenden Problem zu tun haben; hartnäckige Argumentation zu einem einzigen Punkt; Abweisung von Ideen ohne jede Überlegung aus effektiven Vorurteilen

17. Spezialplädoyer:

Einführung oder Unterstützung von Vorschlägen, die mit eigenen, einhergehenden Bedenken oder Philosophien verbunden sind. Hierher gehört auch das Lobbyistenverhalten.

18. Beachtung suchen:

Versuche, die Beachtung auf sich zu ziehen, durch laute und ausgiebiges Reden, extreme Ideen oder ungewöhnliches Verhalten.

19. Sich zurückziehen:

Überwiegend indifferentes, passives Verhalten, beschränkt auf äußerte Formalität; Unsinn machen; mit anderen flüstern; vom Thema weit abweichen

Rabattmarken

Psychologische Rabattmarken sind Gefühlsreaktionen, die das Kind-Ich bei Kontakten sammelt, ohne sie (Z.B. aus Ärger, Wut oder Freude) zu verarbeiten.

Mit den gesammelten Rabattmarken werden später Handlungen gerechtfertigt, die eigentlich unberichtigt sind. Gefühlsreaktionen werden also wie volle Rabattmarkenhefte eingelöst – häufig gegenüber der falschen Person oder zum falschen Zeitpunkt.

Einem Familienvater, der sich den ganzen Tag im Geschäft herumgeärgert hat, platzt am Abend zuhause endgültig der Kragen, als sein Sohn ein Glas Milch umschüttet.

Oder ein Auszubildender, der trotz schlechter Aussichten die IHK-Prüfung bestanden hat, betrinkt sich am Abend und verursacht auf dem Nachhauseweg um ein Haar einen Verkehrsunfall.

Rabattmarken verarbeiten

1. Wann, in welcher Situation, wem gegenüber sammle ich besonders viele Rabattmarken?
2. Woran kann ich erkennen, daß ich Rabattmarken sammle?
3. Wie kann ich verhindern, daß es zu größeren Sammlungen kommt ?
 - Einzelne Marken sofort gefahrenlos einlösen
 - Sich fragen: Wer ist wirklich schuld, daß ich sammle?
 - Nicht zu lange warten und sammeln, sondern aktiv werden, sich rühren
 - Mit unbeteiligten Dritten sprechen
 - Er-Ich-Lösungen überlegen

Spiele (Opfer / Verfolger / Retter)

Beendigung von Spielen

Werden Sie sich klar darüber, dass ein Spiel gespielt wird

Hören Sie auf, eine Rolle (Opfer. Retter. Verfolger) zu spielen

Helfen Sie dem Gesprächspartner, dass er aus seiner Rolle herauskommt

Stellen Sie Fragen aus dem Erwachsenen-Ich

Geben Sie in Bezug auf Ihre ursprüngliche Rolle unerwartete Antworten

Ersetzen Sie Negatives Feedback durch Positives Feedback

Hören Sie auf, den anderen offen oder verdeckt in's Unrecht zu setzen. ihn zu Blamieren

Hören Sie auf, sich schuldbewusst zu verhalten. sich selbst zu Blamieren

Machen Sie eine spontane persönliche Bemerkung, erzählen Sie dem anderen über das Gefühl das Sie gerade haben

In Extremfällen: Lassen Sie den anderen stehen

"MINISKRIPT"

/

Ähnlich wie ein Schauspieler eine Rolle, gestalten wir unseren Lebenslauf nach einem Manuskript. einem Rollen- bzw. Drehbuch.

In der KONTAKTANALYSE verstehen wir darunter ein fortlaufen- des Programm, das auf Entscheidungen aus der frühen- Kindheit beruht, durch die -Eltern geprägt und gefestigt wird, und das

schließlich die Verhaltensweisen des Einzelnen in den entscheidenden Augenblicken seines Lebens bestimmt.

Während ein Skript sich auf das ganze Leben erstrecken kann, zeigt das Miniskript, wie wir oft blitzartig in konkreten Situationen ein kleines Skript durchlaufen.

Ein nicht~k-Miniskript besteht aus folgenden Elementen:

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

1. Antreiber: Ich bin o.K., wenn ich z.B. perfekt bin
2. Stopper: Ich bin doch ein Versager
3. Rächer: Warum strengt mich für diesen "Saftladen" eigentlich sagen?!
4. Payoff: Ich werfe jetzt den ganzen Krempel einfach hin!

Transaktionen

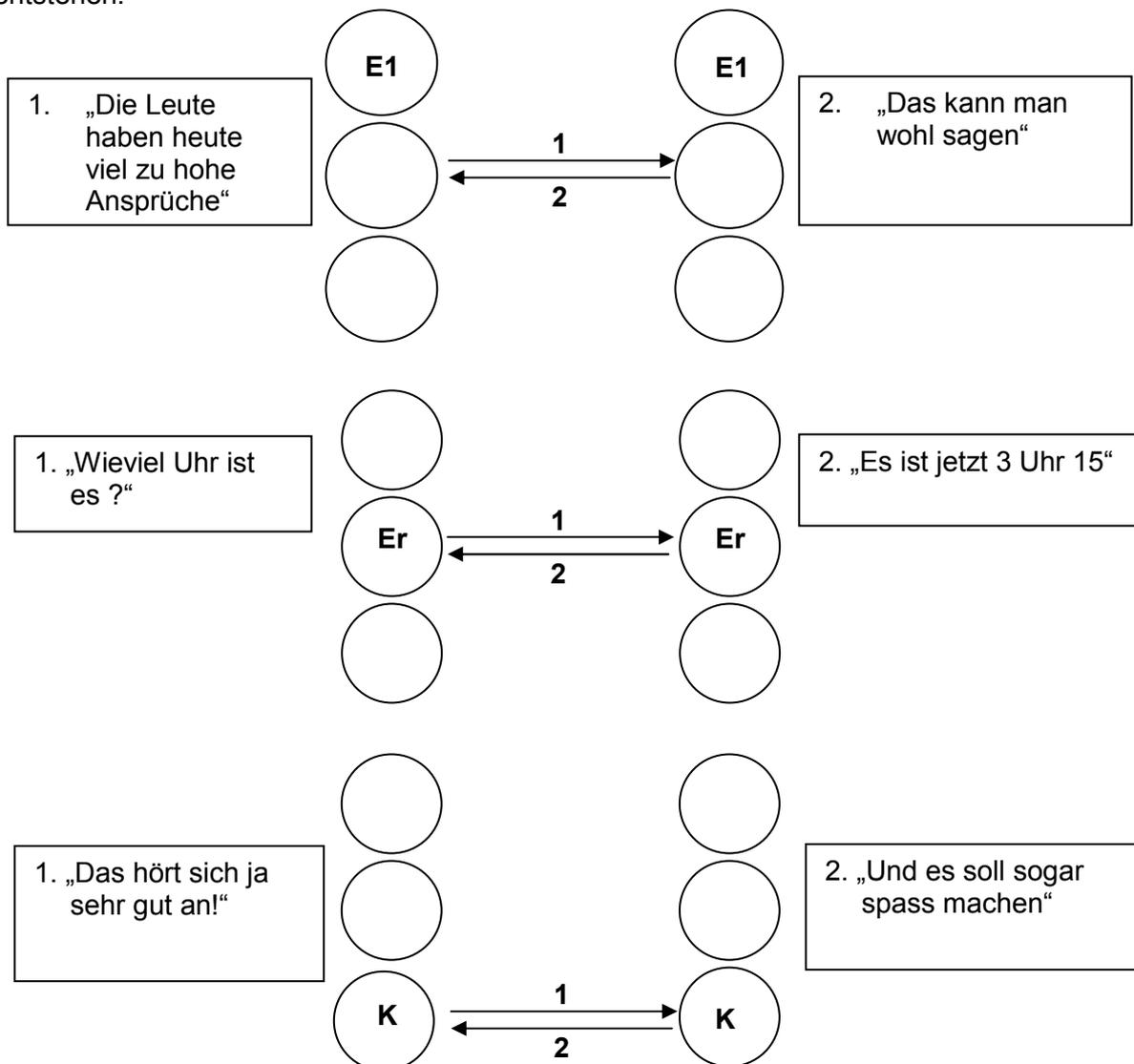
Alles, was sich zwischen Menschen abspielt vom gesprochenen Wort bis zur Gestik enthält eine Transaktion zwischen den Ich-Zuständen der Beteiligten Ein Gespräch zu zweit ist also eigentlich ein Gespräch zu sechst: Beide Gesprächspartner können mit Ihren drei Ich-Zuständen beteiligt sein.

Solche Transaktionen können sein:

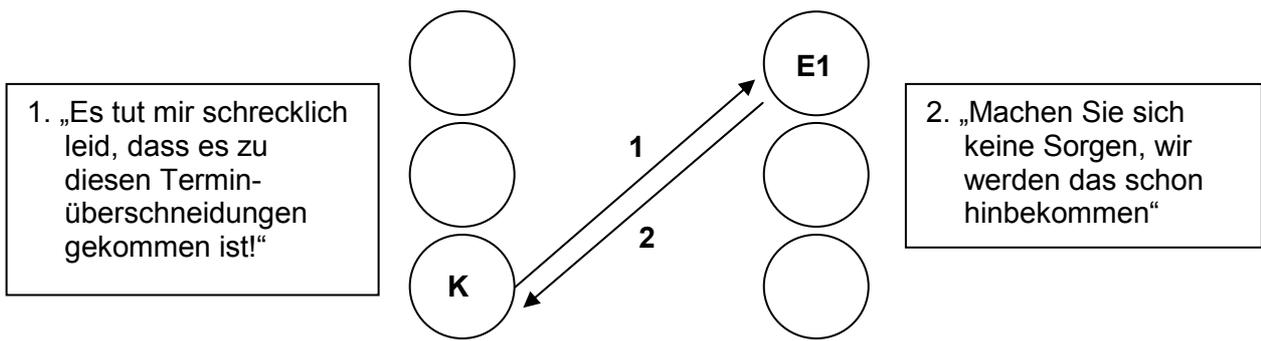
- parallel
- überkreuz
- verdeckt

Die parallele Transaktionen.

Die parallele Transaktionen entsteht~ wenn ein Reiz, der von einem bestimmten Ich-Zustand ausgeht, die erwartete Reaktion in dem angesprochenen Ich Zustand des anderen hervorruft Eine solche parallele Transaktionen kann zwischen zwei. beliebigen Ich Zuständen entstehen.

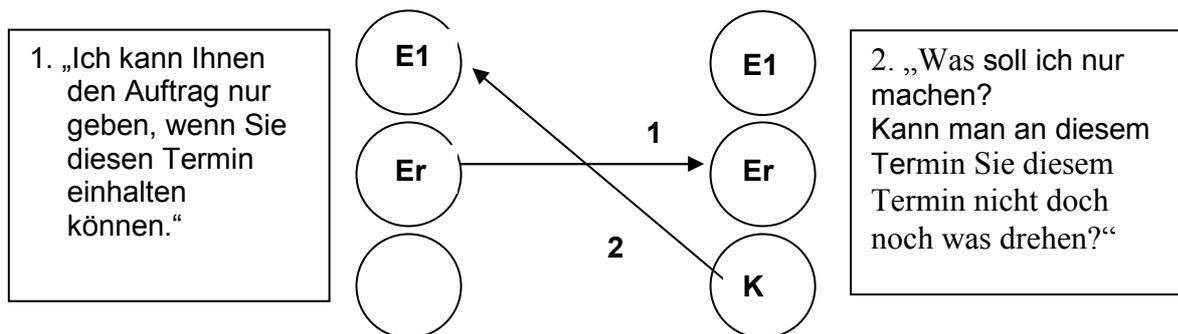
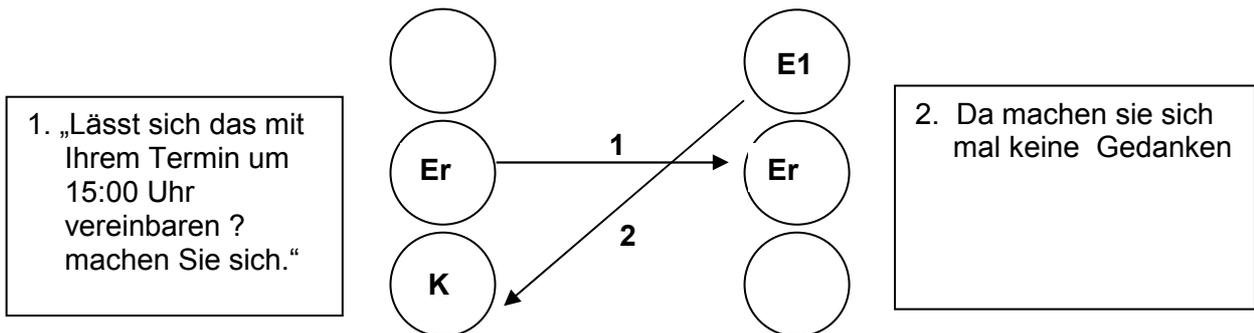


CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"



Die Überkreuz-Transaktion:

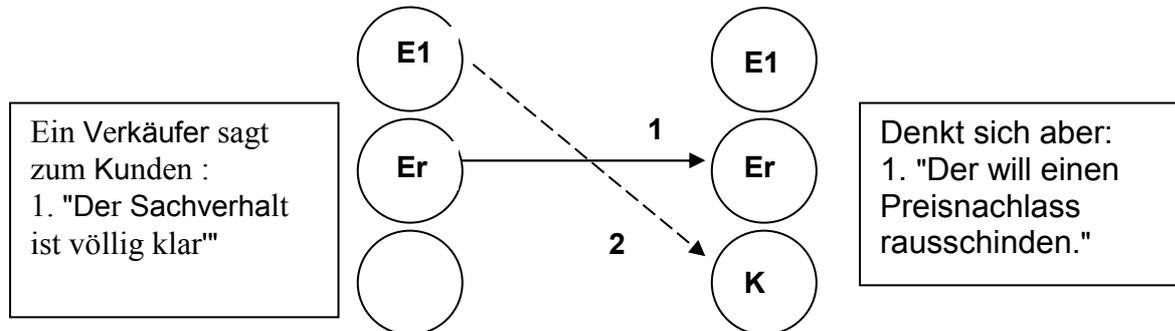
Zu einer Überkreuz-Transaktion kommt es, wenn auf einen Reiz eine unerwartete Reaktion erfolgt. Ein anderer als der angesprochene Ich-Zustand wird aktiv und die Transaktionen überkreuzen sich



Bei einer Überkreuz-Transaktion ist das Gespräch unterbrochen Entweder wird es dann in eine andere Richtung gelenkt, oder man zieht sich zurück

Die verdeckte Transaktion:

Sie ist 4ie am schwersten zu durchschauende Transaktionsform
Dabei wird auf einer scheinbar sachlichen Er-Ich-Beziehung gesprochen
aber, gleichzeitig eine verdeckte Mitteilung zu einem
Ich-Zustand geschickt. Diese verdeckte Mitteilung
äussert sich in dem Verhalten, das der Sprecher während der Transaktion äussert.



STRUKTURANALYSE EL-ER-K-FRAGEBOGEN

EINFÜHRUNG

Im folgenden werden Ihnen Aussagen vorgelegt, zu denen Sie so offen wie möglich Stellung nehmen sollten. Wenn Sie mit einer Aussage eher einverstanden sind, als dagegen, markieren Sie ein +
Sie werden im Anschluß an Ihre Stellungnahmen Gelegenheit haben, den Fragebogen selber auszuwerten.

In der Regel werden für die Stellungnahme zu allen Aussagen ca. 20 Minuten benötigt.

EL – SKALA

1. Ich neige dazu, Standpunkte anderer nicht zu akzeptieren.
2. Den Satz „Jede gute Beziehung ist auf Toleranz begründet“ finde ich zutreffend.
3. Öfter als ich es möchte, suche ich Fehler bei den anderen.
4. Ich neige dazu, mich in meiner Lebensweise auf traditionelle und- altbewährte Werte zu verlassen.
5. Ich neige etwas dazu, mich über Personen, welche bewährte und anerkannte Denkweisen und Handlungen in Frage stellen, aufzuregen.
6. An einem Feierabend sitzen Sie mit ein paar Freunden beisammen und trinken ein paar Flaschen Wein. Plötzlich kommt jemand auf die Idee, jetzt für zwei Tage nach Paris zu fahren. Halten Sie diese Idee für spinnig?
7. Eine wirkliche Änderung findet eigentlich nur dann statt, wenn eine starke, hartnäckige Person eine Sache an die Hand nimmt und sie vorwärtreibt.

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

8. Das Sprichwort „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ finde ich zutreffend.
9. Ich habe früh in meinem Leben gelernt, dass es nicht empfehlenswert ist, Autoritäten anzuzweifeln.
10. Es kommt vor, dass ich ziemlich Befriedigung verspüre, wenn ich andere bei etwas Unrechtem erwische.
11. Eltern und Erzieher neigen heute dazu, allzu nachsichtig zu sein.
12. Das grösste Missgeschick, das jemandem bei der Bewältigung einer Situation widerfahren kann, ist die Kontrolle zu verlieren.
13. Leute, welche übertrieben unterwürfig, dienstfertig, schwankend oder kompromissbereit sind, widern mich an.
14. Die Leute fühlen sich wohler, wenn sie erprobte und bewährte Lebensgrundsätze befolgen, als wenn sie eine „tolerante“, fragende Haltung einnehmen.
15. Ich neige dazu, in Gruppen der Tonangebende sein zu wollen.
16. Wenn bei Problemlösungsprozessen Schwierigkeiten auftreten, gebe ich mich ungehalten und neige dazu, dann die Arbeit voranzutreiben.
17. Öfter als mir lieb ist, fängt mich eine Sache rasch an zu langweilen.
18. Es ist denkbar, dass Leute gezwungen werden müssen, gewisse Dinge zu tun, die gut für sie sind.
19. Es scheint, daß ich anderen Leuten weniger Vertrauen schenke, als viele andere es tun.
20. Die meisten Leute bringt man dazu, jegliche Handlung zu vollbringen. Alles was es dazu braucht, ist jemand, der sie mit grossem Geschick und mit Hartnäckigkeit überzeugt.
21. Ich weine selten oder nie.
22. Obwohl ich ein gefühlvoller Mensch bin, kann ich die Gefühle meist beherrschen.

III. Kontaktanalyse - Motive meines Verhaltens

Transaktionsanalyse

Ich-Zustände

Strukturanalyse
Prozessanalyse
Entscheidungsübungen
Eigenes Verhalten

IV. Konfliktregelung im betrieblichen Alltag

Grundlagen der kooperativen Konfliktregelung

6 Stufen der kooperativen Konfliktregelung

Konstruktive Verhaltensregeln

Strategie bei Sachkonflikten

Strukturierte Mitarbeitergespräche

Problemlösungsgespräche

Beachtung / Feedback

V. Auswertung, Besprechung, Verabschiedung

- Wie hat sich jeder erfahren?
- Was ist mit den Ängsten?
- Bogen verteilen und auswerten

Gesprächsthemen

- Wie benehmen wir uns bei der Konfrontation mit Problemen aus anderen Abteilungen ?
- Warum haben die Reklamationsschreiben, auch von langjährigen Kunden, in den letzten Monaten erheblich zugenommen ?
- Der neue Abteilungsleiter, ein Segen für unser Unternehmen oder schon wieder ein Neuer ?
- Sind unsere Mitarbeitergehälter zu hoch oder zu niedrig ?
- Warum sind unsere Selbstkostenpreise so hoch ?
- Herr Müller, „Der erhöhte Arbeitsaufwand durch die Neu- und Umorganisation macht mir zu schaffen“, können wir uns mal darüber unterhalten ?
- Warum macht denn keiner was gegen die geringe Qualität unseres Kleinteilelieferanten Schreiber GmbH?
- Der Betriebsrat will einen Wirtschaftsausschuss gründen, warum eigentlich ?
- Ist unsere EDV-Anlage noch zeitgemäß und können unsere Mitarbeiterdaten wirklich über das Netzwerk in falsche Hände geraten ?
- In der Fertigung werden neuerdings alle Arbeitszeiten bis ins letzte Detail in unser PPS-System eingegeben, das ist doch nur Beschäftigungstheorie oder ?
- Muß unsere Firma wirklich soviel Geld für die Werbung unserer Produkte ausgeben, unser Kunden wissen doch was Sie wollen, oder ?
- Wie hoch ist unsere Produktqualität ?

Ziel und Kontext

CompuMaus Computer- und Sprachschule

"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Training hat immer ein konkretes Ziel, das zum Beispiel aus einer bestehenden Problemsituation oder aus einer Zielvorgabe für die Zukunft hergeleitet wird:

Eine Projektgruppe kann den Zeitplan nicht einhalten. Die Ursache sind Spannungen im Team und mangelnde Kommunikation. Ihr Ziel des Trainings: Abbau der Spannungen, Entwicklung des Teams, Verbesserung der Kommunikation und damit die Einhaltung des Zeitplans. Erkennbarmachen des Projektziels.

Die Kundenorientierung einer Handelsorganisation wird schon bald nicht mehr ausreichen, um sich am Markt zu behaupten. Es wird eine Strategie zur Verbesserung der Kundenorientierung entwickelt. Ihr Trainingsziel: Identifikation mit der neuen Strategie und Motivation, diese in der Praxis umzusetzen.

Darüber hinaus können ‚firmeninterne‘ Inhalte wie beispielsweise neue Visionen, Strategien, Produkte oder Corporate Identity integriert werden. Aus Gründen der Authentizität können diese firmen- oder produktbezogenen Abschnitte auch von Führungskräften des jeweiligen Unternehmens bestritten werden. Unlimited Training entwickelt die Übungen anhand der jeweiligen firmenspezifischen Zielvorgaben. Insbesondere wird auch die Moderation der Transferrunden auf die Ziele ausgerichtet. Grundsatz ist dabei stets, daß weder bei den Außenübungen noch bei den Moderationsrunden Zwang für die Teilnehmer entsteht. So entstehen individuelle, „maßgeschneiderte“ Lösungen, die ein Maximum an Effizienz und Effektivität gewährleisten.

Leben und lernen bilden eine fundamentale Einheit.

Die Art des Lernens hängt jedoch stark von Alter und Umfeld ab.

Kinder lernen fast ausschließlich durch Versuch und Irrtum, angetrieben von unbändiger Neugier und völlig unbefangen. Das beste Beispiel ist, wie sie Laufen lernen, ohne Theorie, ohne Regeln, nur durch unermüdliche Versuche: Hinfallen, Wiederaufstehen - über sich selbst Hinauswachsen.

Mit zunehmendem Alter spielt bei Lernprozessen das Denken in Strukturen eine immer größere Rolle. Ein erwachsener Mensch hat beispielsweise weitgehend die Fähigkeit verloren, sich eine Sprache spontan anzueignen. Methodik des Lernens

Darf's ein bißchen mehr sein?

Transfer

Eine Reflektionsrunde im Freien

Reflektionsrunde drinnen

Ihm kann die Einsicht in ihre Regelmäßigkeit jedoch durchaus weiterhelfen, während ein Kind mit bewußtem Regelwissen rein gar nichts anfängt. Effizientes Lernen ist bei Erwachsenen eine Frage der Ausgewogenheit von Erleben und Denken.

Hinzu kommt, daß mit zunehmendem Alter und wachsender Einbindung in die Berufswelt die Unbefangenheit und damit die Freiräume zum Ausprobieren schwinden.

Die Angst vor persönlichem Versagen und Gesichtsverlust wächst. Fehler können sich negativ auf Ruf und Beurteilung auswirken, sie können der Abteilung und dem Unternehmen auch objektiv schaden. Es entstehen Hemmschwellen. Das hat oft fatale Folgen für die Entwicklung des Einzelnen und damit auch für seine Leistungsfähigkeit im Unternehmen. Konventionelle Seminare können zwar Wissen vermitteln, sind aber in der Regel wenig geeignet, Lernblockaden schnell abzubauen und grundlegende Verhaltensveränderungen einzuleiten.

Outdoor-Training setzt den Schwerpunkt auf die ursprüngliche, erlebnis- und neugierbetonte Art des Lernens und auf ein Arbeiten in der Gruppe. Dabei spielt auch der Spaß eine wichtige Rolle.

In einer sicheren und kontrollierten Umgebung werden die Teilnehmer in eine nicht alltägliche, intensive Erlebnissituation versetzt.

CompuMaus Computer- und Sprachschule **"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"**

Diese ist gekennzeichnet durch: Herausforderungen, die jeweils mit einer objektiv unbegründeten Angst - beispielsweise vor Höhe oder Kontrollverlust - verbunden sind, die Notwendigkeit zur gemeinsamen Entwicklung von Lösungsstrategien und deren unmittelbare Umsetzung in der Gruppe, die Förderung eines vertrauens- und verantwortungsvollen Umgangs im Team und das Erkennen der daraus resultierenden Vorteile, die Möglichkeit, persönliche Grenzen zu überschreiten und dadurch das Selbstbewußtsein zu steigern. Die Teilnehmer machen eigene Erfahrungen, die sie in von den Trainern moderierte Transferrunden austauschen und im Hinblick auf die berufliche Situation bewerten.

Eine Reflektionsrunde drinnen

In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse der Transferrunden, orientiert an der jeweiligen Zielsetzung, von den Teilnehmern in konkrete Pläne für den beruflichen Alltag übertragen.

Ein „Follow Up“ nach 6-8 Wochen sichert und intensiviert den Trainingserfolg.

Die Größe und Komplexität vieler Aufgaben ist in den zurückliegenden Jahren durch umfassende Änderungen der Marktbedingungen stetig gewachsen. Häufig haben bei der Projektarbeit nur fachübergreifende Ansätze Aussicht auf Erfolg. Teambildung

1 + 1 = 3

Teamentwicklung

Erfahrungsgemäß lassen sich solche Aufgaben sinnvoll und effizient nur in Teams lösen.

Allerdings reichen Teamerfahrung und -ausbildung der einzelnen Gruppenmitglieder oft nicht aus, um eine effektive und gewinnbringende Zusammenarbeit zu gewährleisten.

Spannungen und Reibereien zwischen Gruppenmitgliedern verursachen lange Anlaufphasen und erschweren die Zusammenarbeit.

Das Ziel ist die Steigerung der Effizienz, der Effektivität und der Kreativität von bestehenden Teams oder die Bildung neuer Teams.

Das Outdoorteamtraining befaßt sich mit Themen wie:

Was kann Synergie bewirken?

Wie wird Synergie erzeugt?

Soziale Kompetenz

Selbsterfahrung

Vertrauen in Team und Teamarbeit

Konflikt- und Problemlösungsstrategien

Feedback

Es kommt zum „Verlust“ von Expertenwissen, da es in diesem Szenario nicht optimal genutzt werden kann. Dabei bleibt das tatsächliche Ergebnis weit hinter dem Potential des Teams zurück.

„...sehr gut war, daß ich die Chance hatte, langsam im Team anzufangen und mich dann allmählich zu steigern.“

Methodik: Die Aufgabenstellungen sind so angelegt, daß optimale Lösungen nur durch die Zusammenarbeit aller möglich sind. Die Teilnehmer lernen so die Stärke und den Rückhalt des Teams kennen und gewinnen Vertrauen in eigene Stärken. Akzeptanz und Toleranz gegenüber Teammitgliedern wird aufgebaut. Teamarbeit, das Verhalten in der Gruppe

und der eigene Beitrag zum Erfolg des Teams werden in Übungen immer wieder trainiert und perfektioniert. Die Zusammenstellung der Übungen richtet sich nach den Zielvorgaben.

Dabei werden bei der Teamentwicklung Module eingebaut, die speziell dem Verdeutlichen und, je nach Ausprägung des trainierten Teams, dem Aufbrechen veralteter, nicht zeitgemäßer Strukturen dienen. Das Ergebnis: Die Teilnehmer kehren mit positiven

Teamerfahrungen an den Arbeitsplatz zurück. Sie haben nicht nur das Rüstzeug für die Arbeit im Team erworben, sie haben auch die Teamarbeit selbst schätzen gelernt.

Outdoor Unlimited Training bietet Meßkriterien an, um Fortschritte in der Teamentwicklung transparent zu machen.

CompuMaus Computer- und Sprachschule

"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Beim Verkauf von Produkten und Dienstleistungen sind neben rationalen vor allem emotionale Aspekte von elementarer Bedeutung. Ob ein Kunde sich vom Verkäufer verstanden fühlt und ihm Vertrauen schenkt, spielt bei seiner Kaufentscheidung eine größere Rolle als die meisten Sachargumente.

Fakten sprechen den Verstand an, während Vertrauen aus dem Herzen kommt. Darauf bauen auch unsere Kundenbindungsprogramme. Während des Outdoor Trainings werden Grenzsituationen durch die Unterstützung der Gruppe, die sich aus Ihren Kunden und Mitarbeitern zusammensetzt, gemeistert.

Kundenbindungsprogramme
mit dem Kunden durch dick und dünn

Gemeinsame Erlebnisse und Erfahrungen verbinden dauerhaft, jeder erinnert sich noch nach Jahren gerne daran. Das, während des Trainings entwickelte, gegenseitige Vertrauen intensiviert nachhaltig die Beziehungen zu Ihren Kunden: „Der Mensch am anderen Ende des Telefons hat jetzt mehr als nur ein Gesicht - er ist ein guter Bekannter geworden.“ Außerdem bietet das Training noch die Möglichkeit, bestehende Beziehungen zu reflektieren und durch die gemeinsamen Erfahrungen zu erneuern.

Durch die Moderation unserer erfahrenen Trainer können Reibungspunkte aufgearbeitet und neue Werte und Strategien gemeinsam entwickelt werden. Das ist ein guter Anfang diese auch zu leben.

„Wir haben lange überlegt, was wir für unsere 12 besten Kunden auf die Beine stellen sollten“, so der Vertriebsleiter Thomas Hogenschurz.

... es hat sich gelohnt „... ITK wurde zum Shooting Star, zu dem jetzt eine sehr persönliche Beziehung besteht, die sich auch im Umsatz niederschlägt.“

- *kennenlernen der Methode und Übungen*
- *das Potential von Outdoor Training entdecken*
- *selbst gesetzte Grenzen erkennen und überschreiten*
- *Transfer der Erfahrungen aus den Übungen in die Arbeitswelt*
- *Erfahrungsaustausch mit Kolleg(inn)en aus Personal, Personalentwicklung und Training.*

Der Workshop ist wie ein richtiges Training aufgebaut, neben verschiedenen Modellen werden wir jeweils die komplette Übung einschließlich Nachbesprechung / Reflektion durchführen. Dort werden die in der Übung gemachten Erfahrungen und Lösungen bewußt gemacht und in Ihren Arbeitsalltag übertragen.

- *Kommunikation,*
- *Kritikfähigkeit,*
- *Soziale Kompetenz,*
- *Entscheidungsfindung,*
- *Eigen- und Mitarbeitermotivation,*
- *Wechselseitige Verantwortung des Einzelnen und der Gruppe,*
- *Mitarbeiterführung in Belastungssituationen,*
- *Delegation,*
- *Strukturen funktionierender Teamarbeit,*
- *Nutzung von Ressourcen.*

GUT GEBRÜLLT, LÖWE!

- Vom anderen Umgang mit Konflikten -

In diesem Seminar sollen die Teilnehmer/innen in das Thema eingeführt werden und einen Überblick über die verschiedenen Konfliktfelder erhalten. Hierbei stehen die individuelle Konfliktfähigkeit, Fragen zur Konflikttheorie und mögliche Strategien im Umgang mit Konflikten im Vordergrund.

BERATUNG UND GESPRÄCHSFÜHRUNG

Viele zwischenmenschlichen Probleme - ob am Arbeitsplatz oder in der Freizeit - sind auf eine mißlungene Kommunikation zurückzuführen. Einige Beziehungsprobleme würden gar nicht entstehen, wenn das verstanden würde, was gesagt wurde und wenn das gesagt würde, was gemeint ist.

UMGANG MIT KRISEN UND KONFLIKTEN IN GRUPPEN

Konflikte, insbesondere in Gruppen, werden häufig als belastend und ausweglos angesehen. In der Regel führen diese Konfliktsituationen zu Frustration, Aggression oder zur Eskalation. Nicht selten kommt es zu Koalitionsbildungen und zur Verhärtung von Fronten. Der Lehrgang umfaßt einen theoretischen Teil, der sich mit der Gruppen-/Teambildung, den Gruppen-/Teamprozessen und Funktionen beschäftigt. Ziel des praktischen Teils ist es, das Sozialverhalten in der Gruppe und dessen Auswirkungen sichtbar zu machen. Der letzte Teil beschäftigt sich mit Strategien der Durchsetzung und der Konfliktbewältigung.

ICH UND MEIN ARBEITSPLATZ

- Wunsch und Realität -

Wenn Wunsch und Realität am Arbeitsplatz stark auseinanderklaffen, kann dies immer unerträglicher werden. Frust, Resignation und Motivationsverlust sind die Folge. Eine konstruktive Auseinandersetzung mit dieser Situation kann neue Perspektiven und Möglichkeiten eröffnen.

SOZIALARBEIT UND BERATUNG MIT/IN FAMILIEN

Die Teilnehmer/innen sollen sich der Komplexität eines Familiensystems bewußt werden, um die Möglichkeiten und Grenzen einer Beratung besser zu nutzen. Sie sollen über ihr eigenes Verständnis als Berater/in reflektieren um ihre Ziele und Kompetenzen als Berater/in besser einzuschätzen, bzw. definieren zu können. Dies soll nicht mit Hilfe von theoretischen Konstrukten geschehen. Die Teilnehmer/innen werden die Möglichkeit haben, auf ihre Erfahrungen aus der Praxis zurückzugreifen und ihre konkret erfahrenen Probleme und Schwierigkeiten mit einer Familienberatung mit Hilfe von praktischen Übungen zu bearbeiten.

SOZIALARBEIT - STÄNDIGE KONFRONTATION MIT KONFLIKTEN

Im beruflichen Alltag erleben wir immer wieder Konfliktsituationen, in denen wir uns hilflos, bzw. ausgeliefert fühlen. Dieser Seminar dient dem Erweitern des eigenen

Verhaltensrepertoires und dem Erkennen der eigenen Ressourcen im Bezug auf Konfliktlösungen.

STRESS UND STRESSBEWÄLTIGUNG

Immer mehr Menschen klagen über "Stress", fühlen sich überfordert durch berufliche Gegebenheiten, Hetze und Zeitdruck. Dies kann auf die Dauer zu einem Verlust an Motivation, Lebensfreude und zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Eine konstruktive Auseinandersetzung mit stressauslösenden Faktoren kann neue Möglichkeiten der Bewältigung aufzeigen.

Die Bezeichnung Eltern-Ich wurde gewählt, weil die wichtigsten „**Bänder**“ entstehen, wenn das Kleinkind Erwachsene beobachtet

und ihnen zuhört. Auf diesen Bändern befinden sich alle Lebensregeln, die dem Kind für später beigebracht werden („tu dieses“, „laß jenes“) sowie Verfahrensweisen („wie Manns macht“).

Das Eltern-Ich ist für jeden von lebenswichtiger Bedeutung, da es einerseits Orientierungsfunktion besitzt und es uns andererseits möglich ist, automatisch auf viele Situationen des täglichen Lebens zu reagieren. Dadurch bleiben uns zahllose zeit- und energiekostende Entscheidungen erspart.

Man tut die Dinge, „einfach, weil man sie so tut“ Dabei gibt es nur ein Problem. Viele der im Eltern-Ich gespeicherten Angaben sind „unverarbeitet“ aufgenommen worden.

Erfahrungen des Eltern-Ichs unter extrem emotionalen Begleitumständen halten besonders lange an.

So z.B. Ermahnungen, die mit lautstarker Stimme, strengen Blicken und den Imperativen „nie“ und „nimmer“ vorgebracht werden (Schlag nie eine Frau! Trau nie einem Kommunisten! Glaube immer deinen Freunden! Gehorche immer deinem Vater! Laß nie etwas auf dem Teller liegen 1)

Ob das Material im Eltern-Ich nun gut ist oder schlecht, wahr oder unwahr, realistisch oder unrealistisch - in jedem Fall wird es als Wahrheit aufgezeichnet, die von der Quelle allen Wissens (den Eltern) kommt.

Ob das Material dem Individuum in zukünftigen Situationen hilft oder nicht, hängt von seiner Beschaffenheit ab; es kann sowohl unterstützend als auch voreingenommen erlebt worden sein.

Manche Menschen haben über fast alles vorgefertigte Bänder, manche haben überhaupt keine.

Ist jemand - als Erwachsener - in seinem Eltern-Ich-Zustand, bedeutet das, diese Person reagiert automatisch aufgrund der alten Bänder, genauso wie seine

Bezugspersonen reagiert haben würden.

Obwohl alle Aufzeichnungen dauerhaft und nicht löschar sind. können alte Bänder abgeschaltet und durch Bänder mit neuen Informationen ersetzt werden

Das fällt manchen Leuten schwer und manchen leicht.

DAS KINDHEITS-ICH

Unser geistiges Tonbandgerät nimmt auf der einen Tonspur Ereignisse auf (Eltern-Ich), auf der anderen Spur die damit verbundene Gefühle.

Dieser Teil der Aufzeichnungen ist unser Kindheits-Ich. Daraus resultieren unsere emotionalen Reaktionen.

Das Kindheits-Ich manifestiert sich in zwei Formen: dem natürlichen Kindheits-Ich und dem angepaßten Kindheits-Ich.

Natürliches Kindheits-Ich

Dies ist der Teil in uns, der sich so verhält, wie wir uns als Kind natürlicherweise verhalten würden. In ihm finden wir die Spontanreaktionen auf all unsere primären, biologischen Bedürfnisse: schöpferischer Impuls, Neugier und der Drang zum Forschen Fühlen und Betasten.

Es ist unser natürliches Kindheits-Ich, das bei Enttäuschungen tod traurig und bei Erfolgen überglücklich ist, das liebt.

Angepaßtes Kindheits-Ich

Das angepaßte Kindheits-Ich modifiziert sein Verhalten unter dem Einfluß des Eltern-Ichs. Es verhält sich so, wie seine Bezugspersonen es von ihm erwartet haben: z.B. wulfährig oder altklug. Oder es paßt sich an, indem es sich zurückzieht oder wimmert. Es zeigt sich auch in rachsüchtigem, rebellischem Verhalten (Der-ne).

Unser Kindheits-Ich bringt uns auch oft in Schwierigkeiten. Es will den Kuchen haben und ihn gleichzeitig essen. Es will den ganzen Kuchen für sich allein. Es ist habgierig, eitel und boshaft. Es möchte betören und verführen. Mächte seinen Willen haben, und das sofort. Mächte nach Las Vegas gehen und nie mehr wiederkommen

DAS ERWACHSENEN-ICH

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Das Erwachsenen-Ich ist der computerhafte Teil unserer Persönlichkeit. Seine Funktion ist es, Daten zu verarbeiten

Das Erwachsenen-Ich hat nichts mit Erwachsensein im chronologischen Ablauf zu tun; es beginnt, bereits beim Kleinkind zu arbeiten (Wie weit zur nächsten Rassel? Zum Rand des Bettchens?)

Nach Verarbeitung der Daten berechnet es die Möglichkeiten und trifft Entscheidungen aufgrund der vorliegenden Tatsachen.

Das Erwachsenen-Ich ist ebenso wie das Eltern-Ich zur Nutzung der Überlebenschancen unerlässlich.

Es verarbeitet Daten vom Eltern-Ich, vom Kindheits-Ich und Daten aus seinen eigenen Beobachtungen. Es trifft Entscheidungen, die auf allen verfügbaren Informationen beruhen¹, wobei es zwischen Eltern-Ich und Kindheits-Ich vermittelt.

Das Erwachsenen-Ich wertet nicht. Es befaßt sich nur mit Fakten. Es kennt kein Recht oder Unrecht. (Aber es ist sich bewußt, was sein Eltern-Ich als Recht oder Unrecht ansieht.)

Es entscheidet, was in der Gegenwart zu tun ist.

Obwohl es Spaß macht zu spielen, kann es manchmal auch gefährlich sein. Obwohl Strafe notwendig ist, kann sie manchmal auch sinnlos sein (Realitätskontrolle).

Da nur wenige als Kind wirklich ermutigt werden, selbständig zu denken, funktioniert bei den meisten, auch wenn sie älter werden, ihr Kindheits-Ich und Eltern-Ich mit automatischen Reaktionen.

Um festzustellen, wie gut oder schlecht das Erwachsenen-Ich funktioniert, muß man den Vorgang der Entscheidungsbildung untersuchen, nicht jedoch die Entscheidung selbst. Die Qualität der menschlichen Datenverarbeitungsanlage kann nicht nach Genauigkeit oder Zweckmäßigkeit der getroffenen Entscheidungen beurteilt werden, sondern nur nach der Art und Weise, wie der Computer die verfügbaren Informationen nutzt

Zusammenfassung

Für den Umgang mit Menschen ist es gut, zu wissen¹, wann sie sich in einem der drei Ich-Zustände befinden (das trifft natürlich in gleicher Weise - und vorrangig - für den Umgang mit mir selbst zu).

Es ist zwar manchmal schwierig, zwischen Eltern-Ich und Kindheits-Ich zu unterscheiden (ein ärgerliches Eltern-Ich handelt oft ähnlich wie ein trotziges

CompuMaus Computer- und Sprachschule
**"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"**

Kindheits-Ich), aber trotzdem sollte man erkennen können, wenn jemand nicht in seinem Erwachsenen-Ich ist.

Es haben jedenfalls alle drei Persönlichkeitsaspekte eine große Bedeutung. und alle drei manifestieren sich täglich in unserem

Leben.

Wer sie bei sich und anderen Menschen richtig einschätzt, kann daraus großen Nutzen ziehen.

Literatur:

- Eric Berne, Spiele der Erwachsenen, 580-ISBN 3 499 16735, rororo 6735, 1970
- Thomas A. Harris, Ich bin o.k. - Du bist o.k. Rowohlt Verlag, Reinbek, 1975
- Rolf Rüttinger, Selbstbehauptung durch Selbstsicherheit WEKA-Verlag, Kissing 1979 ISBN 3-8111-8300-1
- Friederike Heinzel, So geht' 5 besser im Beruf Herderbücherei 1034

DAS ERWACHSENEN-ICH

Das Erwachsenen-Ich ist der computerhafte Teil unserer Persönlichkeit. Seine Funktion ist es, Daten zu verarbeiten.

Das Erwachsenen-Ich hat nichts mit Erwachsensein im chronologischen Ablauf zu tun; es beginnt bereits beim Kleinkind zu arbeiten (**Wie** weit zur nächsten Rassel? Zum Rand des Bettchens?)

Nach Verarbeitung der Daten berechnet es die Möglichkeiten und trifft Entscheidungen aufgrund der vorliegenden Tatsachen.

Das Erwachsenen-Ich ist ebenso wie das Eltern-Ich zur Nutzung der Überlebenschancen unerlässlich.

Es verarbeitet Daten vom Eltern-Ich, vom Kindheits-Ich und Daten aus seinen eigenen Beobachtungen. Es trifft Entscheidungen. die auf allen verfügbaren Informationen beruhen, wobei es zwischen Eltern-Ich und Kindheits-Ich vermittelt.

Das Erwachsenen-Ich wertet nicht. Es befaßt sich nur mit Fakten. Es kennt kein

CompuMaus Computer- und Sprachschule
"Sympathisch Wirken - Sicher Auftreten in Kommunikationssituationen zur
Konfliktregelung im betrieblichen Alltag"

Recht oder Unrecht. (Aber es ist sich bewußt, was sein Eltern-Ich als Recht oder Unrecht ansieht.)

Es entscheidet, was in der Gegenwart zu tun ist.

Obwohl es Spaß macht zu spielen, kann es manchmal auch gefährlich sein. Obwohl Strafe notwendig ist, kann sie manchmal auch sinnlos sein (Realitätskontrolle). Da nur wenige als Kind wirklich ermutigt werden, selbständig zu denken, funktioniert bei den meisten, auch wenn sie älter werden, ihr Kindheits-Ich und Eltern-Ich mit automatischen Reaktionen.

Um festzustellen, wie gut oder schlecht das Erwachsenen-Ich funktioniert, muß man den Vorgang der Entscheidungsbildung untersuchen, nicht jedoch die Entscheidung selbst. Die Qualität der menschlichen Datenverarbeitungsanlage kann nicht nach Genauigkeit oder Zweckmäßigkeit der getroffenen Entscheidungen beurteilt werden, sondern nur nach der Art und Weise, wie der Computer die verfügbaren Informationen nutzt.