

# Masterstudiengang Prozesstechnik / Elektrotechnik

## ***„Betriebliche Kommunikation und Führung in Projektteams“***

Gitta Glänzer  
Dipl.-Pädagogin & Sprecherzieherin DGSS  
Seminar

SoSe 2023

# 18.03.23

## Inhalt & Ablauf

08 Uhr	Begrüßung & Kennenlernen Erwartungen & Ziele Themenübersicht & Mündliche Prüfung Betriebliche Kommunikation: Einführung rhetorische Kommunikation und Kommunikationskompetenz
09:30 Uhr	Pause
09:45 Uhr	Kommunikation Grundlagen & Modelle Übung
11:15	Pause
11:30	Positionierung als Führungskraft - Führungswerte Persönliches Führungsverständnis Erwartungen an die Rolle Übung
13:00	Ende

# Hauptziele

- Entwicklung, Analyse von Führungs- und Kommunikationskompetenzen
- Reflexion und Weiterentwicklung der eigenen Kommunikations- und Führungskompetenz
- Erwerb von Fertigkeiten, Kompetenzen und Kenntnissen im Bereich Führung und Kommunikation

Gute Führung ist für mich...

Gute Kommunikation ist für mich...

Meine persönlichen Ziele für dieses  
Seminar sind...

# Gitta M. Glänzer

## Dipl. Pädagogin / Sprecherz. DGSS

- Business Coach (DBVC zertifiziert)/  
Introvisions-Coach
- seit 2013 freiberufliche Trainerin und Coach  
für Persönlichkeitsentwicklung und  
Kommunikation für öffentliche Auftraggeber,  
Wirtschaftsunternehmen und Privatkunden
- Mehr als 15 Jahre Trainings-, Beratungs-  
und Coaching-Erfahrung in den Themen  
Führung & Selbstführung und  
Kommunikation
- davon 9 Jahre im Angestelltenverhältnis in  
leitender Funktion bei einem internationalen  
Personaldienstleister in verschiedenen  
Führungsfunktionen, u.a. Business Coach  
in Stabsfunktion für Führungskräfte und  
Potenzialträger



# Betriebliche Kommunikation & Führung

## 28 UE (Blocktage)

### Kommunikation & Führung

- Persönliches Führungsverständnis
- Führungsstile, -werte und Positionierung
- Kommunikation Grundlagen und Modelle
- Kommunikationskompetenz

### Gesprächsführung

- Grundlagen Gesprächsführung
- Mitarbeitergespräch
- Konfliktgespräche
- Kritikgespräche
- Besprechungen

### Teams & Gruppendynamik

- Gruppendynamische Prozesse
- Rollen in Teams
- Besonderheiten in Projektteams
- Führung mit der Transaktionsanalyse

Fallbeispiele aus der Praxis, Präsentationen, Übungen, Selbstcoaching

# Termine

18.03.23 8-13 Uhr

01.04.23 8-13 Uhr

05.05.23 14-19 Uhr

06.05.23 8-13 Uhr

24.06.23 8-11.15 Uhr (online)

Mündliche Prüfungen:

08.07.23 und 14.07.23 (online)

# Mündliche Prüfung

- Kurzpräsentation 5-10 Min.
- Fachgespräch über die Inhalte des Seminars
- Fallbeispiel: Situationsanalyse und Handlungsempfehlung
- Dauer gesamt ca. 20 Min.

# Kommunikationskompetenz, Definition

Kommunikativ kompetent ist derjenige, der „...im situativ gesteuerten, personengebundenen, sprachbezogenen, formbestimmten, leibhaft vollzogenen Miteinandersprechen – als Sprecher wie als Hörer – Sinn so zu konstituieren vermag, dass damit das Ziel verwirklicht wird, etwas zur gemeinsamen Sache zu machen, der zugleich imstand ist, sich im Miteinandersprechen und die im Miteinandersprechen gemeinsam gemachte Sache zu verantworten“ (Geißner 1981)

- Kenntnisse – Wissen über Kommunikation und Führung
- Übung & Coaching
- Selbstreflexion
- Feedback

# Prinzip der Vertraulichkeit

# Kommunikationsformen

- Phatisch
- Rhetorisch
- Ästhetisch
- Therapeutisch

# Rhetorische Kommunikation – eine Definition

Rhetorische Kommunikation ist:

- (meist) geplant
- Immer zielorientiert
- (meist) strukturiert
- (meist) sachmotiviert
  
- Überzeugen – Klären – Streiten

- Phatische Kommunikation (= Alltagskommunikation) ist:
  - Nicht geplant
  - Nicht zielorientiert
  - ritualisiert
  - kontaktmotiviert
  
- Kontakt aufnehmen – Verbindung stiften

# Rhetorische Kommunikation und Führung

- „Rhetorische Kommunikation ist der Prozess des situativ gesteuerten, mentale oder reale Handlungen auslösende Sprechens.“ (H. Geißner)
- „Kommunikation ist die wechselseitige Verständigungshandlung mit dem Ziel etwas zur gemeinsamen Sache zu machen.“ (M. Pabst-Weinschenk)

# Wo begegnet mir rhetorische und phatische Kommunikation im betrieblichen (Führungs-)Alltag?

# Kommunikationsebenen

- Verbal
- Paraverbal
- Extraverbal / Nonverbal

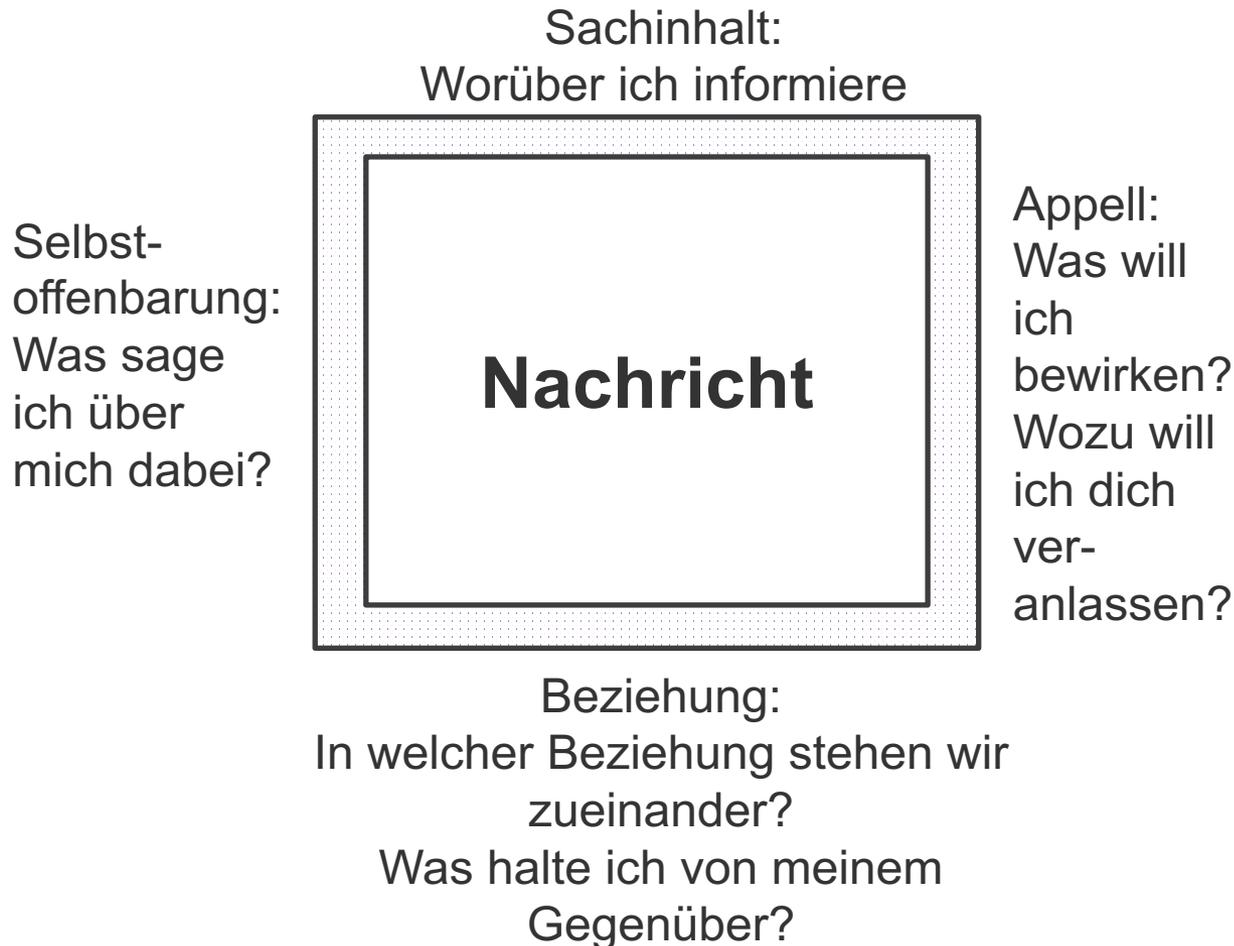
7 – 38 – 55



# Fünf Axiome der Kommunikation (Paul Watzlawick)

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

# Die vier Seiten einer Nachricht



\* vgl. Schulz von Thun 2002

# Die vier Seiten einer Nachricht

Das Druckpapier  
ist alle.

Ich möchte  
etwas aus-  
drucken.



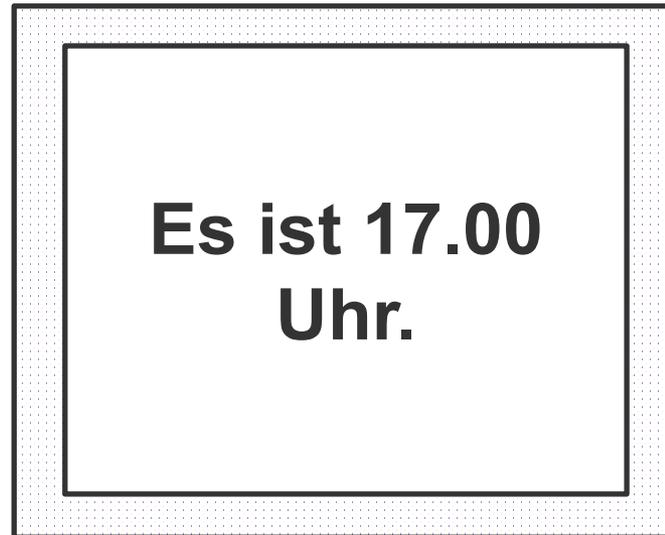
Hol neues  
Papier!

Wir arbeiten zusammen.  
Du befolgst meine Aufträge.  
Wieso füllst Du nie das  
Druckpapier nach?

# Die vier Seiten einer Nachricht

Es ist 17.00 Uhr.

Ich möchte  
Feierabend  
machen.



Beende  
das  
Gespräch  
bitte.

Wir sind Kollegen.

## Die ankommende Nachricht...

- ... ein Machwerk des Empfängers?!?

# Einzelarbeit/ Hausaufgabe

- Auf welche Seite der Nachricht konzentriere ich mich überwiegend beim Zuhören?
- Was verändert sich in Gesprächen, wenn ich mich auf die anderen Seiten konzentriere?

# **„Einseitige Empfangsgewohnheiten“: Was passiert, wenn ich ausschließlich auf einem Ohr höre: Wie verändert sich die Kommunikation?**

- Die Sach-Lauer
- Die Beziehungs-Lauer
- Die Selbstoffenbarungs-Lauer
- Die Appell-Lauer

# Übergroßes Sachohr



# Übergroßes Beziehungsohr



# Übergroßes Selbstoffenbarungsohr



# Übergroßes Appellohr



# Positionierung als Führungskraft

1. (Führungs-) und Lebenswerte
2. Rollenverständnis – Klarheit über die eigene Rolle

# Führungs- und Lebenswerte

- a. Was ist Ihnen wichtig im Leben?
- b. Welche Werte sind wichtig für Sie bei der Arbeit?
- c. Welche Werte sind für Sie wichtig als Führungskraft?
- d. Wie wirkt sich das auf Ihren (Arbeits-)Alltag aus?

# Schlechte Führung – gute Führung

Aufgabe:

- a. Notieren Sie die Eigenschaften und Verhaltensweisen der schlechtesten Führungskraft, die Sie je hatten.
  
- b. Wandeln Sie im zweiten Schritt diese Aspekte in positive um und notieren Sie, wie Sie diese für sich umsetzen möchten.

# Rollenverständnis, Definition „Rolle“

„Eine Rolle ist das **Bündel von Erwartungen**, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der **Träger von Positionen** knüpfen. Insofern ist jede einzelne Rolle ein Komplex oder eine Gruppe von **Verhaltenserwartungen.**“ R. Dahrendorf

# Erwartungen im Spannungsfeld

- ...vom Unternehmen
- ...von den Mitarbeitern
- ...von mir selbst an mich

# Erwartungen vom Unternehmen

- Identifikation mit Unternehmenswerten und der -kultur
- Loyalität
- Motivation, persönlicher & fachlicher Einsatz
- Führung der Mitarbeiter im Sinne des Unternehmens
- Repräsentation des Unternehmens nach Außen

# Erwartungen vom Mitarbeiter

- Führung des Teams und des Einzelnen
- Vermittlung zwischen Team und Unternehmen
- Motivation des Teams und der einzelnen Mitarbeiter (Boni, Potenzialförderung)
- Kommunikation von Unternehmenszielen und – Strategien
- Solidarität

# Meine Erwartungen an meine Rolle als Führungskraft

- Was erwarte ich von mir selbst?
- Wie definiere ich meine Rolle als Führungskraft?
- Wann bin ich in meinen Augen eine gute Führungskraft?