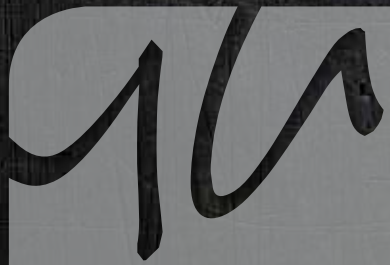


# Kommunikation, Team und Konflikt



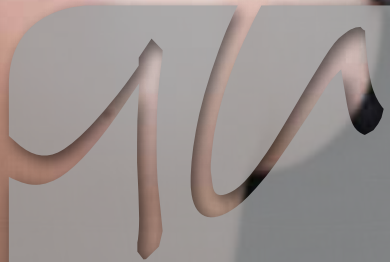


A portrait of Martina Sandra Günther, a woman with dark hair pulled back, smiling and looking towards the camera. She is wearing a dark top and a silver choker necklace. The background is a dark, textured wall.

## Referentin: Martina Sandra Günther

- 1988 Ausbildung zur Zahnarzthelferin
- 1992 Ausbildung zur Zahntechnikerin
- 1995 selbständig
- 2004 MG direkt-marketing GmbH (mit Mitarbeitern / Azubis)
- 2004 nebenberufliche Lehrkraft
- 2006 Prüferin bei der IHK
- 2008 Qualifizierung zur zertifizierten Trainerin (IHK)
- 2010 Qualifizierung zur Dozentin (IHK)
- 2012 geprüfte Wirtschaftsfachwirtin (IHK)
- 2015 geprüfte Betriebswirtin (IHK) Gründung der MG DigiSign
- 2017 Weiterbildung zur geprüften Mediatorin (IHK)

über 1000 Schulungen bei Bildungsträgern, Unternehmen  
sowie Vorträge und Einzelcoachings

A stylized, handwritten signature logo in a light brown color, consisting of the letters 'M' and 'G' intertwined.



# 1

# Kommunikations- psychologie

Menschliche Kommunikation bezeichnet den Prozess, mit dem Nachrichten oder Informationen zum Zweck der Verständigung oder Verarbeitung übermittelt werden. Kommunikation passiert bewusst oder unbewusst.



# Kommunikationspsychologie

## 1. Kommunikationsmittel

### Verbale Kommunikation

Verständigung mit Worten – gesprochene Sprache

### Paraverbale Kommunikation

Ausdrucksformen der Sprache (z. B. Lautstärke, Tonhöhe, Betonung, Sprechgeschwindigkeit, Sprechmelodie)

### Nonverbale Kommunikation

Mitteilung ohne Worte (z. B. Mimik, Gestik, Gesichtsausdruck, räumliche Nähe zum Gesprächspartner, Körperhaltung, äußeres Erscheinungsbild)

# Kommunikationspsychologie

## 2. „Sender-Empfänger-Modell“

### Sender

Der Sender ist derjenige, der eine Nachricht durch verschiedene Kommunikationsmittel codiert (verbal, paraverbal, nonverbal) und an einen Empfänger weiterleitet.

### Nachricht

Der Inhalt oder die Information, die der Sender von sich gibt und an den Empfänger richtet.

### Empfänger

Derjenige, der die Information erhält, diese decodiert und evtl. reagiert.

# Kommunikationspsychologie

## 3. Vier Seiten einer Nachricht von Schulz von Thun

### „Vier - Ohren - Modell“

Jede Äußerung enthält 4 Botschaften

#### Selbstoffenbarung

Was gebe ich  
von mir bekannt?

#### Beziehung

Was habe ich von  
Jemandem, wie stehe  
ich zu Jemandem?



#### Sachinhalt

Worüber informiere  
ich?

#### Apell

Wozu möchte ich  
veranlassen?

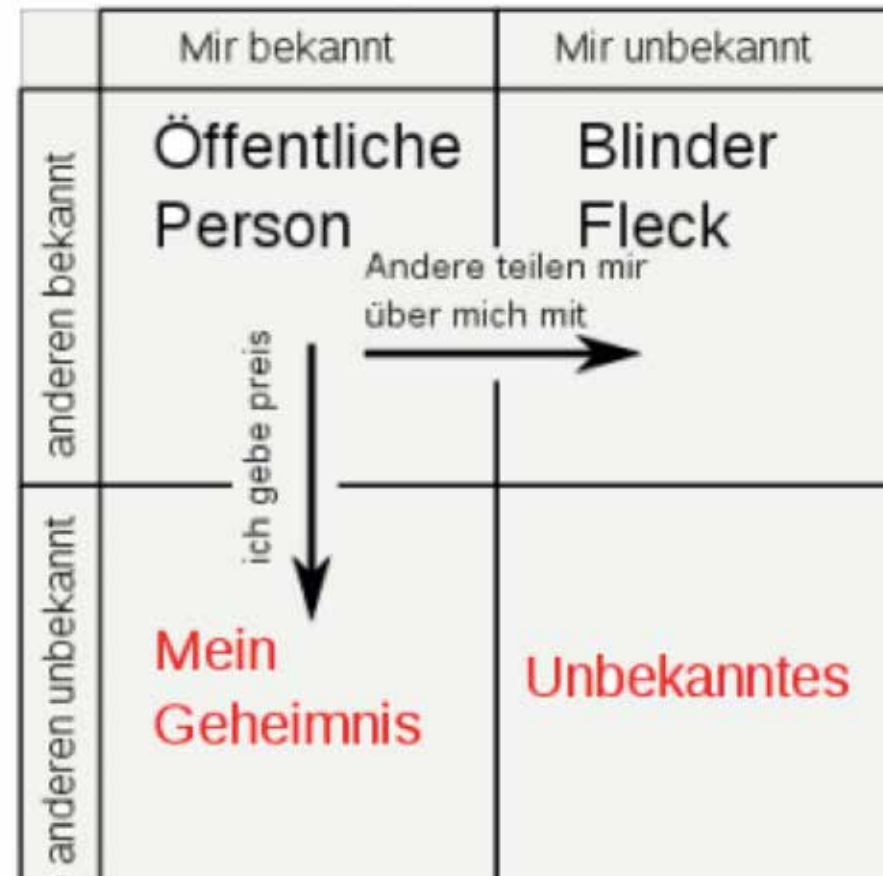
# Kommunikationspsychologie

## 4. Johari-Fenster

Es zeigt bewusste und unbewusste Verhaltensmerkmale und Charaktereigenschaften zwischen einer Person und ihrem Gesprächspartner auf.

Selbstbild

Fremdbild





# Kommunikationspsychologie

## 5. Unterschiede im Sprachverhalten

### Männer

### Frauen

Männer:  
Berichtssprache.

verschlüsselte Gefühls-  
sprache der Frauen.

Männer konzentrieren  
sich auf die Sach-  
ebene.

Männer machen klare  
Aussagen, (Behauptun-  
gen), formulieren klarer  
und strukturierter.

Männer sprechen eine  
direkte Sprache (In-  
formationen, Fakten  
und reden in der Regel  
Klartext). Somit fehlt oft  
das Verständnis für die

Männer analysieren  
Gesagte und wirken  
dadurch distanziert.

Frauen:  
Beziehungssprache.

figer das Gesagte in  
Frage.

Frauen konzentrieren  
sich auf die Bezie-  
hungsebene.

Frauen schwächen ihre  
Aussagen oft ab mit  
z. B. möchte, könnte,  
dürfte usw.

Die Sprache der Frauen  
ist emotionaler und sie  
sagen indirekt ihre Be-  
dürfnisse und Bitten.

Frauen signalisieren  
Aufmerksamkeit und  
Verständnis, z.B. durch  
Kopfnicken, welches  
als Zustimmung signali-  
siert wird.

Frauen stellen mehr  
Fragen und auch häu-



# Kommunikationspsychologie

## 6. Die Stimme

**Die Stimme = Persönlichkeitsmerkmal = Original**

- Sie ist Instrument der Kommunikation und trägt entscheidend zum positiven Eindruck bei.
- Wir reagieren oft spontan, intuitiv und gefühlsmäßig mit unserer Stimme.
- Die Stimme ist Ausdrucksmittel für Stimmungen.
- Die Stimme verrät, was „zwischen den Zeilen steht“.
- Der Umgang mit Stimme und Sprache ist erlern- und veränderbar.
- Man kann mit dem richtigen Einsatz der Stimme vieles bewirken – Gesagtes richtig steuern und andere positiv „manipulieren“.

# Kommunikationspsychologie

## 7. Kommunikation mit Mitarbeitern

- Small Talk
- regelmäßige Mitarbeitergespräche
- Gute Vorbereitung
- Aktiv zuhören
- Gespräch steuern
- Offene Ansprache bei Kritik und Problemen
- Feedback-Regeln erstellen und regelmäßig Feedback geben
- wichtige Gespräche vorbereiten
- Kommunikation ist das „A“ und „O“
- Mitarbeiterbesprechung
- Störungen „aufhalten“
- Kritikgespräch vorbereiten durch Fragen



# 2 Team



# Teamrollen

## Macher:

- sorgt für Konzentration auf Kernproblem
- überwindet Hindernisse im Team
- dynamisch, belastbar und verantwortungsbewusst
- wirkt auf andere teilweise provozierend, rücksichtslos & arrogant

### Tipps:

1. fragen Sie nach deren Meinung
2. übertragen Sie ihm Führungsaufgaben
3. regelmäßiges Feedback über sein Verhalten
4. Außenwirkung bewusst machen

## Umsetzer:

- setzt seine Pläne in die Tat um
- ist verlässlich & diszipliniert
- hat klare Zielvorstellungen

### Tipps:

1. Kommunikation untereinander fördern
2. Fehler verdeutlichen
3. Lösungen erarbeiten



# Teamrollen

## Perfektionist:

- vermeidet Fehler
- sorgt für optimale Ergebnisse
- ist gewissenhaft, pünktlich & sorgfältig
- delegiert ungern

### Tipps:

1. mit Alternativen konfrontieren
2. aus anderen Blickwinkel betrachten lassen
3. auf seine Kompetenz hinweisen
4. Selbstbewusstsein stärken

## Koordinator:

- übernimmt Kontrolle & Organisation des Teams
- sorgt für optimale Ausnutzung der Ressourcen
- guter Leiter mit hoher Delegationsfähigkeit
- großes Selbstvertrauen

### Tipps:

1. Ergebnisse vereinbaren
2. soll Verantwortung dafür übernehmen
3. Konsequenzen für sein Handeln aufzeigen
4. Wirkung auf andere aufzeigen

# Teamrollen

## Teamarbeiter:

- vermittelt & steigert die Effektivität der Gruppe
- ist kooperativ, diplomatisch & einfühlsam
- ist manchmal entscheidungsschwach und unentschlossen

### Tipps:

1. immer wieder auf seine Ziele hinweisen
2. Hilfestellung für Entscheidungsfindung geben

## Wegbereiter:

- entwickelt Kontakte & ist gesellig
- bringt neue Ideen
- ist sozial, kommunikativ & extrovertiert
- ist zu optimistisch

### Tipps:

1. seinen Beitrag zum Teamerfolg verdeutlichen
2. Unterstützung bei Entscheidungen



# Teamrollen

## Erfinder:

- bringt neue Ideen
- sucht nach Lösungen
- ist kreativ & phantasievoll
- ist nicht kritikfähig & manchmal gedankenverloren

### Tipps:

1. seinen Wert für das Team hervorheben
2. für Anerkennung bei den anderen sorgen
3. braucht klar strukturierte Aufgaben
4. Teilziele setzen

## Beobachter:

- hat einen fundierten Überblick
- sucht nach neuen Ideen & Vorschlägen
- hat ein gutes Urteilsvermögen (strategisch denkend)
- betrachtet alles sehr nüchtern
- besitzt mangelnde Begeisterungsfähigkeit
- sehr introvertiert

### Tipps:

1. mit analytischen Aufgaben betrauen
2. überschaubare „Pakete“ (Aufgaben) für ihn erstellen
3. bringen Sie persönliche Wertschätzung entgegen

# Teamrollen

## Spezialist:

- liefert erforderliches Fachwissen & Informationen
- ist sehr engagiert
- liefert nur informative Beiträge
- verliert sich schnell in technischen Details

### Tipps:

1. nutzen Sie sein Fachwissen und Erfahrung
2. seine Ergebnisse in Kontext zum Gesamtergebnis stellen
3. bringen Sie persönliche Wertschätzung entgegen



# Team führen / leiten



## Widerstände & Schwierigkeiten

- Konkurrenz- und Abteilungskämpfe - Teamgeist fördern oft schwierig
- Kompetenzstreitigkeiten und damit verbundenem Informationsverlust

## Richtige Teamzusammensetzung

- persönliche Fähigkeiten sollten vor fachlichen Qualitäten stehen
  - Teamrollen beachten
- persönliche Ziele des Einzelnen mit Team-Ziel abstimmen

# Team führen / leiten

## Orientierung am Anfang wichtig

- Bedeutung und Wichtigkeit der Aufgabe klären & Erfolgskriterien festlegen
- Auswahl der Einzelnen für die jeweilige Aufgabe darlegen
  - Kompetenzen und Verantwortungsbereiche klarstellen

## Regeln aufstellen

- Regeln für Zusammenarbeit gemeinsam aufstellen
- Ablauf von Teamsitzungen festlegen & Informationsfluss sichern
  - Führungsstil anpassen



# Team führen / leiten

## Team leiten & begleiten

- Zeit für die Teamformation & Gruppendynamik geben
  - Selbständigkeit bei anfallenden Arbeiten fördern
  - Zugang zu allen wichtigen Informationen geben
    - Klare Ziele & Struktur vorgeben
- „Wir“ Gefühl vermitteln & Lösungen selbst finden lassen

## Steuerung des Teams

- regelmäßige Teambesprechungen
  - Teambildungsmaßnahmen
- Schulungen, Unterweisungen usw. fördern

**Ich bin o.k. – Du bist o.k.**

# Motivation und Vereinbarung

## 1. Motivationsarbeit

- Vertrauensvorschuss geben
- Teilziele feiern & Regelmäßiges Feedback an das Team
- Kreative Ideen zur Abwechslung & Gutes Klima wichtig
  - Quertreiber mit einbeziehen (persönliche Meinung)
    - Selbständiges Arbeiten fördern
  - Druck ausüben bei Nichteinhaltung von Teilzielen

## 2. Auf Motivation der Mitarbeiter achten

- auf Zeichen achten z. B.: abfallende Leistung; nachlassendes Engagement; stillen Rückzug; Vorschrift nach Dienst; passiven Widerstand; Konflikte im Team



# Motivation und Vereinbarung

## **3. Demotivation vermeiden**

- auf Zeichen achten z. B.: persönliche & familiäre Gründe; Inhalt & Umfang & Umstand der Arbeit; Unternehmenskultur; Arbeitsklima & Führungsstil

## **4. Bedürfnisse und Werte des Einzelnen beachten**

## **5. Lob, Belohnung & Kritik**

# Motivation und Vereinbarung

## 6. Motivationsfaktoren z. B.

- die Tätigkeit selbst (Inhalt & Umfang)
- die Gestaltung äußerer Arbeitsbedingungen (Standort, Arbeitsplatzeinrichtung, Zeiteinteilung)
- Firmenpolitik & Administration (Hierarchie, Informationsfluss, Politik allgemein)
  - Entlohnung & Sozialleistungen (Tariflohn, zusätzliche Leistungen)
    - Krisensicherheit des Arbeitsplatzes
  - Weiterbildung, Qualifizierungsangebot (Schulung, Fortbildung)
    - Aufstiegsmöglichkeiten (interne oder externe Besetzung)
- Anerkennung (Belohnung, Würdigung bei Veranstaltungen, Feedback)
  - Verhältnis zum Vorgesetzten (Führungsstil, Umgangston, Vertrauen, Hierarchiebetonung)
  - Zusammenarbeit mit Kollegen (Umgangston, Teamgeist, Kollegialität, Arbeitsklima)



# 3 Konflikt



# Kritik- und Konfliktfähigkeit

## 1. Wichtige Fertigkeiten

- auf Kritik positiv reagieren
- Änderungen bei störendem Verhalten einfordern
  - Unterbrechungen im Gespräch unterbinden
    - Schwächen selbst eingestehen
    - erwünschte Kontakte annehmen
    - unerwünschte Kontakte beenden
      - Komplimente machen
      - Komplimente annehmen
  - auf Kontaktangebote positiv reagieren
    - Gespräche beginnen
  - Gespräche aufrecht erhalten (Fragen)
    - Gespräche positiv beenden



# Kritik- und Konfliktfähigkeit

## 1. Wichtige Fertigkeiten

- Jemanden um einen Gefallen bitten
  - Widerspruch sachlich äußern
    - sich entschuldigen
    - „nein“ – sagen trauen
    - Gefühle offen zeigen
  - Ziele klar, verständlich und direkt beschreiben
- eigenes Handeln gut durchstrukturieren und überdenken
  - dem Gesprächspartner stets zuwenden
- zuversichtliche und motivierende Bemerkungen machen
  - Gegenüber direkt ansprechen und fragen
- Störungen vorrangig behandeln und beheben
  - in kritischen Situationen vermitteln

# Kritik- und Konfliktfähigkeit

## 1. Wichtige Fertigkeiten

- Fehlschläge oder Rückschläge klären und entschärfen
- Freude zeigen, loben oder auch Ärger ausdrücken (Wortwahl!)
  - seinen Gegenüber respektieren und akzeptieren
- Interesse an der Person und dessen Problemen zeigen
  - Informationen vertraulich behandeln
- Mitbestimmen lassen – Eigeninitiative fördern
  - Verantwortung übertragen
- gezielte Rückmeldungen geben (Feedback)
  - Lob und Unterstützung gezielt einsetzen
    - stets unter 4-Augen / 6-Augen klären
- ...



# Kritik- und Konfliktfähigkeit

## 1. Wichtige Fertigkeiten



**Gib Mobbing keine Chance!**

# Kritik- und Konfliktfähigkeit

## 2. Feedbackregeln

### Anlass

- ich habe ein Problem mit dem Anderen oder einem Aspekt seines Verhaltens
  - ich möchte meine Anerkennung und Wertschätzung ausdrücken

### Vorgehen für den Feedback-Geber

1. Feedback zeitnah geben
2. direkt an den Betroffenen wenden
3. Einverständnis einholen
4. Ich -Botschaften formulieren (aus Ich-Sicht bewerten)
5. mit konkreten Beispielen arbeiten (Zahlen-Daten-Fakten; Nachweise)
6. Keine Verallgemeinerungen
7. ausgewogen positiv wie negativ geben
8. Verhaltensvorschlag oder Wunsch einbringen



# Kritik- und Konfliktfähigkeit

## 2. Feedbackregeln

### Vorgehen für den Feedback-Nehmer

1. aktiv Zuhören (Körpersprache, Aufmerksamkeitslaute)
2. nicht rechtfertigen
3. nachfragen, wenn etwas unklar ist
4. für Rückmeldung bedanken (ist ein wertschätzendes Geschenk)

### Vorsicht

- Rahmenbedingungen für das Feedback
- Zeit nehmen für das Feedback-Gespräch
    - Störungen vermeiden
  - Einverständnis des Betroffenen einholen

# Kritik- und Konfliktfähigkeit

## 2. Feedbackregeln

### Ergebnis

Regelmäßig durchgeführt und nachgefragt fördert dies im Team die Qualität der Leistung im Unternehmen und bringt eine kontinuierliche Verbesserung der Prozesse mit sich. Sich gegenseitig zu bestätigen, ist ein guter Lernprozess für die Mitarbeiter mehr über sich zu erfahren und diese zeigen dann auch ein hohes Maß an Motivation und Verantwortung.



# Kritik- und Konfliktfähigkeit

## 2. Feedbackregeln

### Typische Fehler

- Nur für Kritik verwenden
  - Anerkennung und Lob werden vernachlässigt
  - zu viel: „man“, „wir“, „immer“,... sind zu allgemein
  - nicht von sich selbst und der Wirkung auf sich reden  
(Feedbackgeber)
- keine Gefühle und Meinungen / Einstellungen werden geäußert
  - Angst davor Angreifbar zu werden
  - ....





MARTINA GÜNTHER

---

**MG direkt-marketing GmbH**

**MG training & coaching · mediation**

Äußere Passauer Str. 67a · 94315 Straubing

Tel. 09421/43060 · Fax 09421/430630

[info@mg-direktmarketing.de](mailto:info@mg-direktmarketing.de)

[www.mg-direktmarketing.de](http://www.mg-direktmarketing.de)

