

Begriffsklärungen

1. Kompetenzfelder

Fachkompetenz allein reicht nicht

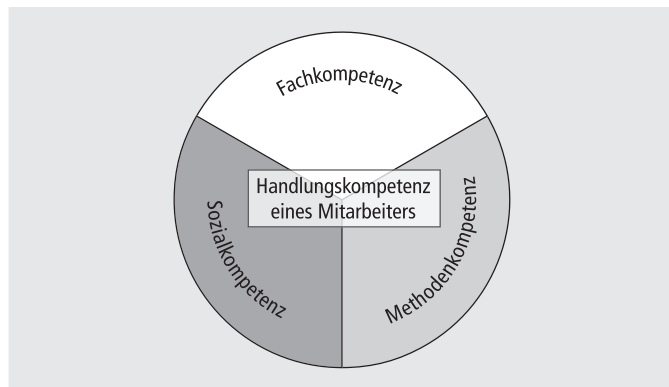
In einer schnelllebigen Gesellschaft veraltet Fachwissen rasch, womit sich zugleich Ihre in Ausbildung und Studium erworbene fachliche Qualifikation entwertet. Daher wird von Ihnen heute mehr als Fachkompetenz verlangt.

Schlüssel- qualifikationen werden wichtiger

So genannte Schlüsselqualifikationen – auch als extrafunktionale, fachübergreifende bzw. fundamentale Qualifikationen bezeichnet – gewinnen immer mehr an Bedeutung. Sie helfen beispielsweise dabei, neue Lern- und Arbeitsinhalte schnell und selbstständig zu erschließen.

Der Wesenskern von Schlüsselqualifikationen verändert sich nicht, selbst wenn sich Technologien oder Berufsinhalte wandeln. Weil sie zudem in mehreren Bereichen und Tätigkeiten eingesetzt werden können, sind fachübergreifende Qualifikationen ein wichtiger Teil Ihrer beruflichen Handlungskompetenz.

Kompetenzfelder



Handlungskompetenz

Mit Handlungskompetenz ist Ihre Fähigkeit und Bereitschaft gemeint,

- Probleme Ihrer Berufs- und Lebenssituation zielorientiert auf der Basis methodisch geeigneter Handlungsschemata selbstständig zu lösen,
- die gefundenen Lösungen zu bewerten und
- das Repertoire der Handlungsfähigkeiten zu erweitern.

Die berufliche Handlungskompetenz umschließt

- die Fachkompetenz,
- die Methodenkompetenz und
- die Sozialkompetenz.

**Berufliche Hand-
lungskompetenz**

Fachkompetenz

Dieses Kompetenzfeld beinhaltet neben dem eigentlichen Berufswissen und -können auch Ihre berufsübergreifenden Kenntnisse und Fertigkeiten. Das sind zum Beispiel Fremdsprachen, IT-Kenntnisse, wirtschaftliches Allgemeinwissen, internationale Qualifikationen oder Wissen um neue Technologien.

Methodenkompetenz

Zur Methodenkompetenz gehören die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse, für anstehende Lern- und Arbeitsaufgaben systematisch und selbstständig Lösungswege sowie Hilfsmittel zu finden und problemlösend anzuwenden.

**Lösungen finden
und anwenden**

Dies sind unter anderem:

- Fähigkeit zum Umgang mit Informationen,
- Fähigkeit zur kreativen Problemlösung,
- Entscheidungsfähigkeit,
- Fähigkeit zum vernetzten Denken,
- Fähigkeit zur Selbstorganisation,
- Fähigkeit, Ziele zu formulieren,
- Lern- und Arbeitstechniken,
- persönliche Arbeitstechniken einschließlich Methoden des Zeitmanagements.

Sozialkompetenz

Sozialkompetenz zeigt sich in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich mit anderen Menschen verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und sich gruppen- bzw. beziehungsorientiert zu

**Beziehungs-
orientiertes
Verhalten**

verhalten. Im beruflichen Kontext versteht man unter Sozialkompetenz die Fähigkeit, umsichtig, nutzbringend und verantwortungsbewusst mit Menschen und Mitteln umzugehen.

Empathie ist Voraussetzung Das drückt sich unter anderem in der Fähigkeit zur Kooperation – also der Kontakt- und Teamfähigkeit – aus. Sozialkompetenz setzt Empathiefähigkeit voraus, also das Vermögen, sich in das Denken und Fühlen anderer Menschen hineinzuversetzen. Toleranz und Akzeptanz sind ergänzende Persönlichkeitsmerkmale, die jemanden als sozial kompetenten Mitarbeiter oder Manager auszeichnen.

Zur Sozialkompetenz gehören unter anderem

- Kommunikationsfähigkeit,
- Kritikfähigkeit,
- Kooperationsfähigkeit,
- Teamfähigkeit,
- Empathiefähigkeit,
- Konfliktfähigkeit,
- Fähigkeit zur Delegation.

Kommunikationskompetenz

Wichtigster Teil der Sozialkompetenz Als wichtigster Teil der Sozialkompetenz gilt die Kommunikationskompetenz. Sie umfasst unter anderem Ihre Dialogfähigkeit, das mündliche und schriftliche Ausdrucksvermögen, die Fähigkeit zu visualisieren, zu moderieren und zu argumentieren. Ohne den Austausch von Informationen sind Studium, Berufstätigkeit und der gesellschaftliche Umgang miteinander undenkbar.

Kommunikationskompetenz ist notwendig, weil gute Kommunikation unter anderem

- ein positives Sozialklima bewirkt,
- Problem- bzw. Konfliktlösungen ermöglicht,
- gegenseitige Missverständnisse minimiert bzw. verhindert,
- Wertschätzung und Einfühlungsvermögen ausdrückt und vermittelt,
- den Umgang mit Mitmenschen bzw. Kollegen verbessert,
- den Erfolg von Unternehmen und Organisationen fördert.

Besonders in Unternehmen ist Kommunikation der „soziale Klebstoff“, der eine Organisation zusammenhält. Erst der wechselseitige Austausch von Nachrichten ermöglicht das Funktionieren von Abteilungen und Organisationen.

Mitarbeiter- und Unternehmensführung sind informations- und kommunikationsabhängig. Darum müssen Manager lernen, mit der Kommunikation genauso gekonnt umzugehen wie mit IT-Systemen oder Organisationsmethoden. Ohne Kommunikation kann niemand führen und schon gar nicht mit anderen zusammenarbeiten. Nur wenn Mitarbeiter das Richtige und Wichtige wissen, können sie das Richtige und Wichtige tun.

**Ohne
Kommunikation
keine Führung**

Kommunikation ist insbesondere in der Wissensgesellschaft ein Produktionsfaktor. Sinnvoll organisierte und funktionierende Informations- und Kommunikationssysteme tragen zur Leistungssteigerung bei. Sie unterstützen die Zusammenarbeit, stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl und fördern die Identifikation.

Doch trotz guter Informationssysteme und diverser technischer Hilfsmittel hängt das Gelingen der Kommunikation letztendlich vom Verhalten der Beteiligten ab. Es kommt darauf an, die Bereitschaft zur Information und Kommunikation bei Vorgesetzten und Mitarbeitern zu wecken und zu erhalten. Letztlich entscheidet der Einzelne darüber, ob ein Gespräch, eine Verständigung zustande kommt. Nicht die Technik, sondern der Mensch ist und bleibt Ausgangs-, Mittel- und Eckpunkt jeder Kommunikation.

**Gelingen hängt von
den Beteiligten ab**

Information und Kommunikation sind nicht nur eine Voraussetzung für das Funktionieren von Organisationen. Sie befriedigen auch ein wesentliches Grundbedürfnis des Menschen. Man kann von einem unbegrenzten, latenten Bedürfnis der Mitarbeiter nach allen sie unmittelbar betreffenden Informationen ausgehen.

**Grundbedürfnis
des Menschen**

Aus diesen Gründen gilt der Kommunikation das besondere Interesse von Personalentwicklern, Seminaranbietern, Kommuni-

kationstrainern und Buchautoren. Entsprechend zahlreich und vielfältig sind die Angebote.

**Die wichtigsten
Qualifikationen**

In diesem Band des Methodenkoffers werden Ihnen die wichtigsten Kommunikationsmodelle, -methoden und -techniken in komprimierter Form vorgestellt. Dabei wurden vor allem die Modelle, Methoden und Techniken berücksichtigt, die als Schlüsselqualifikation in den alltäglichen Situationen von Führung und Zusammenarbeit nützlich sind. Als interessierter Leser und Anwender erhalten Sie bei überschaubarem Zeitaufwand einen fundierten Überblick.

2. Information und Kommunikation

Bevor die Kommunikationsmodelle, -methoden und -techniken vorgestellt werden, gilt es, die Begriffe „Information“ und „Kommunikation“ zu definieren.

Information

**Informationen
reduzieren
Ungewissheit**

Von „Information“ spricht man dann, wenn Einschätzungen oder Daten zu einem bestimmten Zweck mitgeteilt werden. Eine Information bzw. Nachricht reduziert Ungewissheit und mindert das Unbekannte. Sie besteht aus einer begrenzten Folge von Zeichen (Buchstaben) oder körpersprachlichen Symbolen (Kopfnicken, Gebärden).

Kommunikation

**Senden und
Empfangen**

Im Unterschied zur Information sind zum Zustandekommen von Kommunikation zwei Partner nötig: der *Sender* (Kommunikator), von dem die Information ausgeht, und der *Empfänger* (Kommunikant), der sie erhält. Kommunikation ist also ein Informationsaustausch, der durch Mit-Teilen (Geben) und Teil-Nehmen (Nehmen) geprägt ist. Reagiert der Empfänger, dann ist eine Interaktion gegeben.

Bleibt diese Rückmeldung aber aus oder ist sie nicht vorgesehen, handelt es sich um eine „Einweg-Kommunikation“, meistens in Form eines Monologs oder Schriftstücks. Erst durch die Rück-

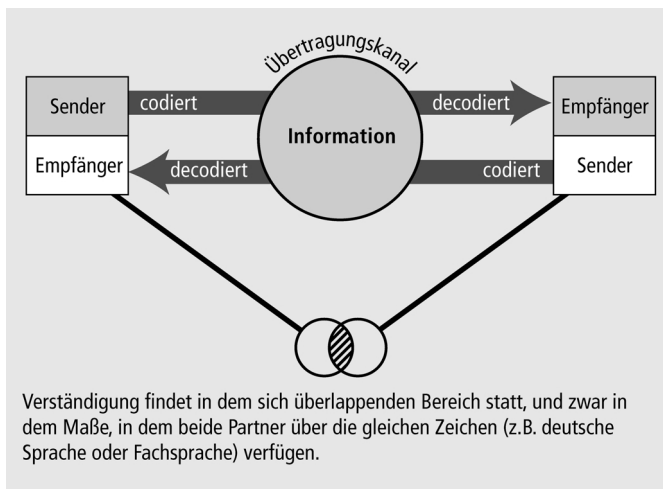
meldung darüber, ob und wie die Informationen empfangen wurden, entsteht die „Zweiweg-Kommunikation“ als Dialog bzw. Gespräch.

Kommunikation als Austauschprozess

Beim Kommunikationsprozess verschlüsselt (codiert) der Sender seine Information und sendet diese Signale über einen Kanal an den Empfänger, der diese Signale entschlüsselt (decodiert). Unter dem Kanal werden dabei Kommunikationsmittel und -wege natürlicher und technischer Art verstanden.

Voraussetzung für eine gegenseitige Verständigung zwischen den Kommunikationspartnern ist das Vorhandensein von Zeichen und Symbolen, die für beide Seiten die gleiche Bedeutung haben. Die Kommunikationspartner müssen also die gleiche Sprache beherrschen oder ein gemeinsames Verständnis von bestimmten Gesten – zum Beispiel den Handschlag – haben.

**Gemeinsamer
Vorrat an Zeichen
und Symbolen**



Grundlegendes
Modell der
Kommunikation

Ohne Sprache ist ein abstraktes, begriffliches Denken und die Weitergabe seiner Resultate nicht möglich. Außerdem greift die Sprache unmittelbar in die Denktätigkeit ein, indem sie dem denkenden Menschen handlungsauslösende Ordnungsmuster zur Verfügung stellt.

Rolle der Sprache

**Nonverbale
Kommunikation**

Kommunikation beschränkt sich nicht auf den Austausch gesprochener Worte oder schriftlicher Informationen. Auch die nonverbale Kommunikationsebene (Körpersprache) mit Mimik und Gestik gehört dazu.

Kontextfaktoren spielen auch bei der schriftlichen Kommunikation eine Rolle: Aspekte wie Papierart, Schriftbild, Farben, Illustrationen und Aufmachung tragen dazu bei, die schriftlichen Aussagen zu verstärken oder zu schwächen.

Bessere Verständigung und Vermeidung von Konflikten

Harmonisches Zusammenleben, erfolgreiche Führung und gelingende Zusammenarbeit basieren auf guter Kommunikation. Die entscheidende Voraussetzung hierfür liegt im Verhalten der Sender und Empfänger von Informationen bzw. Nachrichten.

Die beiden Kommunikationspartner entscheiden durch ihr persönliches Verhalten darüber, ob ein Gespräch zustande kommt und wie es abläuft. In Gesprächen nimmt der Dialogpartner alles, was er hört, durch seinen individuellen Filter wahr und reagiert auf seine persönliche Art und Weise. Und wenn er seinerseits spricht, läuft bei seinem Gesprächspartner das Gleiche ab. Dieses Buch soll Ihnen dabei helfen, sich auf die individuellen verbalen und nonverbalen Verhaltensweisen Ihrer Mitmenschen noch besser einzustellen und eventuell vorhandenes eigenes Fehlverhalten zu korrigieren.

**Kommunikation
verbessern, Pro-
bleme vermeiden**

Die vorgestellten Kommunikationsmodelle und -methoden verfolgen jeweils spezielle Ansätze, die sich gegenseitig ergänzen. Die Modellarchitekten wie Paul Watzlawick, Eric Berne, Friedemann Schulz von Thun, Thomas Gordon, Richard Bandler und John Grinder sowie Ruth Cohn gehen zwar von verschiedenen Positionen aus und arbeiten mit unterschiedlichen Begriffen. Doch alle wollen zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation und zur Vermeidung von Problemen bzw. Konflikten beitragen.

Sowohl die Kommunikationsmodelle und -methoden als auch Kommunikationstechniken geben Ihnen Anreize und Hinweise,

wie Sie am persönlichen Kommunikationsverhalten arbeiten und es verbessern können. Es handelt sich aber nicht um schnelle Patentrezepte für den Erfolg. Skilaufen, Autofahren oder Tanzen haben Sie auch nicht mit Lehrbüchern erlernt, sondern durch beständiges Wollen und Üben.

3. Techniken, Methoden, Werkzeuge etc.

Im Zusammenhang mit Schlüsselqualifikationen werden in der Literatur Begriffe wie „Technik“ und „Methodik“ teilweise widersprüchlich, teilweise aber auch sinngleich gebraucht. Manche Autoren sprechen zum Beispiel von „persönlichen Arbeitstechniken“, andere von „persönlicher Arbeitsmethodik“. Besonders häufig wird das Wort „Management“ genutzt. So werden „Zeitplantechniken“ auch mit dem Begriff „Zeitmanagement“ belegt.

Unterschiedlicher Wortgebrauch

Das Konzept des Methodenkoffers sieht vor, die jeweiligen Themen knapp, präzise und anwendungsbezogen darzustellen. Eine Diskussion einzelner Definitionen hat in den Kapiteln daher keinen Platz. Begriffe werden nur geklärt, soweit dies dem Verständnis des jeweiligen Themas dient. Eingeführte Bezeichnungen – so beispielsweise Frage- oder Argumentationstechnik – werden in diesem Buch unverändert übernommen.

Wörter wie „Technik“, „Methodik“, „Verfahren“ oder „Werkzeug“ tauchen in verschiedenen Kapiteln auf. Daher soll hier in aller Kürze bestimmt werden, was sie in diesem Buch bedeuten.

Technik

Unter „Technik“ versteht man die Kenntnis und Beherrschung der Mittel, die zur Ausübung eines Metiers, Handwerks, einer Kunst oder Handlung notwendig sind, und die Handfertigkeit des Ausübenden. Techniken werden eingesetzt, um vorgegebene Ziele leichter, schneller, sicherer, präziser oder in sonstiger Hinsicht günstiger erreichen zu können. Zu unterscheiden sind nicht-automatisierte Techniken – wie zum Beispiel persönliche Arbeitstechniken – und automatisierte Techniken wie beispielsweise das Fließband.

Beherrschung notwendiger Mittel

Methodik und Methode

Die Begriffe „Methodik“ und „Methode“ meinen Gleiches. Es handelt sich hierbei um planmäßig bzw. folgerichtig anzuwendende Vorgehensweisen, um Probleme zu lösen oder Ziele zu erreichen. Methoden nutzen Verfahren zum Erzielen und Überprüfen der Ergebnisse.

Verfahren

Verfahren sind Vorschriften oder systematische Handlungsanweisungen zum gezielten Einsatz innerhalb von Methoden. Oft kann eine Methode durch mehrere alternative bzw. zusammengesetzte Verfahren realisiert werden.

Werkzeuge

Werkzeuge unterstützen die Anwendung von Methoden und Verfahren.

Prinzipien

Prinzipien sind Grundsätze, die dem Handeln von Individuen oder Gruppen als eine Art Leitfaden zugrunde liegen.

Normen

Normen ähneln Prinzipien. Sie geben für eindeutige Situationen Standards vor, die einzuhalten sind.

Standards

Standards definieren Methoden, Techniken und Verfahren. Durch die formale Erhebung zum Standard erhalten diese vorschriftenähnlichen Charakter.

Modell

Ein Modell ist das abstrakte Abbild eines Systems. Da Systeme oft zu komplex sind, um sie vollständig zu erfassen, wird beim Modellierungsprozess nicht nur abstrahiert, sondern auch reduziert. Dabei kommt es darauf an, die wesentlichen Parameter und Wechselwirkungen des Systems zu erfassen und darzustellen.