Zeitschrift: Bulletin des Schweizerischen Elektrotechnischen Vereins, des Verbandes Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen = Bulletin de l'Association suisse des électriciens, de l'Association des entreprises électriques suisses

Herausgeber: Schweizerischer Elektrotechnischer Verein ; Verband Schweizerischer Elektrizitätsunternehmen

Band: 83 (1992)

Heft: 1

Artikel: Die sanfte Revolution im Betrieb : Kommunikationsschulung

Autor: Umiker, Bruno / Umiker, Madeleine

DOI: https://doi.org/10.5169/seals-902771

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. Mehr erfahren

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. En savoir plus

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. Find out more

Download PDF: 13.12.2025

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, https://www.e-periodica.ch

Die sanfte Revolution im Betrieb

Kommunikationsschulung

Bruno und Madeleine Umiker

Erfolgreiche Unternehmensführung benötigt engagierte Führungspersönlichkeiten mit ausgebildeter Kommunikationsfähigkeit. Der massive Konkurrenzdruck auf dem Markt erfordert informierte und motivierte Mitarbeiter. Das kreative Potential kann nur durch eine gute innerbetriebliche Kommunikation in einem Klima des Vertrauens aktiviert werden [1].

Une conduite efficace de l'entreprise a besoin de personnalités dirigeantes engagées au bénéfice d'une capacité communicative développée. La pression concurrentielle massive sur le marché exige des collaborateurs informés et motivés. Le potentiel créatif ne peut être activé que par une bonne communication interne dans un climat de confiance.

Die Unternehmung steht in einer permanenten Austauschbeziehung mit der Umwelt, das heisst gesellschaftliche Veränderungen wirken sich direkt auf die Organisation aus. In vielen Firmen hat sich deshalb in den letzten Jahren ein Wandel in der Unternehmenskultur vollzogen. Der patriarchalische Führungsstil, gekennzeichnet durch straffe Hierarchie, Zentralisierung der Entscheidungsvorgänge und einseitige Kommunikationsabläufe, brachte passive, unselbständige und unkritische Mitarbeiter hervor, welche den heutigen Anforderungen wie Kreativität und Flexibilität in keiner Weise gewachsen sind.

Eine zukunftsorientierte, innovative Unternehmung, die im heutigen Konkurrenzdruck erfolgreich überleben will, benötigt aktiv mitgestaltende, kritische denkende und engagierte Mitarbeiter [2]. Der Boden, auf dem solche Mitarbeiter heranwachsen können, bildet die biophile[1] Unternehmenskultur, die sich durch ein Klima des Vertrauens, der gegenseitigen Wertschätzung und der offenen Kommunikation auf allen hierarchischen Ebenen auszeichnet.

Im integrativen, biophilen Führungsstil (Bild 1) werden die Mitarbeiter in Entscheidungsfindungsprozesse miteinbezogen und zwar unter anderem aus folgenden Gründen:

– Die Mitarbeiter verfügen durchschnittlich über eine wesentlich höhere Schulbildung als früher, sind also selbständiger und kritischer im Denken und deshalb weniger bereit, Befehle entgegenzunehmen, ohne die Zusammenhänge zu verstehen.

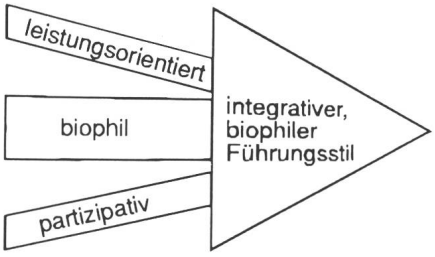


Bild 1 Integrativer, biophiler Führungsstil
Er vereinigt sowohl die Leistungsorientierung als auch die Partizipation der Mitarbeiter auf dem Fundament einer biophilen Denk- und Handlungsweise

– Im Gegensatz zu früher kommt es heute immer öfter vor, dass der Vorgesetzte Spezialisten unter sich hat, die auf ihrem Gebiet über ein Wissen verfügen, das ihm selbst nicht zur Verfügung steht. Er ist völlig auf seine Spezialisten angewiesen und kann sie in ihrer Tätigkeit nicht kontrollieren.
– Jeder Mitarbeiter, auch der nicht hochqualifizierte Spezialist, ist an seinem Arbeitsplatz Experte [3]. Er kennt alle Arbeitsabläufe im Detail, kennt die Schwachstellen. Sein Wissen und seine Erfahrung sind für den gesamten Betriebsablauf und für die Verbesserung und Entwicklung von Produkten von grösster Bedeutung.
– Der heutige Mitarbeiter möchte durch seine Arbeit nicht nur materielle- und Sicherheitsbedürfnisse befriedigen, er hat ebensosehr soziale Bedürfnisse (Kontakt, Sympathie, Zugehörigkeit, Anerkennung) [4], sogenannte Ich-Bedürfnisse (Erfolg, Kompetenz, Unabhängigkeit, Vertrauen) sowie Bedürfnisse nach Selbstverwirklichung (das Verlangen, seine potentiell gegebenen Fähigkeiten und Möglichkeiten zur Entfaltung zu bringen [5]).

Adresse der Autoren
Lic. phil. *Bruno Umiker*, Dipl. El.Ing. ETH, Organisationspsychologe, und Dipl. Psych. *Madeleine Umiker*, Walter Umiker & Co. AG Consultants, Forchstrasse 301, 8029 Zürich.

[1] Unter dem Begriff Biophilie wird eine lebensbejahende Grundhaltung verstanden, die eigenes oder fremdes personales Leben eher mehrt, als mindert.

Projektbezogene Arbeitsgruppen, mit Mitgliedern von verschiedenen hierarchischen Stufen, Quality Circles, teilautonome Arbeitsgruppen usw. sind Produkte des integrativen, biophilen Führungsstils. In diesen Gremien findet der Erfahrungs- und Know-how-Austausch hierarchieunabhängig statt.

Damit diese Gruppen funktionieren, ist innerhalb der Gruppe eine dezentrale Kontaktstruktur notwendig [6], das heisst jedes Gruppenmitglied kann direkt und uneingeschränkt Kontakt mit jedem andern Gruppenmitglied aufnehmen. Damit aber das Potential dieser Gruppe voll zum Tragen kommen kann, müssen alle Mitglieder über gute kommunikative Fähigkeiten verfügen. In einer Atmosphäre von Offenheit, gegenseitiger Wertschätzung und Echtheit [7] soll jeder seine Anliegen vorbringen können.

Zwischenmenschliche Kommunikation

Menschliches Leben und Kommunikation gehören untrennbar zueinander. Vom ersten Lebenstag an lernt der Mensch, ohne sich dessen bewusst zu sein, zu kommunizieren. Er übernimmt allmählich die Kommunikationsmuster seiner Umgebung. In der Anfangsphase seiner Entwicklung erlernt der Mensch die nonverbale Form der Kommunikation und im Verlaufe der Zeit den sprachlichen Ausdruck. Es wird unterschieden zwischen analoger und digitaler Kommunikation [8], wobei die analoge Kommunikation ihre Wurzeln in den archaischeren Entwicklungsperioden der Menschheit hat. Im Gegensatz zu anderen Lebewesen steht dem Menschen auch noch die digitale Kommunikation[2], die Sprache zur Verfügung, mit welcher er Information und Wissen übermitteln kann. Die sprachliche Kommunikation ist etwas natürlich Gewachsenes und erscheint uns als etwas Selbstverständliches, was sie bei genauerer Betrachtung überhaupt nicht ist. Sobald wir die Kommunikation zu analysieren beginnen, zeigt sich wie vielschichtig und komplex und deshalb störungsanfällig sie ist.

So zeigt zum Beispiel E. Leisi [9] wie Wörter, je nach Umgebung, mit verschiedener Wertigkeit besetzt werden sowie unterschiedliche Konnotationen (Nebenbedeutungen) aufweisen, was zu Störungen in der Kommunikation führen kann.

B.L. Whorf [10], Professor für Linguistik an der Yale University, früher als Brandverhütungs-Ingenieur in einer Versicherungsgesellschaft tätig, hatte unter anderem die Aufgabe, Brandkatastrophen zu analysieren. Er erkannte im Verlaufe unzähliger Analysen, dass oft nicht technische Mängel, sondern menschliches Fehlverhalten, ausgelöst durch sprachliche Fehlinterpretationen, Ursache dieser Brandfälle waren. Am Wort «leer» zum Beispiel veranschaulicht Whorf seine Aussage: Aufgrund einer linguistischen Untersuchung assoziieren die Menschen mit dem Wort «leer» = ohne Inhalt, gefahrlos usw. In bezug auf leere Benzin- und Lösungsmittelfässer müsste aber «leer» hochexplosiv bedeuten. Diese Fehlassoziation führte zu unvorsichtigem Verhalten mit leeren Lösungsmittelfässern, was eine grosse Brandkatastrophe in einem Chemiewerk auslöste.

Nicht nur auf der semantischen Ebene, sondern ebenso auf der zwischenmenschlichen und der intrapsychischen Ebene können unzählige Schwierigkeiten und Störungen auftreten, die zu Missverständnissen und Konflikten mit all ihren fatalen Folgen führen.

In einem ersten Teil der Schulung in mitarbeiterzentrierter Gesprächsführung werden die Ursachen von sprachlichen und zwischenmenschlichen Schwierigkeiten bewusst gemacht.

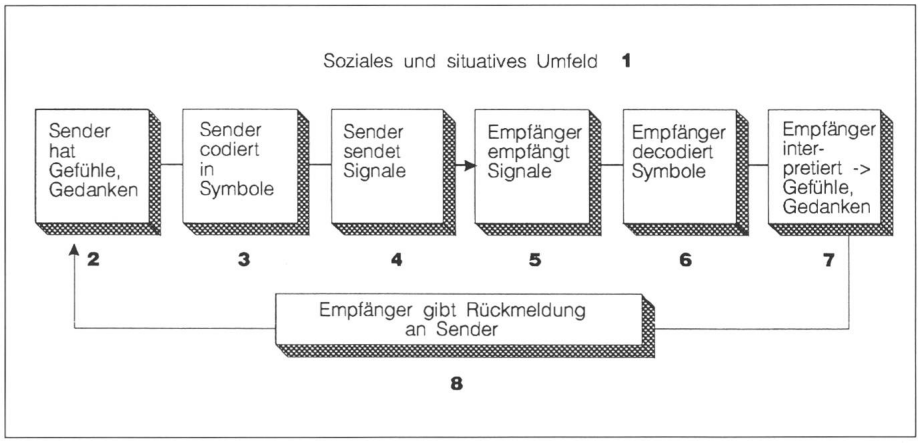


Bild 2 Das Kommunikationsmodell nach Neuberger [11]

Der Kommunikationsprozess

Wenn zwei Menschen miteinander sprechen, so lassen sich grundsätzlich zwei Rollen unterscheiden, nämlich Sender und Empfänger. Im Falle, dass einer der Gesprächspartner nur Sender und der andere immer Empfänger ist, sprechen wir von einem Monolog. In den meisten Fällen jedoch ist jeder der am Gespräch Beteiligten sowohl Sender als auch Empfänger; es handelt sich also um einen Dialog.

Das Kommunikationsmodell (Bild 2) zeigt in acht Phasen den Ablauf einer Kommunikation:

1. *Soziales und situatives Umfeld:* Jede Kommunikation findet in einem sozialen Umfeld und in einer bestimmten Situation statt, die den Gesprächsverlauf und jeden Gesprächsteilnehmer direkt beeinflussen.
2. *Sender hat Gedanken und Gefühle:* Im Sender treten Gedanken, Gefühle, Wünsche, Ziele usw. in den Vordergrund, die er jemandem mitteilen möchte.
3. *Sender codiert (verschlüsselt):* Der Sender versucht seine Ideen in entsprechende verbale und nonverbale Symbole umzusetzen.
4. *Sender sendet:* Die formulierten Gedanken werden in Worten, Lauten, Gestik, Mimik usw. artikuliert.
5. *Empfänger empfängt:* Der Empfänger nimmt mit seinem sensorischen System (Hören, Sehen usw.) die Botschaft auf.
6. *Empfänger decodiert (entschlüsselt):* Die wahrgenommenen Signale werden vom Empfänger in sein Begriffs- und Bedeutungssystem eingeordnet.
7. *Empfänger interpretiert:* Die aufgenommenen Kommunikationsinhalte werden nun anhand des Erfahrungsschatzes des Empfängers interpretiert und lösen entsprechende Gedanken und Empfindungen bei ihm aus.

[2] Psycholinguistische Definition: Die digitale Kommunikation entspricht der Inhaltsebene der Sprache.

8. *Feedback (Rückmeldung):* Diese Gedanken und Empfindungen sendet der Empfänger als Feedback zurück. Der Sender erfährt, wie seine Botschaft empfangen wurde. Dies wiederum beeinflusst seine nächste Botschaft (was auf die Kreisförmigkeit des Kommunikationsprozesses hinweist) [8].

Wo Missverständnisse ihre Wurzeln haben

Das soziale Umfeld

Innerhalb einer Kommunikation zwischen Sender und Empfänger spielt das soziale Umfeld, das heisst alle Kleingruppen (Familie, Vereine usw.) sowie soziale Zugehörigkeit (Rasse, Nationalität, Schicht usw.) eine wichtige Rolle (Bild 3) und kann Ursache von Missverständnissen und Konflikten sein. Aufgrund der Nachrichten und Meinungen, die zwischen den Sozialstrukturen von Sender und Empfänger ausgetauscht werden, haben beide Gesprächspartner zum voraus gewisse Vorstellungen voneinander und Empfindungen gegenübereinander. Eine neutrale Ausgangslage für ein Gespräch ist dadurch ausgeschlossen.

Das Selbstbild

Jeder Mensch macht sich ein Bild von sich selber, das sogenannte Selbstbild, das sich aufgrund von Begegnungen und Erfahrungen dieses Individuums mit seiner Umwelt, seinen Mitmenschen formt und auch verändert. Das Selbstbild enthält die Erwartung des Menschen an sich selbst, welche Rolle er im Leben spielen möchte, aber auch die Erwartung der Gesellschaft an ihn, denen er nach Möglichkeit entsprechen will.

In der Begegnung mit anderen Menschen versuchen wir unser Selbstbild im Urteil der andern bestätigt zu bekommen. Sind wir zum Beispiel der Überzeugung, dass wir gerecht sind, wird es uns besonders stark verletzen, wenn uns jemand Ungerechtigkeit vorwirft. Haben wir von uns die Meinung, umgänglich und beliebt zu sein und erleben dann wiederholt, dass wir übergangen und gemieden werden, so erfahren wir eine tiefe Verunsicherung und unser Selbstbild gerät ins Wanken. Diese Verunsicherung erleben wir als Bedrohung, und um diese Bedrohung zu verringern oder zu vermeiden, stehen uns sogenannte Abwehrmechanismen (nach S. Freud) [12] zur Verfügung. Diese stehen im Dienste der Unterdrückung unerwünschter, unbewusster Impulse, die an die Oberfläche drängen. In der psychoanalytischen Terminologie ausgedrückt heisst dies also, dass Impulse, die aus dem «Es» auftauchen, vom «Ich» unterdrückt werden, falls sie zuviel Angst auslösen. Ch. Brenner meint dazu: «Das Ich tritt dem Auftauchen eines Es-Impulses dann entgegen, wenn es annimmt, das Hervortreten dieses Impulses werde eine Gefahrensituation schaffen» [13].

Da in jedem Gespräch das eigene Selbstbild auf dem Spiel steht und wir Verunsicherungen unserer Selbsteinschätzung nur begrenzt ertragen, helfen uns hier die Abwehrmechanismen unerwünschte Regungen, die zu Fehlverhalten führen könnten, zu unterdrücken. Unsere Bedürfnisse, die aus dem Unbewussten nach Befriedigung drängen, können sich dadurch gar nicht oder nur noch in abgeschwächter oder veränderter Form durchsetzen. Diese Mechanismen der Abwehr finden unbewusst statt, der einzelne Gesprächspartner ist sich deshalb überhaupt nicht bewusst, weshalb er zum Beispiel immer wieder vom Gleichen spricht (Fixierung) oder plötzlich aufbraust und zornig wird und über andere schimpft (Projektion). Beim Abwehrmechanismus der Verdrängung sinken bestimmte Bewusstseinsinhalte in den Bereich des Unbewussten ab, das heisst, gemachte Erfahrungen verschwinden, sind nicht mehr erinnerbar. So kann man sich beispielsweise nicht mehr an den Namen eines Vorgesetzten erinnern, der einen ungerecht behandelt hat, oder der Termin für eine voraussichtlich unangenehme Sitzung wird vergessen. Auf weitere Abwehrmechanismen wie zum Beispiel Reaktionsbildung, Verlagerung, Verschiebung, Rationalisierung usw. wollen wir an dieser Stelle nicht weiter eingehen.

Es wurden einige der wichtigsten Abwehrmechanismen aufgezeigt, um uns bewusst zu machen, dass es bei einer Kommunikation um mehr geht als um das Übermitteln sachlicher Inhalte. Vielmehr spielt die Bewahrung des eigenen Selbstbildes eine wichtige Rolle. Es geht ebenso um Selbstdarstellung und Selbstschutz. Durch Abwehrmechanismen gesteuerte Verhaltensweisen werden vom ungeschulten Gesprächspartner oftmals als persönlichen Affront erlebt, auf den er dann mit Rückzug, Angriff, Verstimmung usw. reagiert. Damit ist der Grundstein zur gestörten Kommunikation gelegt.

Das Fremdbild

Nicht nur von sich selbst macht der Mensch sich ein Bild, sondern ebenso von den anderen Menschen, mit denen er in Kontakt tritt. Jede Äusserung, verbal oder nonverbal, löst beim Gegenüber eine Reaktion aus. Wie diese Reaktion ausfallen wird, ist jedoch schwer abzuschätzen, da auch dieser Mensch ein sehr komplexes System ist, dessen Selbstbild wir nicht kennen und dessen Gefühl und Reaktionen vielfältig sind. Um diese Unsicherheit abzubauen, macht sich jeder der Gesprächspartner vom andern ein Bild, das sogenannte Fremdbild. Dieses Fremdbild ermöglicht, die Handlungen und Reaktionen in etwa vor-

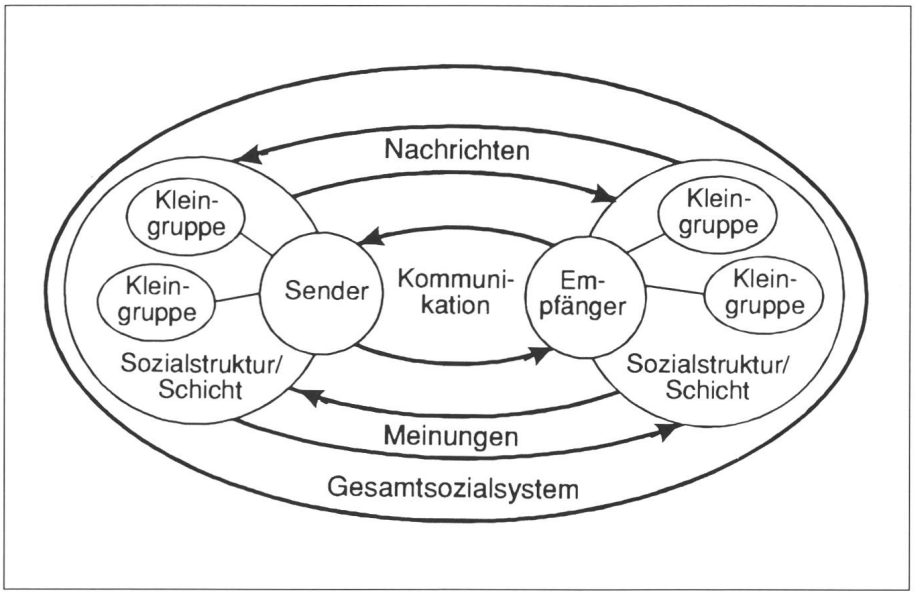


Bild 3 Das soziale Umfeld der Kommunikation

auszusehen und sich entsprechend darauf einzustellen und zu verhalten. Je treffender diese Einschätzung des andern ist, desto eher wird es gelingen, sich in der Begegnung mit diesem Menschen adäquat zu verhalten. Allerdings ist die Gefahr sehr gross, dass uns bei der Einschätzung des Gegenübers etliche Fehler unterlaufen, denn unsere Wahrnehmung ist subjektiv, das heisst von unseren Erfahrungen, Meinungen, Hoffnungen usw. geprägt. Wir urteilen über den andern Menschen hauptsächlich aufgrund dieser Erfahrungen, um uns möglichst schnell ein Bild von ihm machen zu können.

Die Tücken der Wirklichkeit

K. Lewin prägte den Satz: «Wirklichkeit ist was wirkt und nicht was ist» [14].

Eine objektive Wirklichkeit gibt es nicht; jeder Mensch entwickelt aufgrund seiner subjektiven Wahrnehmung eine eigene Wirklichkeit, die Ausdruck ist für seine persönliche Sicht der Welt [15]. So sieht zum Beispiel der Weltraumfahrer den Vollmond anders als Verliebte oder Menschen, die bei Vollmond nicht schlafen können. Viele Spannungen und Konflikte zwischen Menschen beruhen auf der Unterschiedlichkeit der Wahrnehmung. Jeder glaubt, die objektive Wahrheit erfasst zu haben, weil er sich nicht bewusst ist, dass man die gleiche Situation auch aus einer anderen Perspektive betrachten könnte. Um Konflikte zu vermeiden, die in dieser Fehlannahme begründet sind, ist es bedeutungsvoll, dass jeder der Gesprächspartner sich bewusst wird, dass die eigene Ansicht nicht die alleingültige ist.

«Oft lässt sich die Wahrheit nicht beweisen, man muss sich auf sie einigen», sagt O. Neuberger [11]. Dies erfordert von jedem Gesprächsteilnehmer ein gewisses Mass an Offenheit. Vorgefasste Meinungen müssen erkannt und abgelegt werden, indem man sich immer wieder selbstkritisch die Frage stellt, was der andere wirklich gesagt hat und was man meint, er habe gesagt. Nur so besteht die Möglichkeit, Missverständnisse aufgrund unterschiedlicher Gesichtspunkte zu erkennen, anstatt dem Gesprächspartner Böswilligkeit oder Verrücktheit zu unterstellen.

Die Schwierigkeit des Zuhörens

Viele Missverständnisse im zwischenmenschlichen Verkehr beruhen auf der Unfähigkeit, einander geduldig zuzuhören. In unserer hektischen Lebensweise muss sich alles möglichst rasch abwickeln, da ist für Geduld kein Platz. Wir haben scheinbar zuwenig Zeit und versuchen, wo immer es geht Zeit zu sparen. In den meisten Betrieben wird unter dem Druck vieler Termine und Verpflichtungen Zeit eingespart, wo immer dies möglich erscheint, nämlich bei der mündlichen Kommunikation [16]. Man wirft sich nur noch Wortfetzen zu, spricht zwischen Tür und Angel, denkt während dem Gespräch bereits an die nächste Aufgabe. In der Hektik unserer Lebensweise haben wir es verlernt, dem andern wirklich zuzuhören. Als ungeduldiger Zuhörer erleben wir die Worte des andern als Wartezeit, während der wir die eigene Aussage planen, um dann so rasch als möglich den Sprechenden im Redefluss zu unterbrechen, um endlich selbst zu Wort zu kommen [17]. Durch diese innere Unruhe sind wir gar nicht in der Lage, die gesamte Aussage unseres Gesprächspartners aufzunehmen, und so reden wir aneinander vorbei.

Die Kunst des aktiven Zuhörens

Die Voraussetzung, um wirklich *miteinander* zu sprechen ist zunächst die Fähigkeit, den andern ausreden zu lassen und ihn nicht zu unterbrechen. Dieses ruhige, geduldige Zuhören wird oftmals mit Passivität in Zusammenhang gebracht. Wirkliches Zuhören ist jedoch eine *hochgradige Aktivität* der Hinwendung. Hören ist nicht eine isolierte Sinnestätigkeit der Ohren, sondern eine Aktivität des gesamten Organismus. Der Hörer *beeinflusst* mit seiner Art des Zuhörens den Sprechenden [2]. Sollen die Fähigkeiten eines Menschen voll zum Tragen kommen oder seine Probleme möglichst gut erfasst werden, genügt passives Zuhören nicht.

Es erfordert ein aktives Zuhören, in dem der Sprechende vom Zuhörer ermutigt wird, sich zu äussern und volle, ungeteilte Aufmerksamkeit erhält. Dies zeigt sich durch Augenkontakt, Nicken oder Bemerkungen wie «ich verstehe», «ja» usw., das heisst, dass der Zuhörer mit voller Präsenz da ist und dies auch zum Ausdruck bringt. Um sicher zu sein, dass die Mitteilung des Sprechenden vom Zuhörer richtig verstanden worden ist, soll dieser von Zeit zu Zeit Aussagen und Gefühlsäusserungen in eigenen Worten zusammenfassen und somit dem Sprechenden einen Feedback geben. Sprecher und Zuhörer haben dadurch eine grössere Sicherheit sich richtig zu verstehen. Aktives Zuhören vermittelt dem Gesprächspartner das Gefühl, ernstgenommen und akzeptiert zu werden. Es ermutigt ihn, seine Gedanken, Meinungen und Gefühle zum Ausdruck zu bringen. So wird eine echte zwischenmenschliche Beziehung gefördert und vertieft. Jeder Mensch braucht echte Beziehungen zu anderen Menschen für seine psychische Gesundheit, sein persönliches Wachsen und Reifen.

Kommunikationsschulung

Kommunikationsschulung ist ein Mittel, den Mitarbeitern die Komplexität des Kommunikationsprozesses aufzuzeigen und das Bewusstsein zu fördern, gestörte Gesprächsabläufe möglichst rasch zu erkennen und wenn möglich korrektiv einzuwirken. Durch Übungen in Kleingruppen und durch Rollenspiele hat jeder Teilnehmer die Möglichkeit, verschiedene Verhaltensweisen aus der Perspektive des Senders sowie des Empfängers zu erproben und zu erfahren. In anschliessenden Besprechungen wird dann auf der Metakommunikationsebene das Erlebte analysiert. So wird es möglich, eigene Verhaltensmuster zu erkennen und ungewohnte besser verstehen zu lernen.

In einem nächsten Schritt folgt die Schulung in mitarbeiterzentrierter Gesprächsführung. Auf der Basis des aktiven Zuhörens [7] lernt der Kursteilnehmer, seinem Gesprächspartner volle Aufmerksamkeit entgegenzubringen. Mittels «Ich-Botschaften» wird geübt, in schwierigen Situationen Mitteilungen so zu übermitteln, dass der Angesprochene ohne Abwehr darauf eingehen kann.

Nachdem im Grundlagenseminar, in einem geschützten Rahmen und anhand von Rollenspielen und fiktiven Themen, neue Gesprächsverhalten erprobt werden konnten, sollen in den weiteren Aufbauseminaren Themen aus dem Betriebsalltag aufgegriffen und mittels der mitarbeiterzentrierten Gesprächsführung weiterbearbeitet werden.

Das Grundlagenseminar in Kommunikationsschulung sowie die Aufbauseminare bilden die Basis für die anschliessende Konfliktlösungsschulung.

Auswirkungen der Kommunikationsschulung im Betrieb

Wie die Erfahrung gezeigt hat, ist im Verlaufe des Kommunikationsschulungs-Prozesses eine deutliche Zunahme des Kontakts, des Vertrauens und der Wertschätzung zwischen den Mitarbeitern spürbar. Wie aus Nachbesprechungen mit eigenen Kunden [18] ein Jahr nach Abschluss der Schulung hervorgeht, ist auf allen hierarchischen Stufen eine Verbesserung der Kreativität eingetreten, basierend auf einem regen Austausch von Ideen und Erfahrungen. Arbeitsgruppen finden sich selbständig zusammen zu Problemlösungen und innovativen Prozessen. Auch in bezug auf festgestellte innerbetriebliche Risiken [19] ändert sich das Verhalten, da die Risiken nicht mehr verschwiegen oder verdrängt, sondern vom Beobachter in Arbeitsteamsitzungen eingebracht werden. Solch aktiv mitgestaltende Verhaltensweisen der Mitarbeiter zeigen eine Zunahme ihres Engagements im Arbeitsprozess sowie ein grösseres Bewusstsein für betriebliche Zusammenhänge. Generell kann gesagt werden, dass in kommunikationsgeschulten Arbeitsteams alle Mitglieder ihr Wissen, ihre Erfahrung, aber auch ihre Bedenken und Vorbehalte einbringen können.

Literatur

[1] *Gebert D.* und *von Rosenstiel L.:* Organisationspsychologie. Kohlhammer, Stuttgart. 1981.

[2] *Gordon T.:* Managerkonferenz. Rowohlt, Hamburg. 1982.

[3] *Beriger P.:* Quality Circles und Kreativität. Haupt, Bern. 1986.

[4] *von Rosenstiel L.:* Motivation im Betrieb. Bratt-Institut, Goch. 1980.

[5] *Maslow A.H.:* Motivation and Personality. Harper and Row, New York. 1970.

[6] *Bavelas A.* and *Barrett D.:* An Experimental Approach to Organizational communication. Personel. 1951, 27.

[7] *Rogers C.R.:* Die klientenzentrierte Gesprächspsychotherapie. Kindler, München. 1981.

[8] *Watzlawick P., Beavin J.H. & Jackson D.D.:* Menschliche Kommunikation. Huber, Bern 1982.

[9] *Leisi E.:* Paar und Sprache. Quelle und Meyer, Heidelberg. 1983.

[10] *Whorf B.L.:* Sprache-Denken-Wirklichkeit. Rowohlt, Hamburg. 1984.

[11] *Neuberger O.:* Das Mitarbeitergespräch. Bratt-Institut, Goch. 1980.

[12] *Freud S.:* Vorlesung zur Einführung in die Psychoanalyse. Fischer, Frankfurt. 1981.

[13] *Brenner Ch.:* Grundzüge der Psychoanalyse. Fischer, Frankfurt. 1976.

[14] *Lewin K.:* Grundzüge der topologischen Psychologie. Bern/Stuttgart. 1969.

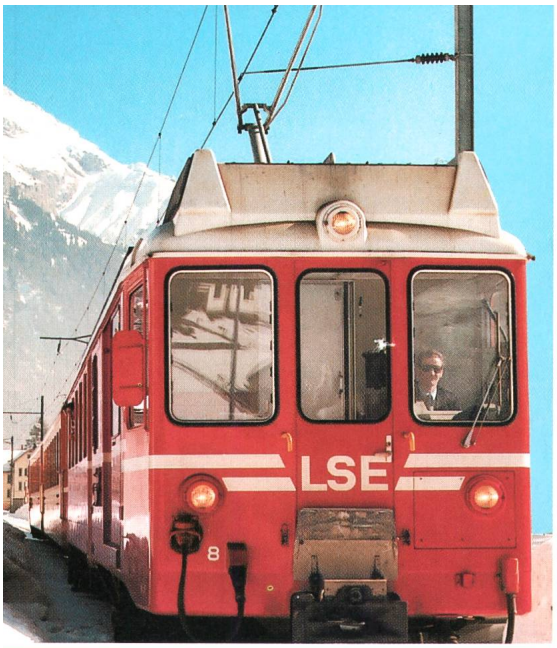
[15] *Watzlawick P.:* Die erfundene Wirklichkeit. Piper, München. 1986.

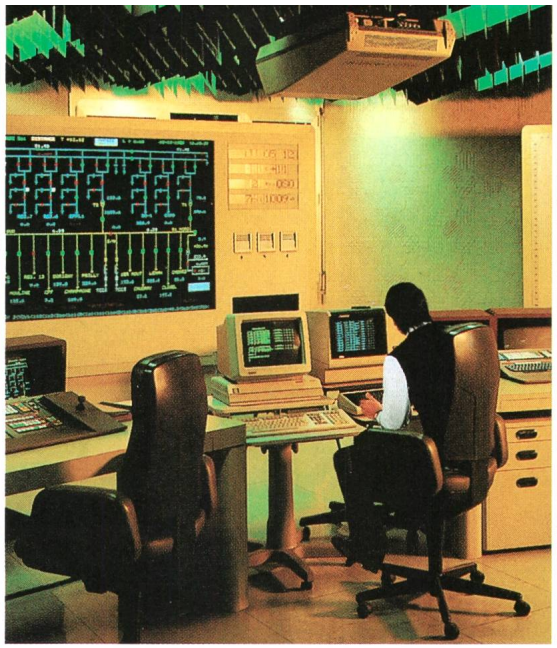
[16] *Umiker B.:* Weg zur Verbesserung der mündlichen Kommunikation im Betrieb. W. Umiker & Co. AG, Zürich. 1988.

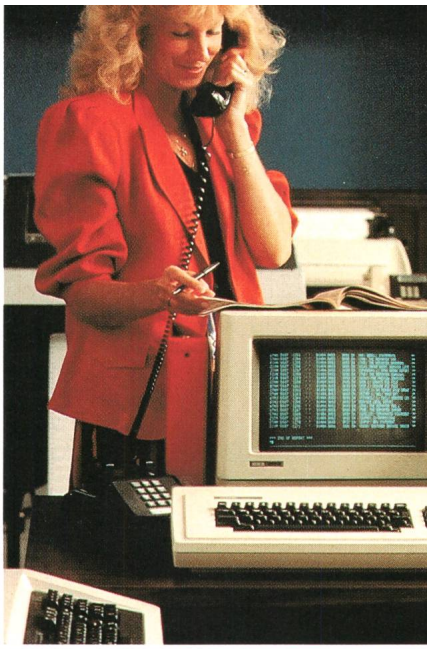
[17] *Lay R.:* Führen durch das Wort. Ullstein, Frankfurt. 1989.

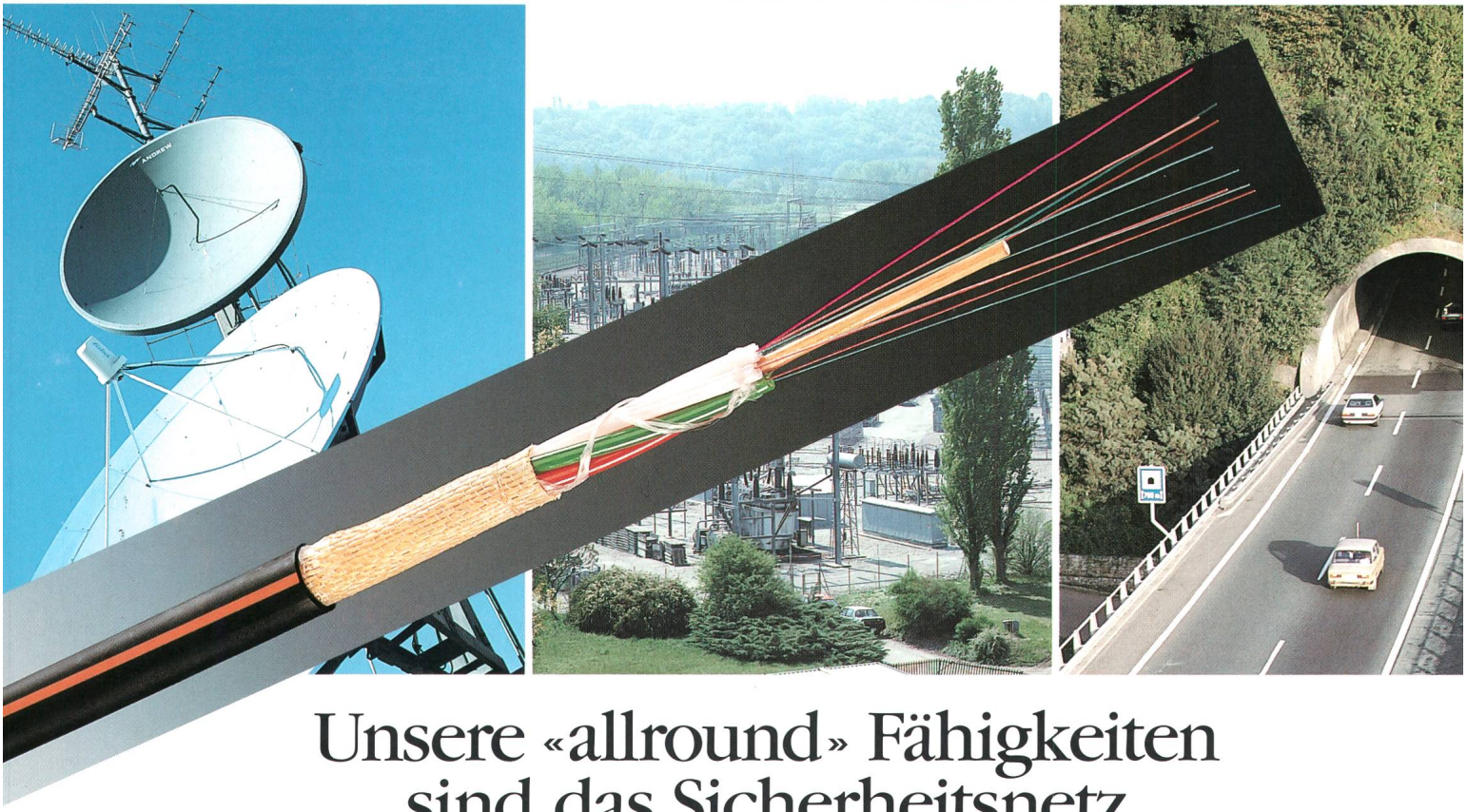
[18] *Umiker B.* und *Umiker M.:* Kommunikationsschulung aktiviert das Mitarbeiterpotential. In: Industrielle Organisation ETH-Z, (1990)1, S. 75–79.

[19] *Umiker B.:* Sicherheit in Rechenzentren. Vortrag an der ETHZ, Mai 1990.









Unsere «allround» Fähigkeiten sind das Sicherheitsnetz für Ihre LWL-Verbindungen

Seit der Einführung der Lichtwellenleiter in der Schweiz nimmt Câbles Cortaillod eine führende Stellung in diesem Bereich ein und beherrscht die verschiedenen Aspekte dieser Technik.

In allen Anwendungsbereichen
- Industrielle Netze (MMC)
- Bildübertragung (CATV)
- Lokale Informatiknetze (LAN)

In jeder Phase der Planung und der Realisierung von Installationen
- Beratung und Planung
- Auswahl und Lieferung von Übermittlungssystemen (unter anderem unser ausgezeichneter Multiplexer MUX 8824)
- Planung und Realisierung von Kabelverbindungen

Wie komplex und umfangreich Ihre Projekte auch sind, Sie können sich immer auf unsere Kompetenz in allen Anwendungsbereichen der Lichtwellenleiter stützen. Kontaktieren Sie uns.

CH-2016 CORTAILLOD/SUISSE
TÉLÉPHONE 038 / 44 11 22
TÉLÉFAX 038 / 42 54 43
TÉLEX 952 899 CABC CH

CABLES CORTAILLOD
ÉNERGIE ET TÉLÉCOMMUNICATIONS

Fortschrittliche Technologie, Dienstleistungen und Sicherheit.