

# Junge IntegrationsleiterInnen mit Migrationshintergrund [EXEMPLAR]

## IO1 – Ausbildungsplan für IntegrationsleiterInnen

### Modul 3: Effektive Kommunikation

#### Inhalt für selbstständiges Lernen

#### Einleitung zu diesem Modul:

Dies ist das dritte Modul des Ausbildungsplans für IntegrationsleiterInnen. Dieses Modul befasst sich mit dem Thema "Effektive Kommunikation", das Definitionen wichtiger Begriffe enthält; einen Überblick darüber, was wir als "Kommunikation" verstehen, mit wem wir gerne kommunizieren und warum; und einen Überblick über die effektivsten Kommunikationstechniken. Nicht zuletzt beschäftigt sich der Text mit Kommunikationsfähigkeiten, die für die Verbesserung des Gruppenklimas von wesentlicher Bedeutung sind, und warum sie wichtig sind, wenn es um die Beziehung zu anderen Menschen geht.

Die Bedeutung der in diesem Modul enthaltenen Aktivitäten wird durch wissenschaftliche Forschung unterstützt, die deutlich zeigt, wie die Anwendung von Kommunikationsfähigkeiten in einer kleinen Gruppe oder innerhalb eines Teams die Gruppenleistung in Bezug auf Kommunikation verbessern kann (Hollingshead, 1998).

Dieses Modul konzentriert sich auf die Bereitstellung einer fundierten theoretischen Grundlage relevanter Themen, die mit einer effektiven Kommunikation zu tun haben, auf eine anregende Überlegung zu relevanten Themen und den Austausch mehrerer Rahmenbedingungen sowie bewährter Verfahren, um ein/e gute RednerIn zu werden. Da EXEMPLAR einen innovativen Ansatz in diesen Bereich einbringt, ist es natürlich von großer Bedeutung, darauf hinzuweisen, dass diese Rahmen und bewährten Verfahren in einem inspirierenden Kontext präsentiert werden und als Grundlage, Ideen zu entwickeln und damit zu experimentieren, um neue kreative, effiziente und wirksame Ansätze für das Engagement der Zivilgesellschaft hervorzubringen.

<b>Erreichte Lernergebni sse</b>	Wissen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Über die Art nachdenken, im Team zu kommunizieren.</li><li>- Wahrnehmung der Herausforderungen in der Gruppenkommunikation.</li><li>- Verständnis, wie sich der Unterschied in der Art der Kommunikation auf die Effektivität der Kommunikation auswirkt.</li></ul>
	Fähigkeiten: <ul style="list-style-type: none"><li>- Fähigkeiten zur Stärkung der Vernetzung mit anderen,</li><li>- Entdeckung besserer (systematischerer) Kommunikationswege.</li><li>- Anpassung des Kommunikationsstils an unterschiedliche Situationen.</li></ul>
	Einstellungen: <ul style="list-style-type: none"><li>- Aufbau von Selbstbewusstsein und Selbstwertgefühl.</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"><li>- Bewusstwerdung der Wirksamkeit des Informationsaustauschs.</li><li>- Betrachtung der Kommunikationsbemühungen anderer anhand ihres Kontextes/ihrer Situation.</li></ul>
--	---

## Theoretischer Inhalt:

Der wichtigste theoretische Inhalt dieses Moduls wird zwei Themen behandeln: wie wir effektiv in Gruppen kommunizieren sowie gewaltfreie Kommunikationsfähigkeiten.

Der Kerngedanke einer effektiven Kommunikation ist, dass Informationen von einer Quelle an einen Empfänger über ein Medium oder Kanal weitergegeben werden und der Empfänger als Antwort darauf handelt (denkt, tut oder etwas sagt). Da Kommunikation kein linearer Input-Output-Prozess ist, bedeutet allein die Übertragung einer Information nicht, dass wir kommunizieren. Wir werden dies später genauer betrachten.

Wie oft kommt es vor, dass wir selbst an einer kleinen Gruppe teilnehmen? Ob formell oder informell, das tun wir oft! Während wir die nächsten Abschnitte lesen, sollten wir die Gruppen berücksichtigen, denen wir bereits angehören, und darüber nachdenken, wie diese Gruppen erfahrungsgemäß die bewährten Verfahren anwenden, die wir lernen werden, und welche Auswirkungen die Anwendung solcher Praktiken auf die Produktivität und die Wirksamkeit der Gruppenkommunikation hat.

Gruppen können in ihrer Struktur mehr oder weniger stabil sein, und die Mitglieder, aus denen eine Gruppe besteht, können kommen und gehen. Was ist der wichtigste Faktor für den Erfolg einer Gruppe? Kommunikation. Effektive Kommunikation ist der Grundstein für die Kleingruppenkommunikation, die zu einer höheren Gruppenproduktivität und verbesserten Entscheidungsfähigkeiten führt.

Die am weitesten verbreitete und vielversprechendste theoretische Perspektive für das Studium der effektiven Kleingruppenkommunikation ist die "Systemtheorie" (Beebe & Masterson, 2009). Diese Theorie betrachtet die Kleingruppe als ein offenes System, das aus voneinander abhängigen Variablen besteht. Dieses System kann Eingaben empfangen und dann verarbeitet. Nach dieser Verarbeitung erzeugt die Kleingruppe eine Ausgabe. Als System zeigt die Kleingruppe auch Eigenschaften wie Synergie, Entropie und "Äquifinalität". Mit einfachen Worten arbeitet die Kleingruppe als offenes System, nicht isoliert, sondern mit der Umwelt verbunden und wird von den Umweltanforderungen beeinflusst. Da Mitglieder kommen und gehen, ändert sich die Kleingruppe und entwickelt sich in Bezug auf das interne Gruppenklima. Bei der Konzeption der Kleingruppe als offenes System muss man auch die Eingabevariablen (Brilliant, 1995) im Auge behalten, d. h., Ressourcen (einschließlich Personal), das Wissen und die Werkzeuge, die sie besitzt, sowie die Prozessvariablen, die die Verfahren der Entscheidungsfindung beschreiben und schließlich die Output-Variablen, d. h. die Lösungen und Entscheidungen der Gruppe.

Drei Eigenschaften der zuvor erwähnten Gruppe sind Synergie, Entropie und "Äquifinalität". Diese Begriffe werden hier erläutert. Der Begriff Synergie impliziert die Größe der Gruppe, das heißt, da die Gruppe aus Menschen besteht, ist ihre Gesamtheit größer als die Summe ihrer Teile. Ihre Zusammenarbeit schafft etwas, das die Macht eines jeden Menschen allein übersteigt. Der Begriff Entropie impliziert die natürliche Tendenz des Systems, zu zerfallen, wenn einige Verfahren, wie häufige Kommunikation, aufhören, zu existieren. Der endgültige Zustand und das Produkt der Systeme können über eine Vielzahl von Wegen sowie von verschiedenen Startpunkten aus erreicht werden. Das Ziel kann auf mehr als eine Weise erreicht werden. Dieser Vorgang wird mit dem Begriff Äquifinalität beschrieben.

In wissenschaftlicher Hinsicht ist Kommunikation ein komplexes Phänomen, das das Verständnis der verschiedenen miteinander verbundenen Elemente erfordert, aus denen sie besteht. Diese Elemente sind im Großen und Ganzen folgende: Führung, Situation, Einzel-

und Gruppenziele, Normen, Rollen und Kohäsivität (Beebe & Masterson, 2009, S. 47-49). Führung ist das Verhalten, mit dem machtwillige Macht über die Gruppe ausgeübt wird. Die Situation ist der Kontext, in dem die Gruppenkommunikation stattfindet. Ziele können Einzel- oder Gruppenziele sein; das heißt, der Grund, warum die Gruppe gegründet wurde und der Grund, warum die Teilnehmer da sind. Normen sind die Standards, die von der Gruppe angenommenen Verfahren. Rollen können durch Interaktion zugewiesen oder beansprucht werden, und sie sind die Erwartungen jedes einzelnen Gruppenmitglieds. Folglich beeinflussen sie das Verhalten der Gruppenmitglieder. Kohäsivität bezieht sich auf den Grad der Bindung zwischen Gruppenmitgliedern bei der Kommunikation.

### **Begriffsbestimmungen:**

Um den Inhalt besser zu verstehen, wäre es interessant, einige der Schlüsselkonzepte zu definieren, bevor wir beginnen.

**Kommunikation:** "Die Vermittlung oder der Austausch von Informationen durch Sprechen, Schreiben oder Verwenden eines anderen Mediums." (Lexico - Oxford Wörterbuch) Es gibt mehrere Kommunikationstheorien auf diesem Gebiet, aber sicherlich bezieht sich das einfache Modell, das Aristoteles vor einigen tausend Jahren beschrieben hat, auf eine Handvoll Schlüsselemente der Kommunikation. Obwohl es als "zu einfach" kritisiert wurde, war es für die Entwicklung auf diesem Gebiet im Laufe der Jahrtausende wichtig. Die wichtigsten Elemente der Kommunikation, nach diesem Modell, sind die Quelle, die Botschaft, der Empfänger und der Kanal.

**Menschliche Kommunikation:** Wie von Beebe, Beebe & Redmond (2008) definiert, ist menschliche Kommunikation "der Prozess, der Welt Sinn zu geben und diesen Sinn mit anderen zu teilen, indem man ihm Bedeutung durch die Verwendung von verbalen und nonverbalen Botschaften Bedeutung verleiht."

**Kleingruppenkommunikation:** Laut Beebe & Masterson (2009, S. 3) ist die Kleingruppenkommunikation "Kommunikation zwischen einer kleinen Gruppe von Menschen, die ein gemeinsames Ziel haben, die ein Gefühl der Zugehörigkeit zur Gruppe empfinden und Einfluss aufeinander ausüben."

**Fertigkeit:** Fertigkeit ist die Fähigkeit, etwas gut zu machen, das heißt, das Know-how haben, etwas zu tun. Die Definition selbst impliziert, dass man sich verbessern kann, da Fähigkeiten nicht inhärent sind, sondern gelernt werden.

**Konflikt:** Bei effektiver Kommunikation sind Meinungsverschiedenheiten von Vorteil. Konflikte können jedoch die Aufgabenerfüllung beeinträchtigen, die Qualität der Entscheidung der Gruppen, also die Produktivität der Gruppen und auch die Existenz der Gruppe (Burgoon, Heston, & McCroskey, 1974). Es gibt vier Elemente, die einen Konflikt ausmachen, und diese sind: (1) Es gibt einen ausdrücklicher Kampf, (2) er wird zwischen zwei oder mehr voneinander abhängigen Individuen ausgetragen, (3) die glauben, dass es zwischen ihnen unvereinbare Ziele, sehr wenige Gemeinsamkeiten gibt und andere sich einmischen (4) in dem Bestreben, bestimmte Ziele zu erreichen. (Wilmot & Hocker, 2007, S. 8). (Wilmot & Hocker, 2007, S. 8).

### **Kapitel 3.1: Gewaltfreie Kommunikation**

Der Titel des dritten Moduls lautet "Effektive Kommunikation". Wir verstehen **effektive Kommunikation** als *den Prozess, durch den eine Nachricht mittels eines Sender über einen*

*Interaktionsmodus an einen Empfänger übertragen wird.* Daher verstehen wir, wie jedes der Elemente, die die Kommunikation ausmachen, eine wichtige Rolle bei der effektiven Kommunikation spielt. Der Hauptzweck dieses Kapitels ist es, mitfühlende Kommunikation zu beschreiben, auch bekannt als Gewaltfreie Kommunikation (oder GFK).

Vorher haben wir eine einfache Definition von **Konflikt** gesehen. Tatsächlich durchleben alle Gruppen eine Phase, in der Konflikte vorherrschen. Dies ist Teil der Gruppenentwicklung und ist weder gut noch schlecht als solche (Jehn & Mannix, 2001). Die Ursache des Konflikts ist natürlich die Vielfalt der miteinander verbundenen Elemente in der Kommunikation zwischen einer kleinen Gruppe von Menschen. Es ist jedoch wichtig, dass Gruppen den Konflikt, wenn er auftritt, gut handhaben oder bewältigen. Um dies besser zu verstehen, kann man es mit dem zuvor erwähnten Begriff der Entropie (natürlicher Gruppenzerfall mangels Unterstützung), genauer gesagt mit einer der neun Kernkompetenzen, Beziehungskompetenz und Konfliktbewältigung, verbinden.

Die Konfliktvermittlung hängt von der Art des Konflikts ab, mit dem die Gruppe konfrontiert ist. In einer Studie zur zwischenmenschlichen Kommunikation haben Miller und Steinberg (1975) drei Arten von Konflikten identifiziert und die optimalsten Vermittlungsstrategien vorgeschlagen.

1. Durch ihre Studie erfahren wir, dass Menschen manchmal im Grunde genommen einer Meinung sind, aber aufgrund schlechter Kommunikation sich oberflächlich uneins zu sein scheinen. Dies wird als "Pseudo-Konflikt" bezeichnet und wird am besten geschlichtet, indem die Begriffe jeder Person und die Bedeutung der von ihnen verwendeten Phrasen geklärt, ein unterstützendes statt ein defensives Klima in der Gruppe geschaffen und aktive Hörfähigkeiten angewendet werden.
2. Manchmal sind sich die Gruppenmitglieder jedoch wirklich uneins. Dies geschieht, wenn eine Person eine Idee unterstützt, die mit der Idee, die eine andere Person unterstützt, nicht kompatibel ist, was "Einfacher Konflikt" genannt wird (Miller & Steinberg, 1975). Neben dem oben erwähnten Standardverfahren kann man auch einen strukturierten Ansatz zur Problemlösung verwenden, um die Diskussion zu ordnen und einen potenziellen Kompromiss zwischen den beiden Parteien zu erzielen. Dies geschieht durch Definieren des Problems, Analysieren des Problems, Erkennen mehrerer Lösungen, Auswerten der Lösungen und Auswahl der besten Lösung. Man bedenke, dass ein einfacher Konflikt nicht nur ein Problem zwischen den beiden Personen in der Diskussion ist, sondern ein Gruppenanliegen.
3. Die emotional intensivste Erfahrung von Konfliktgruppen ist der "Ego-Konflikt". Wie der Begriff schon sagt, hat es mit unvereinbaren Persönlichkeiten zu tun. Daher sind Emotionalität und Defensive intensiver. Oft liegen hinter Ego-Konflikten Machtkämpfe (Sell, Lovaglia, Mannix, Samuelson & Wilson, 2004). Um den Ego-Konflikt zu bewältigen, muss man versuchen, eine gemeinsame Basis zwischen den beiden Parteien zu finden. Man fördert aktives Zuhören und macht den Streit zu einem Problem, das in der Gruppe gelöst werden muss. Lässt man eine verbale Auseinandersetzung zu, so muss sie ausgewogen sein, weil sie eskalieren kann, also konzentriert man sich auf nonverbale Hinweise (Ton und Lautstärke der Stimme), um ruhig und nicht beurteilend zu kommunizieren. Es ist ein gutes Verfahren, Prozeduren oder Gruppenregeln zu entwickeln, die Meinungsverschiedenheiten zulassen, so dass man, wenn der Ego-Konflikt auftritt, zustimmen kann, nicht zuzustimmen.

Das von Marshall Rosenberg, PhD, entwickelte Modell der gewaltfreien Kommunikation vereint vier Hauptkomponenten zur Hilfe beim Aufbau eines unterstützenden Umfelds und

mitfühlender Kommunikation. Diese vier Komponenten sind (1) Bewusstsein, (2) Sprache, (3) Kommunikation, (4) Mittel der Einflussnahme. Bei näherer Betrachtung ist **Bewusstsein** eine Reihe von Prinzipien und Perspektiven, die das Leben mitfühlend, mutig und in Zusammenarbeit mit anderen unterstützen und gleichzeitig für uns selbst glaubwürdig sind. Es beeinflusst unsere Interaktionen mit den Menschen, die uns umgeben. Im Gegenzug bedeutet **Sprache**, wie wir Wörter verstehen, die wir oder andere verwenden, ob wir dieses Verständnis nutzen, um Verbindungen zu schaffen oder zu abbrechen, zu helfen oder zu verletzen, um Kompromisse einzugehen oder eine Situation zu überwinden. In Bezug hierauf weiß die **Kommunikation**, was sie wann fragen muss, ohne zu bedrohen oder etwas von anderen zu fordern. **Die Mittel der Einflussnahme** haben damit zu tun, unsere Macht mit anderen zu teilen, anstatt uns dem Krieg anzuschließen, in einer Diskussion zu dominieren.

Der von Marshall Rosenberg, PhD, vorgeschlagene Prozess der gewaltfreien Kommunikation besteht aus vier Komponenten. Wir müssen zunächst die neutralen Tatsachen im Auge behalten, um die Grundlage dafür zu haben, zu wissen, worüber wir sprechen. Der nächste Schritt besteht darin, sich bewusst und sensibel zu werden, wie unser Körper und Geist über die Interaktion denken, mit der wir derzeit konfrontiert sind. Dazu gehören alle kulturellen Faktoren, die wir möglicherweise ausschließen. Der nächste Schritt besteht darin, die menschlichen Bedürfnisse der interagierenden Menschen zu untersuchen. Auf diese Weise kommt man der Suche nach Win-Win-Lösungen für Konflikte näher. Der letzte Schritt in der gewaltfreien Kommunikation ist, Forderungen zu stellen und das heißt - vorerst - der anderen Person zuzuhören, neue Fakten anzunehmen und sich bewusst zu sein, dass man immer noch wählen kann, wie man reagieren möchte.

Bei EXEMPLAR geht es um menschliche Beziehungen und das Handeln als Multiplikatoren. Es ist daher wichtig zu wissen und darüber nachzudenken, wie, warum, wann und mit wem diese Interaktionen stattfinden, damit die LeiterInnen von EXEMPLAR ein grundlegendes Verständnis dieser Art von Phänomenen haben, was es ihnen ermöglicht, ihre Wirkung und die des Projekts selbst durch die Förderung der Beteiligung der Menschen um sie herum zu maximieren.

## **Kapitel 3.2: Kommunikationsfähigkeiten in Gruppen und Teams**

Dieses Kapitel dient als Übergang von der Übersicht über die effektive Kommunikation zu den Fähigkeiten, die in der Praxis eine große Rolle spielen. Mit anderen Worten, wir kommen jetzt von der Theorie zur Praxis.

### **Effektive Kommunikationsfähigkeiten**

Um ein/e effektive/r RednerIn zu werden, bedarf es an praktischer Übung in der Umgebung, in der man sich verbessern möchte, denn die Theorie in die Praxis umzusetzen, ist eines der mächtigsten Werkzeuge des Lernens. Kommunikationstheoretiker haben einige Fähigkeiten, die zu einer Verbesserung führen, erarbeitet. Diese werden in den folgenden Abschnitten erläutert (Beebe & Masterson, 2009; Frey, 1999; Johnson & Bechler, 1998).

**Zuhören:** Leute hören in der Regel die andere Person sprechen, denken aber nur an ihre Antwort, während die andere Person spricht. Nimm dir erst die Zeit, dem Redner aufmerksam zuzuhören, und nimm dir dann einen Moment, um an deine Antwort zu denken.

Aktives Zuhören ist eine Fertigkeit, die wie jede andere Fertigkeit durch Übung in der Praxis verbessert werden kann. Die Schritte, die du ergreifen kannst, um deine aktive

Hörfähigkeit zu verbessern (Imhof, 2003) sind die folgenden: (1) Anhalten und die Gedanken beiseite legen, (2) nach nonverbalen Hinweisen suchen, (3) der anderen sprechenden Person zuhören, (4) entsprechende Fragen stellen (für weitere Informationen, für Gefühle, zur Klarstellung, oder zur Überprüfung und dann, (5) das, was man mitzuteilen hat, umformulieren, um die Chance zu erhöhen, besser verstanden zu werden. (6) Abschließend Gefühle umschreiben, um sicher zu gehen, dass man verstanden hat, wie die andere Person fühlt.

Die Leute wählen die Botschaften aus, die sie erhalten, und es gibt verschiedene Hörstile, je nachdem, welchen Nachrichten wir unsere Aufmerksamkeit schenken möchten. Einige Menschen sind auf Menschen ausgerichtet, andere auf Taten, Inhalte oder sogar Zeit (Weaver, Watson & Barker, 1996). Jeder dieser Hörstile kann potenziell einen positiven Beitrag zu einer Gruppendiskussion leisten, solange die Person, die die Kriterien erfüllt, dort eine relevante Rolle spielt.

**Nonverbale Kommunikation:** In einfachen Worten ein Verhalten, das sich nicht auf geschriebene oder gesprochene Wörter stützt (Beebe & Masterson, 2009). Körpersprache ist im Dialog von großer Bedeutung. Dazu gehören Körperhaltung und Bewegung, Blickkontakt, Mimik, die Auswahl eines bestimmten Sitzplatzes, das persönliche Erscheinungsbild, die Nutzung von Zeit und Ton der Stimme (Feldman & Rime, 1991). Beim Zuhören oder beim Sprechen ist es wichtig, sich um Augenkontakt zu bemühen, da so beide auf das Gespräch fokussiert bleiben. Auch Gesten mit der Hand können einer Nachricht Ausdruck verleihen oder sie vollständig verbergen, wenn sie zu intensiv sind. Der Ton der Stimme sollte auch ausgewogen sein, damit eine Botschaft beim Empfänger ankommt.

**Klare und prägnante Sprache:** Wähle deine Worte sorgfältig aus, damit du nicht zu lange sprechen musst. Bemühe dich, den Dialog nicht zu monopolisieren. Präzise und ausdrucksvoll zu sein stellt zudem sicher, dass der Zuhörer nicht abschaltet oder verwirrt ist von dem, was du sagst..

**Freundlichkeit:** Welcher Art auch immer die Kommunikation ist, sollte man sich bemühen, nett und höflich zu sein. Es wird dem Empfänger der Botschaft helfen, sich zu entspannen und sich darauf zu konzentrieren, aber auch, sie zu ermutigen, offen und ehrlich auf deine Botschaft zu reagieren.

**Vertrauen:** Bewahre ein gutes Gleichgewicht zwischen Selbstvertrauen und Vertrauen in die Fähigkeit der anderen Personen, dich zu verstehen und darauf zu reagieren. Eine andere Möglichkeit, Vertrauen auszustrahlen, besteht darin, deine Aussagen einfach und nicht in Form von Fragen zu machen. Verwende Fragen, wenn du nach weiteren Informationen suchst, nicht beim Versuch, etwas zu erklären.

**Offenheit:** Sei offen für alles, was du hören oder sehen kannst, so dass du anderen effektiver zuhörst. Dies wird eine anfängliche Bindung schaffen, eine Verbindung, die auf Offenheit und Ehrlichkeit basiert.

**Respekt:** Zeige Respekt der anderen Person gegenüber und den Ideen, die sie vertreten. Dies kann durch die Verwendung ihres Namens, ihrer Körpersprache, des aktiven Zuhörens – wie oben erwähnt – und der Vermeidung von Ablenkungen während des gesamten Gesprächs erfolgen.

**Feedback:** Formuliere das, was die andere Person sagt, um, um sicherzustellen, dass die Botschaft, die sie dir mitgeteilt hat, richtig angekommen ist. Mache konstruktive Kommentare und vermeide es, dabei etwas anzunehmen oder zu beurteilen.

**Empathie:** Gebe der Person, mit der du sprichst, zu begreifen, dass du sie verstehst. Falls du sie nicht verstehst, bitte sie um Klarstellungen und weitere Fragen; manchmal ist die Perspektive der anderen Person nicht einfach darzustellen.

**Kommunikationsart:** Nicht alle Nachrichten werden effektiv durch die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht übertragen. Manchmal ist eine E-Mail oder ein Telefonanruf besser geeignet. Nimm dir die Zeit für diese Entscheidung und lasse die andere Person wissen, dass du beabsichtigst, sie zu einem späteren Zeitpunkt auf anderem Weg zu diesem Thema zu erreichen.

### **Neun Kernkompetenzen der Kleingruppenkommunikation**

In dieser Tabelle sind Informationen über die Fähigkeiten zu finden, die effektive RednerInnen brauchen. Laut Spitzberg (1983) gibt es drei Elemente, um ein/e kompetente/r RednerIn zu werden, und das sind Motivation, Wissen und Geschicklichkeit. Das heißt, man muss motiviert genug sein, über die entsprechenden und relevanten Kenntnisse verfügen, und schließlich auch die Fähigkeit haben, angemessen zu handeln. Wir werden nun einen Blick darauf werfen, woraus diese Fertigkeit besteht.

Die folgende Tabelle wurde von Beebe und Masterson (2009, S. 26-28) angepasst. Man beachte, dass es zwei Spalten gibt, von denen eine die Verhaltensweisen kompetenter und effektiver RednerInnen enthält, und die andere Verhaltensweisen, an denen es schwachen RednerInnen mangelt.



	<b>Effektive Gruppenmitglieder</b>	<b>Ineffektive Gruppenmitglieder</b>
<b>Problemorientierte Kompetenzen</b>	<p><b>Definieren das Problem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind fähig, das zu lösende Problem sorgfältig zu beschreiben.</li> <li>• erkennen die zu überwindenden Hindernisse.</li> </ul> <p><b>analysieren das Problem:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• untersuchen die Ursachen.</li> <li>• erkunden die Hintergründe des Problems.</li> <li>• erkennen die Symptome.</li> <li>• erkennen die Bedeutung des Problems.</li> </ul>	<p>können es nicht definieren.</p> <p>beschreiben es nur ungenau.</p> <p>klären nicht die Probleme, mit denen die Gruppe konfrontiert ist.</p> <p>Analysieren das Problem unangemessen oder überhaupt nicht.</p>
<b>Lösungsorientierte Kompetenzen</b>	<p><b>erkennen Kriterien:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• machen klare Ansagen.</li> <li>• erkennen das Ziel der Gruppe.</li> <li>• erkennen konkrete Kriterien.</li> </ul> <p><b>erarbeiten Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bieten mehrere Lösungen an.</li> <li>• erkennen mögliche Strategien.</li> </ul> <p><b>bewerten Lösungen:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wägen Vorteile und Gefahren ab.</li> <li>• erkennen die vielversprechendsten Strategien.</li> <li>• treffen Entscheidungen für die Bewältigung.</li> </ul>	<p>sind sich ihrer Rolle nicht sicher.</p> <p>erläutern das Ziel nicht.</p> <p>legen keine Kriterien fest.</p> <p>sehen keine oder wenige Lösungen.</p> <p>fällen voreilige Entscheidungen.</p> <p>Ziehen keine Optionen in Betracht.</p> <p>prüfen nicht den Nutzen und die Kosten einer Lösung oder Entscheidung.</p>
<b>Diskussionsmanagement-Kompetenzen</b>	<p><b>behalten den Aufgabenfokus bei:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bleiben auf dem Laufenden.</li> <li>• behalten das Ziel im Auge.</li> <li>• streben danach, die Arbeit abzuschließen.</li> <li>• fassen zusammen.</li> </ul> <p><b>bewerkstelligen die Interaktion:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wechseln sich beim Sprechen ab.</li> <li>• beziehen stille Mitglieder mit ein.</li> <li>• tragen ziemlich regelmäßig dazu bei.</li> </ul>	<p>Mangelnde Konzentration.</p> <p>setzen sich nicht für ein Ziel ein.</p> <p>fassen nicht zusammen.</p> <p>bemühen sich wenig, andere mit einzubeziehen.</p> <p>interagieren mit anderen Gruppenmitgliedern unausgeglichen.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fördern einen unterstützenden Dialog.</li> </ul>	<b>Monopolisieren die Unterhaltung ≠ tragen selten dazu bei.</b>
<b>Zwischenmenschliche Kompetenzen</b>	<p><b>managen Konflikte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>bemühen sich um Konfliktbewältigung</li> <li>konzentrieren sich auf Informationen</li> <li>konzentrieren sich auf Probleme</li> <li>konzentrieren sich auf Tatsachen</li> </ul> <p><b>erhalten das Klima:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>suchen nach Unterstützungsmöglichkeiten.</li> <li>Ermutigen andere Gruppenmitglieder.</li> <li>bemühen sich, das Klima zu verbessern.</li> <li>erhalten positive Beziehungen aufrecht.</li> <li>verwenden unterstützende Ausdrucksformen.</li> </ul>	<b>sind persönlichkeitsorientiert. unempfindlich gegenüber den Gefühlen anderer. kritisieren andere. verwenden keine unterstützenden Ausdrucksformen. sind humorlos. Situationen bleiben angespannt.</b>

## Schlussfolgerung

Der Zweck dieses Moduls besteht darin, die besten Methoden der effektiven Kommunikation vorzustellen. Kommunikation ist der Schlüssel zur Produktivität bei der Arbeit in Gruppen oder Teams. Ziel ist es, das Wissen, das du in deinen Alltags- und Berufssituationen erworben hast, so anzuwenden, dass du das Beste aus diesem Modul für selbstständiges Lernen herausholst. Kombiniere und experimentiere mit deinem Kommunikationsstil, und du wirst sehen, wie sehr sich deine Kommunikationsfähigkeiten mit ein bisschen Anstrengung verbessern können. Dieses Modul ist für die EXEMPLAR-LeiterInnen geeignet, da ihre vermittelnde Rolle bei der Gruppenkommunikation in ungünstigen und kulturell unterschiedlichen Situationen von entscheidender Bedeutung ist.

Die Tatsache, dass IntegrationsleiterInnen in den Entwicklungsphasen kleiner Gruppen von Menschen anwesend sein müssen, bringt sie in eine Rolle, in der sie viele Gelegenheiten erhalten, Gespräche zu vermitteln und effektiver Kommunikation mit gutem Beispiel voranzugehen. Daher lohnt es sich, aktive Strategien des Zuhörens und der Selbstbeobachtung anzuwenden, da dies Fähigkeiten sind, die sich bei der Vermittlung in einer effektiven Kommunikation in kleinen Gruppen mit Personen, die möglicherweise über Kenntnisse verfügen oder auch nicht, diesbezüglich als entscheidend erweisen können. Diejenigen, die bisher möglicherweise keine ähnlichen Gelegenheiten hatten, können durch die Umsetzung der Theorie in die Praxis Erfahrungen sammeln.

## Bibliografie

- Beebe, S.A. & Masterson, J.T. (2009). *Communicating in small groups: principles and practices*, 9. Auflage. USA: Pearson Education, Inc.
- Beebe, S.A., Beebe, S.J., & Redmond, M.V. (2008). *Interpersonal Communication: Relating to Others*, 5. Auflage. Boston: Allyn and Bacon.
- Brilliant, J.K. (1995). *Effective Group Discussion*, 8. Auflage Dubuque, IA: Brown.
- Burgoon, M., Heston, J.K., McCroskey, J. (1974). *Small Group Communication: A functional approach*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Feldman, R.S. & Rime, B. (1991). *Fundamentals of Nonverbal Behavior*. Cambridge, England: Cambridge.
- Frey, L. (1999). *The Handbook of Group Communication: Theory and Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hollingshead, A.B. (1998). Group and Individual Training: The Impact of Practice on Performance. *Small Group Research*, 29: 254-280.
- Imhof, M. (2003). How to Listen More Efficiently: Self-Monitoring Strategies in Listening, *International Journal of Listening*, 17: 2-19.
- Jehn, K.A., & Mannix, E.A. (2001). The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance. *Academy of Management Journal*, 44 (April): 238-252.
- Johnson, S.D., & Bechler, C. (1998). Examining the Relationship Between Listening Effectiveness and Leadership Emergence: Perceptions, Behavior and Recall. *Small Group Research*, 29: 451-471.
- Mayer, M.E. (1998). Behaviours Leading to More Effective Decisions in Small Groups Embedded in Organizations, *Communication Reports* (11), S. 123-132.
- Miller, G.R., & Steinberg, M. (1975) *Between People: New Analysis of Interpersonal Communication*. Chicago: Science Research Associates, 264.
- Rosenberg, M. (2015). *Nonviolent Communication: A Language of Life*, 3. Auflage Puddledancer Press.
- Sell, J., Lovaglia, M.J., Mannix, E.A., Samuelson, C.D., & Wilson, R.K. (2004). Investigating Conflict, Power, and Status within and among Groups. *Small Group Research*, 35: 44-72.
- Spitzberg, B.H. (1983). Communication Competence as Knowledge, Skill, and Impression, *Communication Education* (32), S. 323-329.
- Weaver, J.B., Watson, K.W., & Barker, L.L. (1996). Individual Differences in Listening Styles: Do you Hear what I Hear?. *Personality and Individual Differences*, 20: 381-387.
- Wilmot, W.W. & Hocker, J.L. (2007). *Interpersonal Conflict*. New York: McGraw-Hill.