

Dr. Karl-Heinz Anton,  
Dieter Weiland

# **Soziale Kompetenz: Vom Umgang mit Mitarbeitern**

- Zielorientiertes Sprechen
- Souveränes Verhalten
- Teamfähigkeit
- Strategisches Denken

ECON Taschenbuch Verlag

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b> . . . . .	17
<b>1. Einleitung: Dimensionen sozialer Kompetenz.</b> . . . . .	19
1.1. Der Begriff »soziale Kompetenz« . . . . .	20
1.1.1. Theorie und Praxis . . . . .	21
1.1.2. Unsere Zielgruppe . . . . .	22
1.1.3. Vorläufige Definition und Beispiele sozialer Kompetenz. . . . .	23
1.2. Die Menschenrechte . . . . .	26
1.3. Die Dimensionen sozialer Kompetenz . . . . .	27
1.3.1. Selbst-Konzept . . . . .	28
1.3.2. Soziale Fertigkeiten. . . . .	29
1.3.3. Aggressives und selbstsicheres Verhalten . . . . .	31
1.3.4. Beispiele für aggressives Verhalten . . . . .	31
1.3.5. Angst und Vermeidung. . . . .	33
1.3.6. Verschiedene Formen der Vermeidung . . . . .	34
<b>2. Das Handwerkszeug sozialer Kompetenz</b> . . . . .	37
2.1. Planung und Dokumentation . . . . .	38

2.2.	Helfer. . . . .	38
2.3.	Belohnung . . . . .	38
2.4.	Entspannung . . . . .	39
2.4.1.	Autogenes Training . . . . .	40
2.4.2.	Motivation und Belohnung beim AT . . . . .	42
2.4.3.	Vorbereitung der Übungen . . . . .	43
2.4.4.	Übungszeiten. . . . .	43
2.4.5.	Körperhaltungen. . . . .	44
2.4.6.	Ruhe-Formel. . . . .	46
2.4.7.	Ruhe-Bild . . . . .	47
2.4.8.	Muskelentspannung . . . . .	47
2.4.9.	Planung der Übungsschritte . . . . .	49
2.5.	Formeln des AT . . . . .	50
2.5.1.	Rücknahme-Formel . . . . .	51
2.5.2.	Schwere-Übung . . . . .	52
2.5.3.	Wärme-Übung . . . . .	54
2.5.4.	Atem-Übung . . . . .	56
2.5.5.	Leib-Übung. . . . .	57
2.5.6.	Kopf-Übung . . . . .	59
2.5.7.	Resümee . . . . .	61
2.5.8.	Formelhafte Vorsatzbildung. . . . .	61
<b>3.</b>	<b>Bestandsaufnahme, Pläne und Ziele sozialer Kompetenz . . . . .</b>	<b>65</b>
3.1.	Sieben Leitfragen zur Bestandsaufnahme . . . . .	65
3.1.1.	Situation . . . . .	66
3.1.2.	Gemeinsamkeiten und Unterschiede . . . . .	66
3.1.3.	Ihre Gefühle . . . . .	67
3.1.4.	Bewertungen durch andere . . . . .	68
3.1.5.	Selbsteinschätzung . . . . .	68

2.2.	Helfer. . . . .	38
2.3.	Belohnung . . . . .	38
2.4.	Entspannung . . . . .	39
2.4.1.	Autogenes Training . . . . .	40
2.4.2.	Motivation und Belohnung beim AT . . . . .	42
2.4.3.	Vorbereitung der Übungen . . . . .	43
2.4.4.	Übungszeiten. . . . .	43
2.4.5.	Körperhaltungen . . . . .	44
2.4.6.	Ruhe-Formel . . . . .	46
2.4.7.	Ruhe-Bild . . . . .	47
2.4.8.	Muskelentspannung . . . . .	47
2.4.9.	Planung der Übungsschritte . . . . .	49
2.5.	Formeln des AT . . . . .	50
2.5.1.	Rücknahme-Formel . . . . .	51
2.5.2.	Schwere-Übung . . . . .	52
2.5.3.	Wärme-Übung . . . . .	54
2.5.4.	Atem-Übung . . . . .	56
2.5.5.	Leib-Übung. . . . .	57
2.5.6.	Kopf-Übung . . . . .	59
2.5.7.	Resümee . . . . .	61
2.5.8.	Formelhafte Vorsatzbildung . . . . .	61
<b>3.</b>	<b>Bestandsaufnahme, Pläne und Ziele sozialer Kompetenz . . . . .</b>	<b>65</b>
3.1.	Sieben Leitfragen zur Bestandsaufnahme . . . . .	65
3.1.1.	Situation . . . . .	66
3.1.2.	Gemeinsamkeiten und Unterschiede . . . . .	66
3.1.3.	Ihre Gefühle . . . . .	67
3.1.4.	Bewertungen durch andere . . . . .	68
3.1.5.	Selbsteinschätzung . . . . .	68

4.2.	Selbststeuerung . . . . .	93
4.2.1.	Selbstbeobachtung . . . . .	93
4.2.2.	Selbstbewertung . . . . .	95
4.2.3.	Selbstverstärkung . . . . .	97
4.2.4.	Kurskorrektur und zweiter Versuch. . . . .	98
4.3.	Gedanken, Gefühle und Verhalten:	
	ein Zusammenhang . . . . .	98
4.3.1.	Irrationale Gedanken . . . . .	99
4.3.2.	Unangemessene Gefühle . . . . .	102
4.3.3.	Falsches Verhalten . . . . .	104
4.3.4.	Spalten-Technik . . . . .	105
4.3.5.	»A B C D E«-Technik . . . . .	107
4.3.6.	Verdecktes Konditionieren . . . . .	109
4.3.7.	Entkatastrophieren. . . . .	112
4.4.	Fremdbeeinflussung . . . . .	116
4.4.1.	Empathie . . . . .	117
4.4.2.	Bedingungen für empathisches Verhalten .	119
4.4.3.	Wirkungen des empathischen Verhaltens. .	121
4.4.4.	Forderungen . . . . .	123
4.4.5.	Kritik . . . . .	124
4.4.6.	Prinzip der minimal effektiven Verhaltensweise . . . . .	125
4.5.	Loben, Bestrafen, Löschen . . . . .	127
4.5.1.	Clipping. . . . .	127
4.5.2.	Zerbrochene Schallplatte . . . . .	128
4.5.3.	Nebel-Technik . . . . .	129
4.5.4.	Negatives Fragespiel . . . . .	130
4.5.5.	Ärger entwaffnen . . . . .	131
4.5.6.	Negative Selbstbehauptung . . . . .	132
4.5.7.	Freie Information . . . . .	133
4.6.	Streßimpfungstraining . . . . .	134
4.6.1.	Stressoren . . . . .	134

4.6.2. Soziale Streßsituationen . . . . .	135
4.6.3. Streßimpfung: Orientierungsphase. . . . .	137
4.6.4. Vorstellungsübung: Konfrontation . . . . .	138
4.6.5. Vorstellungsübung: Überwältigung. . . . .	138
4.6.6. Selbstverstärkung auch in der Vorstellung	138
<b>5. Kommunikationsfähigkeit . . . . .</b>	<b>141</b>
5.1. Der Kommunikationsprozeß. . . . .	141
5.2. Gedanken und Gefühle kommunizieren. .	142
5.2.1. Unklares verdeutlichen. . . . .	142
5.2.2. Verobjektivierungstechnik . . . . .	143
5.3. Rhetorische Grundqualifikationen. . . . .	146
5.4. Zielorientierung. . . . .	146
5.4.1. Zwecksatz . . . . .	146
5.4.2. 5-Satz-Technik . . . . .	147
5.4.3. Unterformen der 5-Satz-Technik. . . . .	149
5.4.4. Schema 5-Satz-Rede . . . . .	150
5.4.5. Schema Unterformen der 5-Satz-Rede . .	151
5.5. Hörerkontakt . . . . .	152
5.5.1. Blickkontakt . . . . .	152
5.5.2. Frei sprechen . . . . .	153
5.5.3. Stichwortzettel . . . . .	153
5.5.4. Schema Stichwortzettel. . . . .	155
5.5.5. Hörererwartungen . . . . .	156
5.5.6. Kurzrede . . . . .	156
5.5.7. Schema für Kurzreden . . . . .	157
5.5.8. Pausen. . . . .	157
5.5.9. Redetempo . . . . .	158
5.6. Induktives Sprechen . . . . .	158

5.6.1. Ein ungewöhnlicher Vortrag. . . . .	158
5.6.2. Anschauliches Reden . . . . .	160
5.6.3. Übungen für induktives Sprechen. . . . .	160
5.7. Redesorten . . . . .	161
5.7.1. Situationsbezogene Reden. . . . .	161
5.7.2. Überzeugungsrede . . . . .	162
5.7.3. Schema Überzeugungsrede: Modell I. . . . .	162
5.7.4. Schema Überzeugungsrede: Modell II . . . . .	163
5.7.5. Informationsrede. . . . .	164
5.7.6. Schema Informationsrede . . . . .	165
5.7.7. Meinungsrede . . . . .	165
5.7.8. Schema Meinungsrede . . . . .	166
5.7.9. Dialektisches Modell. . . . .	166
<b>6. Argumentation . . . . .</b>	<b>169</b>
6.1. Argumentierendes Sprechen . . . . .	169
6.2. Argumentationsarten . . . . .	170
6.3. Argumentationstechniken . . . . .	171
6.3.1. Tatsachen. . . . .	172
6.3.2. Richtige Konsequenzen . . . . .	172
6.3.3. Standpunkt des Gegners einnehmen . . . . .	173
6.3.4. Vergleichstechnik . . . . .	173
6.3.5. Kehrseite der Medaille . . . . .	174
6.3.6. Zerpflückungstechnik . . . . .	174
6.3.7. Übersicht verloren . . . . .	174
6.3.8. Werte-Technik . . . . .	175
6.3.9. Bumerang-Technik. . . . .	175
6.4. Argumentationsmodelle . . . . .	176
6.4.1. Schemata für Argumentationsmodelle . . . . .	176
6.4.2. Plädoyer . . . . .	177

6.5.	Einwandbehandlung . . . . .	178
6.5.1.	Ruhe bewahren . . . . .	178
6.5.2.	Reaktionsmöglichkeiten auf Einwände . .	178
6.5.3.	Grundmodell der Einwandbehandlung . .	179
6.6.	Fragetechniken . . . . .	180
6.6.1.	Vorüberlegungen . . . . .	181
6.6.2.	Einstiegsfragen . . . . .	181
6.6.3.	Fragearten für den Normalfall einer Verhandlung . . . . .	181
6.6.4.	Schwierige Verhandlungssituationen. . . .	182
6.6.5.	Abschluß einer Verhandlung. . . . .	183
6.6.6.	Situationsbezogen fragen. . . . .	183
6.7.	Antworttechniken. . . . .	184
6.7.1.	Zahlenantworten . . . . .	184
6.7.2.	Gegenmeinung vorwegnehmen . . . . .	184
6.7.3.	Zeit gewinnen. . . . .	185
6.7.4.	Schweigen. . . . .	185
6.7.5.	Zurückstellen der Antwort. . . . .	185
6.7.6.	Gegenfrage . . . . .	186
6.7.7.	Andere Antworttechniken . . . . .	186
6.8.	Beratungsgespräch . . . . .	187
6.8.1.	Ziele der Beratung . . . . .	187
6.8.2.	Gesprächsanfang . . . . .	188
6.8.3.	Erarbeitung des Beratungsziels . . . . .	188
6.8.4.	Verschiedene Problemlösungen . . . . .	188
6.8.5.	Ermutigung . . . . .	189
6.8.6.	Übungsphase . . . . .	189
6.8.7.	Probleme in der Beratungssituation . . . .	189
<b>7.</b>	<b>Gesetze in Gruppen. . . . .</b>	<b>191</b>



7.1.	Neue Gruppen . . . . .	191
7.1.1.	Allgemeine Gesichtspunkte . . . . .	191
7.1.2.	Aufgaben des Gruppenleiters . . . . .	192
7.1.3.	Beziehungen der Gruppenmitglieder . . . . .	194
7.1.4.	Gegenseitige Anregung . . . . .	195
7.1.5.	Austausch von Gefühlsbeziehungen . . . . .	195
7.1.6.	Identifikation mit der Gruppe. . . . .	195
7.1.7.	Integration . . . . .	195
7.1.8.	Empfehlungen für den Einstieg in neue Gruppen . . . . .	196
7.2.	Rollen in Gruppen. . . . .	196
7.2.1.	Negative Reaktionen . . . . .	197
7.2.2.	Positive Reaktionen . . . . .	197
7.2.3.	Arbeitsbezogene Reaktionen . . . . .	197
7.3.	Störende Rollen in Gruppen . . . . .	198
7.3.1.	Rückzug . . . . .	198
7.3.2.	Clownerie. . . . .	198
7.3.3.	Suche nach Beachtung. . . . .	198
7.3.4.	Spezialgespräche . . . . .	199
7.3.5.	Sympathiesuche . . . . .	199
7.3.6.	Selbstentblößung. . . . .	200
7.3.7.	Rivalität suchen . . . . .	200
7.3.8.	Aggressives Verhalten . . . . .	200
7.4.	Erhaltungsrollen . . . . .	201
7.4.1.	Vermitteln . . . . .	201
7.4.2.	Andere ermutigen . . . . .	201
7.4.3.	Gruppenregeln bilden . . . . .	201
7.4.4.	Spannungen vermindern. . . . .	201
7.5.	Aufgabenrollen. . . . .	202
7.5.1.	Initiative zeigen . . . . .	202
7.5.2.	Geben von Informationen. . . . .	202
7.5.3.	Koordinationsrollen . . . . .	202

7.5.4. Meinungsäußerung . . . . .	203
7.5.5. Zusammenfassen . . . . .	203
7.5.6. Unterschiedliche Rollen einnehmen. . . . .	203
7.6. Führungsstile . . . . .	204
7.6.1. Autoritärer Führungsstil . . . . .	204
7.6.2. Laisser-faire-Stil. . . . .	205
7.6.3. Demokratischer Führungsstil. . . . .	206
7.6.4. Praktische Einschätzung der Führungsstile	206
7.7. Entscheidungen in Gruppen . . . . .	207
7.7.1. Der Chef bestimmt . . . . .	208
7.7.2. Zusammenschluß von zwei Personen . . . . .	209
7.7.3. Cliquenbildung . . . . .	209
7.7.4. Mehrheitsbeschluß . . . . .	209
7.7.5. Entscheidung mittels Druck . . . . .	209
7.7.6. Scheinbare Einstimmigkeit. . . . .	210
7.7.7. Entscheidung durch Übereinstimmung . . . . .	210
7.7.8. Vernünftige Entscheidungen . . . . .	211
7.7.9. Schwierigkeiten im Entscheidungsprozeß . . . . .	214
7.8. Konflikte in Gruppen . . . . .	215
7.8.1. Überforderung der Gruppenmitglieder . . . . .	215
7.8.2. Egoismus in Gruppen . . . . .	216
7.8.3. Machtkämpfe . . . . .	216
7.8.4. Konstruktive Konfliktlösungen. . . . .	217
<b>8. Verdeckte Gruppenprozesse. . . . .</b>	<b>219</b>
8.1. Übertragung in Gruppen. . . . .	219
8.1.1. Unangemessenheit . . . . .	220
8.1.2. Intensität . . . . .	220
8.1.3. Zähigkeit . . . . .	221
8.1.4. Gegensätzlichkeit . . . . .	221

8.1.5.	Launenhaftigkeit . . . . .	222
8.1.6.	Positive Übertragungen fördern. . . . .	222
8.2.	Abwehrverhalten in Gruppen . . . . .	224
8.2.1.	Abwehrmechanismen . . . . .	224
8.2.2.	Verdrängung . . . . .	225
8.2.3.	Rationalisierung . . . . .	225
8.2.4.	Regression . . . . .	226
8.2.5.	Verkehrung ins Gegenteil . . . . .	226
8.2.6.	Projektion . . . . .	226
8.2.7.	Identifikation mit dem Aggressor. . . . .	227
8.3.	Widerstände in Gruppen . . . . .	227
8.3.1.	Schweigen . . . . .	228
8.3.2.	Körperhaltung . . . . .	228
8.3.3.	Fixierung in der Zeit. . . . .	229
8.3.4.	Triviale Ereignisse . . . . .	229
8.3.5.	Vermeidungen . . . . .	229
8.3.6.	Starrheiten . . . . .	230
8.3.7.	Umgang mit Widerständen . . . . .	230
<b>9.</b>	<b>Soziale Kompetenz: ein Gesamtmodell .</b>	<b>233</b>
9.1.	Frustrationstoleranz . . . . .	235
9.2.	Kontrollierte Selbstdarstellung . . . . .	236
9.3.	Wertorientierung . . . . .	237
9.4.	Problemorientierung . . . . .	238
9.5.	Gelassenheit: Lebensphilosophisches zum Abschluß . . . . .	239
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>243</b>