

Inhalt

Kommunikation	2
Vier Verständlichmacher	2
Nonverbale Kommunikation.....	2
Gesprächstechniken	2
Ich/Du-Botschaft	2
Feedback.....	3
Aussagebereiche.....	3
Drei-Stufen-Feedback.....	3
Aktives Zuhören.....	4
Abstufungen	4
Zuhörerreaktion „Türöffner“	4
Kommunikationsstörer	4
Meta-Kommunikation	4
4-Seiten/4-Ohren Modell	4
Beispiel	4
Fragetechniken	5
Geschlossene Frage	5
Offene Frage	5
Alternativ-Frage.....	5
Suggestiv-Frage.....	5
Rhetorische Frage.....	5
GRIPS – Gesprächsvorbereitung.....	5
ZEGUM – Gesprächsführung	5
Kritikgespräch	6
Vorteile	6
Anlässe.....	6
Ziele	6
Rahmenbedingungen	6
Vorbereitung.....	6
Ablauf – 6 Phasen	6
Reflektieren	7

Kommunikation

- Bereitschaft/Kompetenz des Einzelnen sich bewusst, offen und ehrlich mitzuteilen

Vier Verständlich Macher

- 1. Einfachheit**
 - a. kurze, einfache Sätze
 - b. Fachwörter werden erklärt
- 2. Gliederung - Ordnung**
 - a. Ein Satz pro Gedanke
 - b. Ein Absatz pro Thema
 - c. Sichtbarer roter Faden
- 3. Kürze – Prägnanz**
 - a. Aufs Wesentliche beschränkt
 - b. Kurze Ausdrucksweise
 - c. Konzentration aufs Thema
- 4. Stimulanz**
 - a. Persönlich
 - b. Interessant
 - c. Anschaulich
 - d. Abwechslungsreich

Nonverbale Kommunikation

- Blickverhalten
- Mimik
- Gestik
- Haltung
- Taktilität: *Berührungen z.B. Händedruck*

Gesprächstechniken

Erfolgreiche Kommunikation ist die, die Ziele und Bedürfnisse erreicht und im annehmbaren Rahmen befriedigt

Ich/Du-Botschaft

- **Du-Botschaft:** Wirkt oft als Angriff
- **Ich-Botschaft:** nicht provozierend, da es eine subjektive Äußerung ist
- Ich-Botschaft teilt Meinung mit und überlässt Einschätzung dem Zuhörer
- Ich-Botschaft stellt eigenen Standpunkt dar
- Beispiel:
 - o Du: „Du versuchst dich vor dem Sortieren der Ablage zu drücken!“
 - o Ich: „Ich werde diese Woche die Ablage nicht mehr sortieren.“

Feedback

- Rückmeldung des Empfängers auf die empfangene Mitteilung
- In eigenen Worten wiederholen, um Absicht abzugleichen
 - o Falls nicht übereinstimmt: Sender wiederholt diesen Teil

Aussagebereiche

Sachebene

- Aussage, die sich um den eigentlichen Tatbestand dreht
- z.B. weitere Informationen austauschen

Selbstaussage

- Rückmeldung des Verstandenen
- Warten auf Ergänzung/Richtigstellung/Bestätigung durch Sender

Beziehungsaussage

- Bezug nehmen auf die mitschwingende Beziehungsdefinition
- Dazu müssen beide Parteien bereit sein, sonst ggf. eher schädlich für die Kommunikation

Apell-Aussage

- Soll verhindern völlig aneinander vorbei zu agieren
- Kann Arbeitsklima verbessern

Drei-Stufen-Feedback

Problem

- Wahrnehmung, Interpretation und Gefühle verschmelzen in der Reaktion
- Dabei wird Wahrgenommenes und dessen Interpretation als wahr vernommen
- Beispiel:
 - o Wahrnehmung: Der Gesprächspartner zieht die Augenbrauen hoch
 - o Interpretation: Er ist genervt
 - o Gefühl: Ich bin enttäuscht
 - ➔ Reaktion (Feedback): „Sie haben mir doch ihre Hilfe versprochen“

Lösung

- Drei-Stufen-Feedback verwenden
 - o Wahrnehmung
 - o Wirkung
 - o Wunsch
- Alle 3 Punkte werden dem Gesprächspartner mitgeteilt
- Beispiel:
 - o **Wahrnehmung:** „Mir ist aufgefallen, dass Sie am Telefon auf aggressive Kunden teilweise unfreundlich reagieren.“
 - o **Wirkung:** „Das kann leicht zu schlechten Bewertungen und Verlust von Kunden führen.“
 - o **Wunsch:** „Bitte reagieren Sie in Zukunft in solchen Situationen ruhiger.“

Aktives Zuhören

Verarbeitungsprozess, der Wahrnehmen, Deuten und Fühlen beinhaltet

Abstufungen

Spontanes Antwortverhalten

- Zuhören ohne Bezug auf die ursprüngliche Aussage meistens Selbstbezug oder Ratschlag
- Sender fühlt sich gehört, aber nicht verstanden

Feedback

- Reaktion auf Sachebene
- Sender wird Interesse und Achtung signalisiert
- Eigene Meinung wird zurückgehalten

Aktives Zuhören

- Wiederholt Informationsanteil und geht auf vermutete Gefühle vom Sender ein
- Sender fühlt sich ganzheitlich verstanden

Zuhörerreaktion „Türöffner“

- Einladung zur Kommunikation z.B.: „Ich würde gern hören, was Sie meinen“
- Gesprächsbereitschaft wird signalisiert
- Aufmerksamkeitsreaktionen um Interesse zu signalisieren z.B.: Blickkontakt, Nicken

Kommunikationsstörer

- **Von sich selbst reden:** Sender fühlt sich nicht wahrgenommen bzw. oberflächlich behandelt
- **Lösungen/Ratschläge:** Sender fühlt sich bevormundet
- **Herunterspielen:** Sender fühlt sich nicht ernst genommen
- **Ausfragen:** Zuhörer befriedigt persönliche Neugier. Sender kann sich nicht richtig mitteilen
- **Interpretieren:** Zuhörer lenkt Gespräch in eine Richtung
- **Urteilen:** Hilft dem Sender nicht
- **Warnen/Drohen:** Wertschätzung des Gesprächspartners geht verloren

Meta-Kommunikation

- Wenn das Gespräch nicht mehr sinnvoll verläuft
- Kommunikationsweise wird zum Thema des Gesprächs
- Nachdem die Kommunikation wieder auf sinnvolle Art und Weise hergestellt wurde kann zum eigentlichen Thema zurückgekehrt werden
- Wirkt befreiend und konstruktiv

4-Seiten/4-Ohren Modell

- Jede Nachricht kann auf vier Wege interpretiert werden
 - o **Sachebene:** Daten und Fakten
 - o **Selbstoffenbarung:** Gedanken und Gefühle des Senders
 - o **Beziehungsebene:** Wie steht Sender zum Empfänger
 - o **Appell:** Ziel des Senders beim Empfänger

Beispiel

	Sender	Empfänger
Sachebene	Die Klausur war leicht	Die Klausur war leicht
Selbstoffenbarung	Bei mir ist die Klausur gut gelaufen	Er meint, er wird eine 1 bekommen
Beziehungsebene	Dir geht es bestimmt genauso	Er meint, ich bin schlechter als er
Appell	Erzähl mir, wie es bei dir gelaufen ist	Ich soll ihn bewundern

Fragetechniken

Geschlossene Frage

- Ja/Nein-Antwort gefordert
- **Verwendung:** Kontrolle/Zeitsparende Informationsbeschaffung
- Darf nicht wie bei einem Verhör wirken
- Beispiel: „Kennen Sie unser neues Angebot schon?“

Offene Frage

- Ausgewogene Kommunikation
- **Verwendung:** Fordert wortkarge Menschen
- Fragender gibt Gesprächsrichtung vor
- Beispiel: „Welche Gründe sprechen für E-Autos?“

Alternativ-Frage

- Beinhaltet „oder“
- **Verwendung:** Entscheidungsfindung
- Strukturiert Gespräch stark
- Beispiel: „Möchten Sie einen BMW oder ein schlechtes Auto?“

Suggestiv-Frage

- Arbeitet mit Unterstellung
- **Verwendung:** Abzielen auf Widerspruch (Zuhörer soll korrigieren)
- Beispiel: „Nico, du bist doch auch der Meinung, dass BMW das bessere Auto ist.“

Rhetorische Frage

- Fragender antwortet selbst
- **Verwendung:** Aufmerksamkeit des Zuhörers wecken
- Beispiel: „Wollen Sie etwa, dass wir Pleite machen?“

GRIPS – Gesprächsvorbereitung

- **G – Grund des Gesprächs:** Warum soll das Gespräch geführt werden?
- **R – Ratio:** Wird vernünftig/rational an das Thema herangegangen?
- **I – Intention:** Was soll erreicht werden?
- **P – Prioritäten:** Was ist wichtig?
- **S – Struktur:** Welche Struktur soll das Gespräch haben?

ZEGUM – Gesprächsführung

- **Z – Ziele:** Was soll erreicht werden?
- **E – Erklärung:** Was sind Hintergrundinfos und Gründe?
- **G – Gemeinsamkeiten:** Wo ist man sich einig?
- **U – Unterschiede:** Wo gibt es unterschiedliche Ansichten?
- **M – Maßnahmen:** Wie geht es weiter? Worauf einigt man sich?

Kritikgespräch

Vorteile

- Mitarbeiter erkennt, dass Fehler in Ordnung sind und keine Perfektion erwartet wird
- Mitarbeiter erfährt Wertschätzung
- Motivation Fehler zu vermeiden
- Beziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter wird verbessert

Anlässe

Anlass sollte dem Mitarbeiter kommuniziert werden

- Leistung weist erheblichen Mangel auf
- Klares Fehlverhalten vom Mitarbeiter
- Häufung von Fehlern in bestimmten Abläufen

Ziele

- Leistung des Teams zu verbessern
- Mitarbeiter bestmöglich unterstützen (Potentiale ausschöpfen)
- Zusammenarbeit verbessern
- Konstruktive Lösung gemeinsam mit Mitarbeiter entwickeln
- Konsequenzen für weiteres Fehlverhalten erläutern
- Herausfinden ob der Mitarbeiter Unterstützung benötigt

Rahmenbedingungen

- **Zeitpunkt:** Zeitnah nach dem Vorfall
- **Ort:** Neutraler Ort – Kein Verhör-Charakter (z.B. im rechten Winkel statt gegenüber sitzen)

Vorbereitung

- Thema beschreiben
- Zeile definieren
- Konsequenzen für weiteres Fehlverhalten festlegen
- Vermutete Gründe für das kritisierte Fehlverhalten
- Auswirkung auf Team und Abläufe definieren
- Selbstverschulden überprüfen

Ablauf – 6 Phasen

1. Begrüßung

- a. Freundliche Atmosphäre schaffen
- b. Anlass nennen
- c. Lösungsorientiertheit versichern

2. Kritik benennen

- a. Eindeutig formulieren
- b. Versichern, dass das Fehlverhalten selbst beobachtet wurde
- c. Ruhig und sachlich bleiben
- d. Bei aktuellem Vorfall bleiben

3. Stellungnahme des Mitarbeiters

- a. Möglichkeit geben für Mitarbeiter sich dazu zu äußern
- b. Klarmachen, dass Interesse an echten Gründen und nicht an Ausreden besteht
- c. Dranbleiben, bis der Mitarbeiter einsichtig ist und Konsequenzen erkennt

4. Bewertung und Lösungsansätze

- a. Zusammenfassen des bisherigen Gesprächs
- b. Prüfen, ob Mitarbeiter die Faktenlage anerkennt
- c. Lösungsvorschläge erfragen

5. Vereinbarung treffen – Kontrollen etablieren

- a. Konkretes Ergebnis des Gesprächs
- b. Folgetermine unterstreichen Ernsthaftigkeit
- c. Mitarbeiter hat Chance für die Umsetzung innerhalb eines festen Zeitraums

6. Gesprächsabschluss

- a. Vereinbarung wiederholen
- b. Dankbarkeit für das konstruktive Gespräch ausdrücken
- c. Zuversicht äußern
- d. Mitarbeiter sollte das Gespräch mit gutem Gefühl verlassen
 - i. Betonen, dass es kein Beziehungsproblem gibt

Reflektieren

- Im Anschluss des Gesprächs selbst reflektieren
 - o Konnte der Leitfaden beibehalten werden
 - o Wurde das Ziel erreicht?
 - o Welche Vereinbarung wurde getroffen?
 - o Wie hat man sich während des Gesprächs gefühlt?
 - o Konnte man sachlich bleiben?
- Erkenntnisse festhalten für das nächste Gespräch