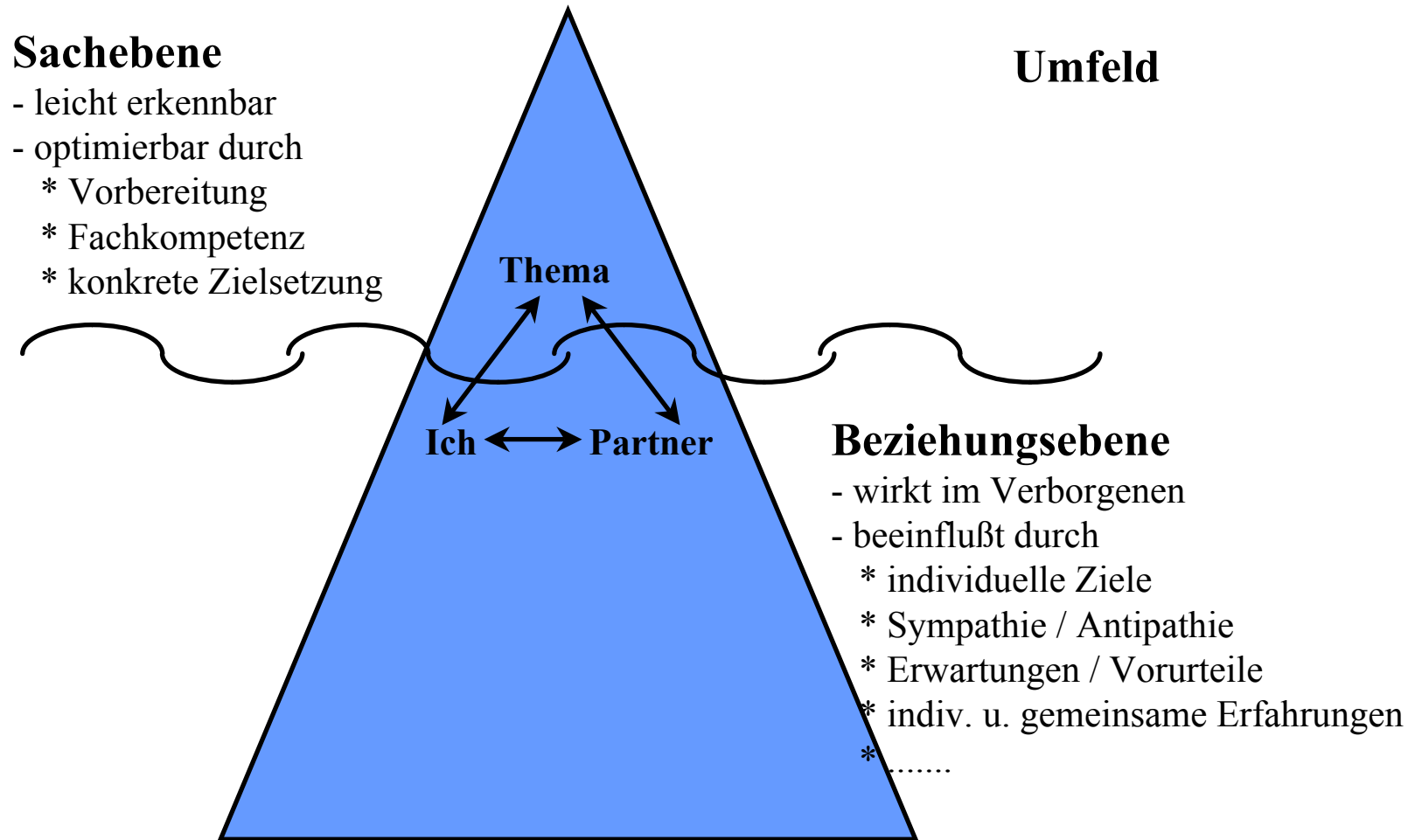
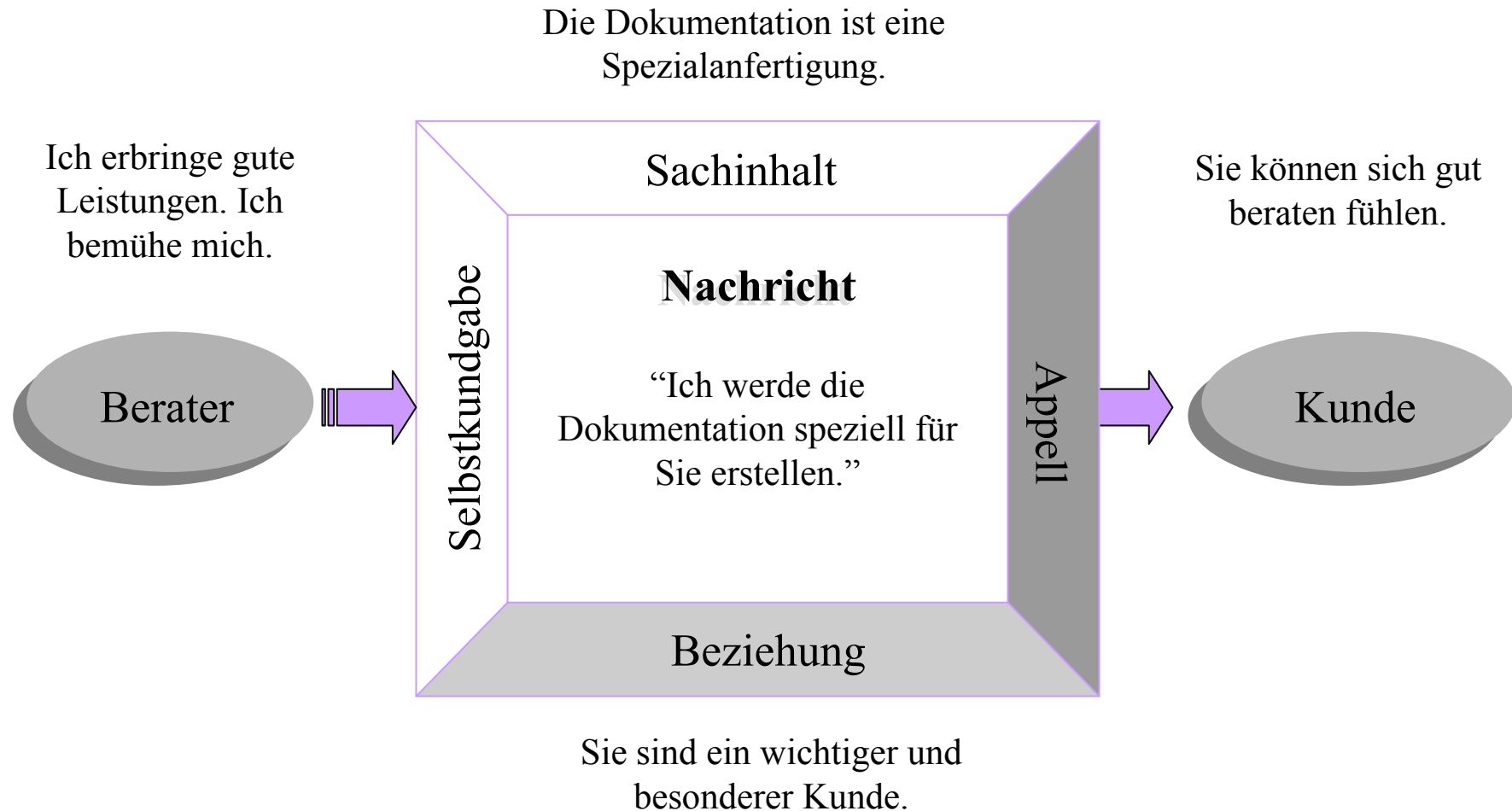


Eisberg-Modell der Kommunikation



Die vier Seiten einer Nachricht

Kommunikation aus Sicht des Senders



Der vierohrige Zuhörer

Kommunikation aus Sicht des Empfängers

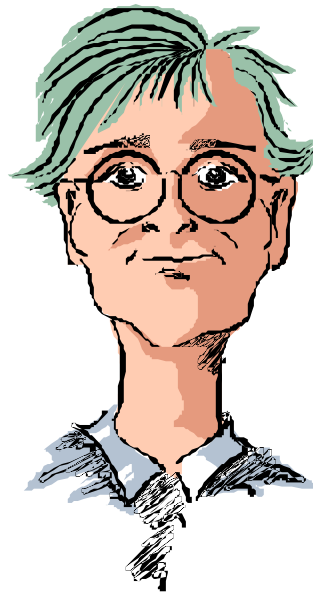
Selbstkundgabeohr

Was ist das für einer ?
Was ist mit ihm?



Beziehungsohr

Wie redet der mit mir ?
Wen glaubt er vor sich zu haben?



Sachohr

Wie ist der Sachverhalt
zu verstehen ?

Appellohr

Was soll ich aufgrund
seiner Mitteilung tun,
denken, fühlen ?



Die häufigsten Gesprächsstörer ...

- ✘ Befehlen
- ✘ Ursachen vermuten, Hintergründe deuten
- ✘ Herunterspielen
- ✘ Ausfragen – verhörend
- ✘ Vorschläge, Lösungen anbieten – bzw. eher aufzwingen
- ✘ Vorwürfe machen
- ✘ Bewerten
- ✘ Von sich selbst reden
- ✘ Überreden
- ✘ Warnen, drohen
- ✘ Gegenbehauptungen aufstellen
- ✘ Lebensweisheiten zum besten geben
- ✘ Verspotten, nicht ernst nehmen, ironisieren

... und einige Gesprächsförderer

- ⊕ Wiederholen, umschreiben, in Bilder ausdrücken
- ⊕ Nachfragen
- ⊕ Gefühle ansprechen
- ⊕ Zusammenfassen
- ⊕ Klären und Gefühle ansprechen
- ⊕ Weiterführen, Denkanstoß geben
- ⊕ In – Beziehung – Setzen

Was fördert die Informationsweitergabe ?

A. SENDER

- Einfachheit, Gliederung-Ordnung, Kürze-Prägnanz, zusätzlicher Reiz
- Einsatz visueller Hilfsmittel
- Zeit nehmen, kein Druck
- blockweise Information weitergeben (nicht zuviel in eine Aussage bringen, Auffassungskapazität des Partners beachten)
- Wahl der Sprache (Code) beachten.

B. EMPFÄNGER

- Tatsachen und Annahmen auseinanderhalten (Wahrnehmen - Interpretieren - Empfinden)
 - Fragen stellen und zuhören (Aufmerksamkeit nicht schon Antwort proben !)
 - Nicht an Details festhalten
 - Zusammenfassen
 - Körpersprache beachten
 - Sich der Filter bewußt sein (Selbstkonzept des Empfängers; Bild, das der Empfänger vom Sender hat)
- weniger Vertrautes nicht sofort in das eigene Denkschemata einordnen.

Anzustrebende Verhaltensweisen in der Gesprächsführung

- Herstellung wechselseitigen Vertrauens.
- Erfragen von Fakten und Feststellen aller wichtigen Tatsachen ohne Verhörcharakter.
- Zuhören, Hinhören und Zwischenfragen stellen auf beiden Seiten – exakte Wahrnehmung.
- Suchen von Begründungen und Vermeidung von Urteil, Beurteilung und Verurteilung.
- Zusammenarbeit in der Problemabgrenzung.
- Gefühlsreaktionen beachten, besonders in der Abgrenzung des eigentlichen Problems.
- Gemeinsame Diagnose des Problems, Finden lassen durch helfen, Nachfragen und konstantes Vertiefen des bereits Geklärten.
- Scheinbar nebensächliche Aussagen sammeln und auswerten, aber nicht gegen den anderen gebrauchen.
- Fehler des anderen nicht beurteilen, sondern nachfragen warum er sich so verhält und sich so äußert.

Durch FRAGEN

- Merkt der Partner, daß wir an seinen Aussagen interessiert sind,
- Wird Vertrauen hergestellt,
- Werden Widerstände abgebaut,
- Können wir Einwände / Vorwände entdecken
- Kann Nachdenken entstehen,
- Können wir besser zuhören,
- Sind Angriffe zu parieren,
- Können wir die Gesprächsrichtung beeinflussen, Manipuliert man auch – Vorsicht !
- Können Probleme analysiert, Lösungen gefunden und Entscheidungen getroffen werden !

Mit FRAGEN führen !

Fragearten

Verstehen, Bestätigung – empathisches Verbalisieren

- „Ist das so richtig, daß ...“ hab ich sie richtig verstanden ?
- „Ich möchte für mein Verstehen zusammenfassen ...“
- „Sehe / höre ich richtig, daß Sie ...“ (Gefühl / Bild)

Vertiefend, präzisierend

- „Ich möchte noch etwas genauer verstehen ...“
- „Können Sie mir noch genauer schildern/erklären ...“
- „Mich beschäftigt, wie Sie ...“
- „Ich versuche mir vorzustellen / ein Bild zu machen ...“

Gute Fee

Was wünschen Sie sich / wie stellen Sie sich vor – ein ideales Bild“

Umgehen mit NEINS

- „Was hat das für Gründe, wenn Sie so klar sagen: nein das will ich nicht“
- „Können Sie mir sagen, was Sie daran hindert ?“
- „Wenn Ihr Kopfschütteln jetzt reden könnte, was würde es jetzt sagen ?“

Zeitliche Dimension

Wie haben Sie vor zwei Jahren ...?

Ambivalenzen (Nachspielen eines inneren Dialoges)

Verbale Hinweise und Versprecher aufgreifen

Einige Tips für die Fragetechnik

- ✓ Hineinhorchen bei sich selbst. In welcher Stimmung bin ich ? Wie steht's um meine Konzentration / Muße ? Wie geht's mir mit meinem Gesprächspartner ?
- ✓ „Pacing“ : Auf gleiche Wellenlänge, Zugewandtheit bringen durch Körperhaltung, Stimme, Atmung, Sprache ...
- ✓ Ziele, Vorgehensweise, Themen/Fragenbereiche klären (Visualisierung, Mind-Mapping)
- ✓ Kurz und deutlich fragen
- ✓ Pausen machen, abwarten (Nonverbales, Nachsinnen, Nachdenken beim Partner beobachten)
- ✓ Lockerer Blickkontakt, kein Fixieren !
- ✓ Eigenes Zuhören testen (aufnehmendes, umschreibendes, aktives Zuhören)
- ✓ Balance von Wertschätzung und Lenkung (Verstehen, Einverständnis)
- ✓ Ausreden lassen (allenfalls funktional unterbrechen)
- ✓ Eigene Gesprächshaltung wahrnehmen. Wie ist sie, wie sollte sie sein ? (Wertend, tröstend, forschend, problemlösend, interpretierend, aktiv zuhörend)
- ✓ Eventuell „Meta-Ebene“ ansprechen – in Krisenphase !

Vorbereitung von Besprechungen/Sitzungen (1)

1. Ist die Sitzung überhaupt notwendig ?

IST-SOLL-Bezug (worum geht's eigentlich / was möchte ich erreichen ?) und Art der Besprechung festlegen:

- ✓ Informationsweitergabe
- ✓ Problemsituation analysieren
- ✓ Entscheidungen treffen

- Wo stehe ich jetzt ?
- Was möchte ich erreichen ?
- Wie gehe ich vor ? Ist eine Besprechung überhaupt geeignet ?
- Wird das gewählte Vorgehen von den Beteiligten / Betroffenen akzeptiert ?
- Was passiert, wenn Sie diese Besprechung ausfallen lassen, bzw. später ansetzen ? (Konsequenz der Konsequenz)

2. Thematische Vorbereitung

- Problemdefinition und Zielformulierung
- Ist die Problemstellung als präzise/konkrete Frage formuliert ?
- Ist die Problemstellung in Teilprobleme aufzugliedern ?
- Sind Ziele formuliert ? Was sollen die genauen Ergebnisse sein ? Wie soll der Zustand danach sein ?
- Sind die Ziele so formuliert, daß deren Erreichung kontrollierbar ist ?
- Kein Tagesordnungspunkt „Allfälliges“
- Kein TO-Monopol für Leiter/in

Vorbereitung von Besprechungen / Sitzungen (2)

3. Personelle Vorbereitung

- Wer wird gebraucht ?
- Wer kann/will beitragen ?
- Wer wird Mitstreiter sein ?
- Wer davon ist schwierig (wie kann ich mich darauf einstellen ?)
- Habe ich den TN-Kreis begrenzt ? (3 bis 9 TN)
- Welche Fragen kann/muß/sollte ich in Einzelgesprächen mit wem klären ?
- Ist jeder rechtzeitig informiert ?
- Wissen die TN was sie speziell beitragen sollen, was von ihnen erwartet wird ?
- Weiß ich, was die TN erwarten ?
- Wer kann / soll statt mir leiten ?
- Hat jeder TN zugesagt ? Wer hat abgesagt ?
- Welche Dynamiken können sich durch die spezielle Zusammensetzung und die Arbeitsziele ergeben ?
- Welche Ergebnisse erwarte ich ? (kann ich realistischerweise erwarten)

4. Technische Vorbereitung

- Ort – Datum – Beginn / Ende
- Art der Besprechung (Informationsweitergabe / Problemsituation analysieren / Entscheidungen treffen)
- Tagesordnung
- Erwartete / notwendige Vorbereitungsarbeiten – sind diese explizit genannt ?
- Vorarbeiten : Unterlagen, Vorstudien, Kerninformationen, Protokoll, Umsetzungsberichte
- Funktionen : Leitung, Teilnehmer (Rollen), zeitweise teilnehmend (Info, Beratung), Protokollführung

5. Logistik

Sitzordnung, Hilfsmittel, Platzbedarf, Kulinarisches, Entspannungsmöglichkeiten, Störungsfreiheit, Anfahrt, Stellplätze, Empfang, Leitsystem ...

Aufgaben eines(r) Besprechungsleiters(in)

Sachziel-orientierte Aufgaben (LOKOMOTION)

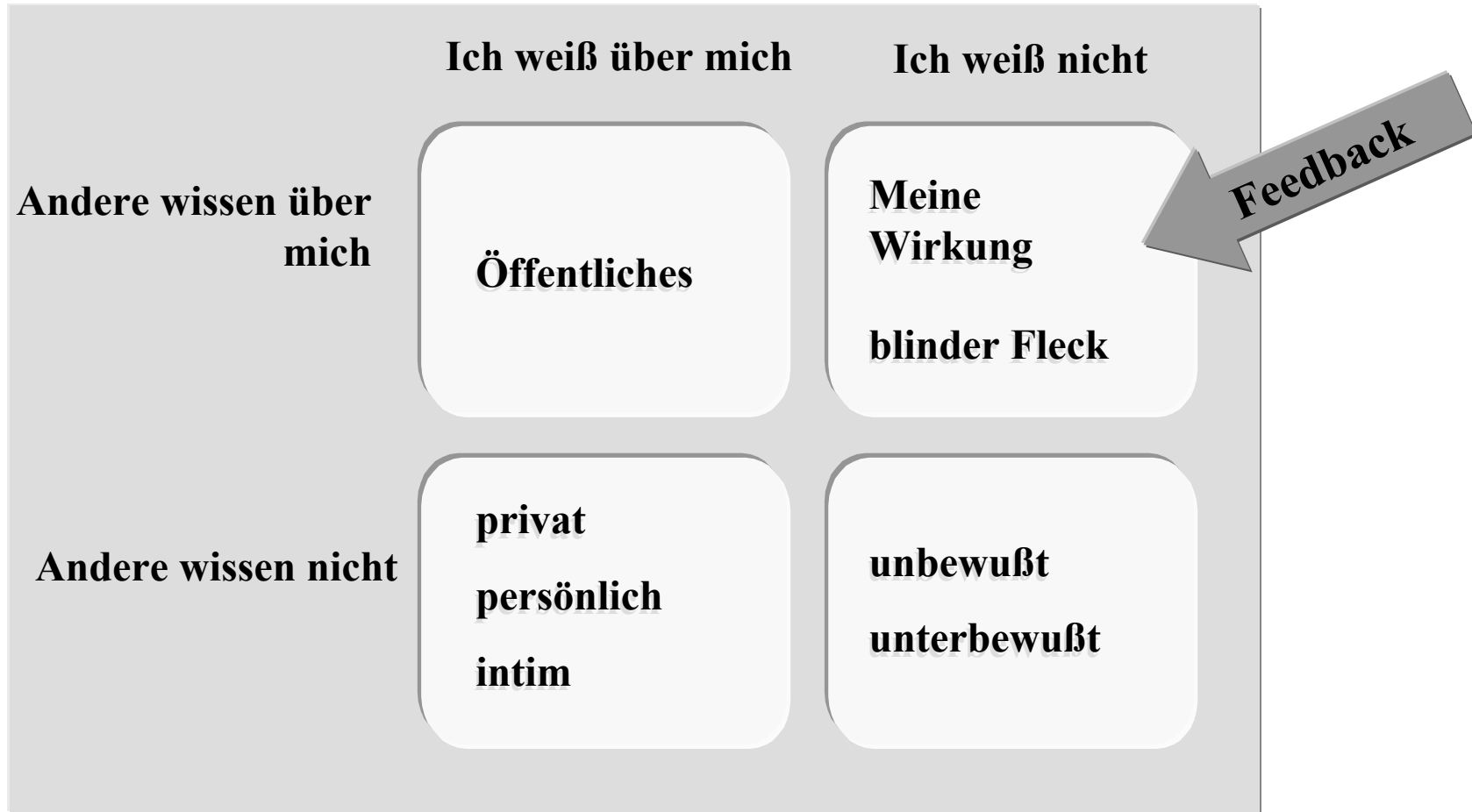
- Initiative ergreifen
- Einführung in das Thema, Bekanntgabe der Ziele
- Vorschlagen der Vorgangsweise
- Informationen einbringen
- Informationen sammeln
- Klärung und Sichtung von Informationen
- Koordinieren
- Zusammenfassen
- Zeitplan beachten

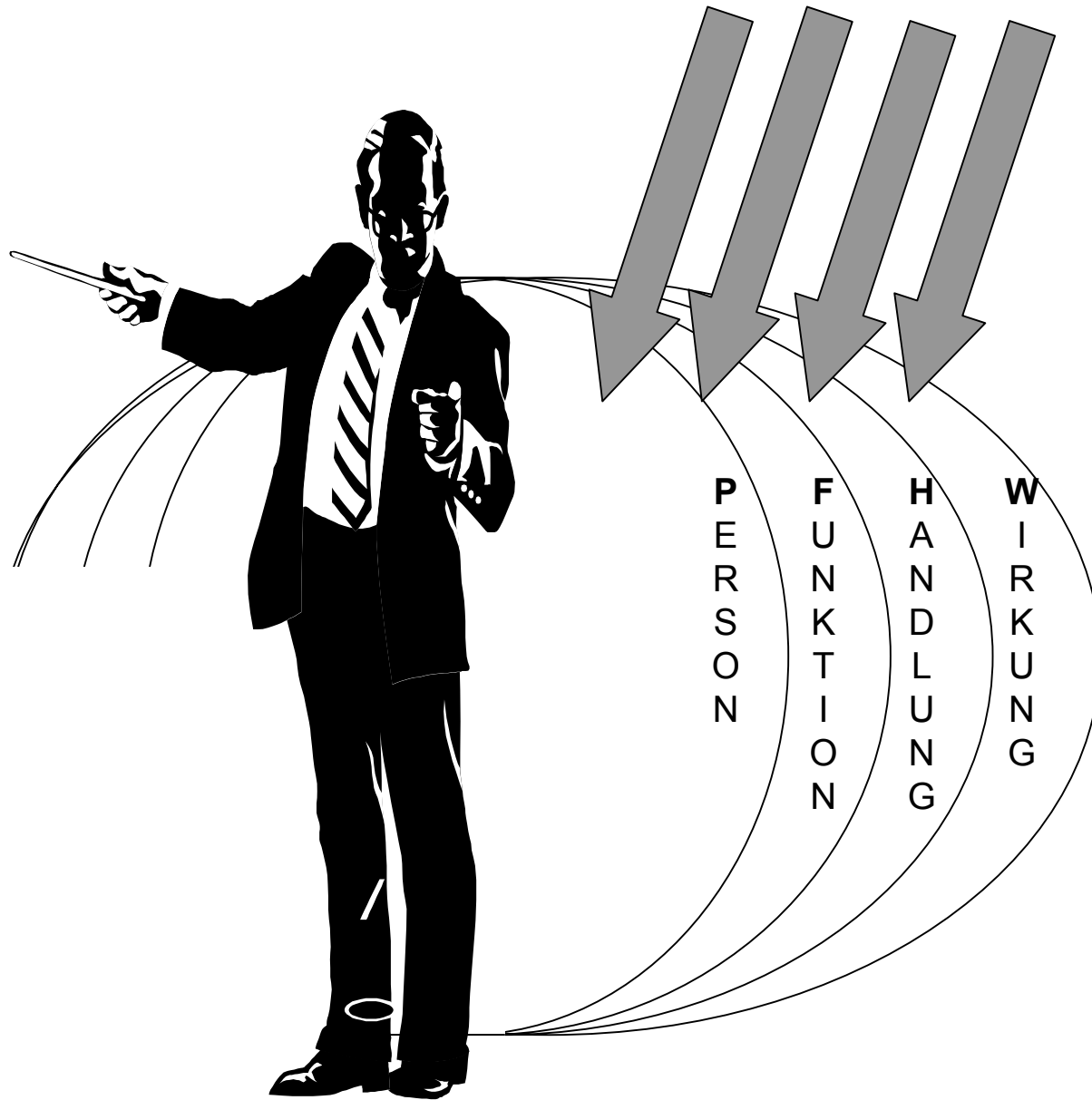
Gruppenorientierte Aufgaben (KOHÄSION)

- Ermutigen
- Ausgleichen
- Atmosphäre schaffen
- Zur Mitarbeit motivieren
- Störungen (Konflikte) beachten und ansprechen
- Dauerredner bremsen
- Wir-Gefühl erwecken
- Teilnehmer an der Verantwortung für das Geschehen beteiligen
- Normen und Spielregeln schaffen
- Hektik vermeiden

Wer Feedback bekommt, weiß mehr

Das Johari-Fenster





Grundstruktur beim Feedbackgeben und -nehmen

Regeln für das Feedback-Geben

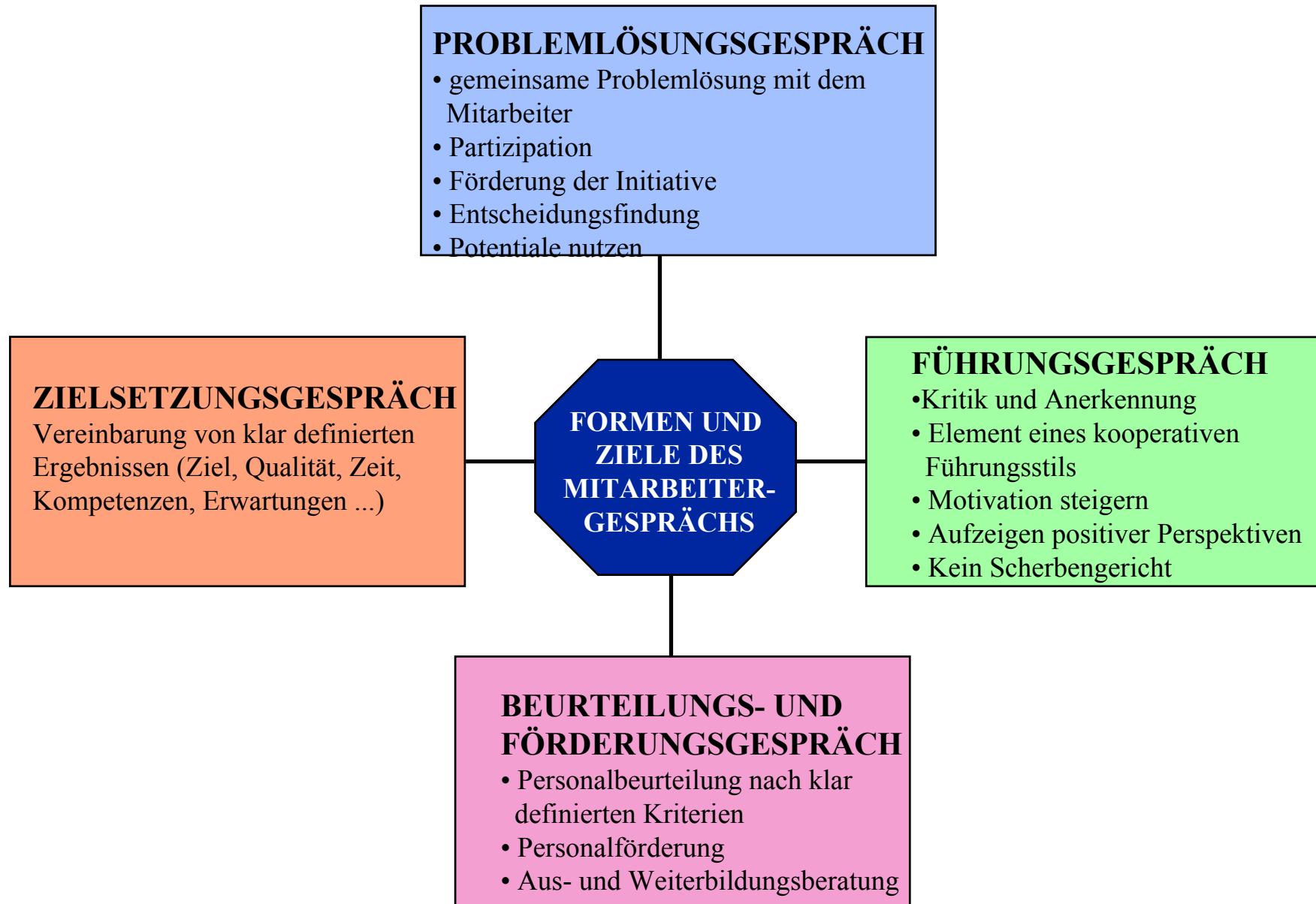
- Beschreibend und nicht bewertend !
- Konkret und nicht allgemein !
- Bezug aufs Hier und Jetzt und nicht auf den Schnee von letzten Jahr !
- Formulieren sie Ich-bezogen und nicht allgemein bzw. indirekt !
- Anbieten und nicht aufzwingen !

Reaktionen, die den Feedback-Geber „stumm“ machen ...

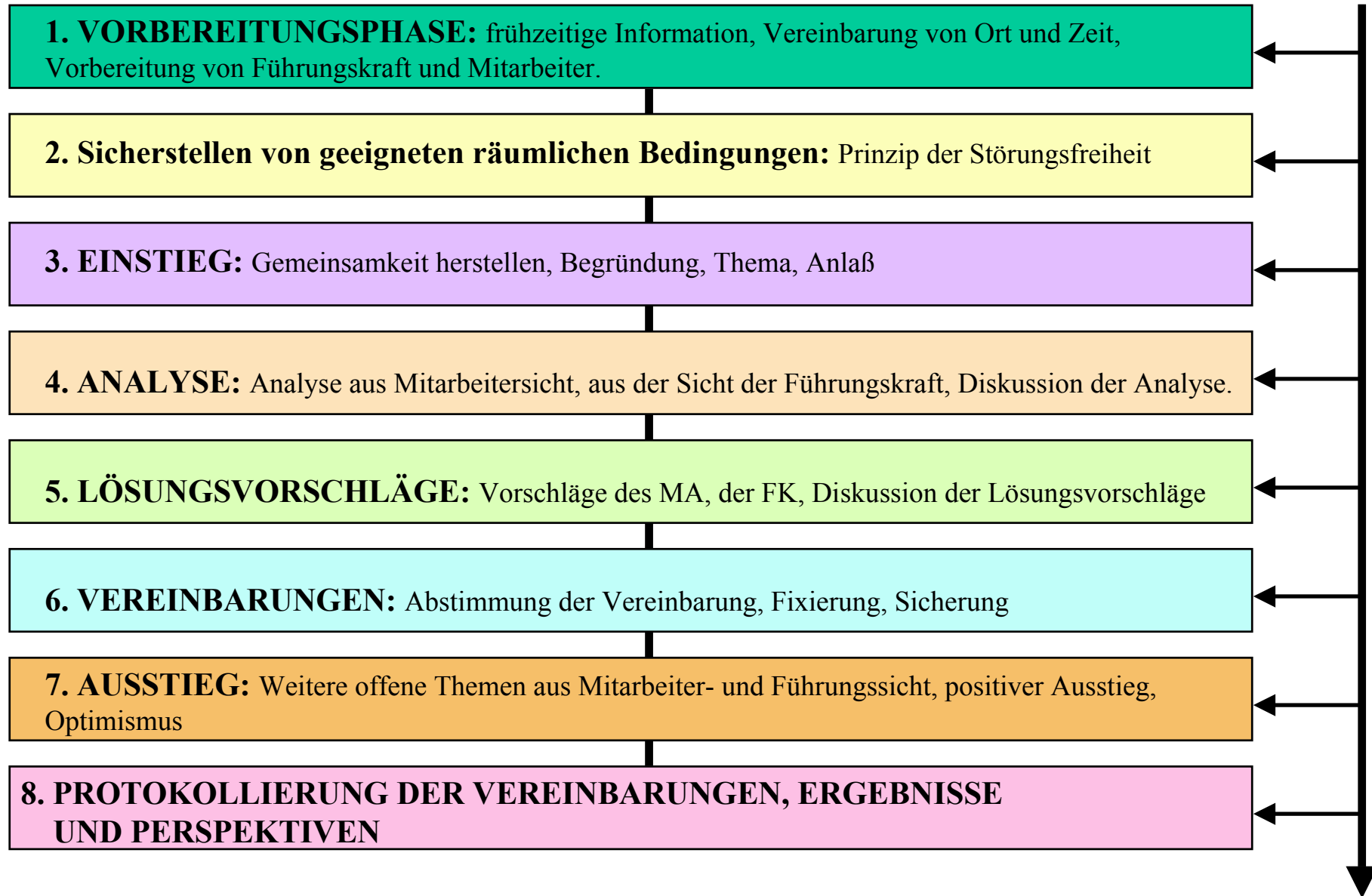
- Rational erklären, warum man sich so und nicht anders verhalten hat.
- Dem Feedback-Geber unlautere Motive unterstellen.
- Den Feedback-Geber angreifen und auf seine eigenen Fehler aufmerksam machen.
- Die Gültigkeit der Feedback-Information einfach in Frage stellen.

ZIELE & FUNKTIONEN DES MITARBEITERGESPRÄCHS

- **INFORMATIONSAUSTAUSCH** : Selbsteinschätzung, Eigen- und Fremdwahrnehmung, Zukunftsperspektiven, Arbeitsklima, Spannungen, Schwachstellen, Verbesserungsmöglichkeiten.
- **MOTIVATION** : Anerkennung und konstruktive Kritik an der Sache und nicht an der Person, Akzeptanz
- **PERSONALBEURTEILUNG UND PERSONALENTWICKLUNG**
- **AUSLESE** : Leistungsbeurteilung und Feststellen von Leistungsdefiziten. Erörterung von Möglichkeiten zu deren Beseitigung.
- **AUS- UND WEITERBILDUNGSBERATUNG** : Zur Verbesserung der Qualität der Entscheidungen.
- **KONSTRUKTIVE KONFLIKTAUSTRAGUNG**
- **ZIEL- UND ERGEBNISVEREINBARUNG**
- **LEISTUNGS- UND KREATIVITÄTSINTENSIVIERUNG**



Der Prozess des Mitarbeitergesprächs



VORAUSSETZUNGEN FÜR ERFOLGREICHE MITARBEITERGESPRÄCHE

- **Gestaltung von unternehmenskulturellen Rahmenbedingungen**
- **Mitarbeiterbezogene Gesprächsführung**
- **Das Mitarbeitergespräch ist dialogisch und nicht als hierarchischer Akt gestaltet.**
- **Kein Verkauf von Entscheidungen.**
- **Keine einseitige Strukturierung (Themenvorgabe, Beendigung)**
- **Möglichkeiten zur Einberufung auch seitens des Mitarbeiters.**
- **Beurteilungsgespräche sollen nur zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter stattfinden.**
- **Dem Mitarbeiter Einflußchancen gewähren.**
- **Klärung von Verfahrensfragen per Betriebsvereinbarung.**
- **Verzicht auf Dominanzansprüche**
- **Geduld haben, statt Druck ausüben.**
- **Schulung der Vorgesetzten und Mitarbeiter.**
- **Institutionalisierung und regelmäßige Durchführung.**

.....