



4.4.3 Persönliche Kommunikation

Einführung

***„Wir sprechen mit Menschen?
Aneinander vorbei!“***

(Kurt Tucholsky)

***„Am Anfang war das Wort.
Gleich danach kam das Missverständnis“***

(Reinhard K. Sprenger)

Einführung

Ausmaß der Kommunikation in der Arbeitswelt

- 50% - 75% der Arbeitszeit besteht für die meisten von uns aus Kommunikation
- ca. 80% davon passiert in mündlicher Form
- 50% - 90% der Arbeitszeit einer Führungskraft besteht aus verbaler Kommunikation

ABER

- 70% aller Fehler am Arbeitsplatz gehen auf mangelhafte Kommunikation zurück
- 30% - 50% der Mitarbeiter äußern, dass sie ungenügend informiert seien

Einführung

➔ **Kommunikationskompetenz ist
eine wichtige Schlüsselqualifikation für
das Berufs- und Arbeitsleben!**

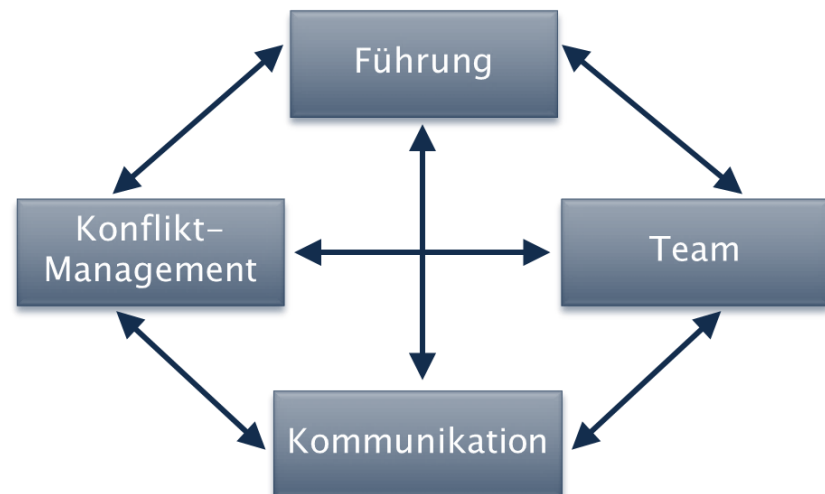


Einführung

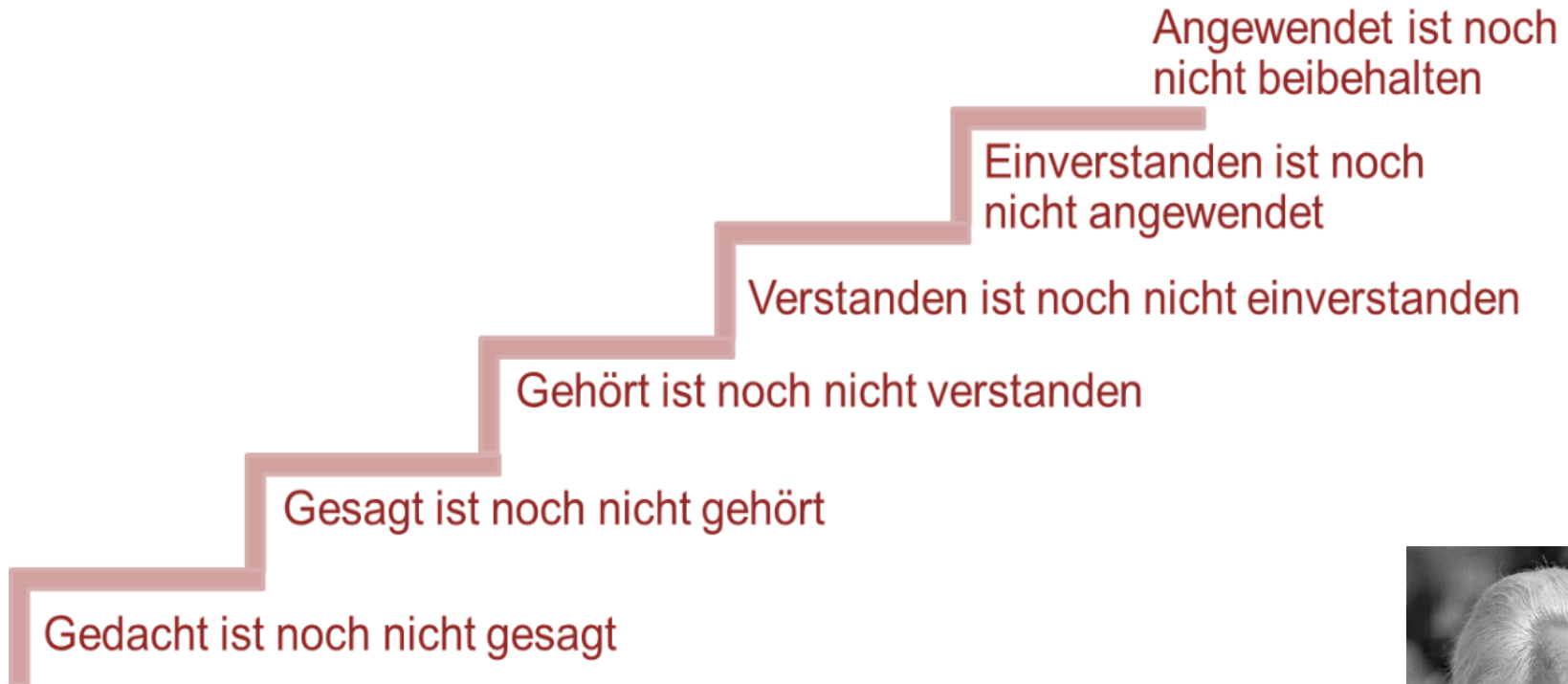
70 bis 90 % der Aufgaben einer Projektleitung haben mit
Kommunikation zu tun!

Die Kommunikation im Projekt ist von zentraler Bedeutung für den Projekterfolg – mehr noch als die Planung oder Steuerung. Technische oder organisatorische Probleme lassen sich in der Regel einfacher lösen als Kommunikationsprobleme.

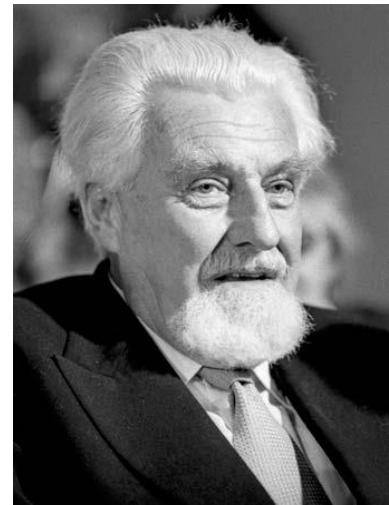
„Projekte scheitern nicht an Technik, Projekte scheitern an Menschen.“



Kommunikationstreppe & Kommunikationsstörungen



*Kommunikationstreppe nach **Konrad Lorenz** (1903-1989),
Verhaltensforscher*



Kommunikation

- lat. communicatio = Mitteilung
- Verständigung zwischen Menschen mithilfe von Sprache oder Zeichen
- Generell kann zwischen **verbalen**, **nonverbaler**, **paraverbaler** und **extraverbaler (kontextbezogener) Kommunikation** unterschieden werden
- Informationen werden gesendet und empfangen
- teils bewusst teils unbewusst



Kommunikation

Kommunikation findet statt:

- Persönlich (von Angesicht zu Angesicht) oder unpersönlich
- Raumgleich oder über räumliche Distanz (virtuelle Kommunikation)
- Synchron (zeitgleich) oder asynchron (zeitversetzt)
- Formal (z.B. Meeting, Workshop) oder informell (z.B. Flur, Kaffeeecke)

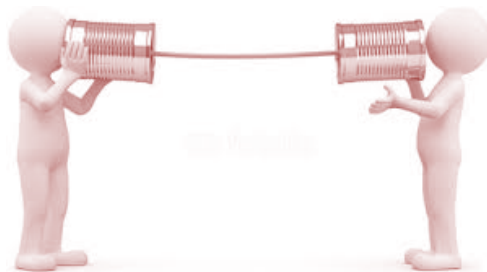


Kommunikation

Für gute Kommunikation werden häufig „Spielregeln“ aufgestellt, die sicherstellen sollen, dass alle förderlichen Aspekte berücksichtigt werden.

Das Hauptproblem der Kommunikation:

Die Annahme, dass die „gesendete Information“ richtig angekommen (und angenommen) worden ist.



Kommunikationstechniken, die eine offene Kommunikation fördern

- **Aktives Zuhören:** Konzentriertes Zuhören ohne Unterbrechungen und mit dem Ziel, den Sprecher wirklich zu verstehen. Es hilft, Missverständnisse zu vermeiden und zeigt Wertschätzung.
- **Offene Fragen stellen:** Anstatt geschlossene Fragen (ja/nein), fördert das Stellen offener Fragen detailliertere Antworten und regt den Austausch an.
- **Ich-Botschaften:** die eigene Sichtweise durch Ich-Botschaften ausdrücken, anstatt jemanden zu beschuldigen.
- **Feedback geben und empfangen:** Konstruktives Feedback hilft, Missverständnisse zu klären und Verbesserungen anzuregen. Auch die Bereitschaft, Feedback anzunehmen, ist wichtig.
- **Transparenz:** Informationen offen teilen und klare Erwartungen und Ziele formulieren. Dies schafft Vertrauen und verhindert Missverständnisse.

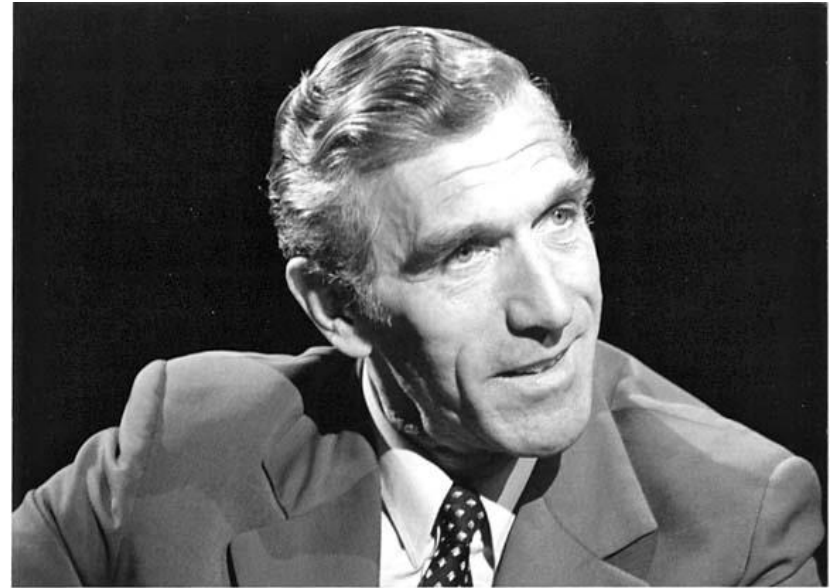
Kommunikationstechniken, die eine offene Kommunikation fördern

- **Empathie zeigen:** Sich in die Lage des anderen zu versetzen, schafft ein Gefühl des Verständnisses und der Offenheit im Gespräch.
- **Gute nonverbale Kommunikation:** Körpersprache, wie Mimik und Gestik, beeinflusst die Kommunikation stark. Offene Körpersprache lädt zu mehr Austausch ein.
- **Vermeidung von Fachjargon:** Eine klare und verständliche Sprache verwenden, um sicherzustellen, dass alle Beteiligten den Inhalt der Kommunikation verstehen.
- **Direkte Kommunikation:** Probleme oder Anliegen direkt mit der betroffenen Person ansprechen, anstatt über Dritte zu gehen.
- **Zeit für Kommunikation einplanen:** Regelmäßige Gespräche und Meetings einplanen, um kontinuierlichen Austausch zu fördern und ein offenes Klima zu schaffen.

Agenda

1. 5 Axiome der Kommunikation
2. Verbale, nonverbale, paraverbale & extraverbale Kommunikation
3. Kommunikationsmodell von Schulz von Thun (Kommunikationsquadrat)
4. Aktives Zuhören
5. Feedback geben und empfangen
6. Fragetechniken
7. Virtuelle Kommunikation & Netiquette
8. Besprechungen & Web Meetings





5 Axiome der Kommunikation (nach Paul Watzlawick)

5 Axiome der Kommunikation

1. Axiom: „Man kann nicht nicht kommunizieren“
2. Axiom: „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt“
3. Axiom: „Kommunikation ist eine Sache von Ursache und Wirkung.“
4. Axiom: „Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.“
5. Axiom: „Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.“

1.Axiom: „Man kann nicht nicht kommunizieren“

- Wenn zwei Lebewesen aufeinandertreffen kommunizieren sie zwangsläufig miteinander
- Es ist unmöglich dem Gegenüber keine Signale zu senden (verbal, nonverbal)
- Bereits der Versuch nicht zu kommunizieren, sagt dem Gegenüber etwas

Beispiel: Jemand sitzt in einem Wartezimmer beim Arzt und starrt zu Boden. Man könnte annehmen, dass diese Person nicht kommuniziert. Allerdings teilt sie dadurch mit, dass sie keinen Kontakt zu anderen Wartenden wünscht.



2.Axiom:

„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt“

- Kommunikation umfasst nicht nur den Inhalt (das Gesagte) sondern auch WIE etwas gesagt wird (nonverbal) und in welcher Beziehung die Gesprächspartner stehen
- **„WAS“** wird **„WIE“** gesagt

Beispiel: Wird eine traurige Nachricht mit einem Lächeln überbracht, wird dies bei dem Empfänger Irritation auslösen und er wird die Nachricht möglicherweise nicht ernst nehmen oder vom mangelnden Mitgefühl des Senders überrascht sein.

Das Eisbergmodell der Kommunikation

Sachebene

bewusste
Kommunikation
(sichtbar)

Zahlen, Daten, Fakten

Beziehungsebene

unbewusste
Kommunikation
(unsichtbar)

Gefühle, Gedanken,
Motive, Werte,
Erfahrungen, Beziehung



„Die Beziehungsebene trägt die Sachebene.“

3. Axiom: „Kommunikation ist eine Sache von Ursache und Wirkung.“

- Kommunikation ist Aktion und Reaktion.
- Alle Beteiligten senden Signale und reagieren auf diese.
- Häufig haben die Kommunikationspartner, den Eindruck Sie reagieren nur, während der andere agiert.
- Die Kommunikation dreht sich im Kreis (**kreisförmige Interaktion**)
- Beispiel: Bin ich kurz angebunden oder unhöflich, wird das Gegenüber vermutlich entsprechend reagieren.

*„Wie man in den Wald hineinruft,
so schallt es heraus“*



4. Axiom: „Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.“

- Digital: Inhaltsaspekt einer Nachricht (Worte, Schrift)
- Analog: Nonverbale Signale
- Analoge Kommunikation ist mehrdeutig und kann unterschiedlich entschlüsselt werden. Durch mögliche Fehlinterpretationen können Konflikte zwischen den Kommunikationspartnern entstehen.

Beispiel: Tränen können Freude oder Trauer bedeuten.

Ein Gähnen kann Müdigkeit, Langeweile und Sauerstoffmangel bedeuten.

5. Axiom: „Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.“

- **Symmetrisch:** Kommunikation zwischen zwei gleichberichten Partnern. Kommunikation auf Augenhöhe (Freunde, Geschwister, Kollegen auf gleicher Ebene).
Beispiel: Kollge zu Kellegin: „Kannst du mir bitte helfen?“
- **Komplementär:** Kommunikation zwischen ungleichen Gesprächspartnern (Hierarchiegefälle). Üblicherweise hat ein Part die Oberhand, der andere ordnet sich unter. Kommunikation von oben nach unten bzw. von unten nach oben (Beispiele: Eltern/Kind, Vorgesetzte/Mitarbeiter, Lehrer/Schüler).
Beispiel: PL zu MA: „Machen Sie das bis morgen fertig!“
- Probleme entstehen vor allem, wenn Personen versuchen aus einer symmetrischen Situation eine komplementäre zu machen, z.B. um die Führung zu übernehmen.



Verbale, nonverbale, paraverbale und extraverbale Kommunikation

Verbale & nonverbale Kommunikation

Verbale Kommunikation

- Sprache und Inhalt

Nonverbale Kommunikation

- Mimik
- Gestik
- Blickkontakt
- Körperhaltung & Körperbewegung
- räumlicher Abstand zu anderen Menschen (hier bestehen starke kulturelle Unterschiede)
- körperliche Berührung

Paraverbale & extraverbale Kommunikation

Paraverbale Kommunikation

- Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit
- Stimmlage, Betonung, Satzmelodie
- Akzente
- Pausen
- Lachen, Husteln, Lautmalereien („Mmh“, „aha“, „oh“)

Extraverbale Kommunikation

- Aussehen, Kleidung, Frisur, Körperschmuck
- Ort, Zeit, Kontext
- Olfaktorische Aspekte

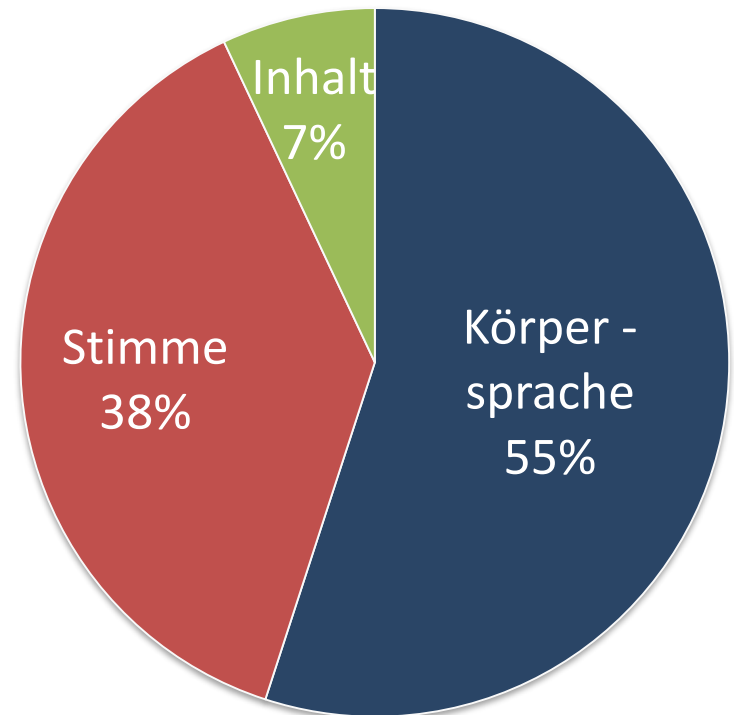
Kongruente Kommunikation

- Wir kommunizieren verbal, nonverbal, paraverbal und extraverbal
- Das Gesamtpaket wird vom Empfänger ausgewertet und interpretiert
- Je mehr Kongruenz (Übereinstimmung) zwischen Körpersprache, Stimme und Inhalt besteht...
 - ...desto eher glauben wir dem Sender und...
 - ...desto weniger wird das Gesagte der Eigeninterpretation des Empfängers überlassen...
 - ...und die Wahrscheinlichkeit, dass der Empfänger die Absicht des Absenders erkennt, nimmt zu

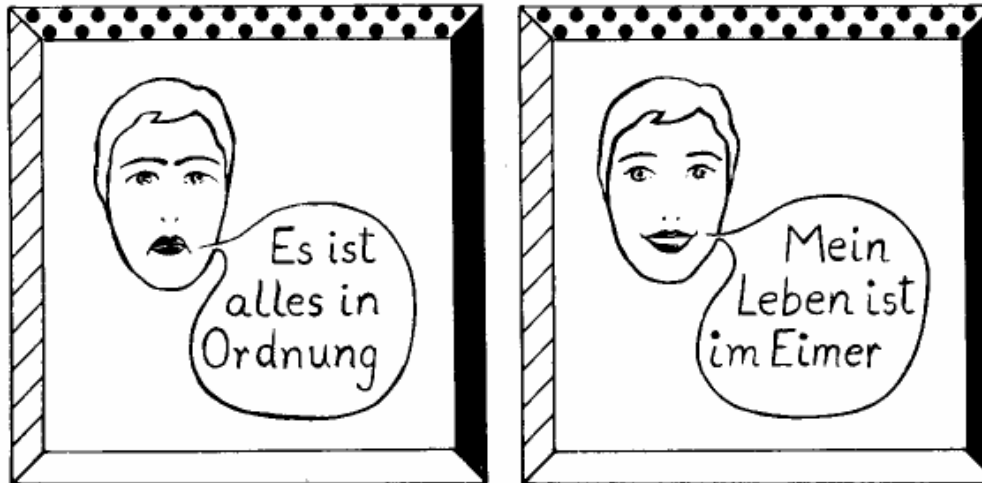
Inkongruente Nachrichten:

55-38-7-Regel nach Mehrabian (1971)

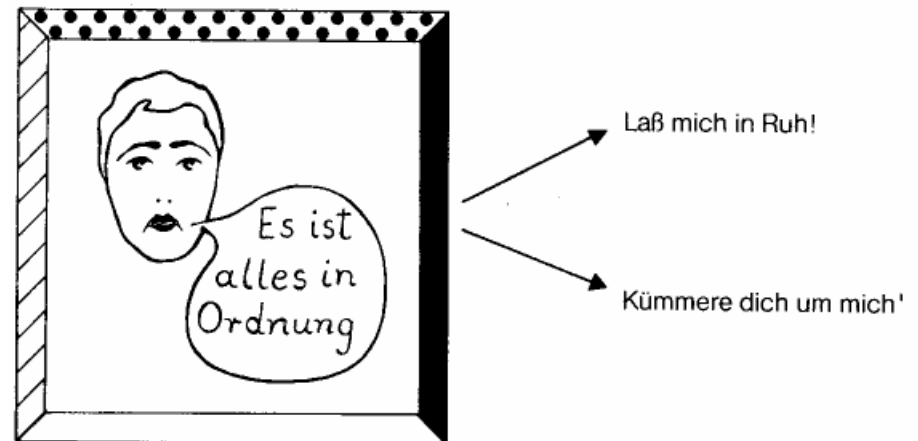
- Albert Mehrabian stellte eine Formel auf, um herauszufinden wie die Gesamtaussage einer, in sich inkonsistenten, Nachricht (keine Kongruenz) bestimmt wird.
- Die Formel beschreibt den Anteil von **Körpersprache (55%)**, **Stimme (38%)** und **Inhalt (7%)** einer inkongruenten Nachricht, gemessen an der Gesamtaussage



Inkongruente Nachrichten



➡ **Inkongruente Nachrichten sind für den Empfänger verwirrend und schwierig zu handhaben!**



Inkongruente Nachrichten:

55-38-7-Regel nach Mehrabian (1971)

- Die Formel nach Mehrabian macht deutlich, wie wichtig es ist, dass die Körpersprache und die Stimme zum Inhalt einer Nachricht passen müssen
- Im Fall eines Widerspruches wird viel eher der Körpersprache & Stimme vertraut als dem Inhalt
- Ähnliches wurde auch schon mit dem Eisbergmodell und dem 2. Axiom von Paul Watzlawick postuliert



Die vier Seiten einer Nachricht (Friedemann Schulz von Thun)

4-Ohren-Modell / Kommunikationsquadrat

Kommunikationsquadrat : Die vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun)

Der Chef sagt zur Mitarbeiterin:
„Sie machen heute aber früh Feierabend.“
Was will er ihr mitteilen?



Kommunikationsquadrat : Die vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun)



Sachinhalt:

„Es ist noch früh“

„Sie machen Feierabend“

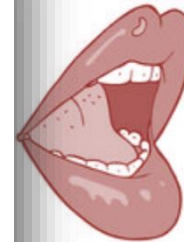
Selbstkundgabe:

„Ich bin ärgerlich“

„Ich würde auch gerne Feierabend machen“



„Sie machen
heute aber
früh
Feierabend.“



Apell:

„Arbeiten Sie länger!“

„Bringen Sie mehr Einsatz!“



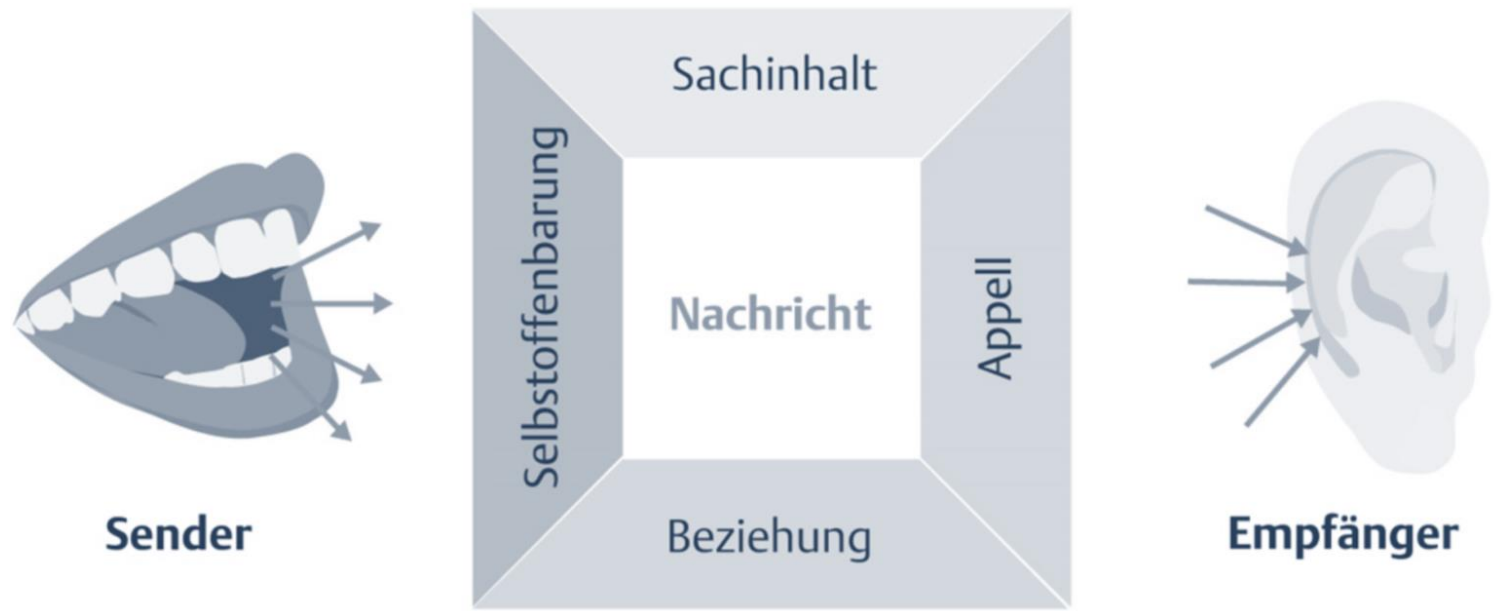
Beziehungshinweis:

„Sie arbeiten zu wenig“

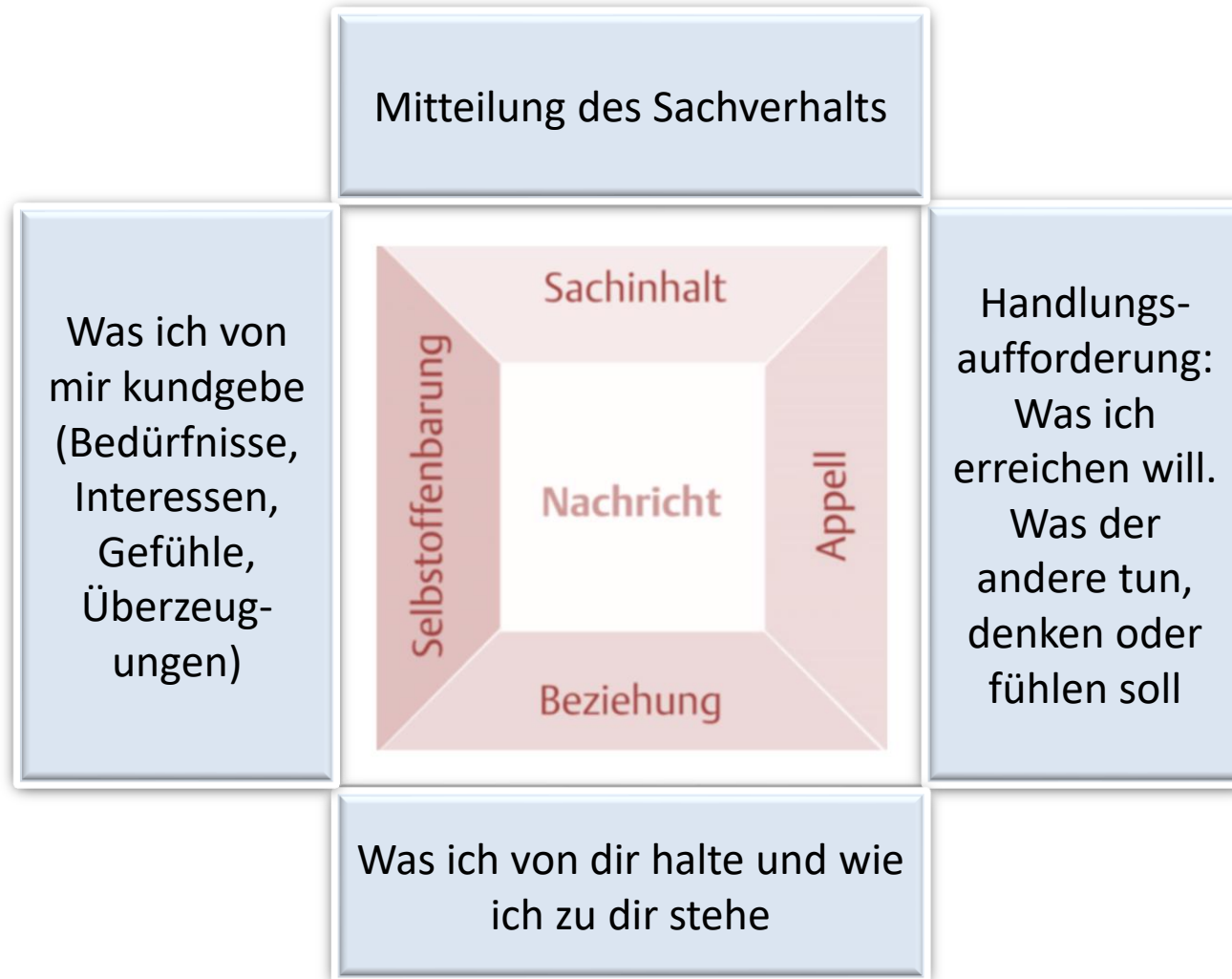
„Sie sind faul“

Kommunikationsquadrat : Die vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun)

Die Grundlage des Kommunikationsmodells von Schulz von Thun ist, dass eine Nachricht 4 Botschaften enthält:



Kommunikationsquadrat: Die vier Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun)



Das 4-Seiten-Modell der Kommunikation



Das 4-Seiten-Modell der Kommunikation

SACHINHALT

Worüber ich informiere.

„Die Ampel ist grün.“

SELBSTKUNDGABE

**Was ich von mir
kundebe.**

„Ich habe es eilig!“

*„Du, da vorne
ist grün!“*

APELL

**Wozu ich dich
veranlassen möchte.**

„Gib Gas!“ „Fahr los!“

BEZIEHUNGSHINWEIS

**Was ich von dir halte und wie
wir zueinander stehen.**

„Du passt nicht auf.“

„Du bist eine schlechte
Autofahrerin.“

Die 4 Seiten einer Nachricht: Beispiel



Sachinhalt:

„Es gibt einen Fehler.“

Beziehungshinweis:

„Sie sind unfähig und nicht in der Lage Fehler zu korrigieren.“

Selbstkundgabe:

„Ich bin sauer, dass der Fehler immer noch da ist.“

Appell:

„Beheben Sie den Fehler!“

Die vier Seiten einer Nachricht

- Je nachdem mit welchem Ohr wir hören, reagieren wir auf eine Nachricht.
- „Der Empfänger bestimmt die Botschaft.“ Erst durch die Reaktion des Empfängers, kann ich feststellen, mit welchem Ohr gehört wurde.
- Doch mit welchem Ohr höre ich oder mein Gegenüber bevorzugt?



Aktives Zuhören

nach Carl Rogers

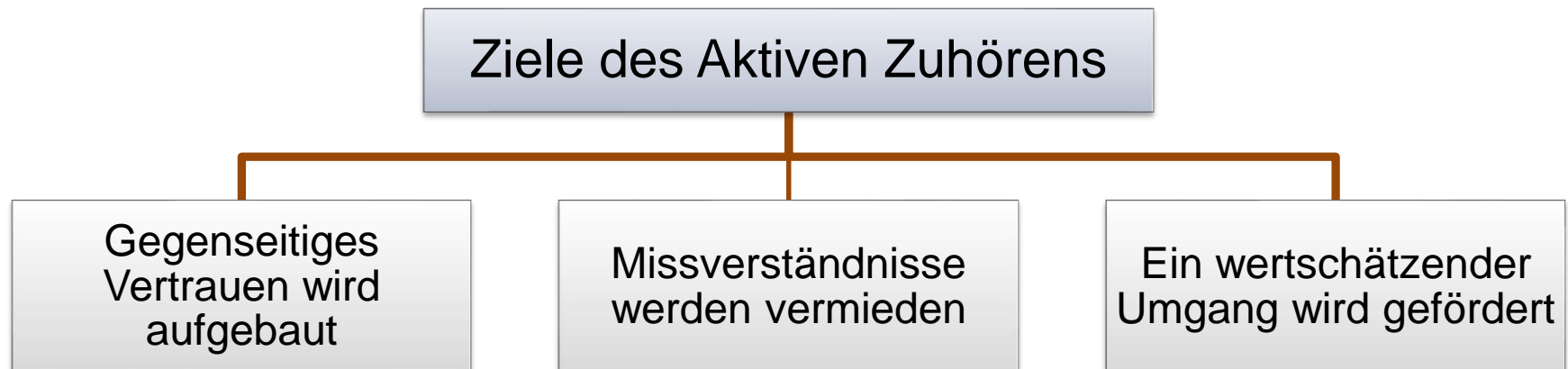
„Wirklich zuhören, können nur ganz wenige Menschen.“

Michael Ende

Aktives Zuhören (nach Carl Rogers)



- Aktives Zuhören nach Carl Rogers ist eine wichtige Kommunikationstechnik, die darauf abzielt, das Verständnis und die Empathie in Gesprächen zu fördern.
- Es fördert die zwischenmenschliche Verbindung und unterstützt den Sprecher, sich gehört und verstanden zu fühlen.
- Missverständnisse sollen vermieden werden.



Aktives Zuhören: Aufmerksamkeit

- **Hören ohne Hinzuhören:** Der Zuhörer ist nur gering und sporadisch aufmerksam, da er sich noch mit seinen eigenen Gedanken beschäftigt.
- **Hinhören ohne Zuhören:** Eine Nachricht wird zwar gehört, der Zuhörer bemüht sich jedoch nicht, zu verstehen, was der andere meint oder sagen will.
- **Aktives Zuhören:** Der Zuhörer hört aufmerksam zu und vermittelt dem Redner, dass er den Ausführungen konzentriert folgt und sie verstehen möchte.
- Aktives Zuhören heißt zusammengefasst:

„Zuhören, Beobachten, Verstehen, Rückmelden“

4 Schritte des Aktiven Zuhörens

Aktives Zuhören heißt...

1. Zuhören

Was sagt das Gegenüber?
Volle Aufmerksamkeit dem Sprecher
schenken und nicht abgelenkt sein.

2. Beobachten

Wie verhält sich das Gegenüber?
Auch auf nonverbale und paraverbale
Signale achten.

3. Verstehen

Was teilt das Gegenüber mir mit?
Vorsichtiges Nachfragen bei
Unklarheiten.

4. Rückmelden

Was habe ich verstanden?
Paraphrasieren und verbalisieren, was
ich verstanden habe.

Aktives Zuhören (nach Carl Rogers)

3 Axiome / Grundhaltungen

```
graph TD; A[3 Axiome / Grundhaltungen] --- B[1. Empathische und offene Grundhaltung]; A --- C[2. Authentisches und kongruentes Auftreten]; A --- D[3. Akzeptanz und positive Wertschätzung der anderen Person];
```

1. Empathische
und offene
Grundhaltung

2. Authentisches
und kongruentes
Auftreten

3. Akzeptanz und
positive
Wertschätzung der
anderen Person

3 Axiome des Aktiven Zuhörens nach Carl Rogers

1. „Empathische und offene Grundhaltung“

Das erste Axiom besagt, dass der Zuhörer empathisch sein sollte, um die Perspektive und Gefühle des Sprechers zu verstehen und nachzuempfinden. Dies bedeutet, sich in die Lage des Sprechers zu versetzen und seine Emotionen zu erkennen, ohne zu urteilen oder zu bewerten.

2. „Authentisches und kongruentes Auftreten“

Das zweite Axiom beinhaltet die Echtheit des Zuhörers. Dies bedeutet, dass der Zuhörer authentisch und aufrichtig im Gespräch sein sollte. Er sollte keine falschen Emotionen oder Reaktionen vortäuschen, sondern sich ehrlich und offen verhalten.

3. „Akzeptanz und positive Wertschätzung der anderen Person.“

Das dritte Axiom bezieht sich auf die bedingungslose positive Wertschätzung des Sprechers. Der Zuhörer sollte die Aussagen des Sprechers akzeptieren, ohne sie zu verurteilen oder zu kritisieren, unabhängig von seinen eigenen Überzeugungen oder Meinungen.

Aktives Zuhören

Zuhören: Wertschätzendes Interesse zeigen



Grundbotschaft: „Ich bin ganz Ohr“

- „Erzählen Sie mal, wie es dazu gekommen ist...“
- „Ich würde gerne wissen, wie...“
- „Mich würde interessieren...“
- Offene Fragen stellen, Nachfragen bei Unklarheiten
- **Signale:**
 - „Ja“
 - „Mhm“, „ah“
 - „Verstehe“
 - Blickkontakt
 - Nicken
 - Pacing(Körperhaltung & Stimmlage angleichen)



Aktives Zuhören

Inhaltliches Verständnis – Paraphrasieren

➔ Kernaussagen auf den Punkt bringen

- Zusammenfassen
- Mit eigenen Worten wiederholen
- Verständnis überprüfen
- „Wenn ich Sie richtig verstehe...“
- „Bei mir ist angekommen ...“
- „Ich würde gerne kurz zusammenfassen, was ich bisher verstanden habe...“



Aktives Zuhören

Emotionales Verständnis



Gefühlslage auf den Punkt bringen

- Gefühle verbalisieren
 - „Das war bestimmt sehr unangenehm für Sie“
 - „Da waren Sie verärgert/wütend/frustriert, richtig?“
- in den anderen hineinversetzen
- Wünsche heraushören
- auf Nonverbale Signale achten
- Evtl. ansprechen wenn sich verbale und nonverbale Signale widersprechen



Irrtümer des aktiven Zuhörens

Es gibt häufig Missverständnisse rund um das "Aktiven Zuhörens", z.B.:

- **Man sollte sich nur auf den Sachinhalt konzentrieren.**
=> Tatsächlich sind auch paraverbale und nonverbale Signale von Bedeutung.
- **Nachfragen ist verboten.**
=> Im Gegenteil, zurückhaltendes Nachfragen bei Unklarheiten ist sogar wichtig.
- **Der Zuhörer darf nur zuhören und nichts sagen.**
=> Doch Rückmeldungen durch Paraphrasieren und Verbalisieren sind entscheidend.
- **Aktives Zuhören ist jederzeit und überall möglich.**
=> Nein, es erfordert eine ungestörte Umgebung.
- **Aktives Zuhören ist nur eine Frage der Intelligenz.**
- **Ich muss immer alles wiederholen, was der andere sagt, bevor ich antworte.**



FEEDBACK
geben & nehmen

Feedback – Sinn & Zweck



- Feedback (=Rückmeldung)
- Unterstützt den Abgleich von Selbst- und Fremdbild
- Konstruktives Feedback ist eine Chance zu erfahren, wie unser Verhalten auf andere wirkt.
- Feedback gibt uns Anregungen, wie wir unsere Leistungen verbessern können.
- Feedback von mehreren Personen führt meist zu der Erkenntnis, das gleiches Verhalten auf verschiedene Menschen unterschiedlich wirkt.

Feedback als Chance

- Wo gearbeitet wird, passieren Fehler. Diese Fehler sind Lernchancen. Das Feedback eröffnet diese Lernchancen und gibt Hinweise auf zwei Ebenen:
 - Aufgabenerfüllung: Haben meine Handlungen zum gewünschten Ergebnis geführt?
 - Soziales Verhalten: Wie wirke ich auf andere?
- Positives Feedback (Lob) verstärkt positives Verhalten und motiviert.
- Jeder Mitarbeiter ist auf Rückmeldungen angewiesen, um sein Kommunikations- und Teamverhalten zu verbessern bzw. zu korrigieren.

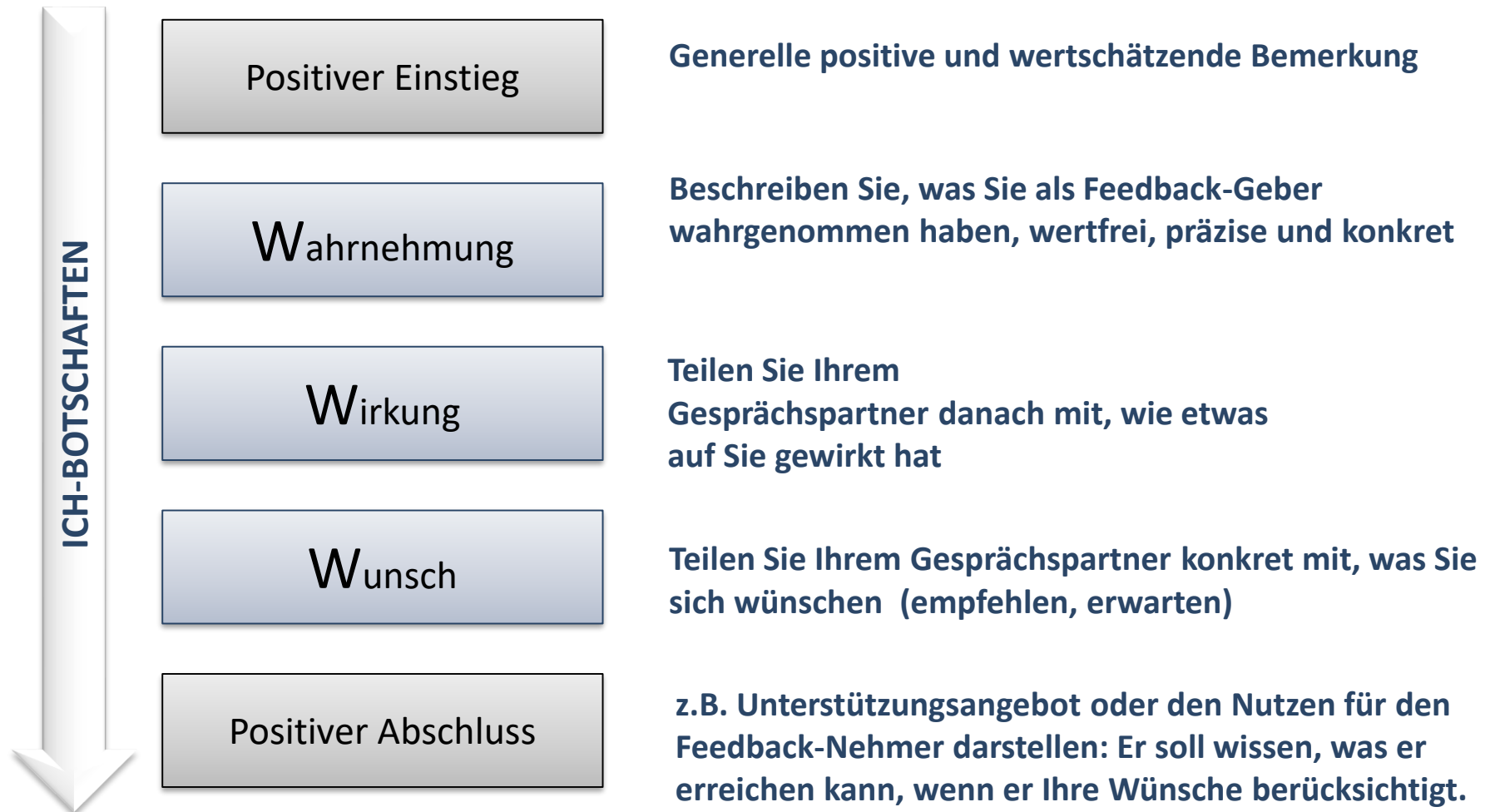
Feedback-Regeln: Feedback nehmen

- Sehen Sie Feedback als **Chance und Geschenk**
- **Ausreden lassen**: hören Sie zu und unterbrechen Sie den Feedbackgeber nicht
- Fragen Sie nach, aber **rechtfertigen oder verteidigen Sie sich nicht**
- **Bedanken** Sie sich für das Feedback
- Feedback ist **immer subjektiv** und hat **keinen Wahrheitsanspruch**.
Der Feedbackgeber kann nur sagen, wie Ihr Verhalten auf ihn wirkt, nicht wie Sie sind.
- **Auswertung**: werten Sie das Feedback für sich persönlich aus

Feedback-Regeln: Feedback geben

- **Nachfragen**, ob Feedback gewünscht ist
- Formulieren Sie Feedback in **ICH-Botschaften**
- **Positives zuerst**
- Die **Wahrnehmung & Wirkung beschreiben**, nicht werten oder interpretieren
- **Zeitnah, situationsbezogen & konkret/präzise**
- Nur Dinge ansprechen, die dem anderen **nützlich** sind und die **beeinflussbar** sind
- Feedback sollte **wertschätzend, einfühlsam und partnerschaftlich** erfolgen
- Feedback sollte als **subjektive Sicht kenntlich** gemacht werden
- **Konstruktive Vorschläge** für veränderbare Verhaltensweisen machen

Feedback-Aufbau: Die drei „Ws“



ICH-Botschaften: Formulierungshilfen

W

- Mir ist aufgefallen, dass...
- Ich habe gesehen/gehört/mitbekommen, dass...

- Ich fand den Beitrag interessant, weil...
- Ich hatte bei der Schilderung das Gefühl, dass
- Mir gefiel (nicht so) gut, dass...

W

- Sehr wichtig fand ich, dass Sie...
- Bei mir entsteht der Eindruck, dass...
- Gut/interessant/irritierend fand ich, dass Sie...
- Gestört hat mich, dass....
- Auf mich wirkte das...
- Für mich bedeutet das, dass...

W

- Ich wünsche mir /erwarte/ empfehle...
- Mein(e) Wunsch/Erwartung/Empfehlung ist, dass Sie...



Fragetechniken

„Wer fragt, der führt.“

„Wer, wie, was? Wieso, weshalb warum? Wer nicht fragt bleibt dumm!“

„Wer richtig gut zuhört, stellt richtig gute Fragen.“

Fragetechniken

Fragen ...

- halten ein Gespräch in Gang
- vertiefen den Dialog
- signalisieren Interesse am Gegenüber
- holen fehlende Informationen ein

- Stellen Sie immer nur eine Frage!
 - Keine Fragensalven
- Stellen Sie die Frage verständlich



Fragenarten

- es gibt sehr viele unterschiedliche Arten von Fragen
- je nachdem, welche man in einem Gespräch einsetzt, erhält man unterschiedliche Reaktionen
- Je nachdem, welche Art von Fragen ich stelle, kann ich das Gespräch in eine bestimmte Richtung lenken
- Grundsätzlich unterscheidet man offene und geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen

z.B.:

- ✓ Entscheidungsfragen
- ✓ Alternativfragen
- ✓ reflektierende Fragen
- ✓ Suggestivfragen
- ✓ Befehlsfragen

Offene Fragen

z.B.:

- ✓ Problemorientierte Fragen
- ✓ Lösungsorientierte Frage
- ✓ Ressourcenorientierte Fragen
- ✓ Hypothetische Fragen
- ✓ Zirkuläre Fragen

Geschlossene Fragen

- Werden in der Regel nur mit einem Wort beantwortet
- „Ja“, „Nein“, „Vielleicht“, „Ich weiß es nicht“, „die eine oder die andere Alternative“, ein Begriff
- Schränken ein & drängen auf eine Entscheidung

Anwendung:

- Steuerung des Themas
- Man braucht eine klare Position und kurze Antwort
- Man braucht schnell eine Information/ Entscheidung
- Gesprächsabschluss
- Verständniskontrolle
- Vielredner stoppen



Geschlossene Fragen (Beispiele)

- **Entscheidungsfragen:** Bringen das Gegenüber dazu, eine Entscheidung zu treffen (JA/NEIN). „Willst du heute ins Kino gehen?“; „Soll ich dich abholen?“
- **Alternativfragen:** drängen zu einer Entscheidung zwischen Alternativen. „Willst du lieber Spaghetti oder Pizza?“; „Fahren wir mit dem Auto oder mit dem Bus?“
- **Reflektierende Fragen:** Sollen dabei helfen Missverständnissen vorzubeugen. „Du sagst also, du hast die Unterlagen schon kopiert?“; „Verstehe ich Sie richtig, dass Sie kein zusätzliches Projekt leiten wollen?“
- **Suggestivfragen:** Man unterstellt dem Gegenüber etwas und legt ihm die Antwort quasi in den Mund. „Du willst doch noch mit mir Essen gehen?“; „Du hast dir doch schon überlegt, wie du das machst, oder?“
- **Befehlsfragen:** Ist eine in eine Frage verpackte Aufforderung. „Wirst du wohl pünktlich sein?“; „Wirst du wohl aufessen?“

Offene Fragen

- ▶ Laden das Gegenüber ein, ausführlich zu antworten (gesprächsöffnend)
- ▶ Vertiefen das Gespräch
- ▶ sollen möglichst viel Information liefern
- ▶ Wirken klärend: der Gefragte kann nachdenken und seine Sicht darstellen
- ▶ sind oft **"W"-Fragen**
 - „Was meinen Sie dazu?“
 - „Wie kann man das angehen?“
 - „Was könnte daraus resultieren?“
 - „Wie kam es dazu?“



Offene Fragen (Beispiele)

- **Problemorientierte Fragen:** Sie beleuchten das Problem/den Konflikt. Wie kam es dazu? Was sind die Auswirkungen? Wer ist wie beteiligt?
- **Ressourcenorientierte Fragen:** legen den Fokus auf Ressourcen, Stärken und Fähigkeiten – sie eignen sich zur Lösungsfindung. Was könnte uns helfen das Problem zu lösen? Was könnte der nächste Schritt sein?
- **Hypothetische Fragen:** So tun „als ob“-Fragen, explorieren Ideal- oder Katastrophenzustände (Angenommen, der Mitarbeiter kündigt, was wäre dann? Stellen Sie sich vor, wir beenden das Projekt erfolgreich, was bedeutet das für Ihre Karriere?
- **Zirkuläre Fragen:** Man bringt das Gegenüber dazu, die Frage aus einer anderen Perspektive zu beantworten und so den eigenen Blickwinkel zu erweitern. Was würde Ihr Kollege Ihnen raten? Was würde Ihr Projektleiter dazu sagen?

Fragearten





Virtuelle Kommunikation, Netiquette & Online Besprechungen

Virtuelle Kommunikation

Virtuelle Teams sitzen sie an unterschiedlichen Orten (z.B. durch Home Office oder länderübergreifende Projekte) und kommunizieren über digitale Medien (Mail, Telefon, Virtuelle Meetings, Kollaborations-Tools etc.).

Virtuelle Teams sollten sich zu Beginn möglichst persönlich/„face-to-face“ kennenlernen.

Mögliche Probleme bei virtueller Kommunikation:

- Erhöhter Zeitaufwand
- Weniger informelle Kommunikation
- Beziehungsaufbau schwieriger
- Teamgeist geringer
- Missverständnisse entstehen schneller
- Konflikte schwerer lösbar

Virtuelle Kommunikation:

Netiquette

Netiquette (Kofferwort aus Internet und Etikette):

Umgangsregeln für das Miteinander in virtuellen Umgebungen, die Höflichkeit, Respekt und konstruktive Kommunikation betonen.

Beispiele für Netiquette Regeln:

- Sei höflich und respektvoll. (Behandle andere online mit dem gleichen Respekt und Anstand, wie in persönlichen Gesprächen)
- Teile keine persönlichen Informationen ohne Erlaubnis.
- Verwende eine klare, präzise und angemessene Sprache.
- Achte auf Rechtschreibung und Grammatik.
- Vermeide Spam und unerwünschte Nachrichten.
- Überprüfe die Fakten, bevor du etwas teilst.

Virtuelle Kommunikation:

Netiquette

- Schreibe nicht ausschließlich in Großbuchstaben (wirkt AGGRESSIV, wie schreien)
- Verwende Emojis und Abkürzungen angemessen.
- Achte bei Emails auf eine klare Betreffzeile, professionelle Anrede und Abschiedsfloskeln.
- Keine persönlichen Angriffe, unhöflichen Kommentare oder Beleidigungen.
- Respektiere unterschiedliche Meinungen.
- Antworte auf Nachrichten und Emails in angemessener Zeit.

Meetings / Besprechungen

Eine Besprechung (Meeting) hat mehrere wesentliche Bestandteile, die dazu beitragen, dass sie strukturiert und effektiv abläuft.

- **Ziel und Zweck:** Klarer Grund der Besprechung
- **Agenda:** Strukturierte Themenliste.
- **Teilnehmerliste:** Relevante Personen.
- **Moderation:** Leitung der Besprechung.
- **Zeitplan:** Festgelegter Zeitrahmen.
- **Eröffnung:** Begrüßung und ggf. Vorstellung der Teilnehmenden
- **Diskussion:** Austausch und Bearbeitung der Agenda-Punkte.
- **Ergebnisse:** Entscheidungen und nächste Schritte.
- **Protokollführung:** Festhalten der wichtigsten Punkte.
- **Aufgabenverteilung:** Zuweisung von Verantwortlichkeiten.
- **Feedback:** Abschlussrunde und Auswertung der Besprechung.

Web Meetings / Online Besprechungen

Bei Web Meetings und Online-Besprechungen gibt es einige wichtige Verhaltensregeln, um eine effektive und professionelle Kommunikation sicherzustellen:

- **Pünktlichkeit:** Pünktlich zum Meeting erscheinen und idealerweise ein paar Minuten vorher einloggen.
- **Technische Vorbereitung:** Vorab sicherstellen, dass Mikrofon, Kamera und Internetverbindung funktionieren. Die Plattform sollte bekannt sein.
- **Kamera einschalten:** Wenn möglich, die Kamera aktivieren, um eine persönlichere Kommunikation zu ermöglichen, es sei denn, es gibt technische oder datenschutzbezogene Gründe dagegen.
- **Mikrofon stumm schalten:** Das Mikrofon sollte bei Nicht-Sprechen stumm geschaltet werden, um Hintergrundgeräusche zu minimieren.

Web Meetings / Online Besprechungen

- **Angemessene Kleidung:** Trotz der Distanz sollte eine professionelle Kleidung getragen werden, insbesondere bei formellen Besprechungen.
- **Fokus behalten:** Ablenkungen (Handy, E-Mails, andere Aufgaben) vermeiden und aktiv an der Besprechung teilnehmen.
- **Höfliche Kommunikation:** Warten, bis andere aussprechen, und nicht ins Wort fallen. Bei technischen Verzögerungen Geduld haben.
- **Aktives Zuhören:** Sich auf die Sprecher konzentrieren und visuell (durch Nicken oder Gesten) oder verbal Rückmeldungen geben.
- **Angemessener Hintergrund:** Für ein ordentliches und ablenkungsfreies Umfeld sorgen oder einen virtuellen Hintergrund nutzen.