



# 5.2 Kommunikation und Gesprächsführung

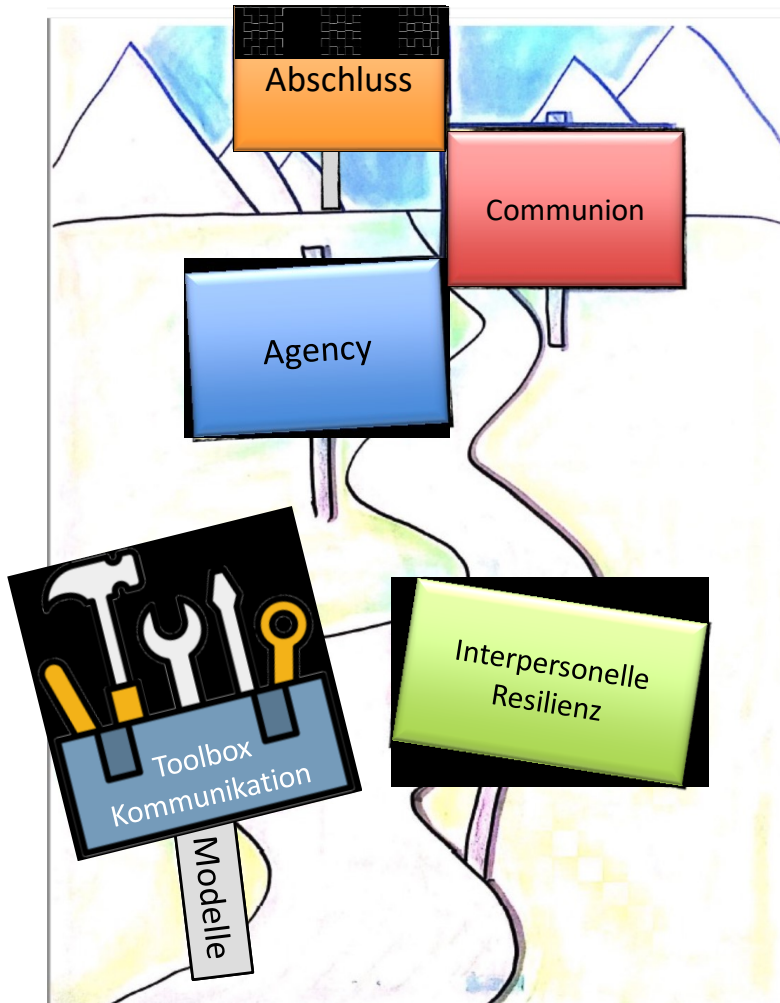
Studienbereich 15

# Ziele des Seminars

- Kommunikationsmodelle kennen und anwenden können
- Gesprächstechniken anwenden können
- Wirkungsweise von Kommunikation im beruflichen Kontext verstehen
- Ursachen von Störungen in der Kommunikation kennen
- Möglichkeiten zur Prävention und Klärung von Missverständnissen besitzen

**→ Kommunikation professionell gestalten**

# Aufbau des Seminars



- **Organisatorisches und Auftakt**
- Soziale Kompetenz
- Modelle der Kommunikation
- Toolbox Kommunikation
- Interpersonelle Resilienz
- Agency
- Communion
- Abschluss

# Rahmenbedingungen

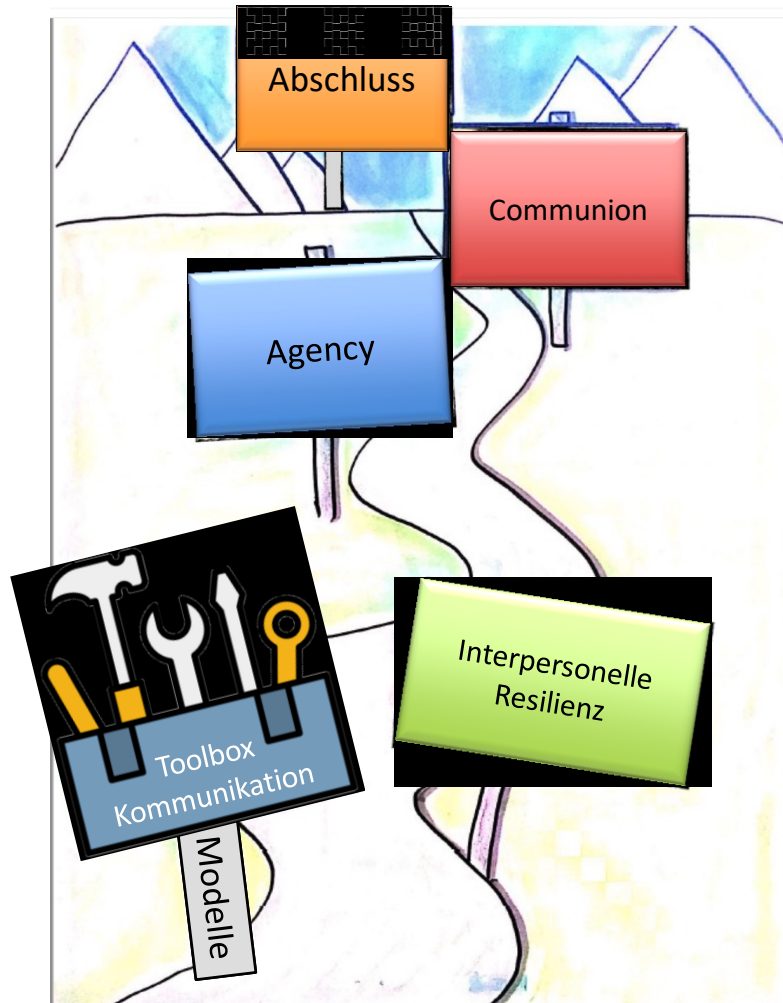
- **Zeiten:** 7:45 Uhr bis 13:00 Uhr
- Pausen geplant und nach Bedarf
- Abwechslung (Arbeitsformen, Methodenmix...)
- Anwendungsnähe
- ILIAS (Materialsammlung)



# Vorstellungsrunde

- Name / HZA
- Meine Eindrücke aus dem bisherigen Studium
- Worin liegt meine persönliche kommunikative Stärke?
- Worauf freue ich mich mit Blick auf die Praxis?
- Welche Befürchtungen habe ich mit Blick auf die Praxis?
- Welche schwierige Kommunikationssituation habe ich schonmal erlebt?

# Aufbau des Seminars



- Organisatorisches und Auftakt
- **Soziale Kompetenz**
- Modelle der Kommunikation
- Toolbox Kommunikation
- Interpersonelle Resilienz
- Agency
- Communion
- Abschluss

# Soziale Kompetenz

...bildet einen **Komplex von Fähigkeiten**, die dazu dienen, dem Individuum die Möglichkeit zu geben, in **Kommunikations- und Interaktionssituationen**, entsprechend den **Bedürfnissen** der Beteiligten Realitätsskontrolle zu übernehmen.

(Runde, 2022)

# Soziale Kompetenz

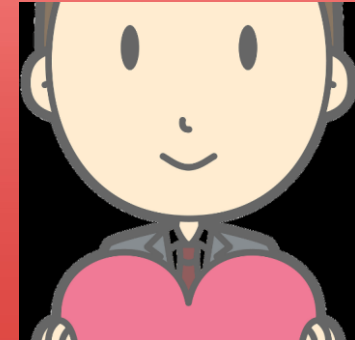
Interpersonelle  
Resilienz



Agency



Communion





# Soziale Kompetenz

## Interpersonelle Resilienz



- Ruhe bewahren
- Wahrnehmung und Kontrolle eigener Emotionen
- Bewältigung von Stress

# Soziale Kompetenz

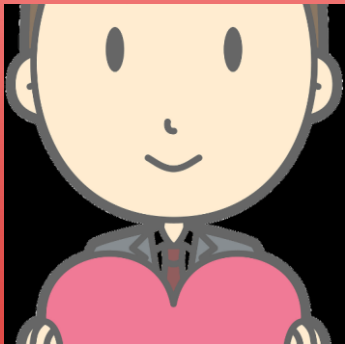
Agency



- Selbstsicherheit
- Aufgabenorientierung
- Durchsetzungsstärke
- Selbstbehauptung

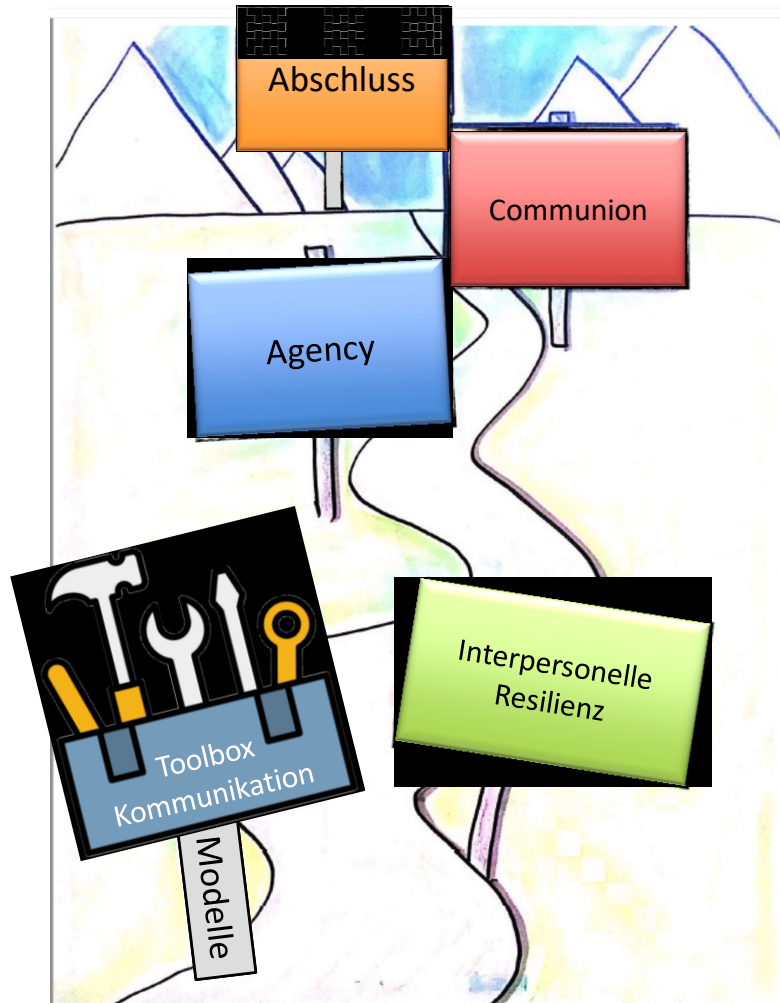
# Soziale Kompetenz

## Communion



- Beziehungsorientierung
- Empathie
- Perspektivübernahme
- Fürsorge

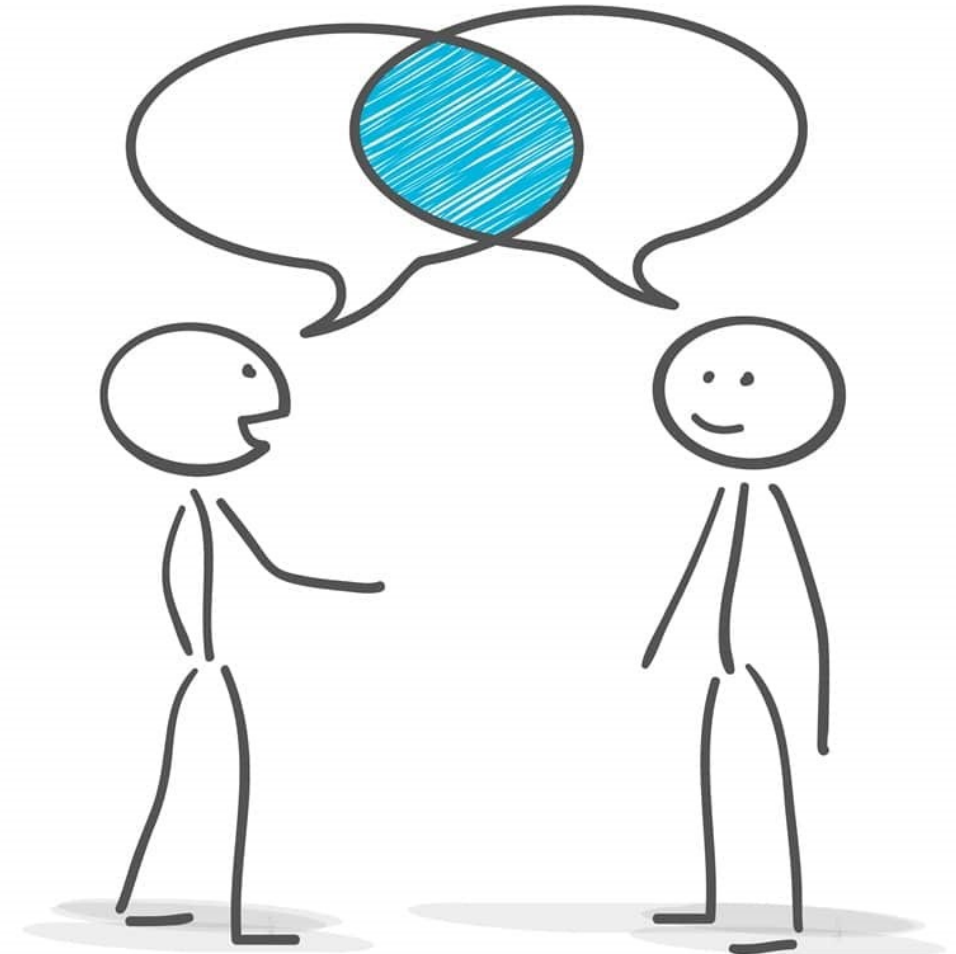
# Aufbau des Seminars



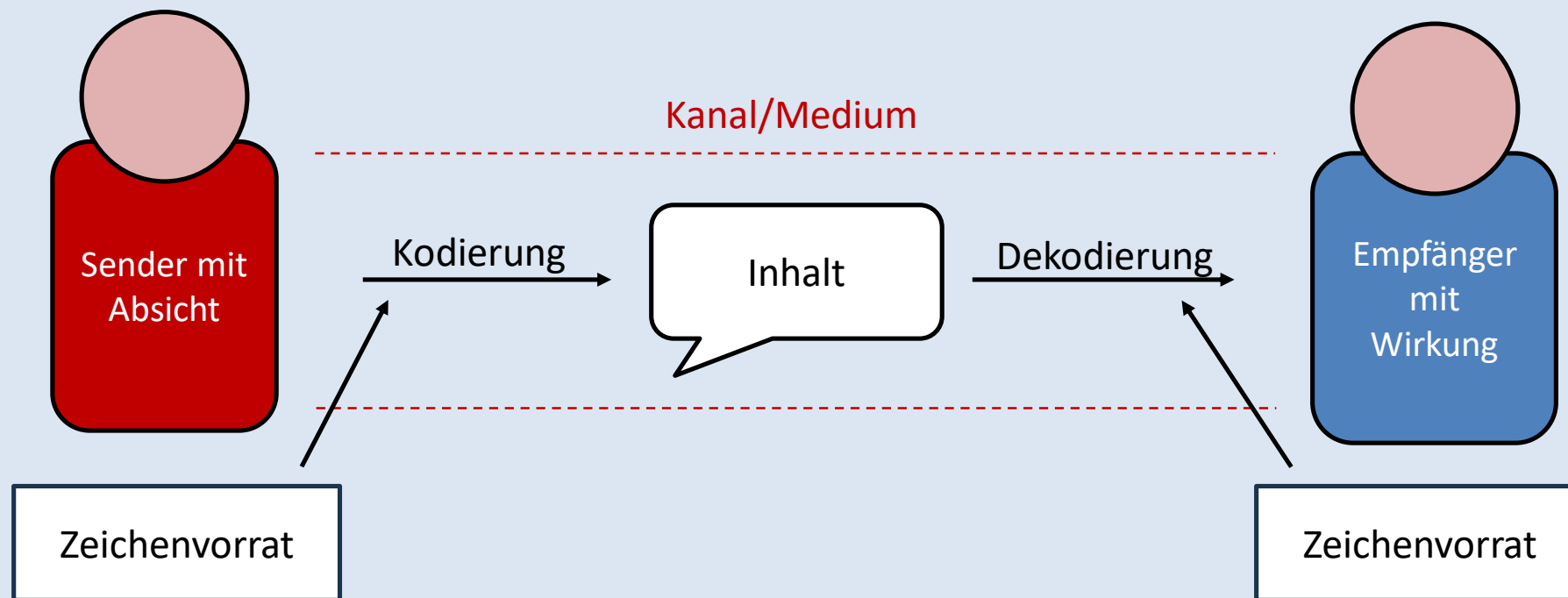
- Organisatorisches und Auftakt
- Soziale Kompetenz
- **Modelle der Kommunikation**
- Toolbox Kommunikation
- Interpersonelle Resilienz
- Agency
- Communion
- Abschluss

# Modelle der Kommunikation

- **Sender-Empfänger Modell**
- Nachrichtenquadrat

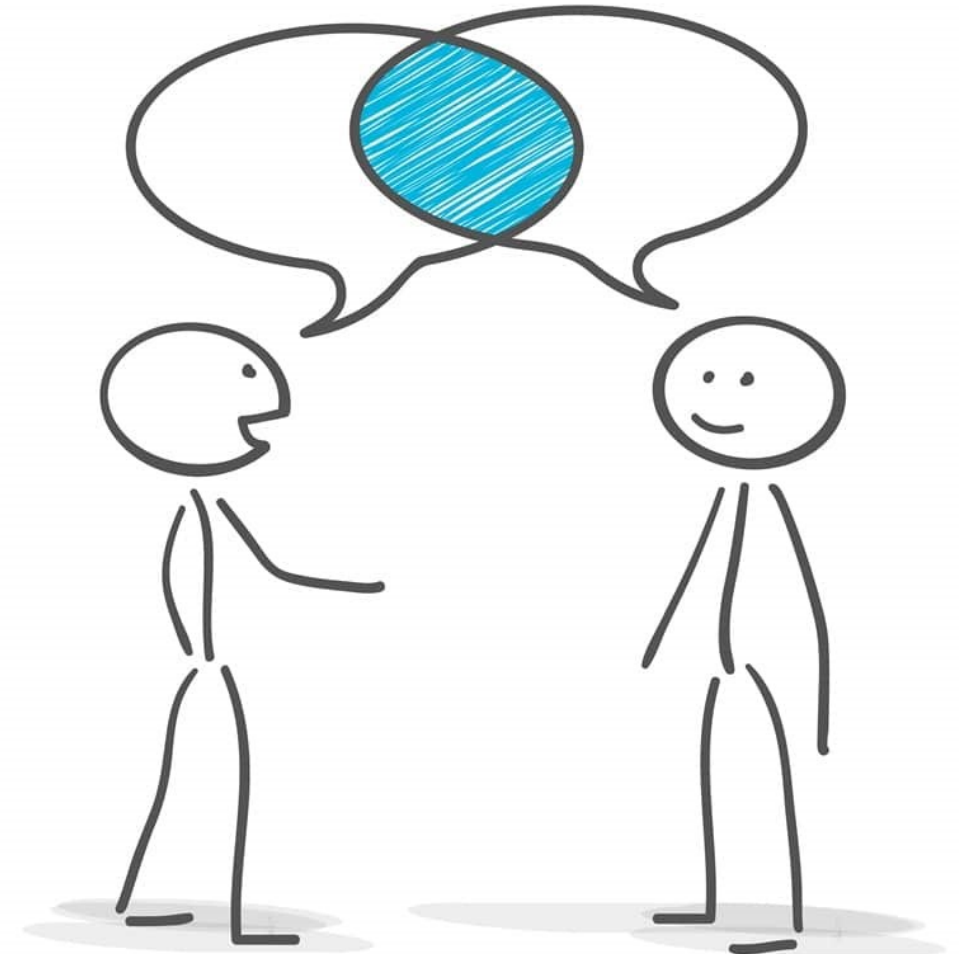


# Sender-Empfänger Modell

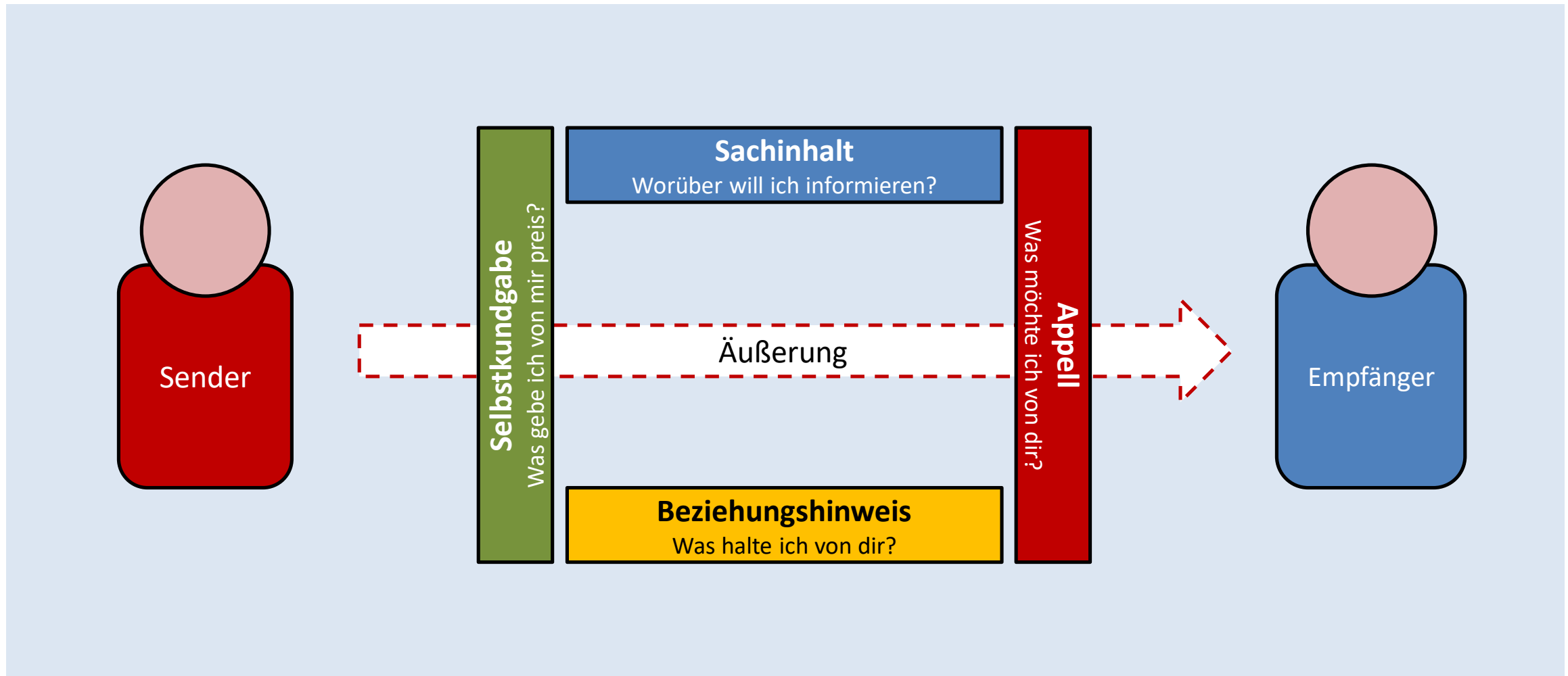


# Modelle der Kommunikation

- Sender-Empfänger Modell
- **Nachrichtenquadrat**

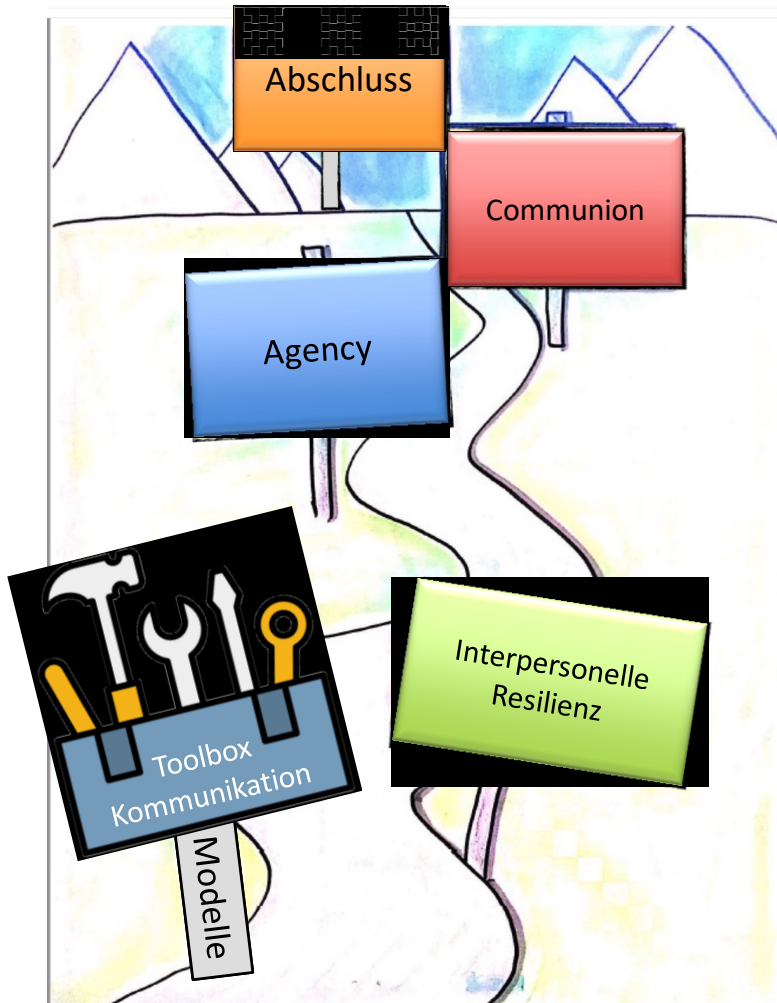


# Nachrichtenquadrat



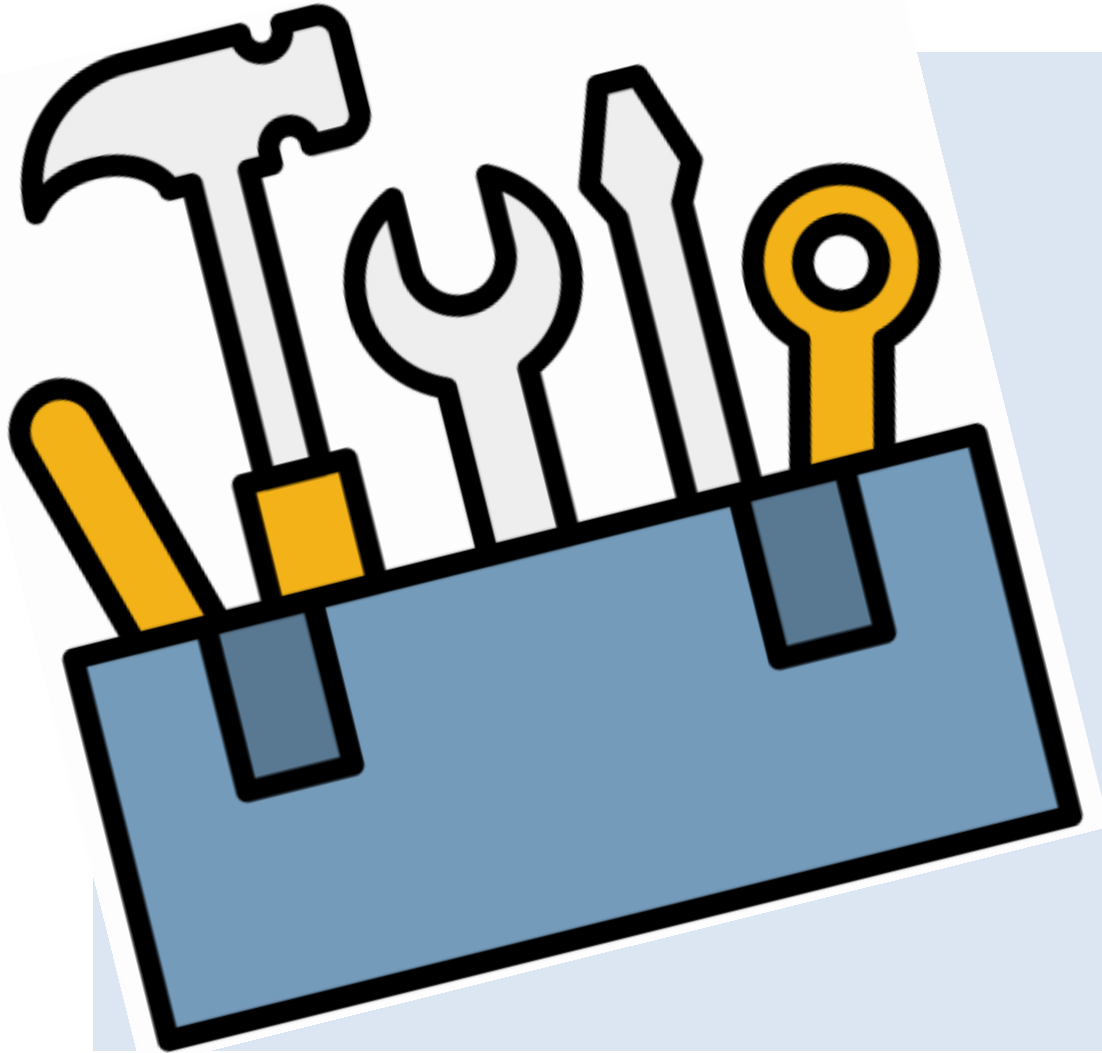


# Aufbau des Seminars



- Organisatorisches & Auftakt
- Soziale Kompetenz
- Modelle der Kommunikation
- **Toolbox Kommunikation**
- Interpersonelle Resilienz
- Agency
- Communion
- Abschluss

# 'box Kommunikation



- **Fragearten / -trichter**
- **Feedback und Ich-Botschaften**
- **Aktives Zuhören als Technik und Haltung**
- Körpersprache
- Gesprächsaufbau

# Fragearten

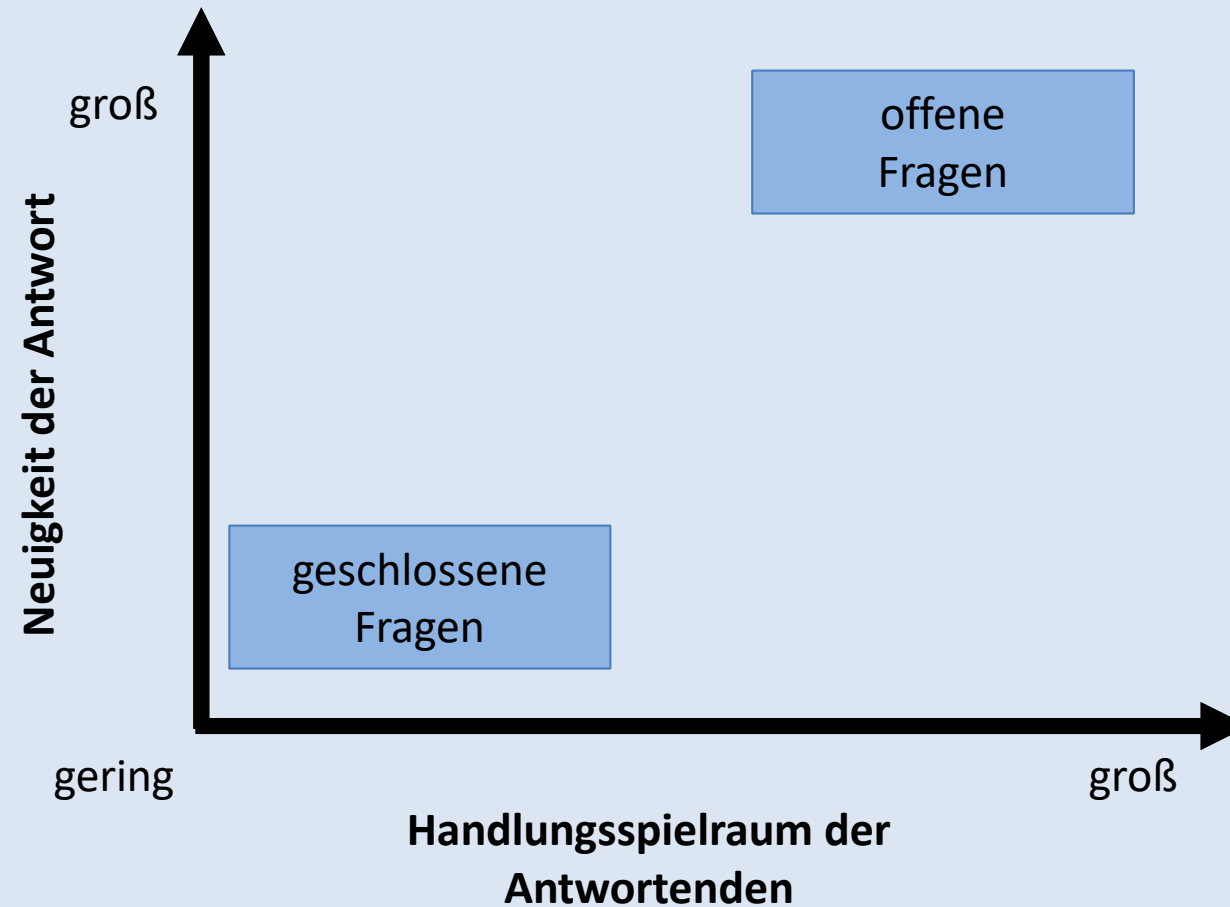
## Offene Fragen

- **W-Fragen** (Wie, was, warum, ...?)
- *Nicht* mit **ja oder nein** zu beantworten
- Dienen **öffnendem** Zweck
- **Entschleunigen** das Gespräch
- **Kein Antwortdruck**
- **Beispiel:** „Was ist Ihr Lieblingsessen?“

## Geschlossene Fragen

- **Beginnen mit einem Verb**
- *Nur* mit **ja und nein** zu beantworten
- Fragen rasch **präzise Fakten** ab
- Forcieren **klare Aussagen**
- **Erzeugen Antwortdruck**
- **Beispiel:** „Mögen Sie Sushi?“

# Fragearten



# Fragearten

- **Alternativfragen:** „Möchten Sie Kaffee oder Tee?“
- **Spiegelungsfragen:** „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinen Sie, dass ...“
- **Verständnisfragen:** „Was meinen Sie damit?“
- **Vertiefende Fragen:** „Warum genau haben Sie ...?“
- **Gegenfragen:** „Woher wissen Sie das?“
- **Skalierende Fragen:** „Wie wichtig ist Ihnen ...?“
- **Lösungsorientierte Frage:** „Was würde Ihnen helfen?“
- **Abschlussfragen:** „Was nehmen Sie mit?“
- **Hypothetische Fragen:** „Stellen Sie sich vor ... was würden Sie tun?“
- **Suggestivfragen:** „Finden Sie nicht auch, dass ...?“
- **Rhetorische Fragen:** „Haben Sie nicht etwas vergessen?“

# Tandemübung

- Befragen Sie eine Studienkollegin / einen Studienkollegen, die bzw. den Sie noch nicht so gut kennen
- **Thema:** Motivation für den Zoll
- Benutzen Sie **nur geschlossene Fragen!**

# Fragefunnel

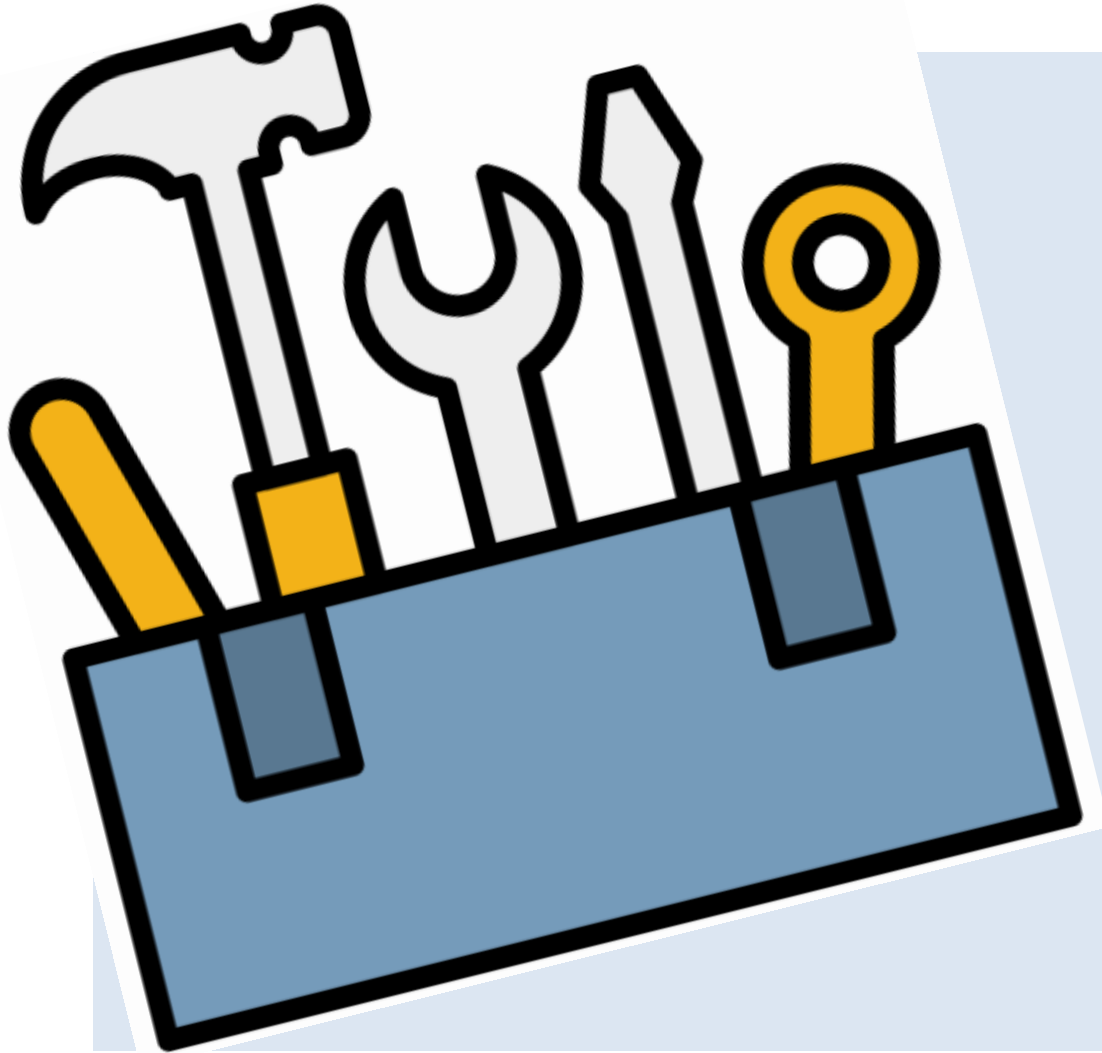


# Wie richtig fragen?

- Nur **eine Frage** (keine Kettenfragen)
- **Knapp und präzise** formulieren
- Vermeiden Sie Informationen über die **bevorzugte Antwort**
- Drücken Sie **keine Wertung** in der Frage aus
- **Keine Verhöratmosphäre** aufkommen lassen
- **Rhetorische Fragen vermeiden**



# 'box Kommunikation



- Fragearten / -trichter
- **Feedback & Ich-Botschaften**
- Aktives Zuhören als Technik und Haltung
- Körpersprache
- Gesprächsaufbau

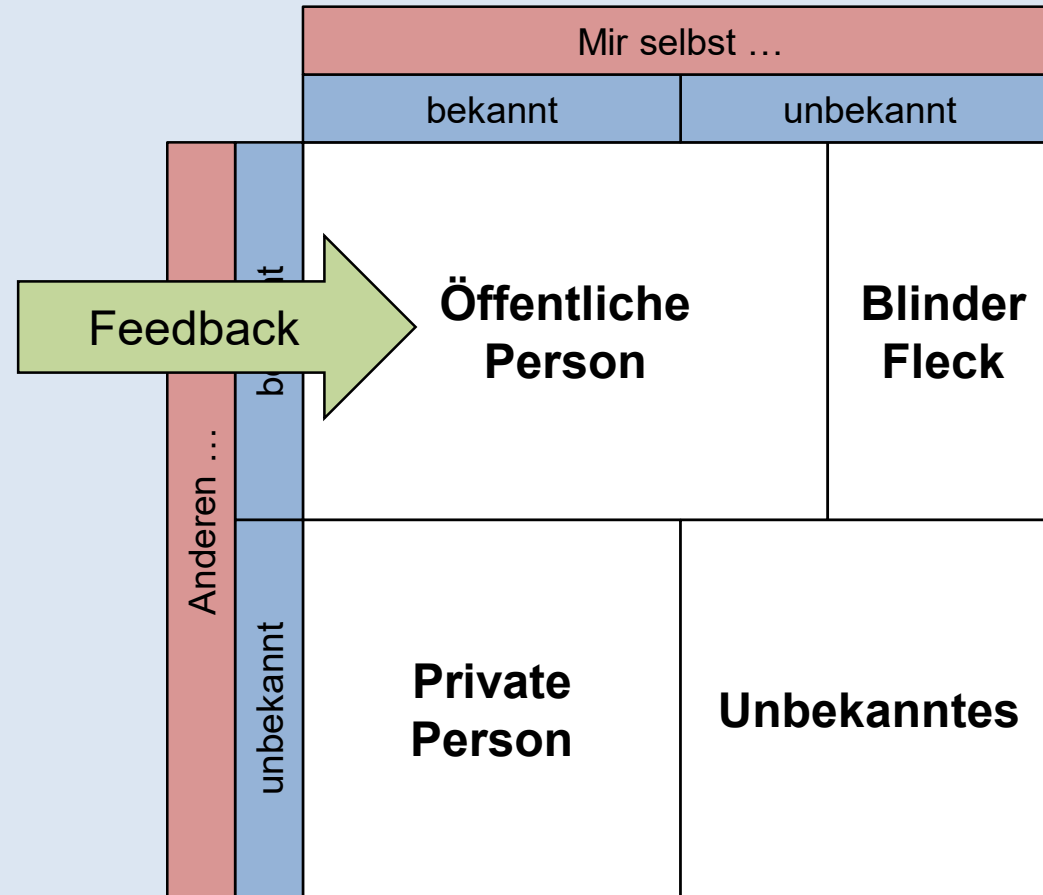
# Warum Feedback?

- Rückmeldung zur Selbsteinschätzung
  - Bestätigung / Wertschätzung
  - Verbesserung / Potential
  - Kritik
- Offenheit / Fairness
- Funktionsfähigkeit der Gemeinschaft / Gesellschaft
  - Vermeidung von Missverständnissen / Konflikten

# Johari-Fenster

		Mir selbst ...	
		bekannt	unbekannt
Anderen ...	bekannt	<b>Öffentliche Person</b> z.B. unser Name, Aussehen	<b>Blinder Fleck</b> z.B. unbewusstes Verhalten (Ticks)
	unbekannt	<b>Private Person</b> z.B. Geheimnisse	<b>Unbekanntes</b> z.B. Persönlichkeit, unbew. Erfahrungen

# Johari-Fenster



# Feedbackregeln

## ... für Geber\*innen

- **Beschreiben** statt bewerten
- **Konkret bleiben** (auf Verhalten bezogen)
- Allgemeine Aussagen und **Pauschalisierungen vermeiden**
- **Verhaltensweisen** ansprechen, **die das Gegenüber ändern kann**
- Informationen **portionieren**
- **Subjektiv formulieren**
- Feedback **nicht aufzwingen**
- Auch **positive Aspekte** berücksichtigen
- Auch **negative Aspekte** berücksichtigen
- **Respektvoll bleiben** (*Würde ich selbst Feedback, wie ich es gebe, wollen?*)

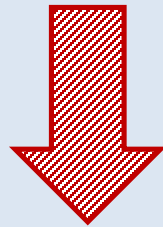
## ... für Nehmer\*innen

- Nur Feedback annehmen, wenn man auch **aufnahmebereit** ist
- Selbst ansprechen, zu **welchen Aspekten** Feedback gewünscht ist
- **Verständnisfragen** stellen
- Die Feedback-gebende Person **aussprechen lassen**
- Keine **Rechtfertigungen**
- **Angemessene Reaktion** (z.B. Dank, Verständnis signalisieren)
- Feedback **prüfen** (z.B. auf Konsens)

# Du-Botschaften / Ich-Botschaft

## Du-Botschaft

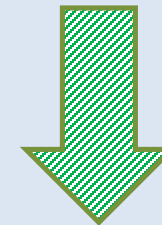
- **Vorwürfe**
- **Pauschalisierung** („du machst das immer“)



- Werden als **persönlicher Angriff** wahrgenommen
- Führen zu **Ablehnung, Rechtfertigung** und **Gegenwehr**
- Nur selten für **konstruktives Feedback** geeignet

## Ich-Botschaft

- Klare Kommunikation auf der **Sachebene und Selbstauskunftsebene**
- Kommunizieren **die eigenen Ziele, Gefühle und Bedürfnisse**
- Trennen **Beobachtung und Bewertung**
- Vermitteln die **Folgen des Verhaltens**



- Erlauben **Empathie**
- Fördern **Kooperation statt Konflikt**

# Ich-Botschaften formulieren

## Wahrnehmung

*Was sehe / höre ich?*

- Neutrale **Beschreibung** des konkreten Verhaltens
- Unterlassen von Verallgemeinerungen, Interpretationen, Bewertungen

*„Ich habe bemerkt, dass ...“*

*„Mir ist aufgefallen, dass ...“*

## Wirkung

*Wie wirkt es auf mich?*

- Erläuterung der Wirkung, entweder ...
- **rational**: Beschreibung der Auswirkung des Verhaltens
- **emotional**: Beschreibung der Empfindungen

*„Das hat den Ablauf gestört ...“*

*„Das hat mich geärgert ...“*

## Wunsch

*Was will ich erreichen?*

1. Äußern eines konkreten Wunsches, einer Erwartung oder eines Vorschlages

*„Ich fände es schön, wenn ...“*

2. Stellen einer gesprächsöffnenden Frage

*„Wie sehen Sie das?“*

# Feedback perfektionieren

Micro  
Yes

## Wahrnehmung

*Was sehe / höre ich?*

- Neutrale **Beschreibung** des konkreten Verhaltens
- Unterlassen von Verallgemeinerungen, Interpretationen, Bewertungen

*„Ich habe bemerkt, dass ...“*

*„Mir ist aufgefallen, dass ...“*

## Wirkung

*Wie wirkt es auf mich?*

- Erläuterung der Wirkung, entweder ...
- **rational**: Beschreibung der Auswirkung des Verhaltens
- **emotional**: Beschreibung der Empfindungen

*„Das hat den Ablauf gestört ...“*

*„Das hat mich geärgert ...“*

## Wunsch

*Was will ich erreichen?*

1. Äußern eines konkreten Wunsches, einer Erwartung oder eines Vorschlages

*„Ich fände es schön, wenn ...“*

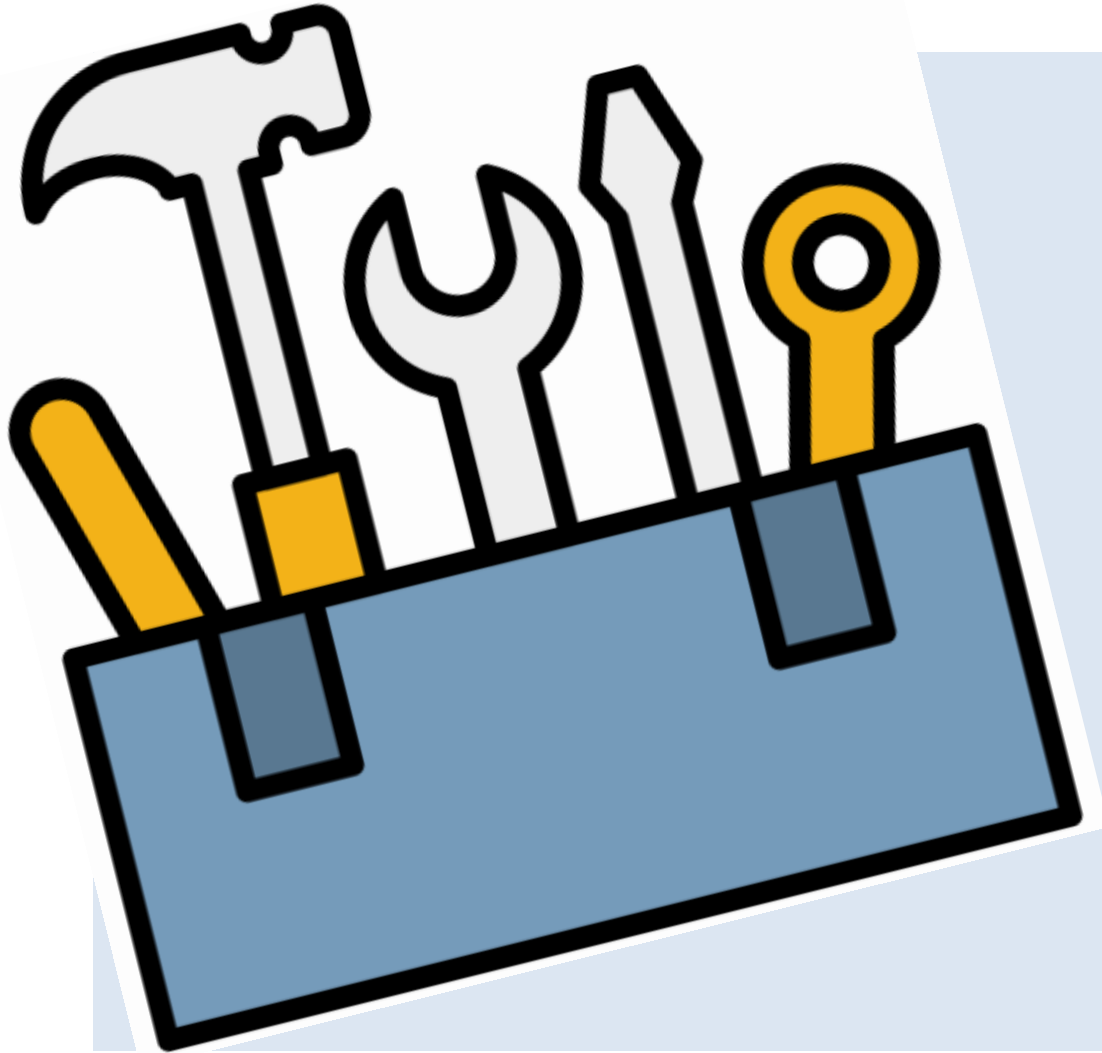
2. Stellen einer gesprächsöffnenden Frage

*„Wie sehen Sie das?“*

Frage

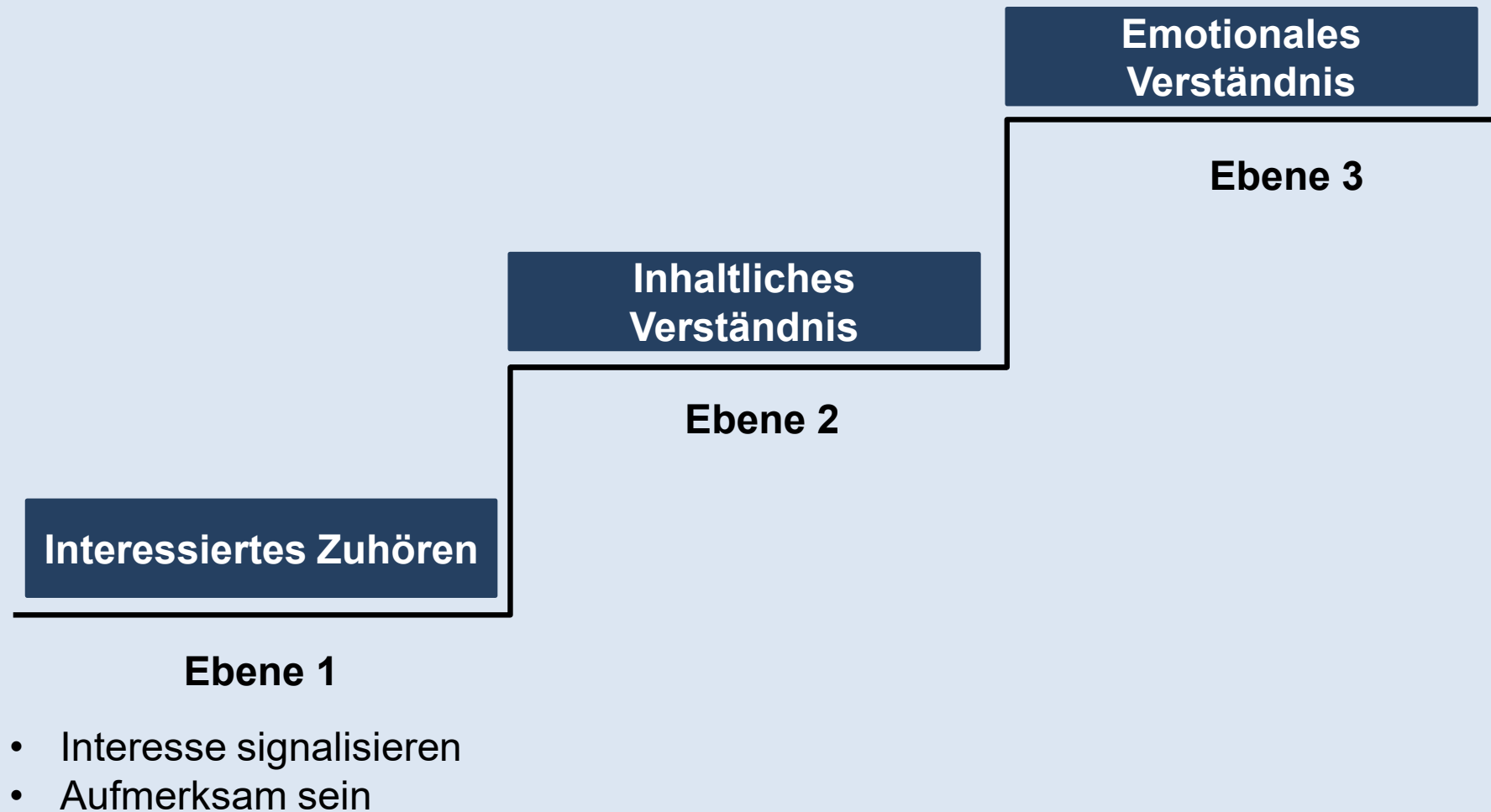


# 'box Kommunikation

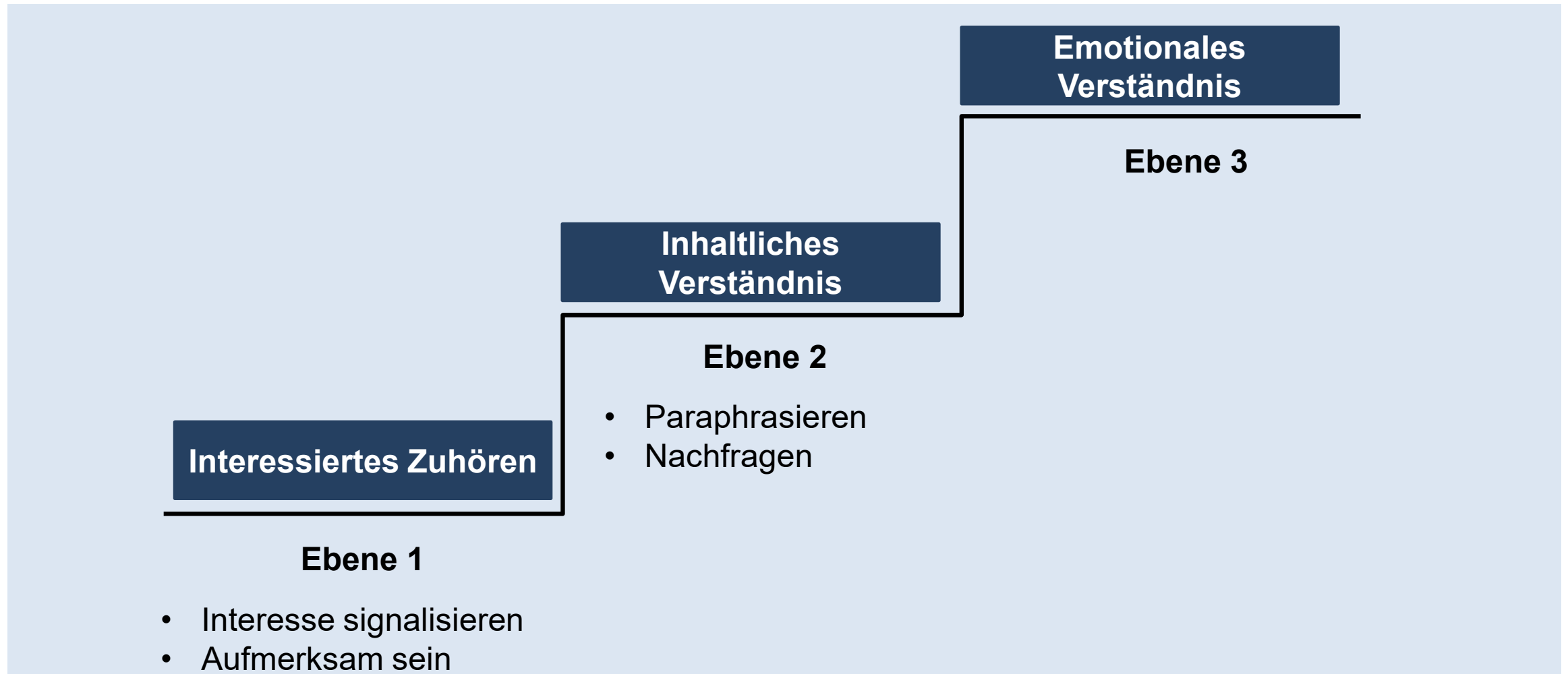


- Fragearten / -trichter
- Feedback und Ich-Botschaften
- **Aktives Zuhören als Technik und Haltung**
- Körpersprache
- Gesprächsaufbau

# Die drei Ebenen des Aktiven Zuhörens



# Die drei Ebenen des Aktiven Zuhörens



# Paraphrase

- eigene Worte benutzen
- das Gehörte auf das aus eigener Sicht Wesentliche kürzen
- wertende Sprache und eigene Meinung vermeiden

# Paraphrase - Beispiel

Puh... Ich habe da gerade ziemlich viel auf dem Schreibtisch. Zwei Kollegen sind krank, dann ist da noch dieses Sonderprojekt, die engen Fristen und mein Urlaub steht eigentlich auch vor der Tür. Und jetzt soll ich auch noch an dieser Arbeitsgruppe teilnehmen. Ich weiß irgendwie gerade nicht so ganz wie ich das alles schaffen soll.

Also Sie haben gerade ziemlich viel auf dem Schreibtisch. Da sind die kranken Kollegen, das Sonderprojekt, die engen Fristen und Ihr anstehender Urlaub. Und dann kommt noch diese Arbeitsgruppe dazu. Sie wissen also nicht, wie Sie das alles schaffen sollen.



# Paraphrase - Beispiel

Puh... Ich habe da gerade ziemlich viel auf dem Schreibtisch. Zwei Kollegen sind krank, dann ist da noch dieses Sonderprojekt, die engen Fristen und mein Urlaub steht eigentlich auch vor der Tür. Und jetzt soll ich auch noch an dieser Arbeitsgruppe teilnehmen. Ich weiß irgendwie gerade nicht so ganz wie ich das alles schaffen soll.

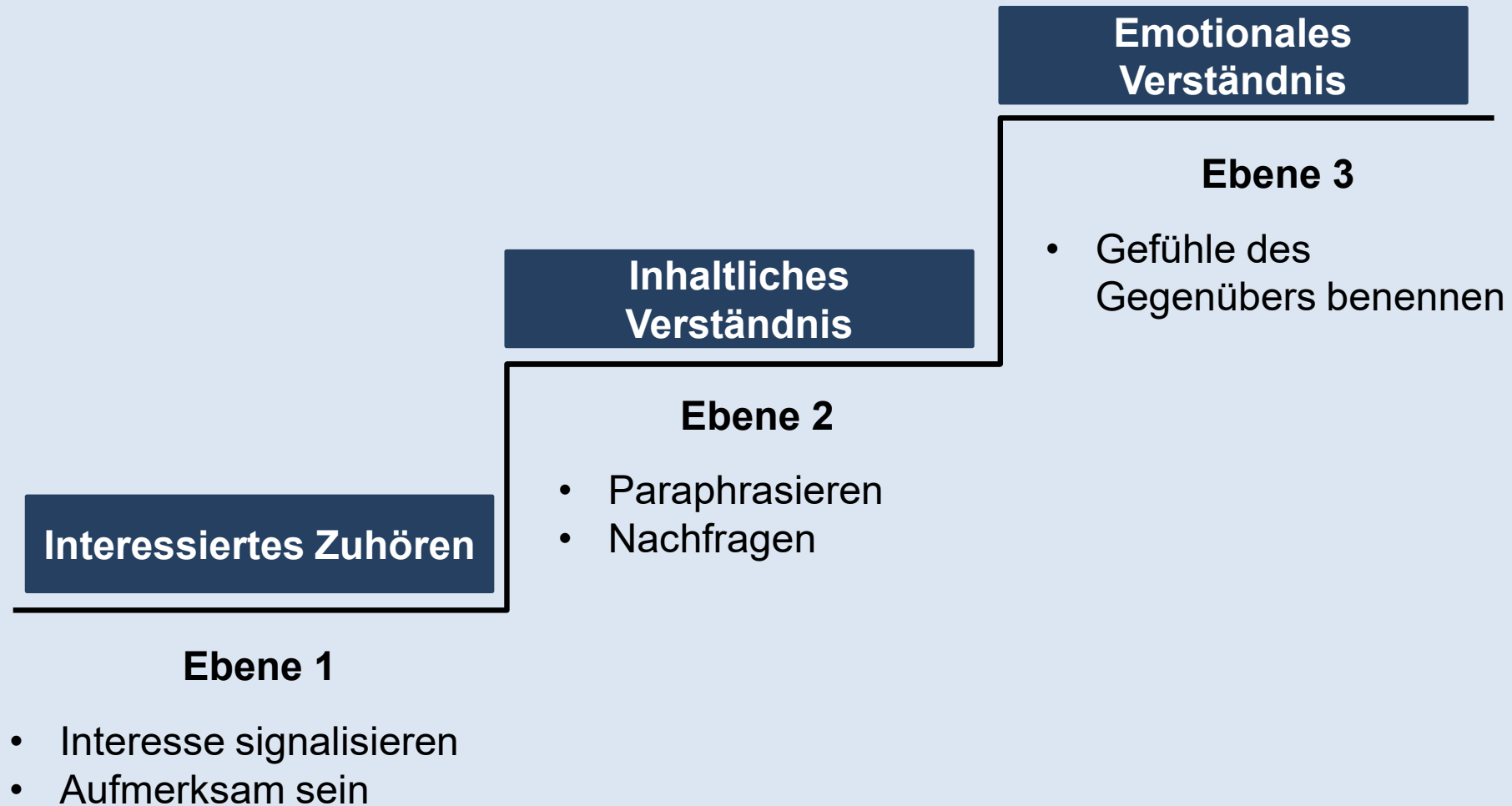
Das klingt, als wäre das gerade sehr viel auf einmal und da wissen Sie nicht genau, wie Sie das bewältigten sollen.



# Mögliche Anfänge für Paraphrasen...

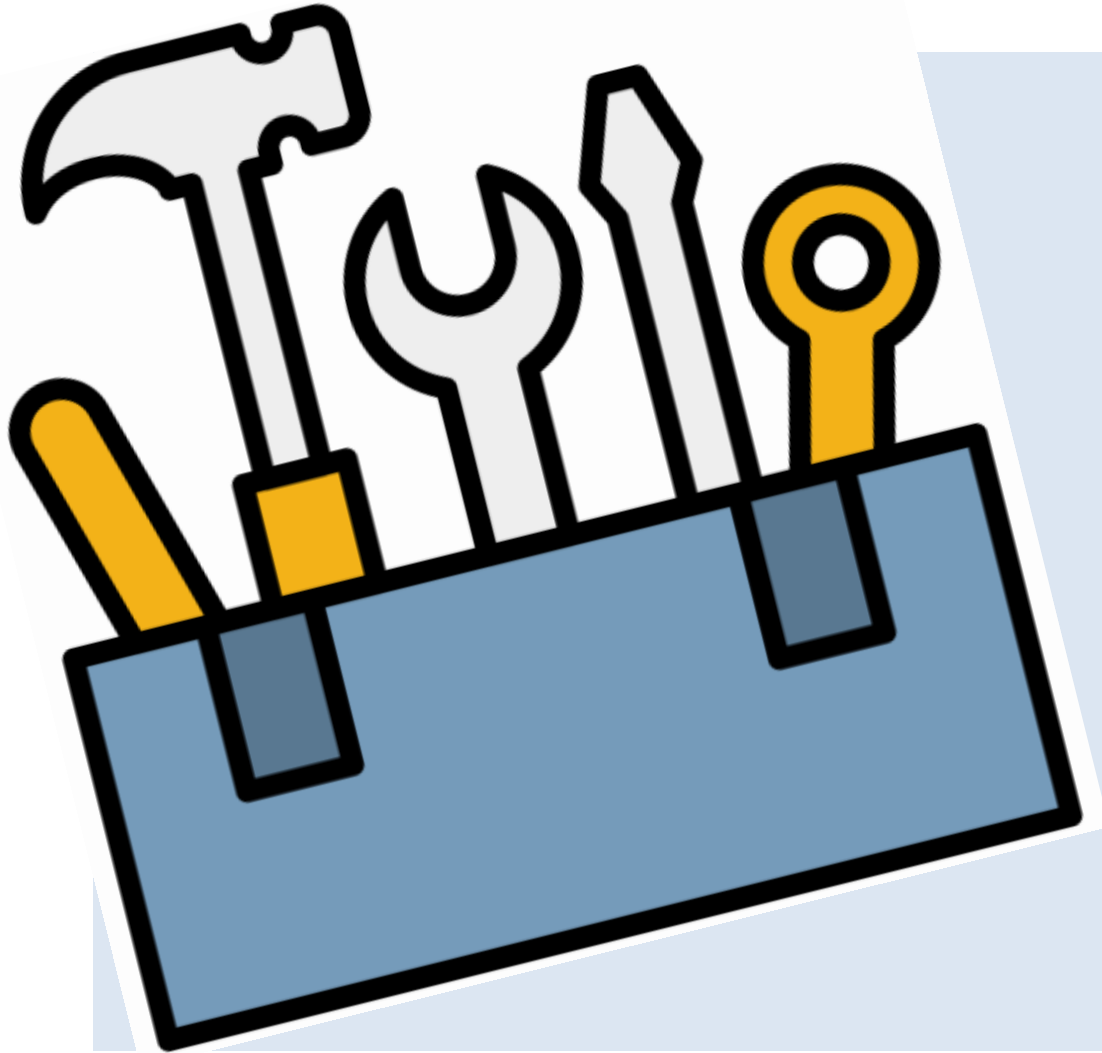
- Es scheint mir, dass Sie vor allem...
- Sie meinen also, dass ...
- Es ist Ihnen wichtig, dass ...
- Am wichtigsten ist Ihnen demnach, ...
- Sie haben also festgestellt, ...
- Ihre Erfahrung ist also, ...
- ...

# Die drei Ebenen des Aktiven Zuhörens





# 'box Kommunikation



- Fragearten / -trichter
- Ich-Botschaft & Feedback
- Aktives Zuhören als Technik und Haltung
- Körpersprache
- **Gesprächsaufbau**

# Gespräche vorbereiten I

## Inhalt und Gesprächspartner

- Wer ist mein/sind meine Gegenüber?
- Welche Sichtweise/Interessen/Emotionen hat/haben mein/e Gegenüber?
- Was will ich in dem Gespräch erreichen?
- Was sind meine eigenen Bedürfnisse/Emotionen?
- Welche Infos fehlen mir? Was will ich erfragen?

# Gespräche vorbereiten II

## Rahmenbedingungen

- In welchem Raum findet das Gespräch statt?
- Wie viel Zeit plane ich für das Gespräch mit ein?
- Zu welchem Zeitpunkt führe ich das Gespräch?
- Wie gestalte ich die Sitzordnung im Raum?
- Werden Getränke oder ähnliches angeboten?
- Sind weitere Personen im Gespräch dabei?

# Gespräche führen

## Einstiegsphase

- **Begrüßung**
- Ggf. **Smalltalk** (Eisbrecher)
- **Anlass und Ziel** des Gesprächs nennen

## Klärungsphase

- **Konstruktives Ansprechen** (s. Ich-Botschaft)
- **Erfragen** der Bedürfnisse / Emotionen des Gegenübers (s. Gesprächstechniken)
- **Eingehen auf Gesprächspartner** (s. aktives Zuhören)

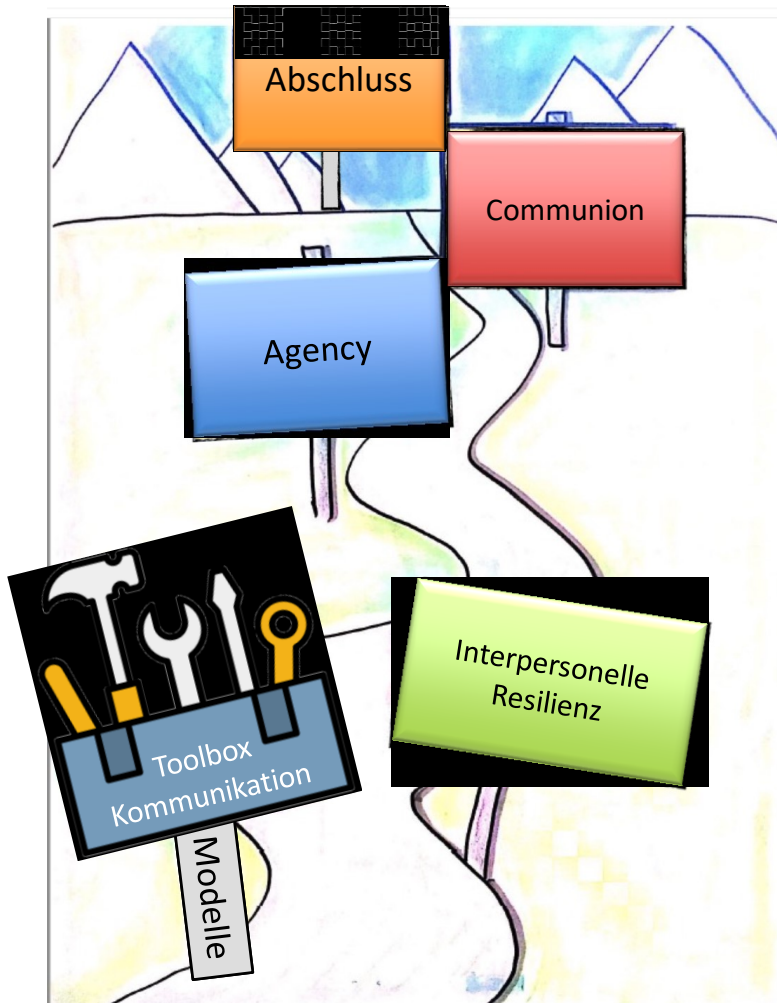
## Lösungsphase

- Lösungsoptionen **erarbeiten** und **sammeln**
- Lösungsoptionen **bewerten** (idealerweise nach zuvor festgelegten Kriterien)
- **Zusammenfassung** der Lösungen, Vereinbarung (evtl. schriftlich)

## Abschlussphase

- Klären, **ob alles besprochen wurde**
- Ggfs. erneute Klärung und Lösung
- **Positiver Abschluss**

# Aufbau des Seminars



- Organisatorisches & Auftakt
- Soziale Kompetenz
- Modelle der Kommunikation
- Toolbox Kommunikation
- **Interpersonelle Resilienz**
- Agency
- Communion
- Abschluss

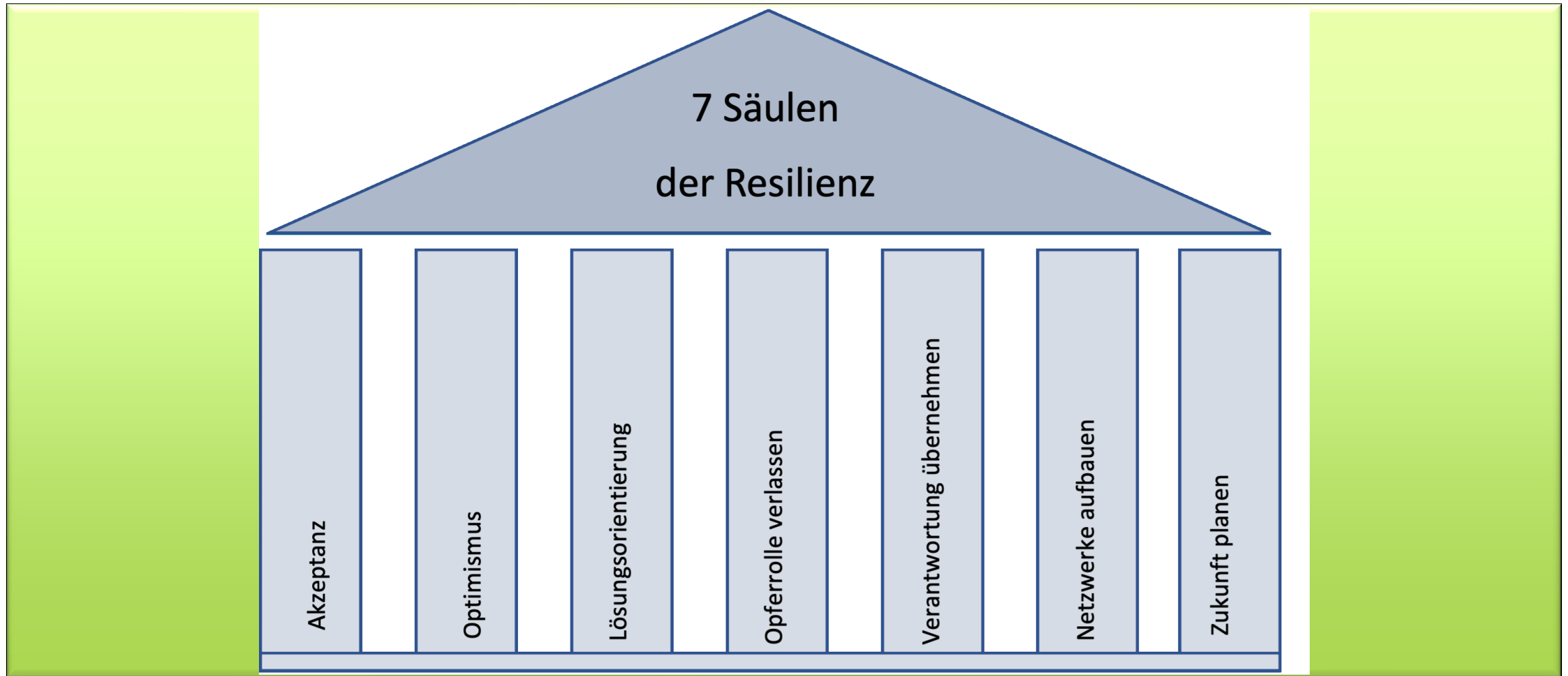
# Soziale Kompetenz

## Interpersonelle Resilienz

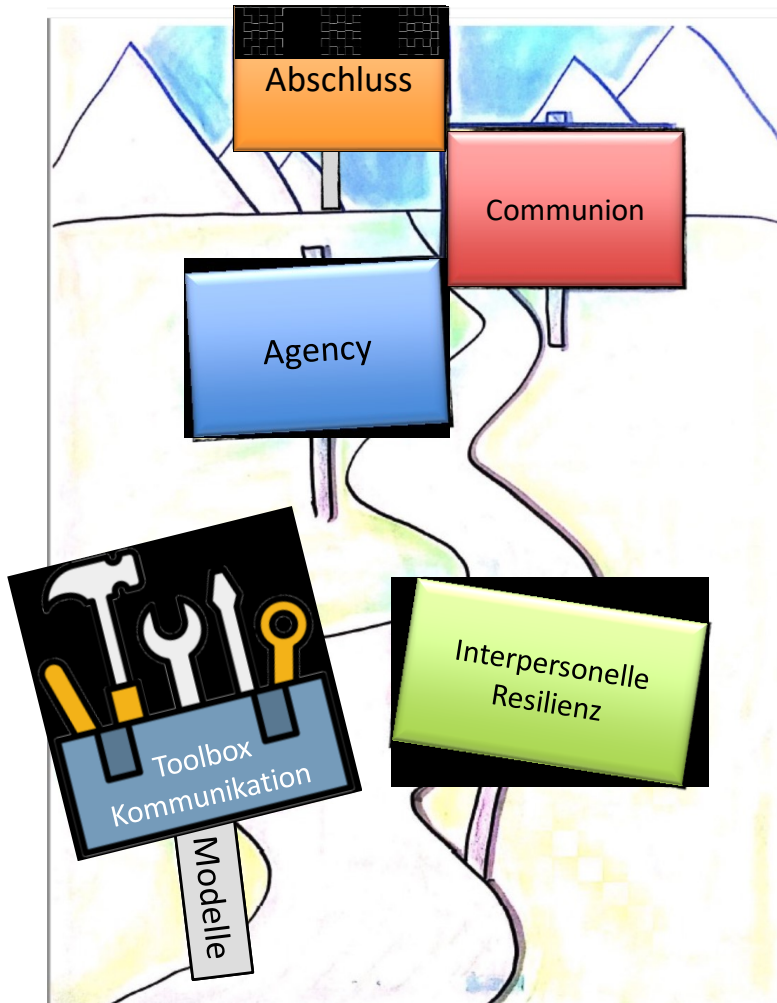


- Ruhe bewahren
- Wahrnehmung und Kontrolle eigener Emotionen
- Bewältigung von Stress

# Interpersonelle Resilienz / Säulen der Resilienz



# Aufbau des Seminars



- Organisatorisches & Auftakt
- Soziale Kompetenz
- Modelle der Kommunikation
- Toolbox Kommunikation
- Interpersonelle Resilienz
- **Agency**
- Communion
- Abschluss



# Soziale Kompetenz

## Agency

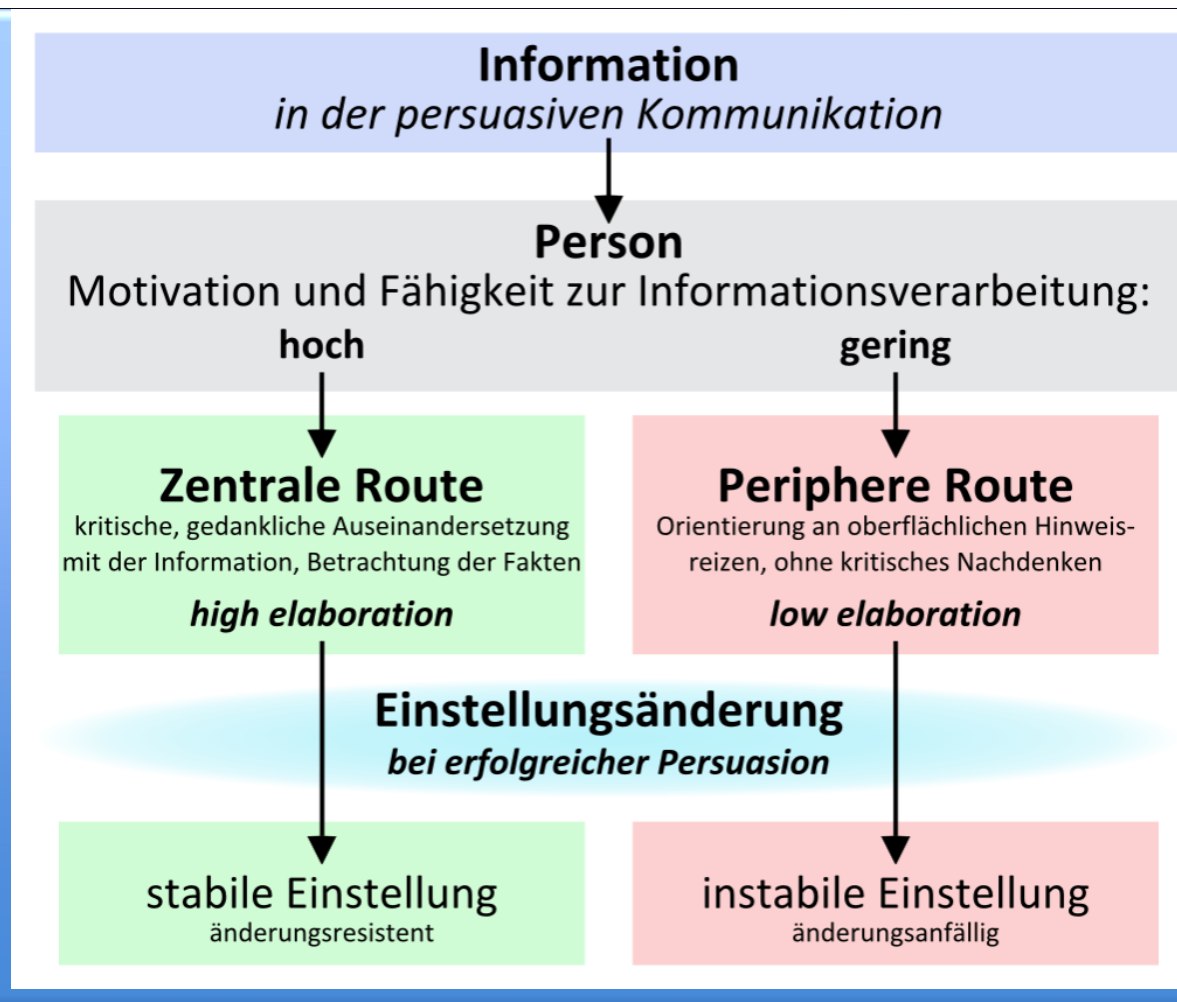


- Aufgabenorientierung
- Durchsetzungsstärke
- Selbstbehauptung

# Agency / Überzeugen

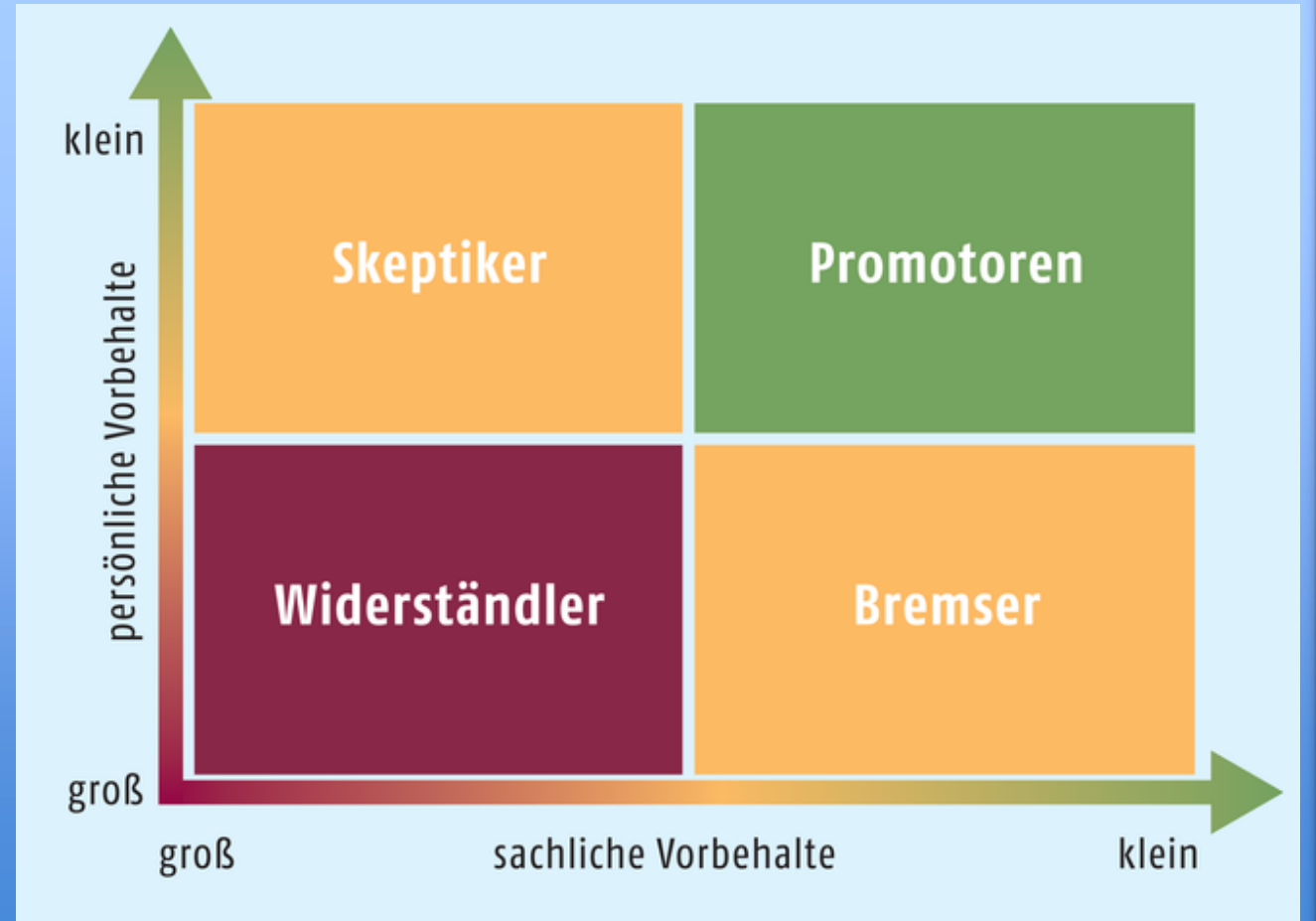
## Elaboration Likelihood Modell

(Petty & Cacioppo, 1986)

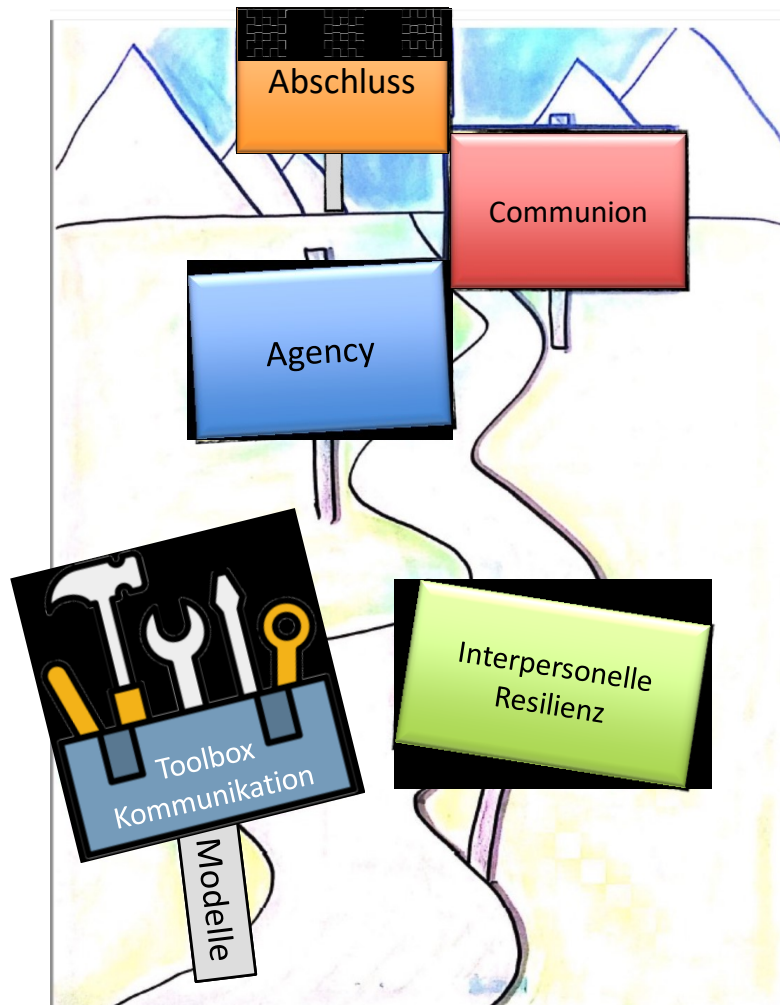


# Agency / Durchsetzen

## Akzeptanzmatrix (Mohr, 1998)



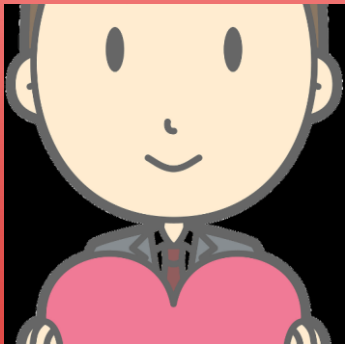
# Aufbau des Seminars



- Organisatorisches & Auftakt
- Soziale Kompetenz
- Modelle der Kommunikation
- Toolbox Kommunikation
- Interpersonelle Resilienz
- Agency
- **Communion**
- Abschluss

# Soziale Kompetenz

## Communion



- Beziehungsorientierung
- Empathie
- Perspektivübernahme

# Gespräche planen und vorbereiten

## Inhalt und Gesprächspartner

- **Wer** ist mein/sind meine Gegenüber?
- Welche **Sichtweise/Interessen/Emotionen** hat/haben mein/e Gegenüber?
- Was **will ich** in dem Gespräch **erreichen**?
- Was sind **meine** eigenen **Bedürfnisse/Emotionen**?
- **Welche Infos** fehlen mir? Was will ich **erfragen**?

## Rahmenbedingungen

- In **welchem Raum** findet das Gespräch statt?
- Wie **viel Zeit plane ich** für das Gespräch mit **ein**?
- Zu **welchem Zeitpunkt** führe ich das Gespräch?
- Wie gestalte ich die **Sitzordnung im Raum**?
- Werden **Getränke oder ähnliches angeboten**?
- Sind **weitere Personen** im Gespräch dabei?

# Gespräche durchführen

## Einstiegsphase

- **Begrüßung**
- Ggf. **Smalltalk** (Eisbrecher)
- **Anlass und Ziel** des Gesprächs **nennen**

## Klärungsphase

- **Konstruktives Ansprechen** (s. *Ich-Botschaft*)
- **Erfragen** der Bedürfnisse / Emotionen des Gegenübers (s. Gesprächstechniken)
- **Eingehen auf Gesprächspartner** (s. aktives Zuhören)

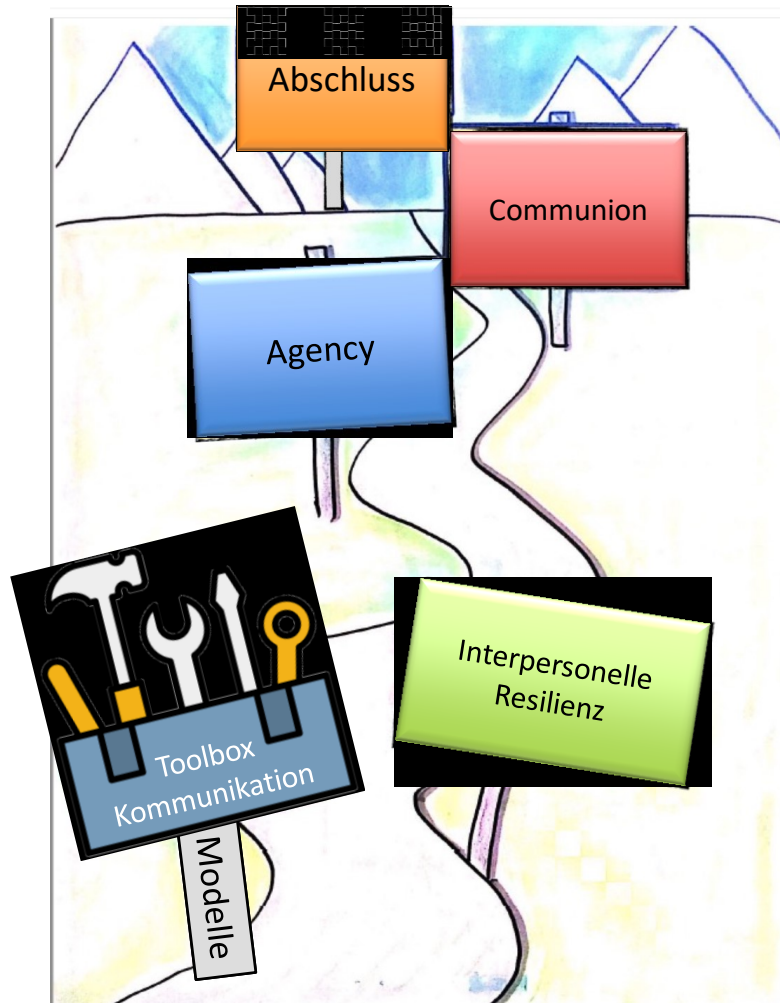
## Lösungsphase

- Lösungsoptionen **erarbeiten** und **sammeln**
- Lösungsoptionen **bewerten** (idealerweise nach zuvor festgelegten Kriterien)
- **Zusammenfassung** der Lösungen, Vereinbarung (evtl. schriftlich)

## Abschlussphase

- Klären, **ob alles besprochen wurde**
- Ggfs. erneute Klärung und Lösung
- **Positiver Abschluss**

# Aufbau des Seminars



- Organisatorisches & Auftakt
- Soziale Kompetenz
- Modelle der Kommunikation
- Toolbox Kommunikation
- Interpersonelle Resilienz
- Agency
- Communion
- **Abschluss**