

WIFI. IHR KURS STEIGT.

UNTERNEHMER-TRAINING

TEXT. AUFLAGE 2003/2004

HEFT 2

KOMMUNIKATION UND VERHALTEN

REDAKTION: HELMUT ROCKENSCHAUB

Redaktion: Helmut Rockenschaub

Inhalt

1	Grundregeln der Kommunikation	3
1.1	Was ist Kommunikation?	3
1.2	Sender-Empfänger-Modell	4
1.3	Einweg- oder Zweiweg-Kommunikation	8
1.4	Sach- und Beziehungsebene	10
1.5	Übereinstimmung sprachlicher und nichtsprachlicher Signale	13
1.6	Die vier Seiten einer Nachricht	15
1.7	Das „Johari-Fenster“	18
1.8	Feedback (Rückmeldung über Verhaltensweisen)	22
2	Gesprächsführung	27
2.1	Das Gespräch	27
2.2	Fragen	30
2.3	Zuhören	38
2.4	Antworten	41
2.5	Einwände entkräften	43
2.6	Gespräche führen	46
3	Umgang mit Konflikten	53
3.1	Konfliktprofile	53
3.2	Konfliktstile	56
3.3	Konfliktursachen	57
3.4	Konflikt und Kommunikation	60
3.5	Konflikte bearbeiten	63
4	Teamarbeit	67
4.1	Einzelarbeit oder Teamarbeit?	67
4.2	Die Spielregeln der Teamarbeit	67
4.3	Die erfolgreiche Besprechung	71
5	Präsentation	75
5.1	Verständliche Informationen	76
5.2	Sprechen in „Bildern“	78
5.3	Die Informationspräsentation (Aufbau)	82
5.4	Die Überzeugungspräsentation – Planung und Vorbereitung	83
5.5	Präsentationstipps aus der Praxis	88

KAPITEL 2

KAPITEL 3

KAPITEL 4

KAPITEL 5

1 Grundregeln der Kommunikation

1.1 Was ist Kommunikation?

Jede Kommunikation zwischen Freunden, Arbeitskollegen und Partnern kann angenehm, aufregend und spannend sein oder aber auch kompliziert und störanfällig.

Der Grund dafür liegt darin, dass jede Mitteilung, Nachricht oder Unterhaltung ein ganzes Paket mit vielen Botschaften enthält.

Was ist nun Kommunikation?

Kommunikation ist das Senden und Empfangen von Botschaften!

Diese können grundsätzlich

- sprachlicher als auch
- nichtsprachlicher Natur sein.

Das bedeutet jedoch, selbst wenn wir nichts sagen, teilen wir etwas über uns mit.

Beispiel:

Stellen Sie sich vor, Sie betreten ein Büro. Eine Dame sitzt bereits darin, und Sie treten ein, wobei Sie freundlich grüßen. Diese Dame reagiert jedoch überhaupt nicht und liest weiter in ihrer Zeitung.

Hat nun eine Kommunikation stattgefunden?

Da jedes Verhalten Mitteilungscharakter hat, selbst das Schweigen im Büro, können wir diese Frage mit „ja“ beantworten.

Denn die Botschaft, die in diesem Schweigen liegt, kann lauten:

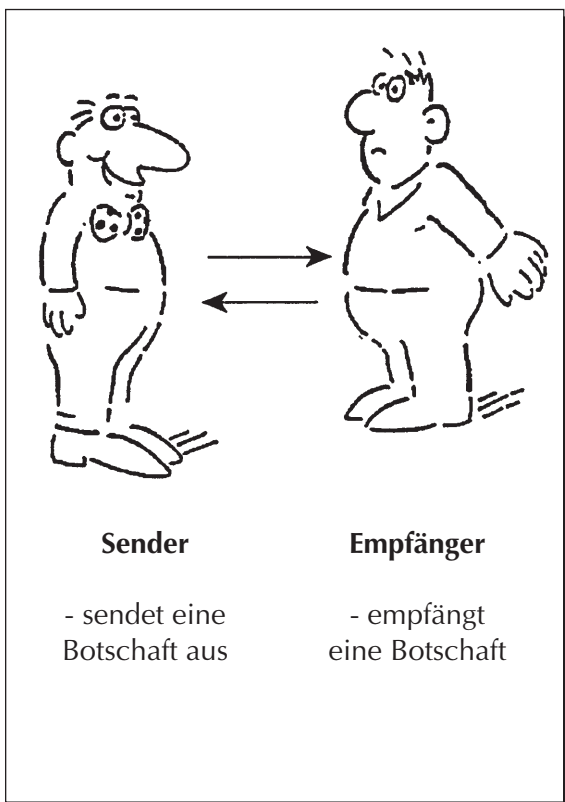
- Ich will jetzt meine Ruhe haben.
- Ich möchte mich mit dir nicht unterhalten, denn du bist kein interessanter Gesprächspartner für mich.
- Ich lese gerade einen spannenden Artikel.
- Ich höre schlecht.
- usw.

Daraus ergibt sich ein Grundgesetz der Kommunikation:

Man kann nicht „*nicht*“ kommunizieren!

1.2 Sender-Empfänger-Modell

Wir können davon ausgehen, dass zu jedem Gespräch, zu jeder Unterhaltung mindestens **zwei Personen** gehören:



Von Kommunikation im engeren Sinn kann man erst dann sprechen, wenn der Empfänger auch Gelegenheit hat, sich zur Nachricht zu äußern und wenn er eine Antwort gibt (auch ohne Worte möglich).

Je nachdem, wie der Empfänger die Nachricht aufgenommen hat, bietet sich ihm eine Fülle von Möglichkeiten, die Kommunikation fortzusetzen oder abubrechen.

Viele Kommunikationsstörungen resultieren daraus, dass das, was der Sender gemeint hat, vom Empfänger nicht genauso aufgenommen wird.





der Sender

das sagt, was er wirklich meint,
und dafür sorgt, dass er
verstanden wird – sonst gibt
es eine „Sendestörung“.



der Empfänger

bereit ist, das herauszuhören, was
der andere wirklich meint, und ge-
gebenenfalls nachfragt – sonst gibt
es eine „Empfangsstörung“.

Beispiele



Verbale Kommunikation
(sprachlich)



Nonverbale Kommunikation
(nicht sprachlich)



Kommunikation – ausdrücklich formuliert

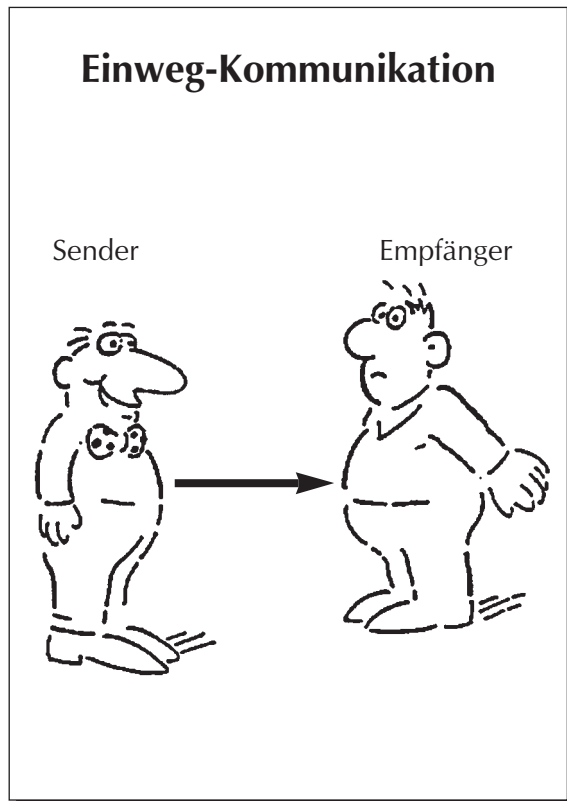


Kommunikation – mit Hintergedanken

Kontrollfragen:

- Was versteht man unter Kommunikation?
- In welcher Form kann Kommunikation grundsätzlich ablaufen?
- Vervollständigen Sie den Satz: Man kann nicht ...
- Wie viele Personen sind mindestens notwendig, wenn wir von Kommunikation sprechen?
- Wie kann man diese Personen bezeichnen?
- Warum können Kommunikationsstörungen entstehen?

1.3 Einweg- oder Zweiweg-Kommunikation



Wenn der Sender einer Botschaft diese in einer Art „Einbahnstraße“ abwickelt und der Empfänger keine Rückmeldung darüber gibt, was er verstanden hat, so spricht man von Einwegkommunikation.

Diese Art der Kommunikation ist immer problematisch, da der Sender dadurch keine Möglichkeit hat, eventuelle Missverständnisse zu bemerken und aufzuklären.

Der Empfänger wird nach dem reagieren/handeln, was er wahrgenommen/interpretiert hat und das ist oft nicht das Gleiche, was der Sender gemeint hat.

WICHTIG

Empfangene Nachrichten werden (unbewusst) nach dem eigenen Wertesystem verändert.



Daraus ergibt sich ein Grundgesetz in der Kommunikation:

**Wahr ist nicht, was der Sender sagt,
sondern
was der Empfänger versteht!**

Mit anderen Worten:

Wer immer einer anderen Person etwas mitteilt oder aufträgt, muss sich davon überzeugen, ob ihn der „Empfänger“ auch richtig verstanden hat.

Unterlässt der „Sender“ dieses Nachfragen, kann er den „Empfänger“ nicht für falsches Verhalten verantwortlich machen.

Beispiel:

Ein Koch gibt seinem neuen Lehrling folgende Anweisung: „Schlagen Sie bitte den Teig so lange, bis Sie Blasen sehen.“ Der Lehrling meint nun, seine Aufgabe verstanden zu haben und macht sich an die Arbeit. Nach geraumer Zeit präsentiert er dem Koch einen harten „Klumpen“ und kann vor lauter Blasen an den Händen die Schüssel kaum noch halten!

Mit einer Rückmeldung teilt der Empfänger mit, was er verstanden (wahrgenommen/interpretiert) hat. Hier findet dann Zweiweg-Kommunikation statt: Missverständnisse können sofort geklärt werden.

Aus diesem Grund muss beim Bundesheer ein Befehl immer wiederholt werden, bevor er ausgeführt wird!

Kontrollfragen:

- Welche „Pannen“ können passieren, wenn der Empfänger einer Nachricht keine Rückmeldung gibt?
- Wie heißt ein Grundgesetz der Kommunikation im Volltext: Wahr ist nicht, was der Sender sagt, sondern ...
- Worüber gibt die Rückmeldung Auskunft?

1.4 Sach- und Beziehungsebene



Wenn sich zwei Leute unterhalten, läuft dieses Gespräch gleichzeitig auf zwei Ebenen ab. Wir nennen diese Sach- und Beziehungsebene.

In der Sachebene geht es um den Inhalt des Gesagten, um Worte, Daten, Fakten und Informationen.

Beispiele:

„Herr Bauer, Ihr Kostenvoranschlag scheint nicht zu stimmen.“ „Die Ware, die Sie mir vor drei Tagen verkauft haben, ist fehlerhaft.“ „Herr Loibl ist zu spät gekommen.“

Gleichzeitig werden diese sachlichen Botschaften jedoch von Gefühlen begleitet. Wir können beispielsweise etwas erfreut oder verärgert sagen. Die Art und Weise, wie wir etwas äußern, ist ein wesentlicher Bestandteil der Kommunikation.

Schon ein altes Sprichwort lautet:

„Der Ton macht die Musik!“



Folie 3

Wenn wir uns also mit jemandem unterhalten, vermitteln wir nicht nur Sachinhalte, sondern wir vermitteln ihm durch die Art und Weise, wie wir mit ihm sprechen, wie wir zu ihm stehen. Deshalb heißt diese Ebene auch Beziehungsebene.

Diese Beziehung zum anderen kann positiv,
neutral oder
negativ sein.

WICHTIG

Die Beziehung bestimmt die Aufnahme der Inhalte!

Der Beziehungsaspekt ist grundsätzlich dem Inhaltsaspekt übergeordnet.

Ein Beispiel dazu:

Der Chef deutet auf das Firmenauto und fragt:

„Ist das Auto gewaschen?“

Der Inhalt dieser Frage ist ein Ersuchen um eine Information.

Die Stimmlage, der Tonfall und die Situation, in der die Frage gestellt wird, können aber auf der Beziehungsebene sowohl freundliche Anerkennung als auch einen Angriff ausdrücken.

Übung:

Versuchen Sie diesen Satz: „Ist das Auto gewaschen?“

- begeistert
- kritisch
- ärgerlich
- verzweifelt
-

zu sagen.

Spüren Sie den Unterschied?

WICHTIG

Solange die Beziehung positiv oder neutral ist, können die Inhalte voll aufgenommen werden.

Fühlt sich aber einer der Gesprächspartner nicht wohl, sei es beispielsweise aus Nervosität, Ärger oder Angst, dann wird die Beziehung selbst wichtiger als der Inhalt. Das heißt, dass z. B. ein aggressiver Tonfall die Kommunikation verschlechtern kann.

Beispiele:

Stellen Sie sich einen Vorgesetzten vor, der seine Mitarbeiter regelmäßig durch Schreien einschüchtert.

Wie glauben Sie, werden die Inhalte aufgenommen?!

Dieser Vorgesetzte braucht sich sicherlich nicht zu wundern, wenn viele seiner Anweisungen „falsch verstanden“ werden.

Wann immer Sie Ihren Mund aufmachen, definieren Sie damit Ihre Beziehung zum Gesprächspartner!

WICHTIG

Wenn zwischen zwei Gesprächspartnern nicht zuerst eine harmonische Atmosphäre hergestellt wird, ist es müßig, sich überhaupt dem sachlichen Inhalt zuzuwenden.



Materialien

Beziehungen bestimmen die Aufnahme der Inhalte!

		über Inhalt	
		einig	uneinig
über Beziehungen	einig	Ideal-fall o. k.	reifes Auseinander- setzen
	uneinig	Tragfähig- keit der Vereinbarung in Gefahr	Abbruch k. o.



Welche Begriffe werden nun welcher Ebene zugeordnet?

Sachebene	
Das „WAS“	verbal
	Worte Daten Fakten Ziffern Begriffe Informationen
Beziehungsebene	
Das „WIE“	nonverbal
	Stimm-lage Tonfall Mimik Gestik Körpersprache

Ob eine Botschaft auf der Sachebene gut ankommt, hängt wesentlich von der Verständlichkeit ab.

Die Beziehungsebene wird durch ein angenehmes Gesprächsklima gefördert.

Das erreichen wir, wenn wir:

- Blickkontakt halten
- offene Gestik (keine verschränkten Hände) benutzen
- die Lautstärke dem Raum anpassen
- beziehungsfördernde Fragen stellen (z. B. nach Befinden)
- evt. Vorurteile hinterfragen
- evt. Störungen vor dem Gespräch abklären

WICHTIG

- „Störungen haben Vorrang!“

Solange Störungen auf der Beziehungsebene nicht beseitigt werden, sind tragfähige Lösungen bzw. konkrete Ergebnisse auf der Sachebene nur schwer zu erarbeiten.

Kontrollfragen:

- Auf welchen Ebenen läuft ein Gespräch ab?
- Welcher Aspekt ist dabei grundsätzlich übergeordnet?
- Was passiert mit dem inhaltlichen Teil einer Botschaft, wenn die Beziehungsebene gestört ist?
- Was kann man gegen Störungen der Beziehungsebene tun?
- Welche Begriffe gehören in die Sachebene?
- Welche Begriffe gehören in die Beziehungsebene?

Folie 5



Beispiele für inkongruente (= mehrdeutige) Botschaften



Mit mir ist
alles in Ordnung!



Mein Leben ist
im Eimer!

1.5 Übereinstimmung sprachlicher und nichtsprachlicher Signale

In jeder Nachricht sind sprachliche (Worte) und nichtsprachliche (Mimik, Gestik, Körpersprache) Anteile enthalten.

Wir können einerseits unsere Worte mit unserem Gesichtsausdruck und unseren begleitenden Handbewegungen unterstreichen und ergänzen,

andererseits jedoch können wir verwirrende Botschaften aussenden, wenn die Worte und die nichtsprachlichen Signale einander widersprechen.

Zum Beispiel:

Eine laute Stimme und ein zorniger Blick unterstreichen eine Aussage wie:

„Gehe mir aus den Augen!“ oder „Lass dich hier nicht mehr blicken!“

Wird dieser Satz jedoch mit leiser Stimme und gutmütigem Blick gesprochen, verliert er seine Kraft, und man schenkt dieser Aussage wenig Glauben.

Wollen wir überzeugend und glaubhaft wirken, so müssen sprachliche und nichtsprachliche Anteile übereinstimmen.

WICHTIG

Stimmen die sprachlichen und nichtsprachlichen Botschaften nicht überein, so gibt man im Regelfall dem nichtsprachlichen Anteil mehr Gewichtung.

Weisen alle Signale in die gleiche Richtung, so nennt man so eine Nachricht eindeutig oder stimmig (= kongruent).

Passen sprachliche und nichtsprachliche Signale nicht zueinander, spricht man von einer mehrdeutigen Botschaft (= inkongruent).

Beispiel:

Ihr Freund antwortet auf die Frage:

„Wie geht es dir?“ mit „Danke, mir geht es ausgezeichnet“, dabei schaut er aber bedrückt drein und spricht mit gedämpfter Stimme. Tonfall und Mimik machen deutlich, dass etwas nicht stimmt: Sie werden den nichtsprachlichen Signalen mehr glauben.

Tipps:

- Je eindeutiger Sie als Sender kommunizieren, je besser Inhalt und nichtsprachliche Signale übereinstimmen, desto klarer und eindeutiger ist die Nachricht für den Empfänger zu verstehen. Widersprüchliche Nachrichten dagegen bewirken leicht Misstrauen und Unsicherheit. Der Empfänger weiß nicht recht, „woran er ist“.
- Je offener Sie als Sender Ihre Gedanken und Gefühle vermitteln, desto intensiver kann der Empfänger wirklich zuhören.
- Je mehr der Empfänger wirklich zuhört, um so mehr werden Sie sich als Sender verstanden fühlen. Auf diese Weise ist eine gegenseitige positive Wertschätzung auf der Beziehungsseite der Nachricht möglich.

Materialien



Fühlt sich der Empfänger akzeptiert, kann er seinerseits eindeutig kommunizieren. Auf diese Weise können Sie die positiven Gesprächsmerkmale, wie

- Übereinstimmung von Inhalt und Körpersprache, Stimme usw.,
- positive Wertschätzung und
- einführendes Verständnis, verstärken.

Kontrollfragen:

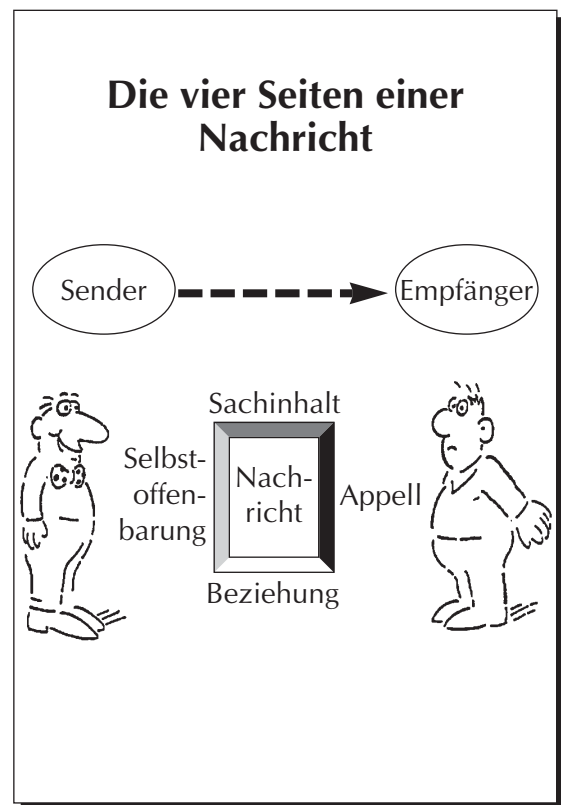
- Auf welche Weise gelingt es uns, glaubhaft zu wirken?
- Welchen Botschaften werden Sie wahrscheinlich mehr Glauben schenken, wenn bei einer Unterhaltung sprachliche und nichtsprachliche Signale nicht übereinstimmen?

1.6 Die vier Seiten einer Nachricht

In jeder Nachricht oder Äußerung, die ein Mensch von sich gibt, sind immer vier Seiten wirksam:

- die Sach-Ebene: die reine Information, die vermittelt werden soll;
- die Selbstoffenbarungs- (auch : Selbstkundgabe-) Ebene: eine Botschaft bzw. Aussage über seine eigene Person;
- die Beziehungs-Ebene: eine Aussage darüber, wie man zum Gesprächspartner steht, was man von ihm hält bzw. was für eine Beziehung man miteinander hat; der Beziehungsaspekt wird vor allem durch den nichtsprachlichen Bereich ausgedrückt;
- der Appell: der Versuch, in einer bestimmten Richtung auf den anderen Einfluss zu nehmen, oder die Aufforderung etwas zu tun, zu denken oder zu fühlen.

Die vier Seiten einer Nachricht wirken immer gleichzeitig. Meist wird nur eine Seite direkt ausgesprochen, die anderen sind „zwischen den Zeilen“ herauszuhören.



WICHTIG

Gerade in diesen versteckten Seiten sind oft sehr wichtige Informationen enthalten, auf die der Gesprächspartner reagiert.



Beispiel:

Herr Müller, Abteilungsleiter einer Firma, sagt zu seinem Mitarbeiter, Herrn Bauer (in beherrschendem tadelndem Tonfall): „Herr Bauer, Ihr Kostenvorschlag scheint nicht zu stimmen.“

Was kann auf den vier Ebenen gemeint sein:

Sachinhalt

Die Berechnung ist falsch.

Selbstkundgabe

Ich kann das
besser als Sie!

Nachricht

„Herr Bauer, Ihr
Kostenvoranschlag
scheint nicht zu
stimmen.“

Appell

Machen Sie
das in Zukunft
fehlerfrei!

Beziehung

Sie sind unfähig!

WICHTIG

Tipps für den guten Sender

Sachinhalt

Welche Informationen Sie übermitteln wollen

- Formulieren Sie verständlich

Selbstkundgabe

Was Sie über
sich selbst
aussagen

- Seien Sie
echt –
spielen Sie
keine Rolle
- Versuchen Sie
nicht, perfekt
zu sein
- Senden Sie
Ich-Botschaften

Nachricht

- Formulieren Sie offen
und nicht verdeckt,
was Sie mitteilen
wollen
- Sagen Sie das, was
Sie auch sagen
wollen
- Sie können sich
sprachlich oder auch
nichtsprachlich
äußern

Appell

Was Sie beim
anderen er-
reichen
wollen

- Sagen Sie
klar, was
Sie wollen
- Seien Sie
von Ihrem
Anliegen
überzeugt

Beziehung

Wie Sie zu Ihrem Gesprächspartner stehen

- Stellen Sie persönlichen Kontakt her
- Verhalten Sie sich ihm gegenüber wertschätzend

<p align="center">Sachinhalt</p> <p align="center">Welche Information ist in der Nachricht enthalten?</p> <p align="center">- Fragen Sie bei Verständnisschwierigkeiten nach</p>		
<p>Selbstkundgabe</p> <p>Was sagt der andere über sich aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hören Sie zu - Geben Sie Feedback 	<p align="center">Nachricht</p> <ul style="list-style-type: none"> - Achten Sie auch auf nichtsprachliche Äußerungen - Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben - Versuchen Sie herauszuhören, was der andere meint 	<p>Appell</p> <p>Welche Aufforderung ist in der Äußerung enthalten?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Denken und handeln Sie mit - Machen Sie Vorschläge
<p align="center">Beziehung</p> <p>Was sagt der andere über mich, über unsere Beziehung miteinander aus?</p> <ul style="list-style-type: none"> - Verhalten Sie sich ihm gegenüber wertschätzend - Geben Sie Feedback 		



Materialien

Kontrollfragen:

- Welche vier Seiten sind in einer Nachricht immer gleichzeitig wirksam?
- Wie lassen sich diese vier Seiten charakterisieren?
- Wie verhält sich ein guter Sender hinsichtlich der vier Seiten einer Nachricht?
- Wie verhält sich ein guter Empfänger hinsichtlich der vier Seiten einer Nachricht?

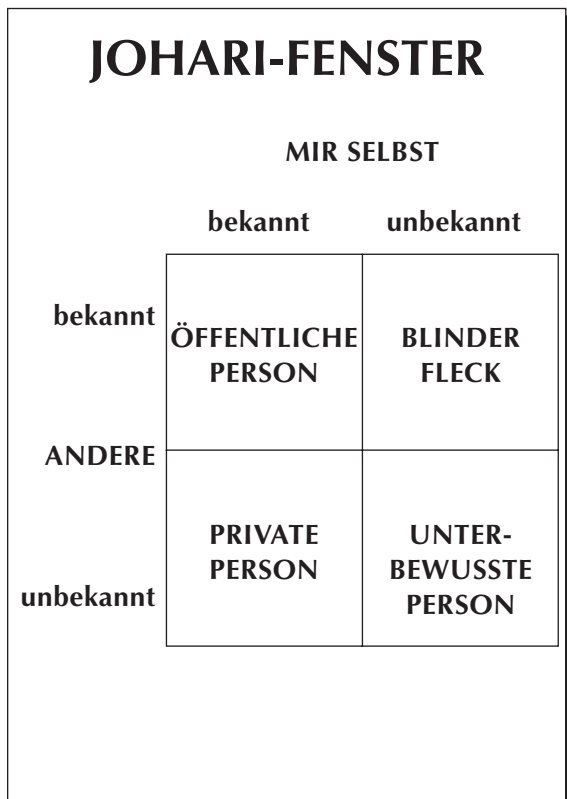
1.7 Das „Johari-Fenster“

Warum verhalten wir uns bei Freunden oft ganz anders als bei einer geschäftlichen Besprechung?

Um dieses Sozialverhalten näher zu beleuchten, wollen wir ein Persönlichkeitsmodell, als „Johari-Fenster“ bekannt, zu Hilfe nehmen.

Wir können davon ausgehen, dass sich zwischenmenschliche Beziehungen sozusagen in einem Rahmen abspielen, den man als ein Fenster mit vier Flügeln sehen kann.

Folie 7



Die Amerikaner JOe Luft und HARry Ingham haben gemeinsam dieses Modell entwickelt und für die Benennung ihre Vornamen zusammengezogen.

Bereich A (Arena)	Bereich B (blind)
<p>- wollen wir öffentliche Arena nennen.</p> <p>Dieser Teil unseres Selbst ist uns und den anderen bekannt.</p> <p>Er betrifft unser freies Handeln, in dem wir nichts vor anderen verbergen, z. B. Gespräche über das Wetter, Höflichkeitsfragen „Wie geht es?“</p>	<p>- betrifft den „blinden Fleck“ in unserem Verhalten.</p> <p>Dieser Teil beinhaltet unsere unbewussten</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gewohnheiten (z. B. Heben der Augenbrauen, Herabziehen der Mundwinkel) - Vorurteile - unsere Wirkung auf andere <p>In diesem Bereich können uns andere ohne „Brille“ sehen – wir selbst aber nicht!</p>
Bereich C (close = nah)	Bereich D (Dunst)
<p>- ist dem Privatbereich in unserem Verhalten zuzuordnen.</p> <p>Hier verbergen wir bewusst Teile unseres Denkens und Handelns; vielleicht auch unsere heimlichen Wünsche und unsere „empfindlichen Stellen“. (Ich werde z. B. niemandem auf die Nase binden, dass ich nicht rechnen kann.)</p>	<p>- ist der „Flügel“ unserer Persönlichkeit, der uns nur zu ganz kleinen Teilen bekannt ist, unser Unbewusstes.</p> <p>Dieser Bereich ist natürlich auch für andere nur in Ausnahmefällen (Therapeut) zugänglich.</p>

Je nachdem in welcher Situation wir uns befinden, können die „Fensterflügel“ unterschiedlich groß sein.

Eine fremde Umgebung und fremde Menschen bedeuten fast immer eine Art Bedrohung für uns und wir können in dem Bereich (A) des freien Handelns nur eingeschränkt agieren.

In diesem Fall muss die „Umgebung“ erst ertastet werden, um zu wissen, was man von sich preisgeben will.

Beispiel:

Herr Lehner übernimmt den Schlossereibetrieb seines Vaters. Auf dessen Rat besucht er nun ein Führungskräfteseminar. Am Beginn dieses Seminares kennt er noch niemanden und verhält sich dementsprechend zurückhaltend. Er ist normalerweise ein recht geselliger Mensch, doch diese fremde Umgebung verunsichert ihn. Er gibt daher nur wenig von sich preis: Sein öffentlicher Bereich A ist noch klein, der private Bereich C sehr groß.

Haben wir in einer fremden Gruppe nun die ersten Kontakte geknüpft und fühlen wir uns schon ganz wohl, so vergrößert sich der Bereich (A) des freien Handelns: Wir erzählen munter über unseren Urlaub, unsere Familie, unsere Hobbies ...

So eine Situation setzt schon ein gewisses Vertrauen voraus, damit wir auch Informationen aus unserem Privatbereich hergeben.

Beispiel:

Herr Lehner ist nun den 2. Tag auf dem Seminar und hat bereits einen geselligen Abend hinter sich. Er sowie seine Kollegen haben sich bereits einiges aus ihrem Berufs- und Privatleben erzählt, d. h. Informationen von sich hergegeben. Herr Lehner fühlt sich heute schon viel wohler und kann sich gut auf die Inhalte im Seminar konzentrieren. Der öffentliche Bereich A ist größer, der private Bereich C ist – durch Erzählen von sich selbst – kleiner geworden.

Wir haben nun auch die Möglichkeit, den Bereich (B) des „blinden Flecks“ zu verkleinern.

Das können wir allerdings nur, wenn wir bereit sind, die Meinung anderer über uns erfahren zu wollen.

WICHTIG

Wenn wir mitgeteilt bekommen, wie wir auf andere wirken, nennt man das Feedback.

Beispiel:

Im Laufe des Seminars nimmt Herr Lehner auch an Rollenspielen teil, wobei ein Teil seiner Kollegen als Beobachter eingesetzt ist. Bei der Nachbearbeitung erfährt nun Herr Lehner nicht nur, wie er auf seine Mitspieler gewirkt hat, sondern auch auf die Beobachter. Er hat sich selbst z.B. als ruhig und gelassen erlebt, während ihn die Mitspieler und Beobachter als schon leicht gereizt erlebten.

ACHTUNG

Wollen wir nun unseren Handlungsspielraum möglichst groß gestalten, so müssen wir Informationen über uns selbst hergeben und Informationen über uns bekommen.

Mit diesen Verhaltensweisen ermöglichen wir es unseren Mitmenschen, uns gegenüber aufgeschlossener zu werden. Auf diese Weise können wir ihr Vertrauen gewinnen.

Beispiel:

Nach Abschluss des Seminars bewegen sich alle Teilnehmer ziemlich ungezwungen. Sie haben sich eine große Vertrauensbasis geschaffen. Sie haben Neues über sich selbst und andere erfahren. Sie haben die Möglichkeit erkannt, Teile ihres Verhaltens, die sie bisher nicht an sich gesehen haben, zu überdenken und anzunehmen. Das Auseinandergehen fällt ihnen jetzt relativ schwer, denn sie sind eine richtig „zusammengeschweißte“ Gruppe geworden.

Einsichten:

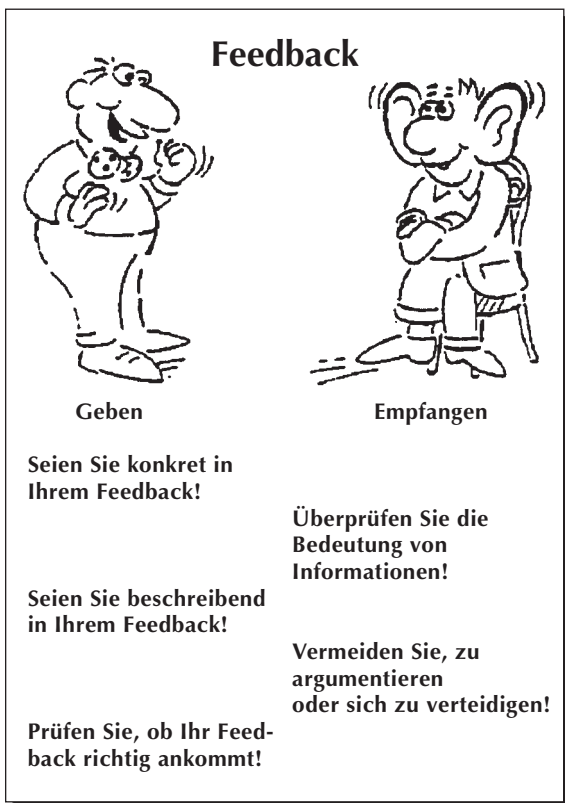
- Immer, wenn wir mit anderen Menschen, z. B. Geschäftspartnern, Freunden und auch Fremden, zusammenkommen, betrachten wir uns auch in gewisser Weise durch deren Augen (= „Fremdeinschätzung“).
- Das Bild, welches sich andere von uns machen, ist oftmals ausschlaggebend für unser Verhalten und unsere Selbsteinschätzung.
- Ebenso kann bloß die Einbildung, wie uns andere sehen könnten, unser Verhalten maßgebend beeinflussen.
- Erst wenn wir mit den anderen ins Gespräch kommen und erfahren können, welche Vorstellungen die anderen von uns wirklich haben, können wir ein aufgeschlosseneres Verhalten an den Tag legen.
- Fremde Menschen und Gruppen stellen anfangs immer eine Art Bedrohung für uns dar.
- „Feedback“ bietet die Möglichkeit, mehr zu erfahren, wie wir auf andere wirken.
- Wir können den Bereich des „blinden Flecks“ verkleinern: Eine Möglichkeit dazu ergibt sich, wenn wir über uns selber sprechen und auch die Meinung anderer über uns erfahren.



Materialien

Kontrollfragen:

- Wofür stehen die vier „Fensterflügel“ dieses „Johari“-Modells?
- Warum können wir uns am Anfang in fremden Gruppen nicht so wohl fühlen?
- Aus welchem Grund ist es günstig, den „blinden Fleck“ zu verkleinern?



Rückmeldungen, im Fachausdruck „Feedback“ genannt, sind auf verschiedene Weise möglich:

- bewusst	z. B. Zustimmung oder nicken
- unbewusst	z. B. einschlafen
- spontan	z. B. „Vielen Dank!“
- erbeten	z. B. „Stimmt das, was ich gemacht habe?“
- in Worten	z. B. „Ja“ oder „Nein“
- wortlos	z. B. Das Zimmer verlassen
- formal	z. B. Fragebogen
- nicht formal	z. B. Beifallklatschen

1.8 Feedback (Rückmeldung über Verhaltensweisen)

Der Steuermann eines Schiffes muss von Zeit zu Zeit seinen richtigen Standort bestimmen, um zu wissen, dass er auf dem richtigen Kurs ist. Stellt er eine Abweichung fest, so ist es seine Aufgabe, den Kurs zu korrigieren.

Ebenso geht es uns im Umgang mit anderen Menschen. Wollen wir wissen, wo wir stehen, so brauchen wir Rückmeldungen von unseren Mitmenschen.

In einem Gespräch orientieren wir uns am Verhalten unseres Gesprächspartners. Deutet dieser durch Mimik, Gestik oder Worte an, dass er uns richtig verstanden hat, so können wir den „Kurs“ beibehalten.

Feedback ist daher immer eine Mitteilung an eine Person. Diese Mitteilung informiert über Verhaltensweisen, die von anderen wahrgenommen, verstanden und erlebt wurden.

Das Maß des Vertrauens zwischen den jeweils betroffenen Personen bestimmt die Aufnahme und die Wirksamkeit des Feedbacks.

Mit der Technik des Feedbacks können Kommunikationsstörungen besprochen und abgebaut sowie Fehlwahrnehmungen aufgeklärt werden.

Die positive Wirkung des Feedbacks:

- Positive Verhaltensweisen werden anerkannt und gefördert.

Beispiel: „Du hast mir durch deine verständliche Erklärung wirklich geholfen, das Problem klarer zu sehen.“

- Verhaltensweisen, die dem Betreffenden nicht weiterhelfen, werden korrigiert.

Beispiel: „Hättest du deine Meinung offen gesagt und nicht zurückgehalten, hättest du mir mehr gedient.“

- Es klärt die Beziehung zwischen Personen und hilft, den anderen besser zu verstehen.

Beispiel: „Robert, ich dachte, wir könnten nicht zusammenarbeiten, aber nun habe ich gemerkt, dass wir doch sehr viel Verständnis füreinander aufbringen.“

Wenn man bereit ist, gegenseitig solche Hilfen zu geben, so wachsen die Möglichkeiten des Voneinander-Lernens. Auf diese Weise kann man die Selbstwahrnehmung mit der Fremdwahrnehmung vergleichen.

ACHTUNG

Feedback geben bedeutet, Informationen geben und nicht den anderen verändern wollen!

Missverständnisse und Misstrauen lassen sich vermeiden, wenn man sich folgende Regeln vor Augen hält:

Tipps beim Feedback-Geben

- Geben Sie Feedback, **wenn der andere bereit ist**, es auch aufzunehmen.
- Feedback soll beschreibend erfolgen und sich so konkret wie möglich auf das wahrgenommene Verhalten beziehen.

- Teilen Sie die Empfindungen, die das Verhalten des anderen bei Ihnen ausgelöst hat, als Ihre Empfindungen und nicht als negative Eigenschaften des anderen mit („Ich finde ...“)
- Feedback soll den anderen nicht „sezieren“!
- Feedback soll besonders auch positive Gefühle und Wahrnehmungen umfassen.
- Feedback soll möglichst unmittelbar erfolgen.

Tipps beim Feedback-Empfangen:

- Sie sollten Feedback nur anfordern, wenn Sie dazu auch in der Lage sind.
- Wenn Sie Feedback erhalten, hören Sie zunächst ruhig zu. Falls nötig, stellen Sie Verständnisfragen.
- Versuchen Sie **nicht**, sofort etwas „klarzustellen“ oder sich zu **rechtfertigen**. Es geht nicht darum, den anderen von einem Irrtum zu überzeugen, sondern dessen Eindruck zu erfahren.

Kontrollfragen:

- Was stellen Sie sich unter Feedback vor?
- Welche positive Wirkung des Feedbacks fällt Ihnen ein?
- Welche Tipps sollten Sie beim Feedback-Geben beachten?
- Welche Tipps sollten Sie beim Feedback-Empfangen beachten?

Quellen und weiterführende Literatur

Vera Birkenbiehl	Kommunikationstraining Mvg-Verlag, 1987
Fast Julius	Body Language Verlag M. Evans, New York, 1992
Goleman, D.	Emotionale Intelligenz, München: Deutscher Taschenbuchverlag, 1997
Goleman, D.	EQ 2 – Der Erfolgsquotient, München: Deutscher Taschenbuchverlag, 2000
Gordon Thomas	Die Managerkonferenz München: Heyne, 1994
Harris	Ich bin ok – Du bist ok. Rowohlt Taschenbuchverlag, 1996
Molcho Samy	Körpersprache Mosaik Verlag, 1994
Morris Desmond	Bodytalk München: Heyne, 1995
Morris Desmond	Das Tier Mensch München: Heyne, 1997 oder vgs
O'Connor, J./Seymour, J.	Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung VAK-Verlag, 1996
Rautenberg – Rogoll	Werde, der Du werden kannst (TA)
Rosenberg Marshall B.	Gewaltfreie Kommunikation. Aufrichtig und einfühlsam miteinander sprechen Junfermann Verlag, 2002
Schulz von Thun, F.	Miteinander reden. Störungen und Klärungen Reinbek bei Hamburg rororo, 1996
Thiel Erhard	Die Körpersprache verrät mehr als tausend Worte München: Heyne, 1996
Watzlawik, P./Beavin/Jackson	Menschliche Kommunikation, Bern: Verlag Hans Huber, 1990

2 Gesprächsführung

2.1 Das Gespräch

Im Gegensatz zur Rede als Einzelvortrag gibt es mit zahlreichen Unterarten das Reden in der Gruppe oder mit dem einzelnen Partner.

Bei diesen Gesprächen – Diskussionen – unterscheiden wir zwei große Gruppen:

- **Personen-Gespräch**

- Thema sind überwiegend persönliche Dinge
- nur teilweise formalisierbar
- oft dient es als Zeitvertreib

Beispiele:

- Wir haben uns schon lange nicht mehr gesehen. Wie geht es Ihrer Frau?
- Vor 14 Tagen hatte ich Sie angerufen. Dabei hörte ich, dass Sie auf Urlaub sind. Wie war es auf Zypern?
- Letzte Woche war ich auf einem Managementseminar. Es war interessant und vor allem sehr praxisnah.

- **Sach-Gespräch**

- überwiegend sachorientiert
- fast immer formalisierbar
- soll einen logischen Aufbau haben und
- ist daher „lehrbar“

Diese Sachgespräche lassen sich in drei Kategorien einteilen:

- Klärungs-Gespräch
- Streit-Gespräch
- Kampf-Gespräch

a. Klärungs-Gespräch

Hier geht es, wie der Name sagt, um eine Sache, die klärungsbedürftig ist. Zwei Partner denken über ein und dieselbe Sache anders und wollen die Meinung des anderen erfahren bzw. den Grund seiner andersgearteten Überlegung kennenlernen.

Beispiele:

- Sie haben in unserem letzten Gespräch über die bisherige Entwicklung der Branche ausführlich gesprochen. Wie beurteilen Sie die Wachstumschancen in den nächsten 5 Jahren?

Gespräch – Diskussion

***Nicht SIEG sei der
Zweck der
Diskussion, sondern
GEWINN!***

(Emile Loubet)

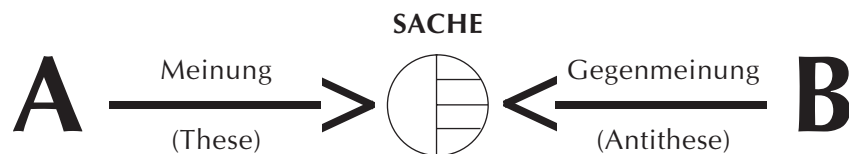


- Der Bereich „Mülltrennung“ erscheint mir in unserer Firma sehr schwierig. Wir werden darüber nochmals reden und uns verschiedene Modelle überlegen müssen.

Im Vordergrund steht das Gemeinsame.

b. Streit-Gespräch

Im Streitgespräch diskutieren in der Regel zwei oder mehr Parteien ein bestimmtes, meistens sehr umstrittenes Thema.



Im Streitgespräch geht es in der Regel um

- Förderung der Meinungsbildung
- gegenseitige, offene Kritik
- Darlegung gegensätzlicher, vielleicht auch extremer Standpunkte
- Vorbereitung von Entscheidungsfindung oder Beschlussfassung

Beispiele:

- Sie sind der Meinung, dass der Heckantrieb des Autos für eine bessere Straßenlage bei Aquaplaning sorgt. Dieser Überlegung kann ich nicht zustimmen, denn ich bin überzeugt, dass bei Aquaplaning der Vorderradantrieb viel besser und sicherer ist.
- Es ist allgemein verbreitet, dass Rhetorik für Unternehmer nicht notwendig ist. Ich jedoch behaupte, dass Rhetorik ein Instrument für besseres gegenseitiges Verstehen ist.

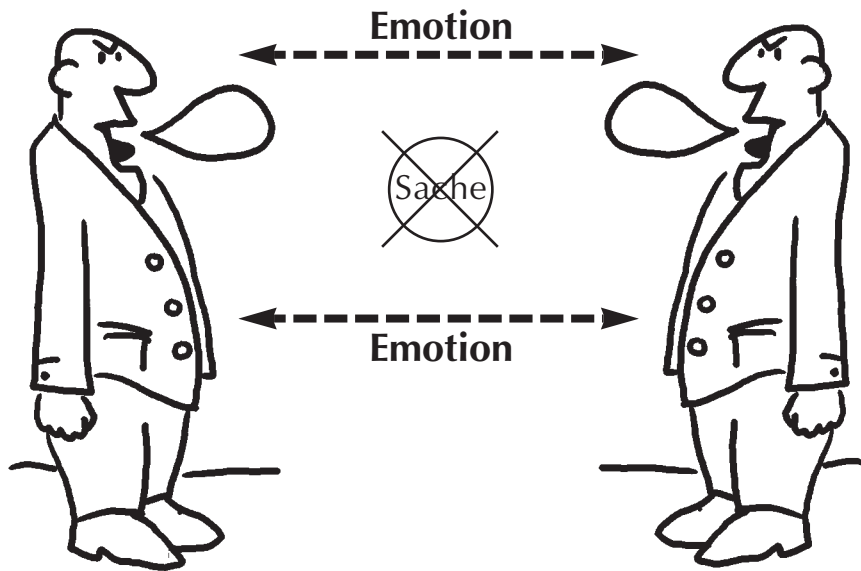
Themenabweichung, ein zu aggressiver Gesprächsstil oder gar Provokationen können im Streitgespräch nicht vermieden, sondern nur möglichst rasch erkannt und situationsgerecht überwunden werden.

Daher sind Blickkontakt und lückenloses Zuhören sowie das rasche Erkennen der Struktur und der Absicht „gegnerischer“ Diskussionsbeiträge in Streitgesprächen besonders wichtig.

**Meinung und Gegenmeinung
(= These und Antithese)
stehen sich gegenüber.**

c. Kampf-Gespräch

Im Kampf-Gespräch kommt die sachliche Diskussion bereits zu kurz. Es geht nur noch darum, dass der „Feind“ mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln besiegt und fertiggemacht wird.



In dieser Situation liegt es am Diskussionsleiter oder einem Außenstehenden, die Situation zu beruhigen und das Kampfgespräch auf die Ebene des Streitgesprächs zurückzuführen.

Beispiele:

- Das, was Sie über die Unternehmerprüfung sagen, zeigt wieder typisch die Ignoranz, mit der Sie an diese Dinge herangehen.
- Sie sprechen immer nur vom Vorderradantrieb, wissen Sie überhaupt, wie so was funktioniert?

Meist gelingt es mit gezielter Fragetechnik, die Diskutanten auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen.

Im Vordergrund steht der Gegner, nicht das Thema.

Kontrollfragen:

- Was unterscheidet Personen- und Sachgespräch voneinander?
- Was sind die Ziele beim
 - Klärungs-,
 - Streit-,
 - Kampf-Gespräch?

2.2 Fragen

- **Am Fragen erkennt man den Weisen**

**„Wenn die Menschen nur zu fragen verstünden, brauchte es ihnen
um die rechte Lebensführung nicht bange zu sein.“**

In der heutigen Zeit, wo die Medien die Welt beherrschen, ist Erfahrung und Informationsaustausch eine Notwendigkeit geworden. Gezieltes und geschicktes Fragen ist dazu die Grundvoraussetzung, denn ohne Fragen gibt es keine Informationen und keine Entscheidungen.

Am vielen Fragen erkennt man den Narren!

Kaum ein Sprichwort ist unsinniger als dieses. Es kann natürlich sein, dass es zu einer Zeit entstanden ist, als so mancher Weiser ein Narrengewand anlegen musste, um seine Meinung sagen zu können. Korrekt wäre: An vielen klugen Fragen erkennt man den Weisen.

Eine andere Redensart besagt:

Wer viel fragt, bekommt viele Antworten.

Sehen Sie diesen Spruch positiv!

Wer sich durch geschicktes, richtiges Fragen an ein Problem herantastet, wird sicherlich so viele gute Antworten erhalten, dass es ihm leicht wird, das Problem zu seiner Zufriedenheit zu lösen.

In der gut gestellten Frage liegt bereits die halbe Antwort. Sehr oft, wenn nicht zumeist, liegt in der klaren Frage schon die ganze Antwort.



Richtig gestellte Fragen

- bringen das Gespräch in Gang
- halten das Gespräch in Fluss
- zwingen den Geschäftspartner zum Nachdenken
- bringen Information
- stellen Weichen im Gespräch
- bringen die Gesprächspartner dem Ziel näher
- bilden im Gespräch den „roten Faden“
- veranlassen klare, logische Argumentation
- klären Missverständnisse
- weichen harte Meinungen auf
- verhindern Monologe – erzeugen Dialoge
- stellen Gesprächspartner in den Mittelpunkt
- helfen beim Überzeugen
- bringen klare Entscheidungen



Für Sie, als künftige Unternehmer, wird es Situationen geben, wo eine gekonnte Fragetechnik unentbehrlich ist. Im folgenden einige typische Beispiele.

Beispiel: Verkaufsgespräch

Damit Sie Ihrem Kunden das Richtige anbieten können, ist es wichtig, dass Sie von ihm vorher alle Informationen zu seinen Zielen und zur Situation bekommen. Ihr Kunde ist aber meistens kein Experte und weiß daher nicht immer, worauf es im Detail ankommt. Wenn Sie Ihr Verkaufsgespräch zielstrebig und erfolgreich führen wollen, ist es daher notwendig, dass Sie die richtigen Fragen stellen.

Der Kunde erlebt seinerseits Ihre Fragen als Interesse an ihm und seinem Problem.

„Für welche Gelegenheiten soll denn Ihr Anzug passen?“
 „Wie groß ist denn der Raum, den Sie mit der Musikanlage beschallen wollen?“
 „Für welche Brennstoffe soll denn die Heizung ausgelegt werden?“
 „Mit welchem Shampoo möchten Sie die Haare gewaschen haben?“

Durch Kontrollfragen stellen Sie im Verkaufsgespräch auch Einigkeit zu verschiedenen Punkten her und durch Alternativfragen können Sie Entscheidungen beschleunigen.

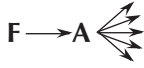


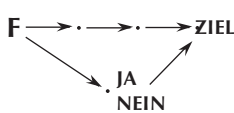
Beispiel: Mitarbeiterführung

Mitarbeiter neigen manchmal dazu, wegen jeder Kleinigkeit den Chef zu fragen, denn damit übertragen sie die Verantwortung an ihn. Wenn Sie sich als Chef aber entlasten wollen, um selbst mehr Zeit für Ihre eigenen Aufgaben zu haben, ist es notwendig, Ihre Mitarbeiter zu mehr selbständigem Denken und Handeln zu erziehen. Auch dazu eignet sich die Fragetechnik hervorragend, denn richtige Fragen zwingen den anderen zum Nachdenken! Nachdenken = Lernen.

„Wie würden Sie das selbst lösen?“
 „Was brauchen Sie dazu?“
 „Was brauchen Sie noch, damit Sie das selbst entscheiden können?“
 „Wo könnten Sie diese Information am besten herbekommen?“
 „Welche der beiden Möglichkeiten würden Sie vorziehen? Warum?“

Folie 11

Wichtige Fragearten

- offene Fragen $F \rightarrow A$ 
- geschlossene Fragen $F \rightarrow A$ 
- alternative Fragen $F \rightarrow \begin{matrix} A_1 \\ A_2 \\ \vdots \\ A_n \end{matrix}$ 
- Suggestivfragen $F \rightarrow \dots \rightarrow \text{ZIEL}$ 

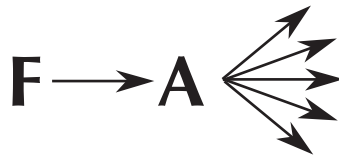
F: Frage
A: Antwort

Beispiel: Telefonische Vereinbarungen

Immer wieder kommt es in der Praxis zu Ärger und Mehrkosten, weil eine wichtige Detailinformation – im Zuge einer Vereinbarung – unvollständig oder falsch aufgenommen und weitergegeben wurde. Besonders bei telefonischen Vereinbarungen ist es unbedingt notwendig, die wichtigsten Daten nochmals abzustimmen. Dazu gibt es die Kontrollfrage.

„Darf ich kurz zusammenfassen: Unser Herr Wasser kommt am 20. Jänner, vormittags um ca. 9 Uhr zu Ihnen, um sich die Situation anzuschauen und Details mit Ihnen zu besprechen. Ihre Adresse ist: St.Pölten, Mariazeller Straße 1. Ist das richtig?“

• Offene Fragen



Auf eine offene Frage gibt es nicht nur eine bestimmte, sondern eine Vielzahl möglicher Antworten im Sinne von Informationen, Begründungen, Meinungen, Erfahrungen usw.

Offene Frage	
sonstige Bezeichnung:	öffnende, aufschließende, Informationsfrage.
Standort:	Immer dann, wenn grundlegende Informationen benötigt werden; oft zu Gesprächsbeginn, in der Bedarfsermittlungsphase eines Verkaufsgesprächs; zur Problemklärung.
Zielsetzung:	Informationsgewinnung, Aktivierung des Gesprächspartners, Gesprächssteuerung.
Merkmale:	„6-W-Fragen“: wer, was, wann, wie, wo, weshalb und Modifizierungen: bis wann, wohin usw.
Beispiele:	<i>Wer ist bei Ihnen zuständig für ...?</i> <i>Bis wann soll die Lieferung erfolgen?</i> <i>Was ist für Sie dabei das Wichtigste?</i> <i>Welche Änderungen sind Ihrer Meinung nach nötig?</i> <i>Sie haben bisher geschwiegen, was ist Ihre Meinung zu diesem Punkt?</i> <i>Eine Frage haben wir bisher noch nicht behandelt – wie beabsichtigen Sie, das Projekt zu finanzieren?</i>
<p>Die offene Frage wird leider viel zu selten gestellt, obwohl sie die erfolgreichste ist. Sie ist dann erfolgreich, wenn sie in interessiertem Tonfall gestellt wird.</p> <p>Wenn die Frageförwörter in einem fordernden, drängenden Tonfall eingesetzt werden oder ein Fragesatz den anderen jagt, kann der Eindruck eines Interviews oder Verhörs entstehen.</p>	

**Fragen sind wie Fenster in den Gesprächspartner;
schlagen Sie diese Fenster nicht zu!**

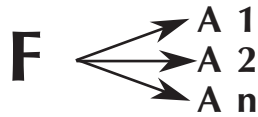
- Geschlossene Fragen



Die Stellungnahme des Gesprächspartners wird dadurch auf eine **JA- oder NEIN-Antwort** eingeschränkt.

Geschlossene Frage	
sonstige Bezeichnung:	gezielte Frage, Kontrollfrage, „schließende“ Frage.
Standort:	in der Bedarfsermittlungsphase zum gezielten Nachfragen (nach offenen Fragen); zur Kontrolle, am Ende einer Gesprächsphase.
Zielsetzung:	JA oder NEIN; gezielte Detailinformationen.
Merkmale:	Am Anfang der Frage stehen Zeitwörter oder Hilfszeitwörter, wie glauben, meinen, denken, werden, wollen, haben, wissen, und die Anrede <i>Sie</i> .
Beispiele:	<i>Sie sagten, Sie möchten ein Naturprodukt, ist Ihnen das Naturella recht?</i> <i>Der Anschaffungspreis darf also durchaus etwas höher sein, wenn ..., ist das richtig?</i> <i>Sind Sie interessiert an einem Produkt, durch das Sie Kosten bei Ihrer ... sparen?</i> <i>Ist Ihnen daran gelegen, Ihren Aufwand bei der ... zu senken?</i>
<p>Die geschlossene Frage wird leider erfahrungsgemäß in 80 % aller Fälle gestellt. Sie birgt ein hohes Risiko, da etwa 50 % der geschlossenen Fragen mit NEIN beantwortet werden. Wenn die Frage nicht bewusst und gekonnt so gestellt wird, dass der für jedes Gespräch angestrebte JA-Rhythmus erreicht wird, sollte sie möglichst nur als Kontrollfrage eingesetzt werden.</p>	

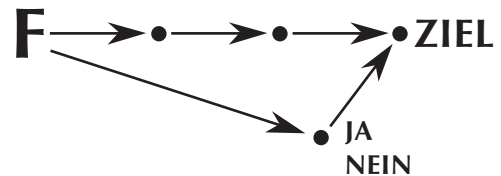
• Alternativ-Fragen



Mit der Alternativfrage beschränkt der Fragesteller die Antwortmöglichkeiten und überlässt dem Gesprächspartner nur die Wahl zwischen zwei oder mehreren vorgegebenen Möglichkeiten.

Alternativ-Frage	
sonstige Bezeichnung:	Möglichkeitsfrage.
Standort:	in der Bedarfsermittlungsphase zum gezielten Nachfragen (nach offenen Fragen); sonst meist kurz vor Gesprächsende.
Zielsetzung:	Gewinnung von Detailinformationen; Terminvereinbarung; „Abschlusshilfe“, Auftragserteilung.
Merkmale:	Das Wort „oder“ zwischen mindestens zwei Möglichkeiten; bei Mengen, Terminen, Abwicklungsformen.
Beispiele:	<p><i>Möchten Sie den Heizkessel nach den momentanen Gegebenheiten dimensionieren oder denken Sie an eine spätere Erweiterung der Heizungsanlage?</i></p> <p><i>Wann soll ich Sie wieder anrufen, heute um 14 Uhr oder ist Ihnen 16 Uhr lieber?</i></p> <p><i>Möchten Sie die Lieferung per Post oder holen Sie sie lieber selber ab?</i></p> <p><i>Möchten Sie 10 Einzelpackungen oder die preisgünstigere Zehnerpackung?</i></p>
<p>Dieser Fragetyp fördert die Entscheidung beim Gesprächsabschluss. Außerdem bietet er sich ideal zur Terminvereinbarung an. Sie werden zu keinem für Sie ungünstigen Termin gezwungen, da Sie aktiv zwei Alternativen anbieten, die beide in Ihren Terminkalender passen.</p>	

- **Suggestivfragen**



Suggestivfragen sind keine echten Fragen, wollen sie doch in Wahrheit gar keine richtige Antwort, sondern nur eine Bestätigung des Gefragten.

Häufig benützt man die Suggestivfrage nur, um auf diese Weise seine eigene Meinung bekannt zu geben und durchzusetzen.

Suggestivfrage	
sonstige Bezeichnung:	beeinflussende Frage
Standort:	nur dann, wenn die positive Antwort nahezu 100%ig ist; nach der positiven Beantwortung von offenen und geschlossenen Fragen.
Zielsetzung:	positive Beantwortung der Unterstellung.
Merkmale:	sicherlich, doch, gewiss, bestimmt, sicher, nicht wahr?
Beispiel:	<i>Diesen Vorteil unseres Angebotes wollen Sie doch sicherlich in Anspruch nehmen, nicht wahr?</i> <i>Soweit sind wir doch sicher gleicher Meinung, nicht wahr?</i> <i>Meinen Sie nicht auch, dass das die mit Abstand beste Lösung ist?</i>
<p>Suggestiv-Fragen wirken oft kompliziert. Es kann eine sehr erfolgreiche Abschlussfrage sein, wenn der JA-RHYTHMUS über offene und geschlossene Fragen aufgebaut wurde.</p> <p>Vorsicht vor Fehlplatzierungen! Wenn Sie glauben, Sie können jemandem damit etwas „hineindrücken“, führt dies unweigerlich zu einem negativen Gesprächsergebnis.</p>	

Checkliste: RICHTIG FRAGEN !

- **In interessiertem Tonfall. Kein Kreuzverhör!**
- **Stellen Sie keine Frage, die einen Angriff auf den anderen darstellt.**
z. B.: „Haben Sie das jetzt endlich begriffen?“ „Ist das Ihr Ernst?“
- **Immer nur eine Frage auf einmal.**
Bei einer Fragekette bekommen Sie meist nur eine Antwort auf die erste oder die letzte Frage.
- **Geben Sie dem Gesprächspartner genügend Zeit für die Antwort.**
Beantworten Sie Ihre Fragen nicht selbst.
- **Das Frageföhrwort an den Anfang stellen.**
Falsch: „Und dann geschah – was?“
Richtig: „Was geschah dann?“
- **Formulieren Sie die Frage einfach.**
Falsch: „Gehe ich recht in der Annahme, dass Sie auch per Post zustellen lassen?“
Richtig: „Stellen Sie auch per Post zu?“
- **Formulieren Sie die Frage positiv.**
Falsch: „Es ist doch nicht wahr, dass Ihnen die Betriebskosten gleichgültig sind?“
Richtig: „Stimmt es, dass Ihnen die Höhe der Betriebskosten wichtig ist?“
- **Wenn Sie eine „Diagnose“ stellen, gehen Sie systematisch vor:**
zuerst Grundlageninformationen – dann Details.
- **Setzen Sie die richtige Frageart bei der richtigen Gelegenheit ein.**
- **Vermeiden Sie Suggestivfragen!**
Stellen Sie sich vor, Ihr Gesprächspartner sagt einfach: „NEIN!“
Dann sind Sie wieder weit weg von Ihrem Gesprächsziel!
- **Wenn Sie jemanden „warum“ fragen, dann erklären Sie den Grund Ihres Interesses.**
- **Nehmen Sie mit Ihrer Frage Bezug auf das, was gerade gesagt wurde.**
Wenn Sie den wichtigsten Aspekt der vorangegangenen Antwort in Ihre Frage einbinden, wird Ihr Kontaktgespräch flüssiger und lockerer.
- **Registrieren Sie auch immer die Antwort auf Ihre Frage, hören Sie zu und berücksichtigen Sie im weiteren Gesprächsverlauf die Antwort!**

Kontrollfragen:

- Welche Fragearten werden Sie wie einsetzen, wenn es darum geht, die Problemsituation Ihres Kunden zu analysieren, um ihn anschließend gut beraten zu können?
- Für welche Situationen eignet sich die Alternativfrage?
- Warum sollten Sie Suggestivfragen eher meiden?

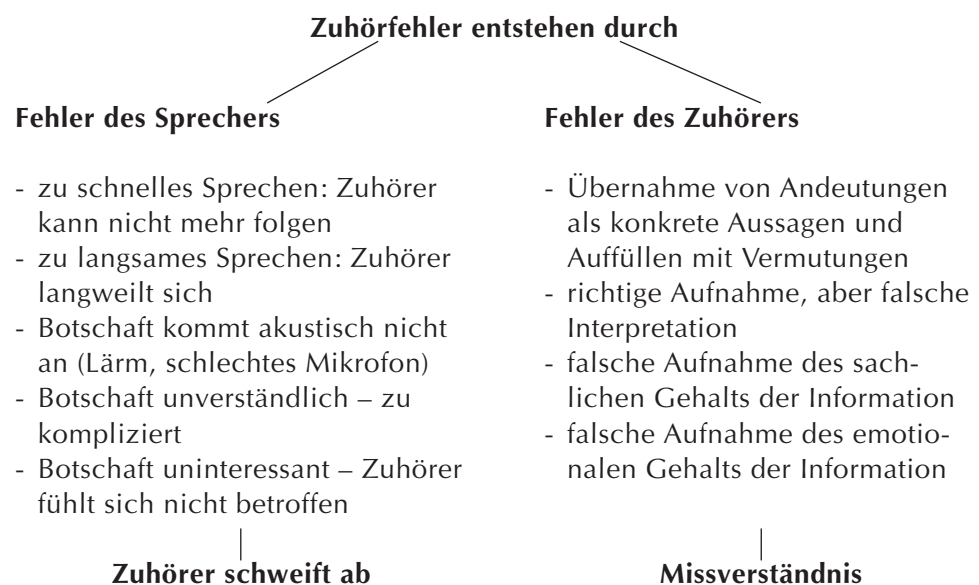
2.3 Zuhören

Im Gespräch möchte der Sender einer Botschaft, dass seine Äußerung auch so verstanden und aufgenommen wird, wie sie gemeint ist. Er möchte, dass der sachliche und der emotionale Inhalt ankommen.

Dies gelingt leider oftmals nicht.

Ein Grund dafür: Zuhören ist schwer!

• Wodurch entstehen (Zu)hörerfehler?



Was tut der Zuhörer während des Gesprächs?

1. Zuhören, verstehen wollen.
2. Überlegen, was bedeutet es für mich?
3. Gegenargumente formulieren: Was werde ich antworten?
4. Abschweifen, wenn kein Interesse an der Person oder der Sache vorhanden ist.

Auch durch dieses Verhalten entstehen viele Missverständnisse!
Die sachlichen und die emotionalen Aussagen eines Gesprächs können oft durch einfaches Zuhören nicht richtig erfasst werden.

• Wie lassen sich Schwierigkeiten vermeiden?

Hilfreich sind dabei zwei Techniken des aktiven und partnerzentrierten Zuhörens:

Paraphrasieren und Verbalisieren.

Paraphrasieren

Paraphrasieren bedeutet, den sachlichen Inhalt der empfangenen Aussage mit eigenen Worten zu wiederholen. Es geht dabei darum, die Sicht bzw. Meinung des Gesprächspartners zu verdeutlichen, um sicherzustellen, dass die Aussage im Sinne des Sprechers verstanden wurde. Missverständnisse können dadurch ausgeschaltet werden.

„Es ist für Sie also ganz besonders wichtig, dass die Arbeit bis spätestens Ende Juni abgeschlossen ist, ...“

Häufiger, als wir glauben, nehmen wir die sachlichen Aussagen des Partners falsch auf. Wir sind immer wieder überrascht, wenn wir feststellen, wie schwer es uns fällt, die sachliche Aussage unseres Gesprächspartners richtig aufzunehmen.

- Entweder kommt die Botschaft des Partners bei uns (akustisch) falsch an oder
- die Botschaft kommt (akustisch) richtig an, wird aber von uns falsch interpretiert.

Folie 12

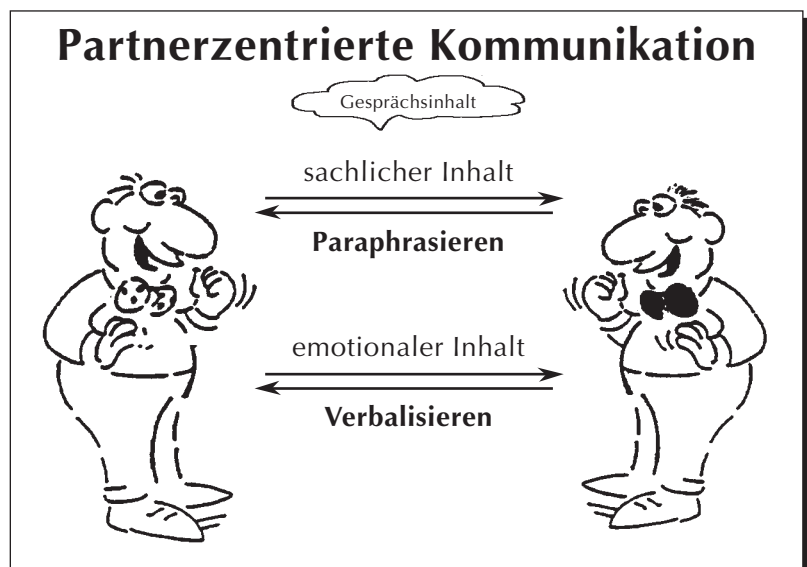


Nachteil:
Es benötigt Zeit!

Vorteil:
Richtiges Aufnehmen der Botschaft und Herstellen von „Einigkeit“ über den Inhalt der Botschaft.

Verbalisieren

Verbalisieren bedeutet, die Gefühle des Gesprächspartners in Worte zu fassen.



Es zeigt dem Gesprächspartner, dass uns seine Gefühle wichtig sind und wir sie erkennen.

„Ich glaube, Sie sind besorgt, dass etwas nicht klappen könnte, ...“

In unserem Kulturkreis sind Emotionen weitgehend tabuisiert, d. h. es gilt nicht als fein, Gefühl zu zeigen.

Wir wissen aber auch, dass der Mensch ein von seinen Gefühlen bestimmtes Wesen ist und seine Handlungen überwiegend von seinen Gefühlen beeinflusst werden.

Gleichwohl versucht er, diese Gefühle zu verbergen und schämt sich ihrer sogar oftmals.

Deshalb können wir auch im Gespräch selten erwarten, dass unser Partner Gefühle direkt ausspricht. Vielmehr schwingen die Gefühle nur mit, im äußersten Fall umschreibt er sie.

Wenn wir deshalb in einem Gespräch hören, dass seitens unseres Partners Gefühle anklingen, sollten wir ihm helfen, weiter darauf einzugehen! Ohne unsere Hilfe wird er wieder auf die gewohnte „fachlich-sachliche Schiene“ gehen. Die Gefühle bleiben da, beeinflussen die Aussage, und wir laufen Gefahr, einander misszuverstehen.

Vorteil:

- Die Lage wird entemotionalisiert, indem Emotionen offen ausgesprochen werden.
- Der Gesprächspartner öffnet sich weiter.
- Dem Partner wird die Gelegenheit gegeben, weiter über die eigenen Gefühle nachzudenken.

Nachteil:

- Es benötigt Zeit.
- Die Emotion kann über- oder fehlinterpretiert werden – Vorsicht!

WICHTIG

Ein großer Vorteil des aktiven Zuhörens ist es, dass die während des Gesprächsverlaufs auftretenden Unklarheiten direkt und gleich ausgeräumt werden können.

Es hilft also Missverständnisse verhindern, aber auch Konfliktsituationen bereinigen.

Es signalisiert dem anderen die „Bejahung“ als Mensch und erzeugt ein Klima des emotionellen Verständnisses.

ACHTUNG

Nicht allein die Technik des aktiven Zuhörens entscheidet, sondern die innere Einstellung des Zuhörers und seine Haltung gegenüber dem Gesprächspartner.

Die richtige Einstellung:**„Du bist im Augenblick der wichtigste Gesprächspartner für mich!“**

Deshalb:

- volle Aufmerksamkeit auf verbale und nonverbale Botschaften;
- keine Ergänzungen aus der eigenen Gedankenwelt;
- vorsichtige Interpretation der Sachinhalte;
- unaufdringliche Bestätigung des empfangenen Gefühlsinhalts.

Kontrollfragen

- Durch welche Fehler des Sprechers können Missverständnisse entstehen?
- Durch welche Fehler des Zuhörers können Missverständnisse entstehen?
- Was bewirkt Verbalisieren?
- Was bewirkt Paraphrasieren?

2.4 Antworten

Zu den richtigen Fragen gehören die „richtigen“ Antworten.

Es ist nun einmal ein großer Unterschied, ob man die Frage **„be-antwortet“** oder auf diese nur **„antwortet“** (= irgend etwas sagt).

Bevor man eine Frage beantwortet, muss man
genau analysieren,
wonach überhaupt gefragt worden ist und welche Frageart vorliegt.

- **Denkpause**

Nur wirklich einfache Fragen können sofort beantwortet werden. Der Gesprächspartner wird sicher nichts dagegen haben, wenn man kurze Zeit überlegt und dann erst die Frage beantwortet. Schließlich will der Gesprächspartner seine Frage ja beantwortet haben und nicht irgendeine willkürliche Antwort bekommen.

Sollten Sie trotz kurzer Pause so schnell keine Antwort formulieren können, so schaffen Sie sich Luft durch einen sogenannten Überbrückungssatz:

Beispiele:

- Lassen Sie mich kurz nachdenken, um Ihre Frage konkret zu beantworten.
- Ich formuliere ins Unreine ...
- Lassen Sie mich laut nachdenken ...

• Zur Frageart Stellung nehmen

Es ist häufig notwendig, zur Frageart Stellung zu nehmen. Es kommt immer wieder vor, dass der Gesprächspartner Suggestiv- oder unechte Alternativfragen stellt. In dieser Situation machen Sie Ihren Gesprächspartner darauf aufmerksam, dass Sie die Frageart und die geheime Absicht erkannt haben ...

Beispiel:

- Suggestivfrage: Sie möchten, dass ich Ihnen zustimme, aber zuvor möchte ich noch folgendes klären ... Sie drängen mich zu einer Antwort. Ich möchte aber noch überlegen ...
- unechte Alternativfrage: Aus meiner Sicht müsste man die Alternativen anders formulieren ...

• Frage weitergeben

In einer Gesprächsrunde soll man sich nicht scheuen, eine Frage weiterzugeben. Dies erscheint vor allem dann zweckmäßig, wenn sich ein anderer Gesprächspartner beispielsweise aufgrund seiner Erfahrung oder Sachkenntnis geradezu aufdrängt. Achtung: Frage ruhig wiederholen, ehe man sie weitergibt.

• Klar gegliederte Antworten

Meistens lassen sich mehrteilige, komplizierte oder gar unklar gestellte Fragen nicht in einem Satz oder einem kurzen Statement beantworten. Ausgesprochen zuhörerwirksam und partnerorientiert ist es dann, wenn die in der Fragestellung vermisste Klarheit und Gliederung in der Antwort aufscheint bzw. herausgearbeitet wird.

Beispiel:

- Da Ihre Frage drei ganz unterschiedliche Bereiche anspricht, gliedere ich meine Antwort wie folgt:

Erstens: _____

Zweitens: _____

Drittens: _____

• Zurückführen auf das Wesentliche

Sollte es einmal passieren, dass der Gesprächspartner an Fragen vorbeiredet, anstatt sie zu beantworten, dann muss die Technik des Zurückführens angewandt werden.

Beispiel:

- Sicherlich sind diese Fragen auch diskussionswürdig, im Augenblick geht es aber um: _____

- Das, was Sie eben erklärt haben, mag schon seine Richtigkeit haben, in unserer Diskussion geht es jedoch in erster Linie um: _____

• Solidarisierung

Wenn der Partner erregt ist, ist es oft notwendig, ihn im ersten Teil der Antwort zu beruhigen, und auf das Gemeinsame hinzuweisen, ehe man im zweiten Teil die Unterschiede klarlegt.

Beispiel:

- Gewiss haben wir eine Reihe von gemeinsamen Interessen. Das ist es auch, was uns gerade sehr verbindet. In diesem Punkt jedoch sind wir geteilter Meinung, denn

Erstens: _____
 Zweitens: _____
 Drittens: _____

2.5 Einwände entkräften

Zur Unternehmerpraxis gehören zahlreiche Gespräche mit Lieferanten und Kunden. Vor allem im Verkaufsgespräch kommt es immer wieder vor, dass der Kunde einen Einwand gegen unseren Vorschlag macht. Sei es, dass er Bedenken hat, dass unser Vorschlag für ihn das Beste ist, oder der Preis erscheint zu hoch usw.

Die meisten Menschen haben Angst, dass der Gesprächspartner nicht derselben Meinung ist, dass er einen Einwand haben könnte. Einwände sind jedoch wie Salz in der Suppe. Ohne Einwände würde keine Diskussion zustande kommen, würde nie eine Idee weiterentwickelt werden.

Einwände sind dazu da, um unsere Gedanken zu schärfen, um logischer nachzudenken. Sie helfen uns, eine bessere Lösung zu finden.

Jeder Einwand hilft uns, denn

- er sagt uns, wo der Partner Schwierigkeiten mit unserem Vorschlag hat
- er hilft uns, Denkfehler zu vermeiden und den eigenen Vorschlag zu verbessern.

Sehr oft bedeutet der Einwand nicht, dass unser ganzer Vorschlag abgelehnt wird, sondern er bedeutet, dass der Partner mit einem wichtigen Detail nicht einverstanden ist.

Der Einwand bedeutet auch **nicht** einen Einwand gegen unsere **Person** – wir brauchen daher nicht ärgerlich oder beleidigt zu reagieren. Es ist ein Einwand gegen die Sache – wir sollten neugierig und konstruktiv darauf aus sein, sie zu verbessern.

- **Daher nachfragen:**

Bei der Einwandbehandlung berücksichtigen Sie vorneweg 2 Möglichkeiten:
Es kann sich um eine Behauptung handeln oder um echte Bedenken.

- Der Gesprächsteilnehmer, der eine **Behauptung** aufstellt, muss diese beweisen! (Frage: „Wie kommen Sie zu dieser Meinung?“ oder „Warum ...“)

Beispiel:

Herr Schweiger und Herr Klein (Finanzbeamter) diskutieren über das österreichische Steuersystem.

Herr Schweiger: „Der Staat zieht uns mehr Geld aus der Tasche, als notwendig ist.“

Hier stellt Herr Schweiger eine Behauptung auf. Diese Behauptung muss nun Herr Schweiger beweisen.

Normalerweise versucht immer der andere Partner (Herr Klein), den Gegenbeweis anzutreten; dies ist jedoch nicht notwendig!

- Ist der Einwand gerechtfertigt (**liegen Bedenken vor**), geht man in sechs Schritten vor:
 1. Aufnahmebereitschaft zeigen, sich dem Partner zuwenden und Konzentration signalisieren.
 2. Aktiv zuhören und aussprechen lassen, sich auf das, was der Partner spricht, konzentrieren und nicht bereits versuchen, eine Antwort zu formulieren.
 3. Klärende Gegenfrage stellen (= Nachfragen) oder Denkpause einlegen.
 4. Sich identifizieren bzw. verstehen, was der Gesprächspartner will: sich in ihn hineinversetzen, verbalisieren, wenn Gefühle zum Ausdruck gebracht werden müssen, paraphrasieren – mit eigenen Worten wiederholen, was der Partner ausgesagt hat.
 5. Einwand entkräften: Wenn alles klar ist, wird jetzt der Einwand entkräftet bzw. die geforderte Erklärung gegeben.
 6. Eigene Fragen anschließen: Gespräch geht weiter.

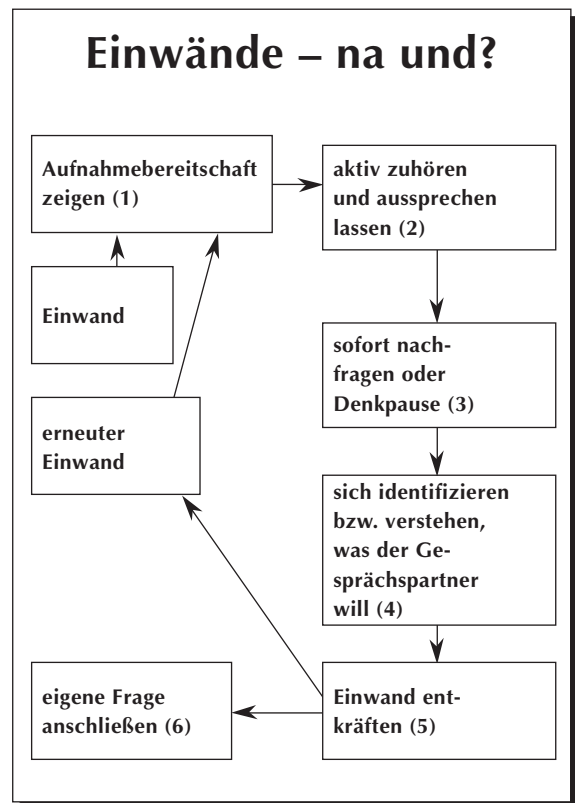
Beispiel:

Herr Maier: „Ich bin nicht Ihrer Ansicht, denn ich glaube, dass wir wieder nicht alle Möglichkeiten der Werbung ausgereizt haben. Ich vermisse zum x-ten Mal die Plakatwerbung, die Postwurfsendungen sowie die Fernsehwerbung.“

Herr Stein wendet sich, während Herr Maier spricht, diesem voll zu, nimmt eine offene Sitzhaltung ein; gegebenenfalls macht er sich Notizen.

Herr Stein konzentriert sich ganz auf die Aussagen seines Partners und versucht nicht bereits bei den ersten Worten eine Antwort zu formulieren. Außerdem unterbricht er ihn nicht und lässt ihn aussprechen.

Als Herr Maier geendet hat, legt Herr Stein eine Denkpause ein; er signalisiert diese, indem er den Kopf leicht schräg legt und konzentriert auf seine Aufzeichnungen blickt. (In dieser Situation beginnen fast immer die Gesprächspartner, ihre Ausführungen mit anderen Worten zu wiederholen oder zu ergänzen. Das heißt für Herrn Stein, Zeitgewinn und möglicherweise Zusatzinformationen zu bekommen.)



Verbalisierung:

Herr Stein: „Herr Maier, ich verstehe Ihren Unmut,

Paraphrasieren:

wenn Sie auf die nicht angeführte Fernseh- und Plakatwerbung sowie auf die Postwurfsendung hinweisen.“

Einwand entkräften:

„Herr Maier, erinnern Sie sich bitte, wir sind doch von einer bestimmten Kostengröße ausgegangen, und wenn wir diese Werbemittel verwenden, dann überschreiten wir den Kostenrahmen um ein Vielfaches.“

Eigene Fragen anschließen:

„Welchen Weg sollen wir Ihrer Ansicht nach beschreiten: Einhaltung des Kostenrahmens, oder erhöhen wir das Werbebudget, um die von Ihnen gewünschten Bereiche durchführen zu können?“

Kontrollfragen:

- Antworten ist nicht be-antworten: Erklären Sie den Unterschied.
- Erklären Sie die sechs Schritte, mit denen man Einwände erfolgreich entkräftet!

2.6 Gespräche führen

Gespräche sollten mit den Mitarbeitern ständig geführt werden; schließlich ist das Gespräch das wichtigste Führungsinstrument des Vorgesetzten. Einseitig getroffene Anordnungen bringen nur Arbeitnehmer mit hohem Frustrationsgrad hervor.

Mitarbeitergespräche bringen:

- Motivation: Erfolgsmaßstab
Erfolgskontrolle
Anerkennung
- Information: So ist es richtig!
Meinen Arbeitsbereich kenne ich am besten.
Ich weiß, wo und wie man rationalisieren kann.
- Identifikation: Die Ziele der Firma sind auch meine Ziele.
Dazugehören.
Anteil am Erfolg haben.
- Lernen: Was Erfolg bringt – mache ich wieder.
Was Misserfolg bringt – tue ich nicht mehr.

Folie 14



Kommunikationsformel

K-ONTAKT

A-UFMERKSAMKEIT

U-NTERRICHTUNG

B-EKRÄFTIGUNG

• KAUB – die Kommunikationsformel

KAUB ist eine Kommunikationsformel, die unsere Gespräche erfolgreicher macht. Sie verhindert Frustrationen und sinnlose Gespräche, die nur „warme Luft“, aber keine Ergebnisse produzieren.

K-ONTAKTphase – Der erste Eindruck entscheidet

- Sympathie signalisieren
- Vertrauen des Gesprächspartners gewinnen
- Informationen über seine Person sammeln
- Ansatzpunkte für die Argumentation festlegen
- Ausgangslage klären (Was ist meine Rolle, wie fühle ich mich?)

In der Kontaktphase stimmen sich die Gesprächsteilnehmer aufeinander ein.

Die Teilnehmer begrüßen einander (im deutschsprachigen Raum ist es Sitte, dass sich die Personen die Hand zum Gruß reichen) und stellen sich mit Namen (in Österreich auch häufig mit Titel) vor.

Dabei werden einige unverbindliche Worte gewechselt, die keinen Bezug zum Gesprächsthema haben müssen.

Herr Kraus geht auf einen Mann zu:

„Gestatten, mein Name ist Kraus, Harald Kraus. Ich bin Kunstschlosser in Melk.“

Er reicht dabei seinem Gegenüber die Hand, worauf dieser antwortet:

„Moser, Erich Moser, ich bin Gastwirt in der Hinterbrühl. Kennen Sie die Hinterbrühl? – Dort gibt es viele wunderschöne alte sowie auch neue Arbeiten von Kunstschlossern; sind Sie auch auf diesem Sektor tätig?“

Lassen Sie Ihren Gesprächspartner kommen. Ihr Gesprächspartner muss zum Mittelpunkt des Gespräches werden. Dann erfahren Sie sehr viel über ihn und er fühlt sich wohl.

A-UFMERKSAMKEITSphase – Zur Sache kommen

- beim Gesprächspartner Interesse für das eigene Anliegen wecken (Sie-Standpunkt)
- gegebenenfalls die Rolle tauschen (an Ihrer Stelle ... auch ich würde mich ärgern ...)
- engagiert sein

Einen Menschen spricht nur das an, was seine Bedürfnisse befriedigt. Um seine Aufmerksamkeit auf den Gesprächsgegenstand zu lenken, müssen Sie deshalb an seine Wünsche, Hoffnungen, Befürchtungen und Probleme anknüpfen.

Sie müssen ihn überzeugen, dass das Gespräch zu seinem Vorteil geführt wird.

Achten Sie in dieser Phase besonders auf die Ausdrucksfähigkeit Ihrer Stimme. Eine monotone, leise Sprechweise kann sogar zum Abbruch des Gespräches führen.

Herr Kraus: „Herr Moser, wir sind heute zusammengekommen, um über die Möglichkeiten einer Werbegemeinschaft zu sprechen. Welche Vorteile sehen Sie in dieser Gemeinschaft?“

(Herr Kraus hat sich natürlich sehr gut auf dieses Gespräch vorbereitet und einige Fragen bereits vorher überlegt!)

U-NTERRICHTUNGsphase

- unter Berücksichtigung der Vorinformation argumentieren
- Äußerungen des Partners auf der sozio-emotionalen Ebene berücksichtigen
- auf Einwände antworten, nicht widersprechen
- Argumente des Gesprächspartners niemals abwerten
- seine Vorurteile nicht direkt angreifen
- nur so viele Argumente vorbringen, wie unbedingt erforderlich – sonst wird der Partner „erschlagen“ und ergreift die Flucht

- Aussagen verständlich machen – begründen. „Ich finde, wir sollten auf 6% Rabatt gehen, weil ...“
- aktiv zuhören – keine langen Monologe halten
- eigene Gedanken nach Möglichkeit veranschaulichen – in Bildern sprechen
- alles, was der Partner in unserem Sinne äußert, verstärken
- Gesprächsergebnisse zusammenfassen, wiederholen und durch Kontrollfragen sichern

Die Aufmerksamkeitsphase geht fließend in die Unterrichtsphase über.

Die Informationen werden jetzt in der Sprache des Partners entsprechend seiner Grundmotivation gegeben.

Dabei bedient man sich einer bildhaften, anschaulichen Sprechart.

Zu Beginn der Unterrichtsphase soll man versuchen, etwas allgemein zu formulieren, damit sich der Partner nicht überfahren und eingeengt fühlt.

Sollten sich hier zu diesem Zeitpunkt bereits Übereinstimmungen ergeben, diese sofort festhalten und bestätigen lassen.

Herr Kraus: „Herr Moser, Sie haben ganz recht mit Ihren Vorstellungen, ich habe mir auch bereits Gedanken in diese Richtung gemacht, dass die Werbekampagne so viele Branchen wie möglich umfassen soll. Haben Sie dabei ganz bestimmte Bereiche ins Auge gefasst? – Ich hätte hier bereits einige Gedanken schriftlich niedergelegt, wollen Sie sich diese bitte durchlesen?“

Lassen Sie Ihrem Partner Zeit, auf Ihre Gedanken einzugehen.

Vergessen Sie nie, bei wichtigen Passagen den Namen des Gesprächspartners einzufügen; dies steigert die Aufmerksamkeit und das gute Klima.

Streitpunkte ausgrenzen und später – wenn Sie sich weitgehend geeinigt haben – darauf zurückkommen.

Herr Kraus: „Lassen wir den Kostenpunkt vorläufig beiseite, das Entscheidende ist doch die gemeinsame Werbung.“

Später:

Herr Kraus: „Jetzt sind wir uns in den meisten Punkten bereits einig. Herr Moser, es bleibt nur noch der Bereich der Kosten, die wir genau durchrechnen müssen.“

B-EKRÄFTIGUNGsphase – Baustein für künftige Beziehungen

- Eindruck vermitteln, dass der Gesprächspartner etwas gewonnen hat
- speziell die Vorteile des Gesprächspartners herausstreichen, denn wiederholen und zusammenfassen allein ist zu wenig
- Gemeinsamkeiten betonen
- für positiven Ausklang sorgen; auch wenn das Gespräch nicht Ihren Erwartungen entsprochen hat

Herr Kraus: „Herr Moser, wie wir festgestellt haben, wird uns die gemeinsame Werbung vieles bringen und ersparen.

Die Gastronomie wird vor allem in den Bereichen:

1. _____
2. _____
3. _____

ihre Vorteile finden.

Das Wichtigste ist jedoch, dass wir in Zukunft unsere Bedürfnisse

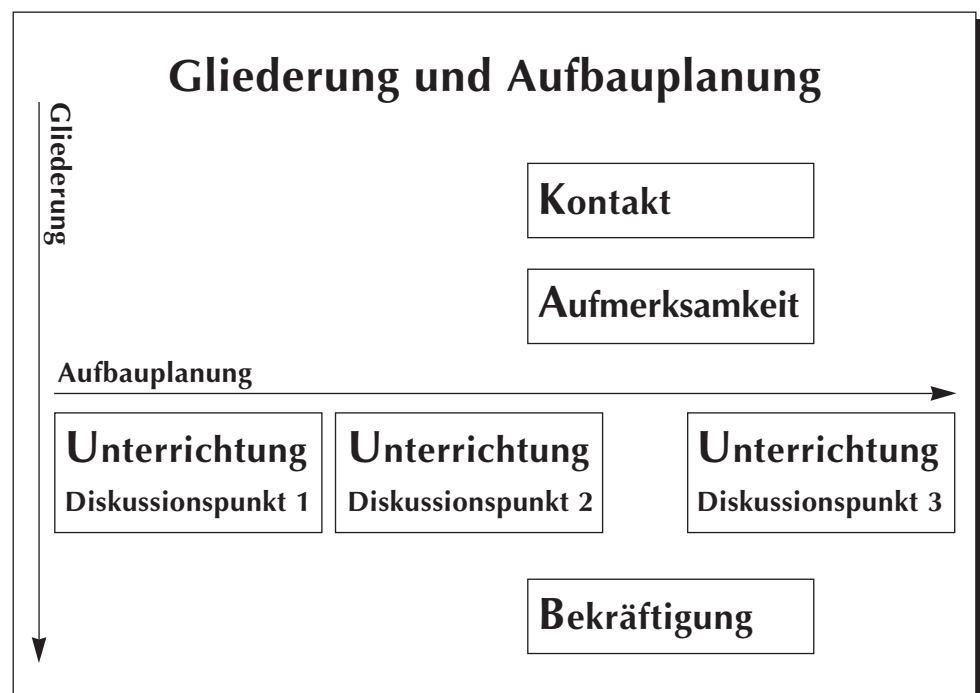
1. _____
2. _____
3. _____

aufeinander abstimmen können.

Ich schlage vor, dass wir dieses Ergebnis vielleicht später noch verbessern können und jetzt ein Glas darauf trinken.“

So könnte die Gliederung und Ablaufplanung eines KAUB-Gesprächs ablaufen:

Folie 15



Beispiel für die Anwendung der KAUB-Formel:

Checkliste: Delegationsgespräch

Es legt neue Aufgaben und Kompetenzen (was darf er) und Verantwortungen (wofür wird er zur Rechenschaft gezogen) des Mitarbeiters fest.

a. Vorbereitung

- Ausgangslage analysieren
- Ziel des Gespräches festlegen
- Inhalte bestimmen
- Grenzen und Besonderheiten herausarbeiten

b. Gespräch

- K - positive Gesprächseröffnung
- A - Anerkennung aussprechen
 - Arbeitszufriedenheit erfragen
 - Aufgabenbereich – Tätigkeit des Mitarbeiters zusammenfassen
 - Weiterentwicklungsmöglichkeit vor Augen führen
 - Lernmöglichkeiten aufzeigen
 - neue Aufgabe beschreiben
- U - (6-W-Fragen einsetzen)
 - Verständnisfragen stellen
 - Ziele gemeinsam festlegen
 - konkrete Vereinbarungen treffen
 - Abgrenzungen der Aufgabe, der Kompetenz und der Verantwortung festlegen
 - Zeitplan erstellen
 - gemeinsam zusammenfassen,
 - prüfen, ob alles klar ist
- B - Motivation, Vorteile verstärken
 - Aufforderung zur Tat

c. Nachbearbeitung

- Vereinbarungen schriftlich festlegen
- Kontrolltermine berücksichtigen
- Hilfestellungen überlegen

Kontrollfragen:

- Warum sollen kontinuierlich Mitarbeitergespräche geführt werden?
- Die KAUB-Formel ist eine Möglichkeit, solche Gespräche in Einzelschritte zu gliedern. Was bedeuten die einzelnen Buchstaben von KAUB?

Quellen und Literaturverzeichnis

- | | |
|--|--|
| Gertrud Neges/Richard Neges | Management-Training, Wirtschaftsverlag
Carl Ueberreuter, 1993 |
| Rudolf Steiger | Lehrbuch der Diskussionstechnik,
Verlag Huber, Frauenfeld 1983 |
| R. W. Stroebe | Kommunikation I und II,
I.H. Sauer-Verlag, Heidelberg 1987 |
| Franz Leithner/
Helmut Rockenschaub | Der Funktionär als Manager,
HK-NÖ Wien 1989 |
| Manfred Rüdenauer | Durchsetzungsvermögen in Besprechun-
gen und Konferenzen. Technik, Taktik,
Psychologie |
| Thomas Gordon | Managerkonferenz,
Heyne, München 1991 |

3 Umgang mit Konflikten

3.1 Konfliktprofile

Konflikte gehören zu unserem täglichen Leben.

Einen Konflikt erleben wir dann, wenn uns irgendetwas oder irgendjemand im Weg steht und uns hindert, unsere Ziele zu erreichen bzw. unsere Bedürfnisse zu befriedigen.

Konflikte werden als störend empfunden, wenn sie mit „Ärger“ verbunden sind.

Sie sind aber auch notwendiger Motor und Auslöser für Entwicklungen.

Konflikte können einerseits Kampf, Krieg oder zumindest Handlungsunfähigkeit bedeuten, auf der anderen Seite können sie Chancen für Weiterentwicklung und Neubeginn bedeuten.

Die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens hängt weitgehend davon ab, wie Mitarbeiter und Führungskräfte gelernt haben miteinander umzugehen.

Eines der erfolgreichsten amerikanischen Unternehmen hat einen Firmenslogan:

„There are no problems – only chances“. Vielleicht lächeln Sie jetzt über diese Einfältigkeit, denn natürlich gibt es Probleme! Aber das, was damit gemeint ist, bringt jedes Unternehmen weiter!

Es bedeutet „Konflikte nicht unter den Teppich zu kehren“, sondern die Chance nützen: gemeinsam an der Lösung arbeiten, daraus lernen und besser werden!

Konflikte bearbeiten heißt die Zukunft gestalten.

Und wir haben diese „Chance“ täglich:

Denn Konflikte gehören zum täglichen Leben!

Die Konfliktforschung untersucht Entstehung und Abläufe von Konflikten, um daraus Konfliktlösungsstrategien zu erarbeiten.

Theoretische Kenntnis von Methoden der Konfliktbewältigung können eine Anregung zum Umlernen sein.

Das persönliche Konfliktverhalten ist Resultat unserer Lebens-/Lerngeschichte.

Wie wir mit Konflikten umgehen, haben wir von unserem Umfeld gelernt.

Übung: Mein Konfliktprofil

Der folgende Test kann Ihnen helfen, den eigenen bevorzugten Konflikt-handhabungsstil zu erkennen. Bitte beantworten Sie spontan, ohne lange zu überlegen. Bitte kein Wunschbild!

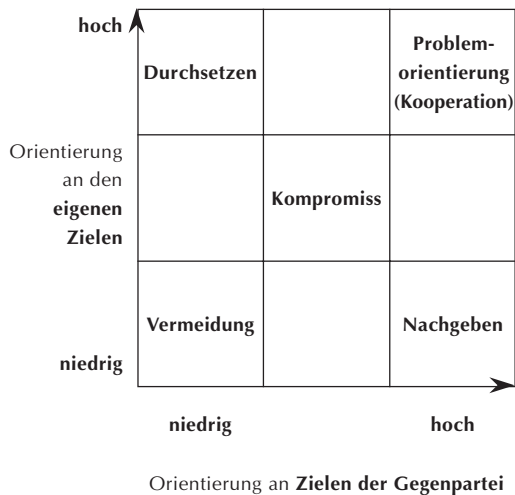
	eher ja	eher nein	
1. Wenn mein Diskussionspartner eine andere Meinung zu einem Problem hat als ich, versuche ich herauszubekommen, warum? Dann können wir unsere Argumente nochmals aus dieser neuen Sicht prüfen.			E
2. Es macht mir Spaß, meinem Ärger Luft zu machen.			B
3. Auseinandersetzungen mit Vorgesetzten gehe ich lieber aus dem Weg.			C
4. Ich kann auch in harten Verhandlungssituationen Zugeständnisse machen.			D
5. Man muss viel über einen Menschen wissen, wenn man ihn beurteilen will.			E
6. Der Spatz in der Hand ist besser als die Taube auf dem Dach.			D
7. Ich habe oft Angst vor Auseinandersetzungen.			A
8. Andere sind in Auseinandersetzungen oft so aggressiv. Ich handle dann einfach nach dem Sprichwort: „Der Klügere gibt nach!“, und dann ist wieder Friede.			C
9. Ich bin mehr an Sachergebnissen als an Gefühlen interessiert.			B
10. Wenn mich jemand verletzt, ziehe ich mich zurück.			C
11. Wer immer nur seinen eigenen Kopf durchsetzen will, ist weniger erfolgreich.			D
12. Ich bin davon überzeugt, dass Konflikte auch ihre positiven Seiten haben.			E
13. Wenn ich wütend bin, dann explodierte ich, ohne viel zu fragen.			B
14. Die meisten Menschen sind nur durch eine starke Hand zu führen, sonst entsteht Disziplinlosigkeit.			B
15. In Konfliktsituationen resigniere ich. Zu einer wirklichen Lösung kann ich doch nichts beitragen.			A

Auswertung:

- ## Konflikt(handhabungs)stile




Konflikt(handhabungs)stile



3.2 Konfliktstile

Die Art und Weise, wie jemand mit Konflikten umgeht, hängt mit seiner Persönlichkeitsstruktur und seinen Vorerfahrungen zusammen.

Der eine glaubt, Konflikt ist etwas Schlechtes, und versucht von vornherein, jedem Konflikt zu entfliehen. Der andere hat gelernt, mit der Dampfwalze über alles darüberzufahren.

Wie sich der einzelne im Anfangsstadium eines Konflikts verhält, ist ausschlaggebend für die weitere Konfliktentwicklung.

Im wesentlichen können 5 Konfliktstile unterschieden werden:

- Vermeidung
- Nachgeben
- Durchsetzung
- Kompromiss
- Problemorientierung



• Vermeidung

Dem Konflikt wird aus dem Weg gegangen. Das ist der momentan vielleicht einfachste Weg. Der Ursache des Konflikts wird aber nicht nachgegangen. Der Konflikt wird zeitverschoben, er verstärkt sich und ist später kaum noch lösbar.

• Nachgeben

Hier werden die eigenen Interessen zu wenig vertreten und das Spielfeld dem anderen überlassen. Es soll die Einladung an die Gegenpartei zur Durchsetzung ausprobiert werden. Trotzdem kann es Situationen geben, wo es ratsam ist, ein Stück weit nachzugeben.

• Durchsetzung

Die eigenen Vorstellungen werden auf Kosten des anderen durchgesetzt. Dies ist eine Sieg-Niederlage-Orientierung. Mittel zur Durchsetzung sind z. B.:

- Überredung (auch geschicktes Sammeln von Argumenten)
- Druck
- Drohung
- Anwendung von Sanktionen

• Kompromiss

Die Konfliktparteien kommen einander entgegen. Die Ursachen des Konflikts werden nicht unbedingt bearbeitet, sondern durch gegenseitige Einverständnisse entschärft.

Mittel dafür sind:

- Argumentation
- Angebote machen
- sich auf eine Kompromissformel einigen

- **Problemorientierung**

Diese Konfliktstrategie versucht zuerst den Grund des Konflikts zu erfahren. Für längere Sicht ist diese Methode sicher die erfolgversprechendste, da hier versucht wird, beide Seiten zu berücksichtigen und entsprechende Lösungen zu finden.

Übung: Überlegen Sie, welche Konfliktstile in Ihrem (Betrieb) Umfeld meistens praktiziert werden und welche Erfahrungen Sie dabei gemacht haben.

3.3 Konfliktursachen

Wie bereits vorher erwähnt, gehören Konflikte zum täglichen Leben. Eine genaue Definition des Konfliktes ist trotzdem nicht leicht.

In der Psychologie wird der Konflikt definiert als Kampf gegensätzlicher oder gleichartiger, aber konkurrierender Handlungstendenzen.

Konflikte lassen sich nach ihren Ursachen unterscheiden in:

- Zielkonflikte
- Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte
- Rollenkonflikte
- Verteilungskonflikte
- Beziehungskonflikte
- Bedürfniskonflikte

- **Zielkonflikte**

Gegensätzliche Zielsetzungen werden verfolgt.

Beispiele:

Der Vater möchte, dass der Sohn einen angesehenen Beruf erlernt. Der Sohn möchte zuerst einmal auf Reisen gehen.

Die Hoteliers eines Tales befürworten den Bau weiterer Liftanlagen. Andere Einwohner befürchten eine weitere Verschandelung der Landschaft.

- **Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte**

Bei Beurteilungskonflikten sind sich zwei Parteien uneinig über die **Beurteilung des Weges**, um das gemeinsame Ziel zu erreichen.

Beispiel:

A meint, die Drogenproblematik wäre in den Griff zu bekommen, wenn die Strafen beträchtlich erhöht werden.

B meint, durch entsprechende Aufklärungsarbeit könnte das Ziel eher erreicht werden.

Konfliktursachen

- Zielkonflikte
- Beurteilungs-/Wahrnehmungskonflikte
- Rollenkonflikte
- Verteilungskonflikte
- Beziehungskonflikte
- Bedürfniskonflikte



• Rollenkonflikte

Wir gehören gleichzeitig einer **Vielzahl von Gruppen** an (Familie, Freundeskreis, Betrieb). Von jedem Gruppenmitglied wird ein entsprechendes Verhalten erwartet. Dies kann leicht zu Konflikten führen.

Beispiel:

Gerhard kommt mit seinen Kollegen sehr gut aus. Sie treffen sich auch öfters in der Freizeit. Nach dem Weggang des Abteilungsleiters wird Gerhard dessen Position angeboten. Gerhard befindet sich in einem inneren Konflikt. Wie soll er sich gegenüber seinen Kollegen in Zukunft verhalten: kumpelhaft oder autoritätsbewusst?

• Verteilungskonflikte

Hier werden die **Mittel als ungerecht** verteilt empfunden.

Beispiele:

- Es stehen nur drei Dienstautos zur Verfügung. Hr. Meier, Hr. Müller, Hr. Huber und Hr. Bauer beanspruchen jeder ein Dienstauto.
- Die Abteilungsleiterstelle ist neu zu besetzen. Frau Maier und Herr Franz meinen, darauf Anspruch zu haben.

• Beziehungskonflikte

Zwischenmenschliche Konflikte haben ihre Ursache oft in der Beziehungsebene.

Beispiel:

- Herr Huber, Werkstattleiter, mag Herrn Schultz einfach nicht. Sein Auftreten passt ihm nicht, weil er immer so unangenehme Bemerkungen macht.

Die Ursachen solcher Konflikte können sehr vielschichtig sein. Sie können in der Unterschiedlichkeit der Wertsysteme, Wahrnehmungs- und Verhaltensmuster liegen. Beziehungskonflikte können aber auch das Ergebnis früherer Erfahrungen sein. Vielleicht erinnert Schultzes Verhalten Herrn Huber an frühere negative Erfahrungen.

Mit dieser Erinnerung sind unangenehme Gefühle verbunden. Man würde hier von einer „Projektion“ (Übertragung) sprechen.

Sach- und Beziehungsebene eines Konfliktes

Jeder zwischenmenschliche Konflikt hat eine Sachebene und eine Beziehungsebene. Ein Kardinalfehler ist es, Konflikte der Beziehungsebene auf der Sachebene auszutragen.

Tatsächlich wird oft auf der Sachebene herumgestritten, obwohl der Ursprung des Konflikts eigentlich auf der Beziehungsebene liegt. Dies wird aber nicht angesprochen.

Das heißt, dass bei sämtlichen Konfliktarten, wie Ziel-, Beurteilungs-, Rollen oder Verteilungskonflikten, die Beziehungsseite der Konfliktparteien zu beachten ist.

Beispiel:

Immer, wenn Herr Marte einen Vorschlag bringt, versucht Herr Schuster Argumente zu finden, die gegen diesen Vorschlag sprechen.

Die Ursache eines solchen Konflikts könnte nicht ein Beurteilungskonflikt, sondern ein Beziehungskonflikt sein: Herr Schuster will es Herrn Marte heimzahlen, da dieser ihn unlängst vor allen lächerlich gemacht hat.

• Bedürfniskonflikte

Wenn die Bedürfnisse eines Menschen (Mitarbeiters) nicht ausreichend befriedigt werden, ist dies oft Ursache von Konflikten. Nicht jeder Mensch hat zur gleichen Zeit die gleichen Bedürfnisse.

Die Bedürfnispyramide von Maslow

A. H. Maslow hat ein Denkmodell entwickelt, mit dem zwei Dinge zu erkennen sind:

- Alle menschlichen Bedürfnisse lassen sich in fünf Stufen gliedern. Jede Stufe beschreibt eine Kategorie von Bedürfnissen, deren Nichtbefriedigung immer ein Defizit herbeiführt.
- Die oberen Stufen sind für den Menschen nur solange wichtig, wie die Basis besteht. Werden die unteren Stufen weggezogen, so interessieren ihn die Bedürfnisse der oberen Stufen nicht mehr.

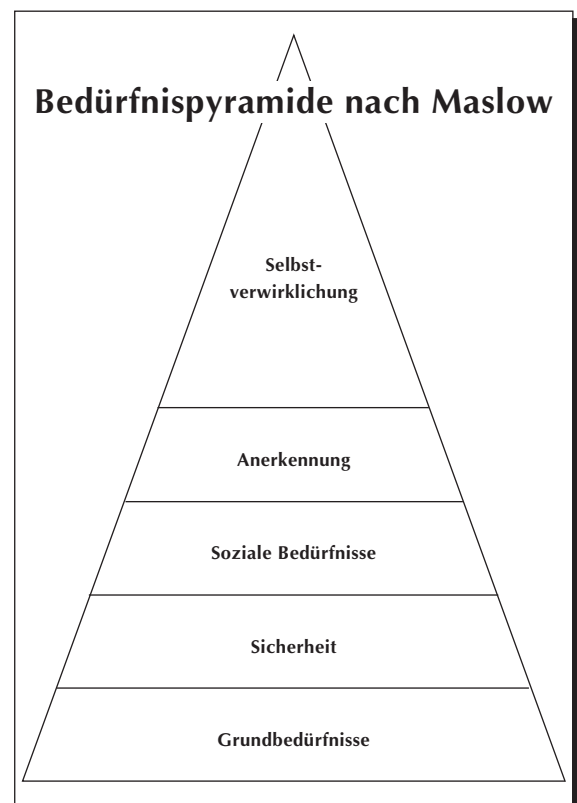
Weiters sagt Maslow, dass viele Menschen versuchen, Defizite von anderen Stufen auf der Stufe 4 zu kompensieren. Mangelt es jemanden zum Beispiel an Geborgenheit und Kontakt, versucht er unter Umständen diese Defizite durch übersteigerte Angeberei und Geltungssucht zu kompensieren.

Wie erkennen Sie die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiter?

Die Bedürfnisbefriedigung der Mitarbeiter eines Betriebes erfolgt in erster Linie auf der materiellen Ebene, also durch Entlohnung. Wie sieht es aber mit den anderen Bedürfnissen nach Zugehörigkeit, Kontakt (Kommunikation), Anerkennung und Selbstverwirklichung aus?

Man kann dem Anspruch seiner Führungsposition nur dadurch genügen, dass man Dinge tut, die den Gruppenmitgliedern das Gefühl geben, dass ihre Hoffnungen auf Bedürfnisbefriedigung erfüllt werden.

Es müssen also Möglichkeiten des Bedürfnisaustausches geboten werden. Dies setzt sowohl eine intensive Kommunikation zwischen Führung und Mitarbeitern als auch gegenseitiges Vertrauen voraus.



In japanischen Großunternehmen findet beispielsweise Bedürfnisaustausch in kleinen Arbeitsgruppen nach Feierabend statt. Die Rolle des Vorgesetzten ist dabei die eines aktiven und geduldischen Zuhörers.

Kontrollfragen

- Jeder Mensch bevorzugt unterschiedliche Konfliktstile. Welche verschiedenen Stile können Sie nennen?
- Konflikte lassen sich auch nach ihren Ursachen unterteilen. Nennen Sie die sechs Konfliktarten.
- Welche Bedürfnis-Rangliste hat Maslow aufgestellt?
- Weshalb ist es wichtig, die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen?

3.4 Konflikt und Kommunikation

Konflikte im zwischenmenschlichen Bereich sind oft das Ergebnis misslungener Kommunikation.

Die Transaktionsanalyse ist eine Methode für das Beobachten, Beschreiben und Verstehen jeder zwischenmenschlichen Verständigung und jedes Verhaltens.

Viele sind der Ansicht, dass sich in unserem Kulturkreis kaum ein psychologisches Bezugssystem zur Lösung von Alltagsproblemen und Konflikten so gut eignet wie die Transaktionsanalyse (= TA).

Die TA ist relativ leicht zu verstehen und anzuwenden. Sie wird daher gerne in Betrieben, hier vor allem im Konfliktmanagement, eingesetzt.

Die TA erklärt unter anderem die menschliche Grundeinstellung anhand des O.-K.-Gitters.

In unserer Grundeinstellung liegt sehr oft die Ursache für Beziehungskonflikte.

• Das O.-K.-Gitter

Das O.-K.-Gitter zeigt uns mögliche Grundeinstellungen, wie man sich selbst bzw. seine Umwelt sehen kann.

Dabei kann die Grundeinstellung, die jemand hat, je nach Situation verschieden sein. Die TA geht allerdings davon aus, dass der Mensch überwiegend und vor allem in Krisensituationen immer wieder seine Grundhaltung einnimmt.

Diese Grundeinstellung entwickelt sich schon sehr früh im Leben. Sie ist nach Ansicht vieler TA-ler spätestens nach den ersten 7 Lebensjahren fixiert.

Die Grundeinstellungen sind nach transaktionsanalytischem Verständnis in dem sogenannten O.-K.-Gitter zusammengefasst.

- „Ich bin o. k. – und du bist o. k. (++) Haltung)“

Diese konstruktive und humane Grundeinstellung wird in kritischen Situationen selten von jemandem eingenommen.

Diese Lebensanschauung ist die Haltung des „Geltens und Geltenlassens“, bei der es keine Verlierer geben muss. Eine solche Lebenseinstellung zu entwickeln, ist das Ziel transaktionsanalytischer Therapie.

Wer eine solche Haltung einzunehmen gelernt hat, kann Kritik entgegennehmen, ohne beleidigt zu sein. Er kann das Verhalten anderer kritisieren, ohne diese als Menschen abzuwerten.

gesunde Position

Beispiel:

Der Chef kommt zu mir in die Werkstatt:

„Wir haben den Auftrag erhalten, der Liefertermin ist allerdings sehr knapp. Bitte fangen Sie damit sofort an und berichten Sie mir laufend über den Fortgang der Arbeit.“ „Gut, geht in Ordnung“, sage ich.

Wenn ich auf die Weisung eingehe, so habe ich bei mir überprüft, dass ich für die Arbeit qualifiziert bin und die Sache für mich in Ordnung ist. Den Chef betrachte ich als jemanden, der fair mit mir umgeht und sachliche Gründe hat, mir die Arbeit zu übertragen.

– Wenn er glaubt, dass ich es kann, dann werde ich es auch können.

- „Ich bin o. k. – und Du bist nicht o. k. (+– Haltung)“

Menschen mit dieser Einstellung haben viel Negativerfahrung gemacht. Sie kommen schlussendlich zu der Überzeugung: „Nur ich allein bin o. k., alle anderen sind nicht o. k.“

Ein Ausdruck dieser Einstellung kann sein: „Ich mache lieber alles selber“.

extrem selbstbewusste, überhebliche Position

Beispiel:

Einer meiner Mitarbeiter kommt zu mir und ist bedrückt. Sein Werk ist leider außerhalb des Toleranzmaßes und somit Ausschuss. Er fragt, was er jetzt denn machen soll. Ich werde wütend: „Was Sie machen sollen? Jetzt sind wir sowieso schon in Zeitdruck, und Sie machen noch einen solchen Pfusch. Das werde ich dem Chef weitermelden.“

Das O.-K.-Gitter

Ich bin o. k., du bist o. k.	++	Ich bin o. k., du bist nicht o. k.	+ –
Verhalten: Einsteigen, Vorankommen		Verhalten: Loswerden, Abschieben	
Ich bin nicht o. k., du bist o. k.	– +	Ich bin nicht o. k., du bist nicht o. k.	– –
Verhalten: Abrücken, Weggehen		Verhalten: Aufgeben	



- „Ich bin nicht o. k. – aber Du bist o. k. (–+ Haltung)“

Diese Position spiegelt die Situation des Säuglings wider, der sich als hilflos und ausgeliefert, also als nicht o. k. erlebt. Die Mutter ist diejenige, die Wärme, Schutz und Nahrung bietet, und ist deshalb o. k.

Wird diese Position nicht durch Erfahrungen, die das Selbstwertgefühl stärken, verändert, so manifestiert sich diese Grundeinstellung.

Wenn solche Menschen Schwierigkeiten mit anderen haben, denken sie: „Was habe ich denn nur falsch gemacht?“ Sie entschuldigen sich für alles mögliche usw.

depressive Position

Beispiel:

Ich mache mich an die Arbeit.

Ein Arbeitskollege schaut mir über die Schulter. Ich weiß, dass er schon lange im Betrieb ist und im Gegensatz zu mir viel Erfahrung in solchen Sachen hat. Ich bekomme ein ungutes Gefühl und denke: „Oje, gleich wird mir ein Fehler passieren.“

- „Ich bin nicht o. k. und Du bist nicht o. k. (– – Haltung)“

Menschen mit dieser Grundeinstellung können dem Leben keinen positiven Aspekt mehr abgewinnen.

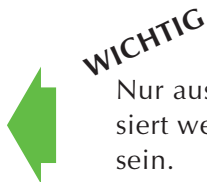
nihilistische Position

Beispiel:

Meine Frau ruft von zu Hause an: „Es ist etwas Furchtbares passiert. Wir haben einen Wasserrohrbruch und ich erreiche den Installateur nicht. Das Wasser tropft schon die Wände herunter. Was soll ich denn bloß machen?“

Ich antworte: „Jetzt langt’s. Was soll ich denn von hier aus machen. Bist du denn nicht in der Lage, einen Installateur in der ganzen Stadt aufzutreiben? Das wird jetzt einfach zuviel für mich. Im Betrieb komme ich nicht weiter und zu Hause herrscht auch das Chaos. Wir haben eben immer Pech.“

Materialien



WICHTIG

Nur aus der Einstellung „ich bin o. k. – du bist o. k.“ kann konstruktiv kritisiert werden bzw. Kritik entgegengenommen werden, ohne beleidigt zu sein.

Kontrollfragen

- Was sagt uns das O.-K.-Gitter?
- Aus welcher Grundeinstellung heraus sollten Konflikte konstruktiv bearbeitet werden?

3.5 Konflikte bearbeiten

- Das Ansprechen von problematischen Verhaltensweisen bei anderen Menschen (Mitarbeitern) erweist sich oft als äußerst schwierig und konfliktträchtig.

Zuerst ist zu überlegen, warum Sie eine andere Person auf ein Problem ansprechen sollten. Im Prinzip gibt es drei Gründe dafür:

- Sie fühlen sich emotional betroffen.
- Es ist Ihr Job (z. B. als Vorgesetzter).
- Sie tragen mit der betreffenden Person eine gemeinsame Verantwortung.

• Das Konfliktgespräch

Folgende Strategie kann den Weg durch dieses schwierige Gelände erleichtern:

- **Wann sprechen wir darüber?** Sich vergewissern, ob Ihr Gegenüber hier und jetzt überhaupt bereit ist, Ihnen zuzuhören. Ist dies nicht der Fall, so können Sie fragen: „Wann dann?“ und darauf achten, dass es zu einer klaren Terminabsprache kommt.

- **Das Problem aus Ihrer Sicht:** Dem Gegenüber Ihre äußeren und inneren Wahrnehmungen mitteilen (Problem beschreiben, konkret mit störendem Verhalten konfrontieren, eigene Schwierigkeiten mit dem Verhalten äußern).

- **Seine Stellungnahme:** Nachfragen: „Wie sehen Sie die Situation?“

... jetzt gibt es zwei Möglichkeiten:

a. Das Problembewusstsein ist nicht vorhanden.

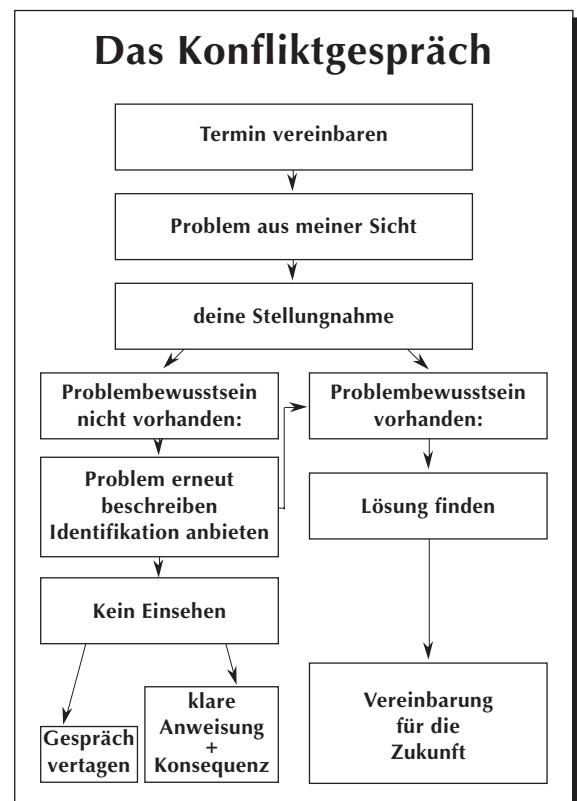
Jetzt geht es darum, das Problembewusstsein der betreffenden Person zu wecken.

Zu diesem Zweck kann man

- **das Problem erneut beschreiben** (eigenes Verhalten überprüfen):
„Es geht mir darum, herauszufinden ...“
Vermeiden Sie Botschaften, die vorwurfsvoll oder abwertend sind.
Nicht: „Sie hätten doch wissen müssen, ...“

- **Identifikation anbieten:**
„Mir würde es an Ihrer Stelle folgendermaßen gehen ...“

Folie 20



Zur Identifikation auffordern:
„Versetzen Sie sich einmal in meine Lage ...“

Was tun Sie, falls dann das Problembewusstsein noch immer nicht vorhanden ist?

- Gespräch begründet abbrechen und vertagen, z. B. wenn Sie merken, dass es keinen Sinn hat, das Gespräch fortzusetzen. „Wir müssen in Ruhe darüber sprechen, jetzt ist es zu hektisch. Passt es Ihnen morgen um 10.00 Uhr?“

Wenn Ihr Gegenüber aber trotz Bemühungen Ihrerseits kein Einsehen hat, gibt es folgende Alternativen:

- **klaren Wunsch bzw. Anweisungen äußern** „Ich möchte, dass ...“
- **Konsequenzen** des unangemessenen Verhaltens aufzeigen und auch eintreten lassen.

„Sonst werde ich Ihnen zukünftig diese Aufgaben nicht mehr übertragen.“

b. Das Problembewusstsein ist vorhanden: ein Problemlösungsgespräch ist kurzfristig zu führen. „Was können wir tun, damit das in Zukunft nicht mehr passiert?“

Danach ist eine **vertragliche Vereinbarung** zu treffen. Vertragliche Vereinbarung bedeutet, dass

- das gewünschte Verhalten klar angesprochen wurde
 - vom Gegenüber verstanden wurde
 - er einverstanden ist, sein (problematisches) Verhalten zu ändern.
- „Ab jetzt machen wir das so ..., einverstanden?“ „Einverstanden!“

- **Betriebliche Rahmenbedingungen**
Was kann der Unternehmer zur Konfliktbewältigung beitragen?

Konflikte in einem Betrieb zu vermeiden versuchen, ist ein unmögliches Unterfangen. Ein Unternehmen ohne Konflikte würde bedeuten: keine Auseinandersetzung, keine Weiterentwicklung, keine Energie, keine Motivation, keine Kreativität ...

Die Überlegungen müssten lauten: Wie kann ich eine positive „Streitkultur“ schaffen und wie kann ich unnötige Konflikte vermeiden?

Führungsstile:

Eine wesentliche Rolle spielt dabei der Führungsstil des Managements. Wenn erwartet wird, dass Probleme in der unteren Ebene mit Kooperation zu Lösungen kommen, muss dies natürlich auch in der oberen Ebene praktiziert und vorgelebt werden.

Untersuchungen bestätigen, dass im Vergleich zu anderen beim kooperativen Führungsstil am wenigsten Spannungen und Aggressionen auftreten.

Kontrollfragen

- Welche Gründe gibt es, ein Konfliktgespräch zu führen?
- Welche Schritte durchläuft ein konstruktives Konfliktgespräch?

Quellen und Literaturverzeichnis

Thomas Gordon	Managerkonferenz, Heyne, München 1991
Thomas Harris	Ich bin o.k. – Du bist o.k., rororo, Hamburg 1985
Rautenberg-Rogoll	Werde, der du werden kannst
Johann Ceh	Konflikte und Aggressionen bewältigen

4 Teamarbeit

4.1 Einzelarbeit oder Teamarbeit?

Es gibt zwei Gründe, Teamarbeit im Unternehmen einzuführen:

- **Motivation:**

Die Mitarbeiter arbeiten nicht nur, um Geld zu verdienen. Sie haben das Bedürfnis nach Geselligkeit, nach dem Miteinander (= soziale Bedürfnisse) und das Bedürfnis nach einer erfüllenden Arbeit, in der man in gewissem Rahmen selbst bestimmen kann (= Bedürfnis nach Selbstverwirklichung). Beide Bedürfnisse erfüllt die Teamarbeit.

- **Aufgaben**

Sie berühren mehrere Fachbereiche, sind also komplex und/oder umfangreich.

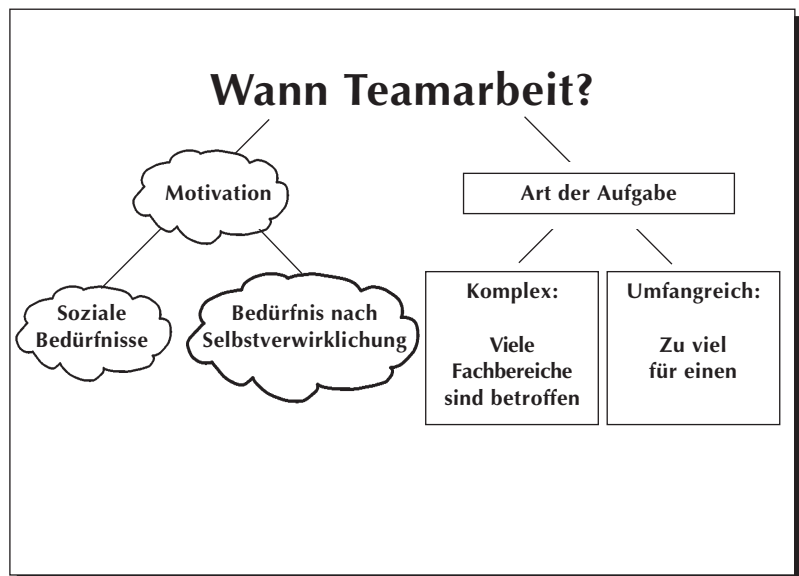
Teamarbeit ist erfolgreich,

- **wenn eine Aufgabe**

- so kompliziert und schwierig ist, dass der Beste im Unternehmen sie nicht allein schaffen kann, weil sie mehrere Fachbereiche berührt;
- zu umfangreich ist: Einer allein kann sie in der gegebenen Zeit nicht erfüllen

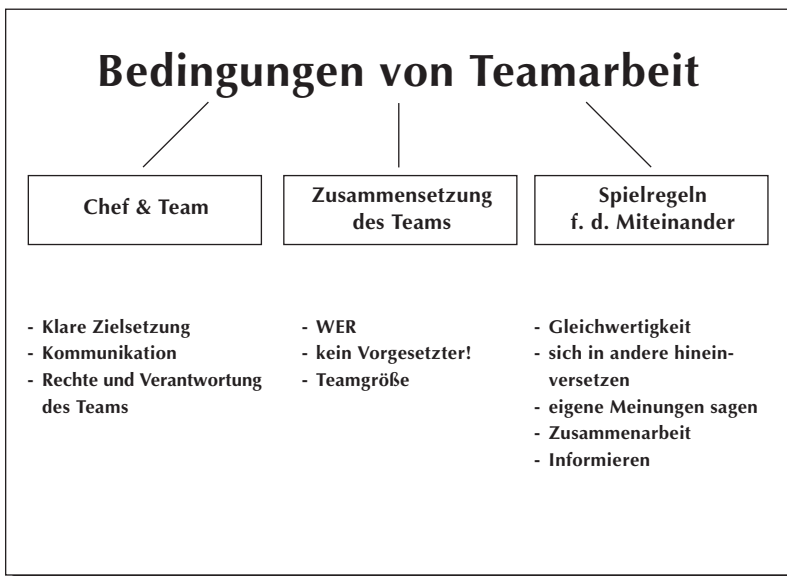
- **wenn der Chef (die Organisation) in der Lage ist,**

- Gruppenergebnisse zu akzeptieren;
- kompetente Teammitglieder zur Verfügung zu stellen.



4.2 Die Spielregeln der Teamarbeit

Je besser eine Gruppe die folgenden Spielregeln einhält, desto fruchtbarer ist die Zusammenarbeit in der Gruppe und desto besser das Ergebnis der Teamarbeit.



Aufgabe des Teamleiters ist es, die Gruppe soweit wie möglich an das Optimum heranzuführen.

Selbst wenn das geforderte Optimum in der Praxis oft nicht zu erreichen sein wird, ist es nützlich, über die Gründe der eingeschränkten Arbeitsfähigkeit Bescheid zu wissen und die Erwartungen entsprechend niedriger anzusetzen.



Folie 22

• Chef und Team

Der Chef muss wissen und definieren können, wozu er ein Team einsetzt.

- Klare Zielsetzung

WAS muss
unter WELCHEN BEDINGUNGEN
bis WANN erreicht werden?

Woran erkennen wir, dass das Ziel erreicht wurde (= MESSLATTE für die KONTROLLE)?

- Kommunikation zwischen Chef und Team

Unmittelbar nach der Auftragserteilung an das Team werden Verständnisprobleme gehört und Termine für Zwischenberichte und Klärungen fixiert. In „Notsituationen“ muss der Chef immer erreichbar sein.

Regelmäßige, kurze Zwischenberichte an den Chef durch die Arbeitsteams erleichtern die Führungsarbeit bei Schwierigkeiten. Zwischenberichte sind ein wertvolles Frühwarnsystem für Probleme:

- Der Vorgesetzte kann – falls erforderlich – noch rechtzeitig eingreifen, um „betriebliche Katastrophen“ zu verhindern, und
- er kann seine Position als „Teamcoach“ hilfreich und vertrauensbildend festigen.

- Rechte und Verantwortung des Teams

Sie müssen genau definiert werden:

- Welche Betriebsmittel (Besprechungszimmer, Arbeitszeit) dürfen benutzt werden?

- Gibt es ein Budget für die Teamarbeit? (Ausgaben für Informationsbeschaffung, Taxi, Kopien ...)
- Was darf das Team selbst entscheiden – wo ist der Chef beizuziehen?

Kann das Team selbst entscheiden,

- wie es sein Ziel erreichen will und
- wie oft und wie lange es sich treffen will?

• **Zusammensetzung des Teams**

- **WER soll ins Team?**

Aufgabenanalyse: Sie ist Vorbedingung der Teambildung.

Welche Aufgaben sind zu erfüllen, damit das Ziel erreicht werden kann?

Fachliche Fähigkeiten: Die ins Auge gefassten Teammitglieder haben danach überprüft zu werden.

Wer verfügt über die entsprechenden fachlichen Fähigkeiten?

Jeder Teilnehmer sollte über die fachlichen Fähigkeiten jedes anderen

Teilnehmers genau Bescheid wissen, damit das in der Gruppe vorhandene Wissen für das gemeinsame Ziel optimal genutzt werden kann.

Interesse

Das Arbeitsziel muss inhaltlich von allen Teilnehmern gleich verstanden und akzeptiert werden. Nur wenn alle an der Aufgabe interessiert sind, fühlen sich die Teilnehmer für das Arbeitsergebnis verantwortlich. Sie sind motiviert.

- **Kein Vorgesetzter im Team**

- Alle Teilnehmer sollten möglichst derselben Hierarchieebene des Unternehmens entstammen. Die Anwesenheit von Vorgesetzten beeinflusst das Verhalten der Untergebenen immer und selten positiv.
- Die Vorteile von Teamarbeit kommen nur zum Tragen, wenn die Meinung und das Fachwissen aller Mitglieder gleichmäßig eingebracht werden können.
- In der Praxis ist diese Idealforderung oft nicht durchsetzbar. In der deutschen Schifffahrt hat man dieses Problem so gelöst: Erst spricht der Schiffsjunge, dann der Matrose, dann der Steuermann und zuletzt der Kapitän.

WICHTIG

Der Chef soll in der Besprechung erst zuletzt zu Wort kommen, damit sich die Mitarbeiter unbeeinflusst äußern können.

ACHTUNG

Jede Meinung muss begründet werden!



- Größe von Arbeitsteams

Arbeitsteams mit 3-8 Teilnehmern sind erfahrungsgemäß günstig.
Größere Teams haben eher Nachteile:
Durch die Informationsmengen, die die Teilnehmer produzieren, werden Prozesse und Erarbeitetes eher unübersichtlich. Strukturierungen und Schwerpunkte zu finden wird immer schwieriger.
Außerdem entstehen leicht Untergruppen und Machtkämpfe, die nur schwer in den Griff zu bringen sind; d. h., die Anforderungen für eine erfolgreiche Leitung werden mit zunehmender Größe schwieriger.

• Spielregeln für das Miteinander im Team

- Gleichwertigkeit

Jeder Teilnehmer wird gleich behandelt, gleich ernst genommen, egal ob Mann oder Frau, Akademiker oder Putzfrau, Chef oder Untergebener.
Je besser es gelingt, in der Gruppe die Norm der Gleichwertigkeit zu etablieren, desto unwichtiger wird es, wenn Vorgesetzte anwesend sind.

- Sich in andere hineinversetzen

Die Teilnehmer verstehen zu wollen, geduldig zuzuhören, den anderen zuallererst als Mitmenschen, als Bruder, Schwester (in übertragenem Sinn) zu sehen, verhindert Konflikte.

WICHTIG

Die Methode dazu:

zuhören, nachfragen, zusammenfassen des Gehörten, aufgeschlossen sein für neue Ideen.

- Die eigene Meinung sagen

kurz und prägnant
(nicht langatmig und weitschweifig)

Meinung begründen
„Wir sollten diese Reklamation nicht akzeptieren, **weil** ...“

Gemeinsamkeiten betonen
„Ich finde **auch**, wir sollten eine Aussendung machen ...“

Unterschiede herausarbeiten und begründen
„ ... **aber** ich glaube nicht, dass ein Flugblatt eine gute Idee ist, **weil** es doch nur im Mistkübel landet.“

- Zusammenarbeit

- Teilaufgaben übernehmen
(keiner drückt sich)
- mit den anderen zusammenarbeiten
(nicht die eigene Suppe kochen)
- Termine einhalten
(nicht: erklären, warum es unmöglich war)
- Besprechungen vorbereiten
(nicht: denken, es merkt ohnedies keiner).

- Informieren

Jeder wird immer über alles informiert
(nicht denken: das weiß er ja ohnehin).

4.3 Die erfolgreiche Besprechung

Erfolgreiche Teamarbeit lebt von intensiver Zusammenarbeit.
Das ist nur mit vielen Besprechungen möglich.
Sie alle haben – sofern Sie erfolgreich sein wollen – eine Gemeinsamkeit:
Sie benötigen Arbeitstechniken und „Spielregeln“.

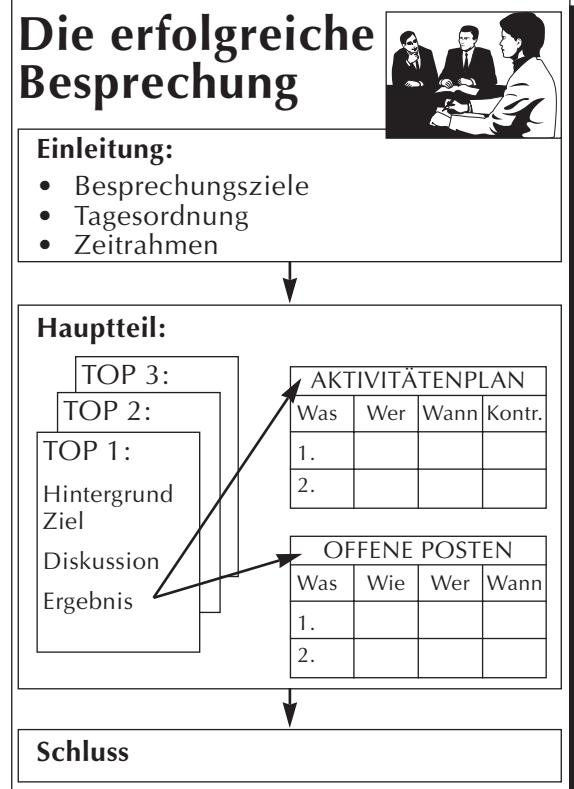
• Vorbereitung

- Was soll mit der Besprechung erreicht werden?
(= Ziel)
- Was soll besprochen werden? (= Tagesordnung)
- Ist das Ziel der Besprechung für alle Beteiligten
vorher schon klar? (= Einladung)
- Wer soll mit **welcher** Aufgabenstellung teilnehmen?
(= Teilnehmer)

Organisatorisch muss alles vorher geklärt und
vorbereitet werden:

- Besprechungsbeginn
- Ort, Erreichbarkeit
- Pausen, Getränke/Essen, Rauchen?
- Raum
- Sitzordnung
- Arbeitsmaterial
- Hilfsmittel zur Veranschaulichung (Papier, Stifte
usw.)
- Moderator
- Verständigung der Teilnehmer, Tagesordnung
+ Ziel der Besprechung (= Einladung)

Folie 23



Checkliste: Planung und Vorbereitung von Besprechungen

- Themen und Ziele genau festlegen
Was soll am Ende der Besprechung konkret herauskommen?
Welche Probleme sollen gelöst werden?
Was soll jedem Teilnehmer im einzelnen bekannt sein?
Wofür soll jeder Teilnehmer gewonnen worden sein?
Was soll jeder Teilnehmer künftig anders machen?
Wofür sollen Entscheidungen gefallen sein? Wenn nicht – was ist das Mindestziel?
- Inhalt
Tagesordnung entwerfen – Reihenfolge festlegen
Zeitbedarf schätzen (inkl. Pausen und Pufferzeiten)
Zeitplan (Programm) festlegen: Termin, Beginn, Ende
- Besprechungsteilnehmer festlegen
- Informations- und Präsentationsmaterial bereitstellen
- Ort, Räumlichkeit und Technik organisieren
- Sitzungsleiter und Referenten festlegen
- Protokollführer bestellen
- Teilnehmer einladen
Information über: Ziele, Tagesordnung, Ort, Termin, Teilnehmer, vorgesehene Dauer
Bitte um Vorbereitung zu den entsprechenden Tagesordnungspunkten
- Einsatzbesprechung
Sitzungsleiter und Referenten besprechen die wichtigsten Punkte des Ablaufs vor Beginn der Sitzung

Checkliste: Ablauf von Besprechungen

- Besprechungsziel und Tagesordnung präsentieren
 „Hat jemand Einwände?“
 „Hat jemand noch einen zusätzlichen Punkt?“
 —> Tagesordnung ändern
 (z. B. weil ein wichtiger Teilnehmer nicht anwesend ist)
 —> Tagesordnung ergänzen
 (z. B. weil ein Teilnehmer einen zusätzlichen Punkt hat)
- Zeit abstimmen
 „Wir wollen bis 16.00 Uhr fertig sein. Sind alle einverstanden?“
- Tagesordnung durcharbeiten
 „Wir kommen nun zum 1. TagesOrdnungsPunkt (TOP),
 nämlich ...“
 - Hintergründe in Erinnerung rufen
 „Worum geht es – was bisher geschah ...
 Ich erinnere Sie nochmals an die Vorgeschichte ...“
 - Heutiges Ziel nennen
 „Wir müssen uns heute über das weitere Vorgehen einigen ...;
 entscheiden, ob wir es mit dem neuen Lieferanten versuchen wollen ...“
- Zur Diskussion einladen
 „Was ist Ihre Meinung dazu ...“
- Ergebnisse zusammenfassen
- Aktivitäten festlegen und in die Aktivitätenliste eintragen

AKTIVITÄT (Was)	macht WER mit WEM	bis WANN	1. Kontrolle		2. Kontrolle	OK
			WER	WANN	WER	WANN

- Offene Punkte festhalten
 Was bleibt offen, was ist strittig, was ist unklar?

Offene Punkte (was)	WIE klären?	WER?	bis WANN?

Und dann weiter mit dem nächsten Tagesordnungspunkt.
Nur wenn Sie **Ergebnisse zusammenfassen, Aktivitäten** und **offene Punkte festhalten** und mit Terminen versehen, kommen Sie zu Ergebnissen – sonst bringen Besprechungen nichts als „warme Luft“!

- Nächstes Treffen festlegen:
Ziele
Wann?
Organisatorisches

Kontrollfragen:

- Welches sind die wesentlichen Gründe, Teamarbeit einzusetzen – wo ist sie weniger erfolgreich?
- Was kann der Chef beitragen, damit sein Team erfolgreich ist?
- Was alles kann man falsch machen, wenn man ein Team-Mitglied ist?
- Wie leitet man Besprechungen erfolgreich?

Quellen und Literaturverzeichnis

L. v. Rosenstiel/E. Regnet/
M. Domsch

Führung von Mitarbeitern,
Schäffer-Poeschl, 1993/2

K. Antons

Praxis der Gruppendynamik,
Göttingen/Toronto/Zürich 1976

5 Präsentation

Im heutigen Wirtschaftsleben gibt es immer wieder Situationen, wo Erfolg oder Misserfolg eng damit zusammenhängen, ob es uns gelingt, andere verständlich zu informieren, von einer (guten) Idee zu überzeugen und dadurch eine Handlung auszulösen.

Diese Situationen gehören zum täglichen Brot, sobald Sie im Team arbeiten, aber auch bei Kontakten nach außen, zu Kunden und Geschäftspartnern.

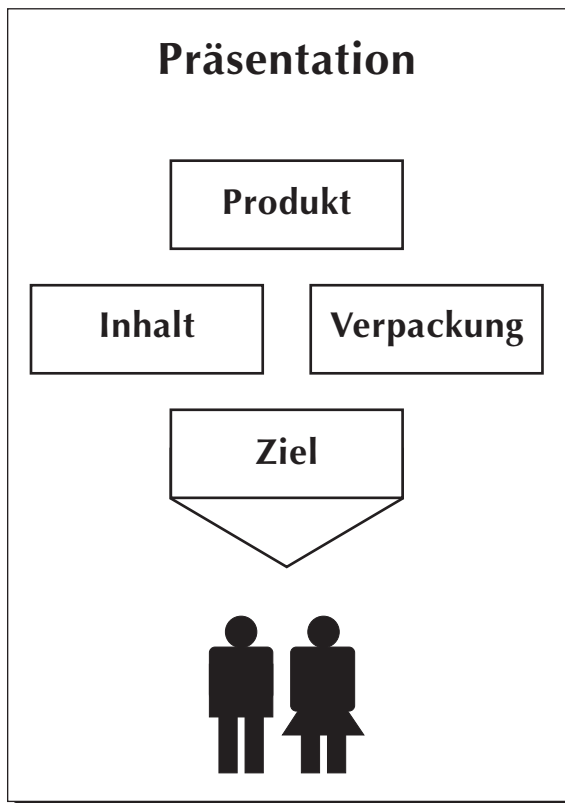
- Beispiele:
- Ich präsentiere meine Überlegungen und Vorarbeiten im Team.
 - Zwischen- und Endergebnisse werden dem Chef präsentiert.
 - Ich präsentiere mein Angebot und die Leistungsfähigkeit meines Unternehmens vor Kunden, mit dem Ziel, sie zu überzeugen und zum Kauf zu veranlassen.
 - Teil- oder Endergebnisse werden außenstehenden Geschäftspartnern, z. B. der Bank präsentiert.

Die Gestaltung der Präsentation wird durch mehrere Faktoren beeinflusst:

- Das Ziel: Was soll damit erreicht werden? (Informieren, überzeugen?)
- Das Thema: Wie emotionell ist das Thema bei den Zuhörern besetzt? Das Thema „Kostenrechnung“ wird anders zu behandeln sein als das Thema „Personaleinsparung“.
- Die Zuhörer: Welche Einstellung haben sie zum Thema? Was sind ihre Ziele dabei, welche Widerstände bzw. Befürchtungen könnten vorliegen?
- Der Präsentator: Ein eher trockener, sachlicher Typ wird anders präsentieren müssen als eine extrovertierte, emotionale Person.
- Die Situation: Anzahl der Zuhörer, räumliche Gegebenheiten, Möglichkeiten für Medieneinsatz usw.

Bei der „**Informationspräsentation**“ geht es hauptsächlich darum, die Aufnahmebereitschaft der Zuhörer herzustellen, d. h. sie zu interessieren, und um die Verständlichkeit der Botschaft für die Zuhörer. Das Ziel ist „Wissen“ zu vermitteln.

Die „**Überzeugungspräsentation**“ geht darüber hinaus. Natürlich geht es auch hier um Interesse und die Verständlichkeit der Information. Das Ziel ist hier aber ein anderes: Eine bestimmte Meinung (Einstellung, Standpunkt) zum Thema soll gebildet werden und oft ist auch beabsichtigt, eine entsprechende Handlung bei den Zuhörern auszulösen.



Deshalb ist es hier besonders wichtig, dass der Präsentator glaubwürdig erscheint und seine Argumente überzeugen.

- Jede Präsentation ist ein Produkt, das aus einem Präsentationsinhalt, dem Thema und seiner Verpackung besteht.

WICHTIG

Die „Verpackung“ entsteht durch die Ausrichtung des Themas auf das Ziel, auf die Zuhörer, auf die beabsichtigte Botschaft und auf die Persönlichkeit des Präsentators.

5.1 Verständliche Informationen

Wer anderen eine Mitteilung machen möchte, muss dafür sorgen, dass er auch verstanden werden kann.



Verständlich ist eine Botschaft dann, wenn sie in der Sprache des Empfängers abgefasst ist. Das klingt sehr einfach, und man möchte meinen, dass ein Text, wenn er nur deutsch ist, auch verständlich sein muss. Lesen Sie bitte das folgende Beispiel:

„In der Überzeugung, eine Erweiterung des Unternehmens auf die Erzeugung von Stahlmatratzen würde durch die Einsparung bisheriger Einkäufe zur weitgehenden Unabhängigmachung von den Vorlieferanten innerhalb eines Jahres beitragen, entschloss sich die Geschäftsleitung der Fa. Meier, unter Heranziehung aller möglichen Gelder einen Anbau zu beginnen.“

Wie oft haben Sie den Text lesen müssen, um ihn zu verstehen? Obwohl er deutsch ist, ist er nicht in der Sprache verfasst, die wir täglich verwenden. Der Schreiber hat sich „geschraubt“ ausgedrückt, um uns mit seinem Stil zu beeindrucken. Sein Ziel war nicht in erster Linie, gut verstanden zu werden, sondern er wollte sich selbst vielmehr als Fachmann ausweisen.

Das gleiche könnte man auch so ausdrücken:

Firma Meier wollte innerhalb eines Jahres vom Vorlieferanten unabhängig werden. Sie entschloss sich daher, zusätzlich Stahlmatratzen zu erzeugen. Man zog alle Gelder heran und begann einen Anbau.

Eine Information wird dann verständlich, wenn sie **einfach, prägnant, übersichtlich** und **anschaulich** gebracht wird.

Einfach:

Die Sprache dessen, der verstehen soll, wird verwendet:

Fachwörter, Fremdwörter oder Dialekt nur dann, wenn der Angesprochene dies versteht.

Prägnant:

Weitschweifigkeiten und Füllwörter sowie unnötige Details werden weggelassen.

Übersichtlich:

Klar gegliedert (Struktur). „Überschriften“ ... darum geht es. Was muss zuerst gewusst werden, um das Folgende zu verstehen?

Anschaulich:

Praktische Beispiele (= „Sprechen in Bildern“) machen das Gesagte vorstellbar.

Verständlichkeit

einfach

übersichtlich

prägnant

anschaulich



Es ist eine faule Ausrede zu meinen, dass jemand, der mich nicht versteht, eben dumm ist. Wahr ist vielmehr, dass es an mir als Sender liegt, mich klar auszudrücken:

Der Sender trägt die Verantwortung für die Klarheit seiner Mitteilung.

5.2 Sprechen in „Bildern“

Manchmal erscheint uns eine Nachricht zu schwierig, um sie verstehen zu können.

Beispiel:

„Die Fertilität gewisser Knollenfrüchte ist reziprok proportional zu dem Intelligenzquotienten des Agrarökonomen!“

- Verstehen Sie diesen Satz?
- Können Sie den Satz sofort wiederholen?
- Oder müssen Sie ihn noch ein paar Mal hören oder lesen, um ihn zu begreifen? (Sollten Sie scheitern, lesen Sie die Auflösung am Ende dieses Kapitels!)

Warum ist das nun der Fall?

Um eine Erklärung hierfür zu finden, müssen wir einen kurzen „Ausflug“ in die Arbeitsweise unseres Gehirnes machen.

Unser **Großhirn**, wir können auch „**Denkhirn**“ dazu sagen, ist für folgende Leistung zuständig:

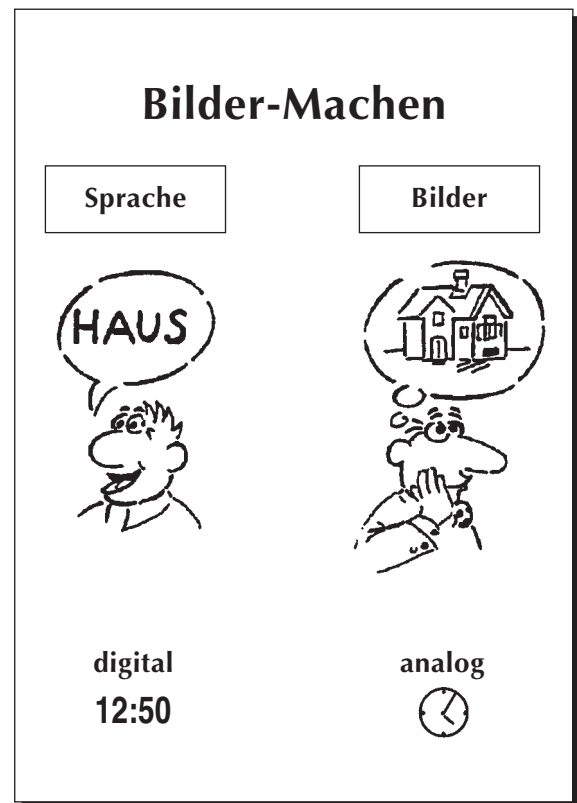
- neue Fakten wahrzunehmen
- bekannte Fakten miteinander zu verbinden
- Fakten zu analysieren
- Schlüsse zu ziehen
- sowie aus Fehlern zu lernen.

Unser Gehirn ist jedoch genaugenommen doppelt angelegt, d. h. in **zwei Gehirnhälften** eingeteilt.

Wir können es uns in verkleinertem Maßstab wie eine Walnuss vorstellen. Bei dieser werden ebenfalls die linke und die rechte Hälfte durch einen Balken verbunden.

Die Wissenschaft kann nun schon seit einem Jahrhundert nachweisen, dass diese beiden Gehirnhälften unterschiedliche Informationen aufnehmen und verarbeiten.

• „BILDER-MACHEN“



Links

Die linke Gehirnhälfte verarbeitet **digitale** Information
(digit = englisch: Ziffer)

- Zahlen und Daten
- Fakten
- Wörter
- Formeln
- Noten
- Namen
- ...

Diese Seite geht linear, Schritt für Schritt vor.

Wissenschaft

Sie bevorzugt ein System.

Analyse

Hier arbeiten wir vom großen Ganzen ins Detail, mit möglichst viel an Information.

Rechts

Die rechte Gehirnhälfte verarbeitet **analoge** Information
(griech. = dem Wort entsprechend)

- Formen und Muster
- Gleichnisse
- Bilder
- Strukturen
- Musik
- Gesichter, Körpersprache
- ...

Diese Seite ist ganzheitlich, erkennt Zusammenhänge.

Kunst, Musik, Tanz

Macht Experimente.

Synthese

Sie will den Überblick. Sie ist der schöpferisch-kreative Teil in uns.



Regeln, Gesetze

Mit dieser Hälfte stellen wir Normen auf und formulieren Regeln, die wir in Worte fassen.

Dieses Denken ist rational, analytisch und exakt.

Beispiel:

Die Zahl „3“ oder das Wort „drei“ erklären sich nicht von selbst.

Diese Information kann nur der verstehen, der sie früher einmal gelernt hat.

Kreativität

Mit dieser Seite schaffen wir Bilder, Gleichnisse und Fallstudien.

Dieses Denken ist kreativ, bildhaft und vergleichend.

Wenn man jedoch ein „Bild“ dazugibt, indem man die drei Finger einer Hand zeigt, wird die Information verständlich.



• Bilder haften im Hirn

Wir regen beide Gehirnhälften gleichzeitig an, wenn wir „**Worte**“ mit „**Bildern**“ verbinden, d. h. eine bildhafte Sprache verwenden.

Der Empfänger bekommt eine **Vor-Stellung** von der Botschaft, wenn wir schwierige Zusammenhänge in Beispielen und Fallstudien darstellen.

Anders ausgedrückt:

Hören oder Lesen wir eine „neue“ Information, dann begreifen wir sie nur, wenn wir bereits ein „Bild“ dafür besitzen oder eines bekommen.

Beispiel:

Man erzählt Ihnen etwas über die „Zitrone“! Sie hätten wahrscheinlich kaum ein Problem, sich diese vor Ihrem „geistigen Auge“ vorzustellen. Möglicherweise regt es sogar Ihren Speichelfluss an.

Würde man Ihnen hingegen von beidseitig angeschlossenen „Polygonzügen“ berichten wollen, dann hätten wohl die meisten Leute keine konkrete Vorstellung mehr. Sie würden Ihrem Gesprächspartner mitteilen:

„Ich kann mir leider von dem Gesagten kein Bild machen, können Sie mir das näher beschreiben?“

Bei vielen von uns ist leider die Fähigkeit, bildhaft zu denken, durch die Schul- und Ausbildung vernachlässigt worden.

Die Informationen, die wir bekommen haben, waren hauptsächlich „Futter“ für die linke Gehirnseite, d. h. sie wurden uns eher „trocken“ vermittelt.

Sie können sich sicherlich an Ihren Englischunterricht erinnern: Wie hat man Ihnen Vokabeln beigebracht – mit Bildern oder durch stures Auswendiglernen?!

Oder denken Sie doch an den Geschichtsunterricht. Waren da spannende Erzählungen dabei, lebhafte Darstellungen oder nur Jahreszahlen?

Wieviel Informationen sind noch abrufbar?!

Ein paar Zahlen und Fakten, oder wissen Sie noch über Zusammenhänge Bescheid?

Alle Fakten, zu denen wir „Bilder“ besitzen, sind mit Leichtigkeit wieder abrufbar. Es liegt also sehr viel an der Vermittlung, ob wir uns etwas merken oder nicht.

Vermittelt uns der Sender keine **„Bilder“**, lohnt es sich, nachzufragen oder sich eigene Bilder zu schaffen.

- **Das Hirn beidseitig benutzen!**

Meistens ist die linke Gehirnhälfte überbeansprucht, während sich die rechte, bildhafte Seite langweilt.

Vergleichen wir unser Gehirn mit einem Autogetriebe und stellen wir uns vor, dass wir nur den ersten und zweiten Gang bedienen. Das Getriebe würde uns nicht nur leid tun, sondern es wäre sicherlich nach einiger Zeit überhitzt.

Übertragen wir nun dieses „Bild“ auf die „Schaltung“ in unserem Gehirn. Wir können zwar unser Gehirn durch Einsatzmängel nicht „mechanisch“ kaputtmachen, aber wir nutzen eben unsere „Windungen“ zu selten wirklich optimal.

Durch Übung haben wir jedoch die Möglichkeit, diese ursprüngliche Fähigkeit wieder zu aktivieren, wenn es notwendig ist.

WICHTIG

Mit „klaren Bildern“ vor dem geistigen Auge können wir uns auch klar ausdrücken!

Vorteile für beidseitige „Hirnbenützer“:

Wenn Sie ein klare **Vor-Stellung** haben, dann ...

- entwickeln Sie einen Blick für das Wesentliche einer Botschaft,
- können Sie Ihre Entscheidungsfähigkeit stärken,
- können Sie rascher Zwischenfragen stellen, wenn Ihnen jemand etwas erzählt,
- merken Sie in Zukunft, wenn Informationen unklar und unvollständig sind.



5.3 Die Informationspräsentation (Aufbau)

Die Informationspräsentation führt von der Idee („das müsste man doch sagen ...“) zum klar formulierten Ziel der Präsentation.

Die Gliederung:

• Vorschau

Hier erfährt der Zuhörer die Überschrift („Heute geht es um das Thema“, „Es ist wichtig, weil“). Sein Interesse und seine Aufmerksamkeit sollen geweckt werden.

• Geordneter Inhalt

Der Inhalt muss klar, verständlich und nachvollziehbar aufgebaut sein. Er muss den Wissens- bzw. Erfahrungsstand der Zuhörer zum Thema berücksichtigen.



Die Gliederung des Inhalts kann nach folgenden Gesichtspunkten erfolgen:

- Chronologischer Aufbau:
Die Strukturierung nach dem Zeitablauf und in der richtigen zeitlichen Reihenfolge kommt insbesondere bei Informationsberichten (z.B.: Zwischenbericht bei der Teamarbeit) in Frage. Was zuerst passiert ist, wird auch zuerst berichtet.
- Aufbau nach dem Zusammenhang:
Diese Struktur nach dem ursächlichen Zusammenhang geht von folgenden Überlegungen aus: Was muss zuerst gewusst werden und was später? Was muss vorher gewusst werden, damit das was später kommt verstanden wird?
- Aufbau nach der Bedeutung:
Was ist der Kern, was ist wichtig? Was ist Hauptsache, was ist Nebensache? Das Wichtige zuerst!

- **Zusammenfassung und Zielsatz**

Am Ende werden die wichtigen Aussagen der Präsentation nochmals kurz zusammengefasst und den Zuhörern gesagt, was sie mit diesen Informationen anfangen sollen.

Folie 28



5.4 Die Überzeugungspräsentation – Planung und Vorbereitung

Die Überzeugungspräsentation ist die Präsentationsform, die umfassend alle Elemente einer Präsentation enthält. Zur logisch aufgebauten und verständlich aufbereiteten Vermittlung von Inhalten (Fakten, Daten) kommt das Element „Überzeugen“ hinzu.

Das bedeutet:

- kompetentes, glaubwürdiges Auftreten des Präsentators und
- zuhörerorientiertes „Verkaufen Ihrer Idee“.

5.4.1 Ziel formulieren

Der erste Schritt für den Präsentator ist die Formulierung eines klaren, eindeutigen „Zielsatzes“. Damit legen wir fest, was wir mit unserer Präsentation erreichen wollen. Je klarer dem Präsentator sein Ziel ist, desto größer die Chance auf Erfolg. Durch das Ziel (Ergebnis) wird auch der Weg – der „rote Faden“ vorgezeichnet.

Die Überzeugungspräsentation – Planung

1. WAS soll das Ergebnis sein?
→ **ZIEL formulieren!**
2. WER ist mein Zuhörer?
→ **Die BRILLE des Zuhörers aufsetzen!**
3. WODURCH will ich überzeugen?
→ **ARGUMENTE, Zuhörernutzen!**
4. WIE baue ich die Botschaft auf?
→ **DIALEKTIK! (MEDIEN)**

Was soll nach der Präsentation passiert sein?

1. Ergebnis aus meiner Sicht.
2. Ergebnis bei den Zuhörern.
Was sollen sie denken, fühlen, tun?
3. Zielsatz (Appell) formulieren.

Beispiel:

1. Ich will bei der Hausmesse meine Kunden überzeugen, dass es für sie wichtig und gewinnbringend ist, meine neue exklusive Tisch-Serie in ihr Programm aufzunehmen.
Ich möchte sie dazu veranlassen, Bestellungen durchzuführen.

2. Die Kunden sollen denken:

Ich brauche diese Serie in meinem Programm, um meinen Kunden etwas besonderes anbieten zu können. Ich kann damit auch Kunden ansprechen, die bisher bei mir nicht das für sie Passende gefunden haben. Ich kann damit mehr Gewinn machen.

Sie sollen fühlen:

Das ist eine gute Sache. Mein Risiko ist gering. Mein Lieferant weiß, wovon er spricht.

Das sind Fachleute und Geschäftspartner, die mit „meinem Kopf denken“.

Sie sollen tun:

Bestellen!

3. Zielsatz: Aufforderung zum Handeln

„... deshalb sollten Sie besser heute als morgen bestellen, um die Chance auf zusätzlichen Umsatz und zusätzlichen Gewinn zu nutzen!“

5.4.2 Den Zuhörer erkennen

1. Wer?
2. Wieviele?
3. Charakteristik?
4. Informationsstand?
5. Wünsche?
6. Befürchtungen?

Beispiel:

1. Einkaufsleiter und Firmenchefs von „Exklusiv-Möbelhäusern“.
2. 10 - 15 Personen bei einem Präsentationstermin.
3. Unternehmerisches Denken.
4. Sie wissen nur, dass wir eine neue Exklusiv-Serie entwickelt haben, keine Details.
5. Sicheren Gewinn machen, geringes Risiko, einfache Abwicklung, ihren Kunden etwas „Besonderes“ bieten können, das Angebot muss zum Firmenimage beitragen, guten Service bieten können, Zuverlässigkeit des Lieferanten.
6. Wird die neue Serie beim Kunden Anklang finden?
Wieviel muss ich auf Lager nehmen?

5.4.3 Überzeugend argumentieren

• Sich in die Zuhörer hineindenken

Es ist deshalb wichtig, sich in den Zuhörer hineinzudenken, weil man ihn nur dann überzeugen kann, wenn man ihn dort abholt, wo er steht. Das heißt, ich muss seinen Wissensstand, aber auch seine Interessenlage berücksichtigen.

Motive

Es sind immer wieder die gleichen Motive, die unsere Zuhörer (aber natürlich auch uns selbst) treiben:

- Bequemlichkeit
Niemand verlässt gerne die eingefahrenen Geleise.
- Sicherheit
Alles Neue, jede Änderung macht unsicher, weil man nicht so ganz genau weiß, wie sie sich auswirken wird.
- Prestige
Alles, was zur Erhöhung des persönlichen Ansehens beiträgt, ist willkommen.
- Gewinn
Lösungen, die einen persönlichen Vorteil bringen, werden sicher nicht abgelehnt.
- Selbstverwirklichung
Seine Fähigkeiten einzusetzen und damit Erfolg zu haben, bringt Freude.
- Information
Etwas mitnehmen, erfahren gibt Vorsprung vor den anderen und macht sicher.
- Akzeptanz
In der eigenen Meinung bestätigt werden, ist angenehm.
- Zuwendung
In seinen Bedürfnissen verstanden werden, schafft Sympathie.

Folie 29



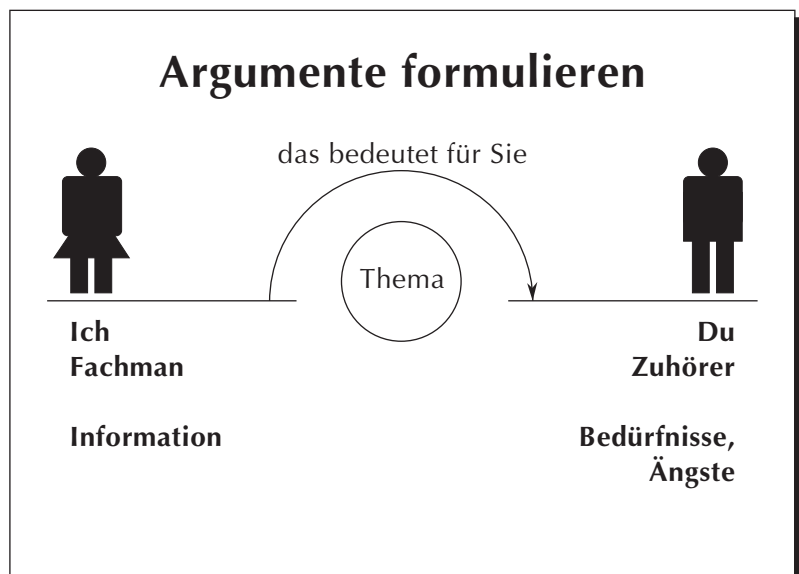
Wenn ich mich in meine Zuhörer hineindenke und mich in ihre Bedürfnisse hineinversetze, muss ich mir überlegen: Welche Motive kann ich ansprechen?

Genauso wichtig ist es, sich darüber Gedanken zu machen: Welche Ängste könnte ich auslösen?

(Angst entsteht dann, wenn Bedürfnisse verletzt werden.)

• Argumente formulieren

Wenn ich jemanden durch meine Präsentation interessieren



5

und **überzeugen** will, genügt es nicht, eine Reihe von Informationen zum Thema zusammenzustellen. Ich muss vielmehr meinem Zuhörer zeigen, was diese Information für ihn bedeutet: Ich muss Argumente formulieren.

Information:

erläutert das Thema, gibt Einzelheiten zum Thema bekannt.

Die Information nimmt den Ich-Standpunkt ein:

Ich, der Fachmann, berichte von meinem Thema **aus meiner Sicht**.

Argument:

geht auf die Bedürfnisse des Zuhörers ein, zeigt ihm, was die Information für ihn bedeutet.

Argumentation „und das bedeutet für Sie“:

Das Argument nimmt den Du-Standpunkt ein und schildert die Bedeutung der Information aus deiner (des Zuhörers) Sicht.

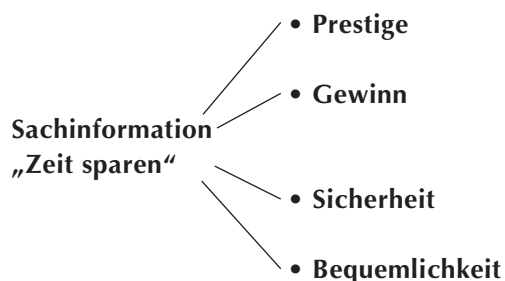
Folie 30



WICHTIG

Wer überzeugen will, muss gedanklich in die Schuhe des Zuhörers schlüpfen.

„Sie sparen Zeit, das bedeutet für Sie...“



Argumentation trifft unterschiedliche Bedürfnisse

Es hat sich als hilfreich erwiesen, als Brücke zwischen der Information und dem Bedürfnis des Zuhörers die Worte „und das bedeutet für Sie ...“ einzufügen.

Jede Information, die ich dem Zuhörer gebe, kann für ihn – je nach seiner Bedürfnislage – Unterschiedliches bedeuten.

Angenommen, meine Sachinformation an den Zuhörer lautet: „Mit der neuen Lösung können Sie eine Menge Zeit sparen.“

Die Argumentation wird, je nach Bedürfnislage, ganz unterschiedlich sein:

Prestige:

„ ... dass Sie einer der ersten in der Branche sind, der eine so fortschrittliche Lösung hat“

Gewinn:

„ ... dass Sie damit 15% an Personalkosten einsparen“

Sicherheit:

„ ... dass Sie Zeit gewinnen, zusätzliche Informationen einzuholen“

Bequemlichkeit:

„ ... dass Sie im Grunde nichts ändern müssen, sondern mehr Aufträge bearbeiten können“

5.4.4 Aufbau der Botschaft (geplanter Ablauf)

Thematischer Aufbau

Hier entscheiden Sie über die Auswahl des Materials: Welche Inhalte führen den Zuhörer zu Ihrem Zielsatz? Was sagen Sie, was verschweigen Sie, wie setzen Sie die Schwerpunkte? Welche Details sind zielführend und wo sind Sie zu weitschweifig, so dass Ihnen keiner mehr folgen kann?

1. Begrüßung:

Stellen Sie eine persönliche Beziehung zu den Zuhörern her. Bedanken Sie sich für ihr Kommen und sagen Sie, dass Sie sich über die Gelegenheit freuen, hier über Ihr Thema zu sprechen.

2. Thema wiederholen:

Was macht das Thema zum Problem, warum sprechen wir heute über dieses Thema (Ziele, Bedürfnisse der Adressaten ansprechen)? Dieser Punkt ist deshalb wichtig, weil er den Zuhörer dort abholt, wo er gedanklich steht.

3. Darstellung verworfener Lösungen:

Warum kommen sie nicht in Frage? (Alle finden sich wieder.) Hier zeigt der Präsentator seinen Zuhörern: Ich habe mich mit dem Thema seriös auseinandergesetzt, ich kenne die Vorgeschichte, ich kenne die Schwierigkeiten.

4. Botschaft:

Dies ist der eigentliche Kernpunkt der Überzeugungspräsentation. Hier schildern Sie Ihren neuen Vorschlag, Ihren neuen Weg. Begründen Sie ihn, d. h., nennen Sie alle Vorteile. Verwenden Sie die Vorteile Ihrer Lösung aus der Sicht der Zuhörer. Wenn Sie erwarten, dass Ihre Zuhörer einen Nachteil an Ihrer Lösung finden werden, so sprechen Sie ihn an – und stellen Sie ihn dem riesengroßen Vorteil Ihrer Lösung gegenüber. (Beispiel: Crisan ist sauteuer – aber es wirkt!) Das Ansprechen des Nachteils wirkt sehr ehrlich und überzeugend. Dem Zuhörer wird der Wind aus den Segeln genommen: Sie haben ja seinen Einwand schon vorweggenommen und entkräftet.

5. Zielsatz:

Hier bringen Sie den vorbereiteten Zielsatz. Sagen Sie dem Zuhörer, was Sie von ihm wollen: Soll er Ihre Informationen in seiner zukünftigen Arbeit

So bauen Sie Ihre Überzeugungspräsentation auf:

1. Begrüßung
2. Thema wiederholen
3. Darstellung verworfener Lösungen
4. Botschaft
5. Zielsatz
6. Dank



Folie 31

Folie 32



Vorbereitung der Präsentation

5. Zielsatz ausformulieren
4. Botschaft
3. Darstellung verworfener Lösungen
2. Thema heute
1. Begrüßung und 6. Dank fügen Sie zuletzt hinzu

verwenden, soll er intensiver mit Ihnen zusammenarbeiten, soll er Ihnen zustimmen ...

Formulieren Sie eine klare Handlungsaufforderung.

6. Dank:

Bedanken Sie sich für die Aufmerksamkeit Ihres Publikums und laden Sie eventuell zur Diskussion ein.

Materialien



Vorbereitung der Präsentation

Beachten Sie bitte, dass die Präsentation nicht in der Reihenfolge vorbereitet wird, in der sie dann später vorgetragen wird.

5.5 Präsentationstipps aus der Praxis

• Zuhörer

Versuchen Sie, Ihre Zuhörer kennenzulernen. Wer sind diese Menschen?

Was erwarten, hoffen, fürchten sie?

Analysieren Sie ihre Bedürfnisse und sprechen Sie diese an:

Stellen Sie Vorteile **zuhörerorientiert** (nicht orientiert an der eigenen Sicht) dar.

Man kann sich sein Forum nicht aussuchen.

Das Publikum besteht meist aus Freunden (schauen Sie, dass welche dabei sind), aus Wichtigtuern und Querulanten. Die Kritiker besänftigen Sie am besten, wenn Sie deren Einwände bereits in der Präsentation vorwegnehmen und entkräften.

• Das Gehirn will Orientierung

daher:

- Geben Sie die Struktur Ihrer Präsentation vorweg bekannt!
- Machen Sie Zwischenzusammenfassungen!
- Machen Sie eine Schlusszusammenfassung!

• Taten sind lauter als Worte

Verwenden Sie daher Bilder, Demonstrationsobjekte, Anschauungsmaterial, wo es nur geht:

Die rechte Gehirnhälfte wird einbezogen, der linke – analytische – Teil wird nicht belastet.

• Aufmerksamkeit

Die Aufmerksamkeit ist am Anfang am stärksten (7 - 11 Minuten lang).

Sagen Sie daher zu Beginn klar, worum es geht:

Welche Frage wird behandelt?

Erzeugen Sie Spannung, indem Sie Ihr Publikum neugierig machen.

• Unterlagen

Geben Sie nicht **während** der Präsentation Unterlagen aus: Das schafft nur Unruhe.

Vorher sollten Sie nur Schaubilder, Grafiken, Strukturen verteilen.

Niemals den kompletten Text schon vorher hergeben: Ein Teil Ihrer Zuhörer wird mitlesen und nicht mehr auf Sie hören.

Wann immer Sie Unterlagen ausgeben, überlegen Sie bitte vorher:

Was will ich damit erreichen?

Was soll der Zuhörer damit anfangen?

• Vorbereitung der Präsentation

Die Vorbereitung ist entscheidend, denn Sie müssen Ihr Thema voll beherrschen, sonst wirken Sie unsicher und können sich nicht auf die Zuhörer konzentrieren.

Bereiten Sie mehr Information vor, als Sie brauchen, damit Sie auf situative Wünsche und Einwände der Zuhörer eingehen können.

Reihen Sie Ihre Argumente richtig.

Identifizieren Sie sich mit dem, was Sie sagen: Sagen Sie nur das, was Sie auch glauben – nur dann wird man Ihnen glauben!

Proben Sie den Ablauf der Präsentation unbedingt vorher: Erfolg stärkt.

• Das Handwerk beherrschen

Die Hauptsünden des Präsentators:

- zu viel
- zu schnell
- keine Gliederung
- unattraktives Material
- Zahlenfriedhof
- langweilig, langweilig, langweilig
- Sicht verdeckt
- Rücken zum Publikum
- Folienchaos

• Rollenverteilung bei Präsentationen

Wenn Sie zu zweit oder zu mehreren präsentieren, so achten Sie darauf, dass der Zuhörer die Rollenteilung als sinnvoll erlebt.

z. B. der Führer durch das Programm und der Fachmann; Fachmann A und Fachmann B; Vertreter der Lösung 1 und Vertreter der Lösung 2.

• Diskussion

- Bemühen Sie sich, in den Diskussionsphasen auf Fragen ruhig einzugehen (Fragen sind wichtige Orientierungshilfen für die Bedürfnisse der Zuhörer).
- Bei „schwierigen“ Publikumsfragen fragen Sie zurück (Sie gewinnen Zeit zum Nachdenken und demonstrieren Höflichkeit und Respekt für den Fragesteller).

• Grundregel

Konzentriere dich auf deine Idee („Was habe ich zu sagen?“)

und deine **Intention** („Was will ich erreichen?“).

Sage den Leuten, **was** du ihnen erzählen willst („Worum geht es heute?“),

erzähle es („Wie wurde das Problem bisher gelöst? Welche Lösung schlage ich vor?“ Neue Lösung = Botschaft),

dann erzähle ihnen, was du gesagt hast (**Zusammenfassung + Zielsatz**).

- **Lampenfieber**

- Wovor fürchten Sie sich? Gegenstrategie: Übung, Übung, Übung und Beratung!

Seien Sie sicher: Es gibt niemanden, der hier und heute Ihr Thema besser präsentieren könnte als Sie (sonst würde er es ja tun):

- Sie sind sattelfest im Thema,
- alles ist gut vorbereitet.

Also freuen Sie sich auf Ihre Präsentation!

Ihre Begeisterung wird die Zuhörer mitreißen!

Kontrollfragen:

- Was macht eine Präsentation überzeugend?
- Wie baut man ein Argument?
- Worauf kommt es bei der Verständlichkeit an?
- Warum ist Sprechen und Denken in Bildern so wichtig?

Auflösung zu Seite 78

„Die dümmsten Bauern ernten die größten Kartoffeln.“
Sind Sie daraufgekommen?

Quellen und weiterführende Literatur

Emil Hierhold	Sicher präsentieren – wirksamer vortragen Wien: Ueberreuter, 1990
Steve Mandel	Präsentationen erfolgreich gestalten Wien: Ueberreuter, 1991
Josef Seifert	Visualisieren, Präsentieren, Moderieren Bremen: Gabal-Verlag, 1994

IMPRESSUM:

Ausarbeitung,
Medieninhaber
und Herausgeber: Inhouse GmbH der
Wirtschaftskammern Österreich
1045 Wien, Wiedner Hauptstraße 63

Verlegt bei: AtGams Verlag GesmbH
1070 Wien, Lindengasse 22

Auflage 2003 Printed in Austria

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung ohne Zustimmung des Verlags ist unzulässig.
Das gilt insbesondere für Fotokopien, Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikro-
verfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.