

# GRUNDLAGEN DER KOMMUNIKATION



Liebe Mitarbeiterin, lieber Mitarbeiter,

in der Universitätsmedizin halten wir die Lust, Neues zu lernen und auszuprobieren, für etwas Wesentliches in unserer Arbeit. Wir haben dieses Skript so konzipiert, dass Sie es sowohl für einen schnellen Überblick und zum Nachschlagen als auch zur intensiven Beschäftigung mit dem Thema nutzen können. Die Inhalte sind didaktisch aufbereitet und optisch so gegliedert, dass Sie schnell und gezielt auf Ihren individuellen Interessenbereich zugreifen können:



**Zusammenfassung**

Damit Sie immer den Überblick behalten, weist dieses Symbol auf die Quintessenz einer inhaltlichen Einheit hin.

## Inhalt

1	Grundlagen der Kommunikation	4
2	Nonverbale Kommunikation	10
3	Kommunikationsstile	13
4	Die 10 Gebote des guten Zuhörens	16
5	Nondirektives Gesprächsverhalten	17
6	Feedback	19
7	Fragemethoden	21
8	Grundsätze überzeugender Gesprächsführung	23
9	Sachorientiertes Gespräch	24
10	Kritikgespräch	25
11	HAIFA - Formel	24
12	Konfliktgespräch	25
13	Fragen zur Vorbereitung eines Gesprächs	26
14	Fragen zur Nachbereitung eines Gesprächs	27
15	Weiterführendes	28
16	Kontakt	29

# 1 Grundlagen der Kommunikation

## Kommunikation ist Mitteilung

Jegliches Verhalten in einer zwischenmenschlichen Situation hat Mitteilungscharakter. Selbst wenn jemand in der überfüllten Straßenbahn vor sich auf den Boden starrt oder mit verschlossenen Augen dasitzt, teilt er anderen etwas mit; nämlich, dass er weder sprechen noch angesprochen werden will. Durch Handeln oder Nichthandeln, durch Worte oder Schweigen kommunizieren wir und beeinflussen damit andere.

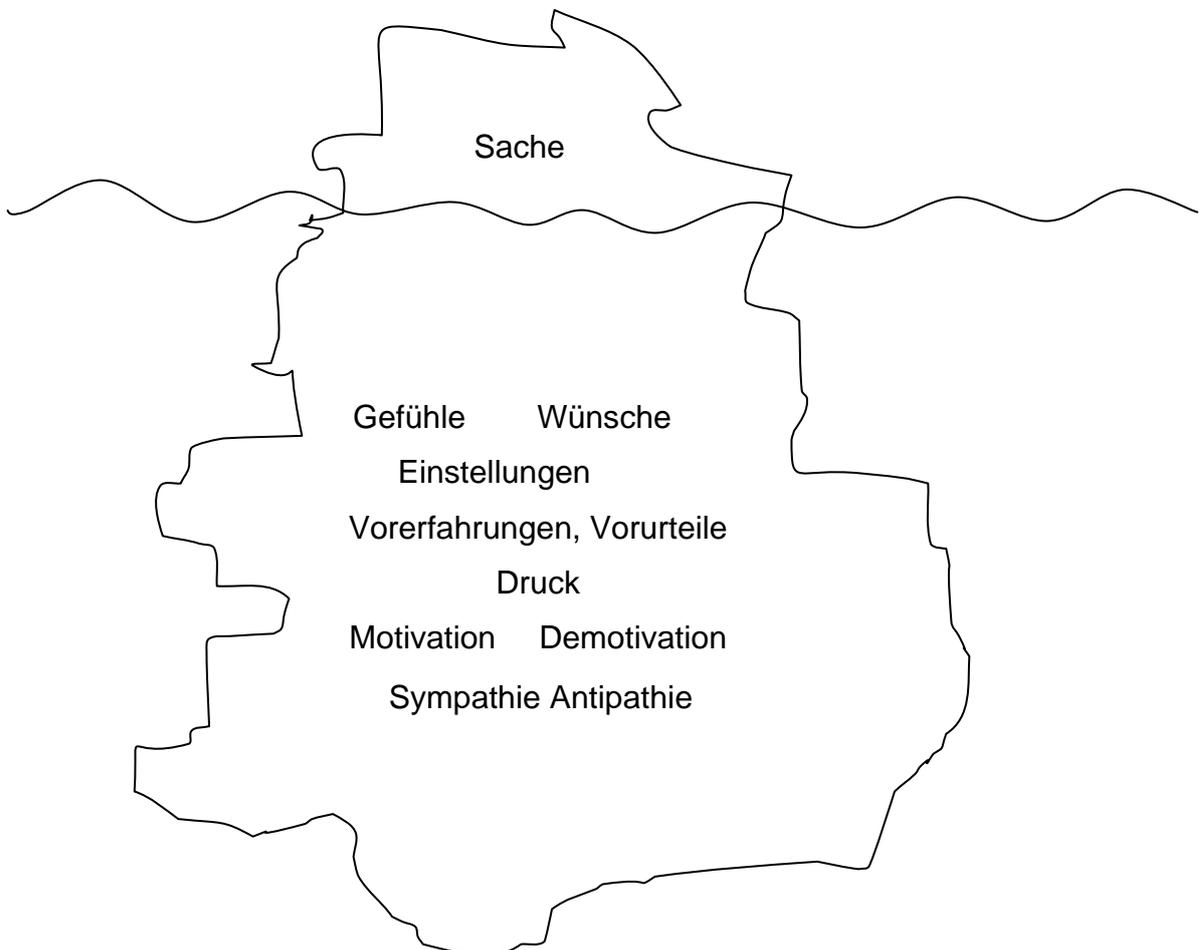
**„Man kann nicht nicht kommunizieren.“ (Paul Watzlawick)**

Kommunikation braucht also die Elemente:



Ist die Mitteilung klar und der Empfänger bereit, sie anzunehmen kommt es zu Verständigung. Unklare, mehrdeutige Mitteilungen erschweren Verständigung.

## Das Eisberg-Prinzip der Kommunikation



Beim Bild des Eisbergs ragen nur 1/7 aus dem Wasser, während 6/7 unter der Oberfläche liegen.

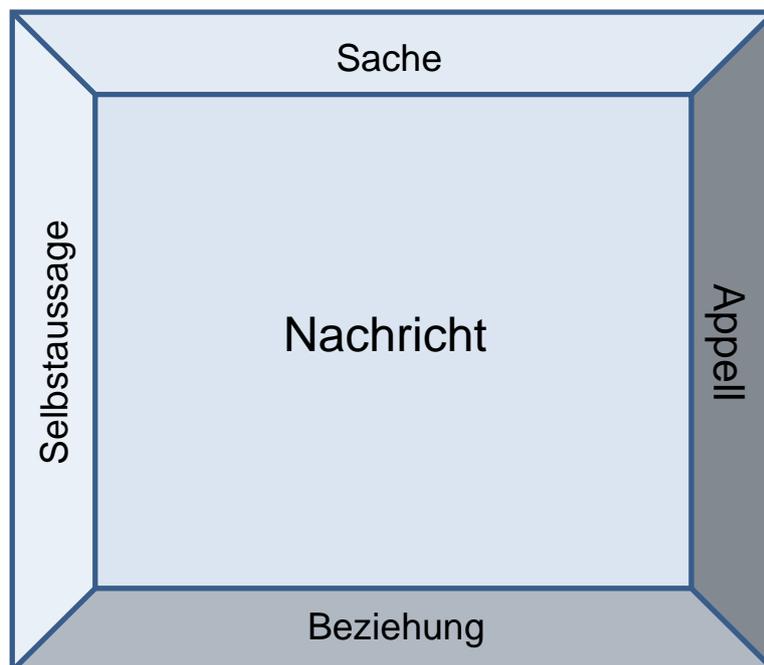
Wenn im Gespräch Sender und Empfänger (hier: Eisberge) aufeinandertreffen, kann es sein, dass die gezackten Ränder gut zusammenpassen und das Sachthema problemlos besprochen wird, weil die „Chemie stimmt“. Manchmal passen sie jedoch nicht zusammen, dann muss die Sach-Ebene verlassen werden und geklärt werden, was „unter Wasser“ im Gespräch stört oder behindert, bzw. wie die Personen miteinander umgehen wollen, um dann das Sachthema bearbeiten zu können (vgl. auch 7 Konfliktgespräch)

Hierbei sind die später angeführten Feedback-Regeln wichtig.

#### Die vier Seiten einer Mitteilung oder Nachricht

Nicht immer macht ein Sender seine Befindlichkeit, seine Vorstellungen und Absichten offen deutlich. Häufig muss der Empfänger „zwischen den Zeilen lesen“. Verdeckte Mitteilungen werden durch die Art der Formulierung gesendet (z.B. Ironie, Übertreibung, Verniedlichung) oder verbal eindeutige Äußerungen werden über den nonverbalen Kanal kommuniziert und damit zu verdeckten Mitteilungen. Über Stimme, Aussprache, Betonung, Mimik, Blicke, Gestik oder Körperhaltung werden zusätzliche Hinweise darauf gegeben, wie der sprachliche Teil „gemeint“ ist.

Nicht selten werden gerade die wichtigen Botschaften verdeckt mitgeteilt. Der Sender ist sich vielleicht über seine Ziele selbst nicht im Klaren oder er wagt es nicht, seine Vorstellungen direkt zu äußern.



(nach Schulz von Thun, 1989, S. 14)

Nach Schulz von Thun beinhaltet eine Mitteilung oder Nachricht immer:

- Worüber informiert wird (Sachinhalt)
- Was der Sender von sich selbst kundgibt (Selbstaussage)
- Was der Sender vom Empfänger hält und wie die beiden zueinander stehen (Beziehung)
- Wozu der Sender den Empfänger veranlassen möchte (Appell).

Ein Beispiel:

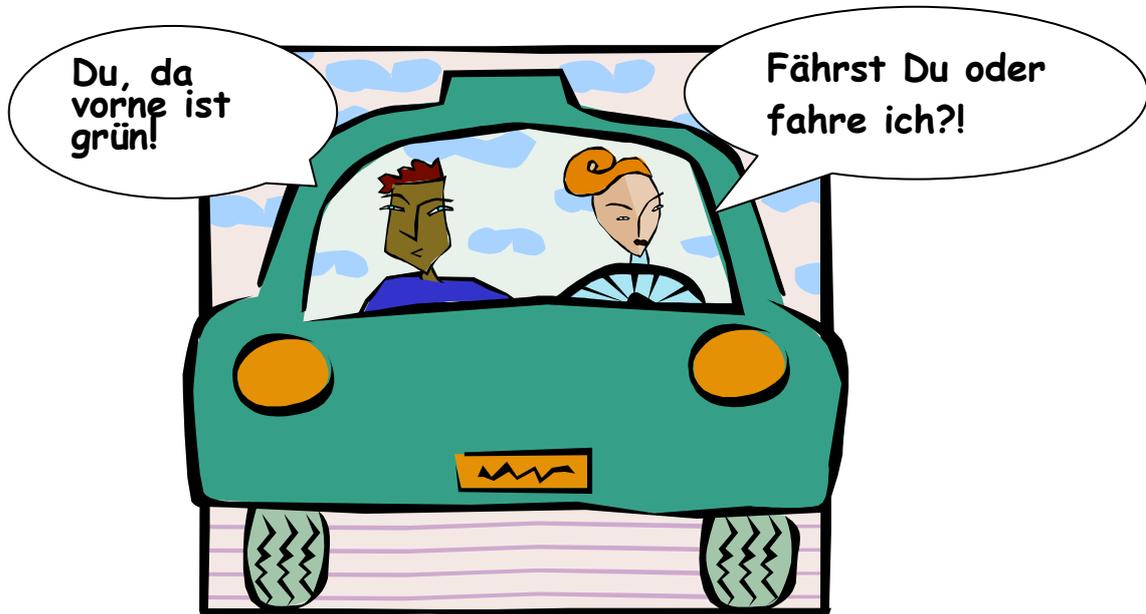
Die Äußerung eines Beifahrers gegenüber der Fahrerin "Du, da vorne ist grün" sagt auf der Sachseite etwas über den Zustand der Ampel, kann auf der Selbstaussageseite "Ich habe es eilig" heißen, auf der Beziehungsseite "Du brauchst meine Hilfestellung" und auf der Appellseite "Gib Gas".



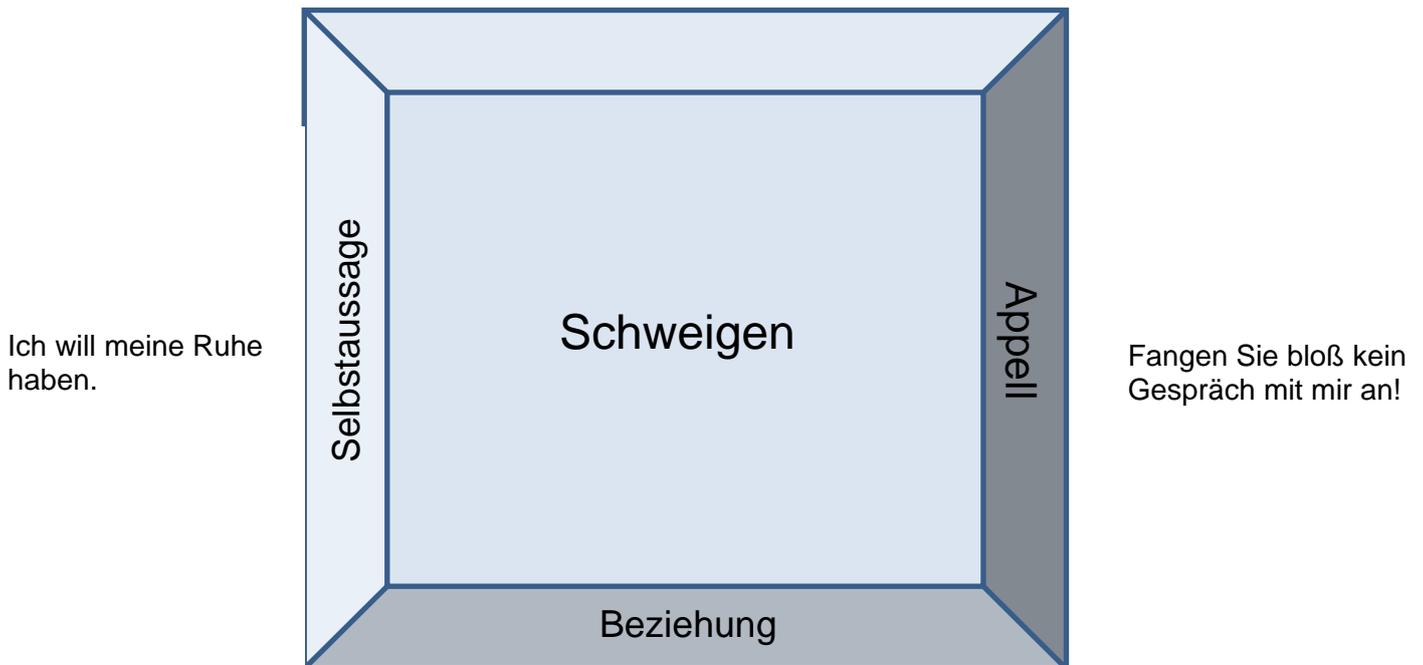
(aus Schulz von Thun, 1989, S. 25)

Wird der verbale Teil der Nachricht nonverbal mit herablassend-belehrendem Verhalten (z.B. durch eine genervte Stimmlage, etc.) kommentiert, reagiert die Empfängerin wie in dem Bild unten eher unwirsch auf die Beziehungsseite.

(aus Schulz von Thun, 1989, S. 35)



**Nonverbale Nachrichten haben nur drei Seiten, da die sachliche Erläuterung wegfällt.**  
Ein Beispiel hierfür:



Sie sind kein attraktiver Gesprächspartner für mich.



Je **deutlicher** der Sender machen kann, worum es ihm geht, je **offener** die im Vordergrund stehende Seite der Nachricht ausgedrückt wird, desto **eher** kann es zu einer Verständigung kommen.

Natürlich trägt auch der Empfänger wesentlich zur Verständigung oder Nichtverständigung bei.

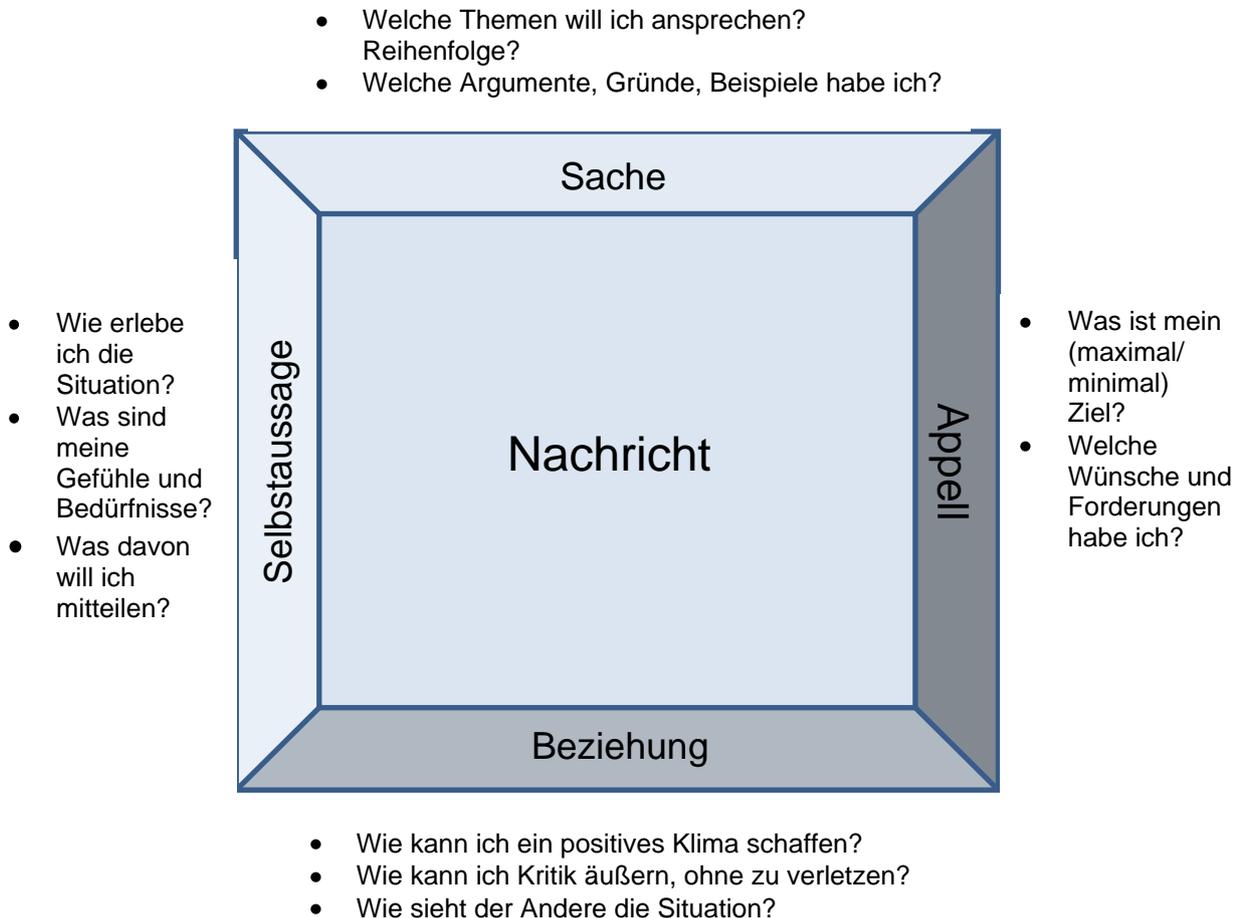
Wenn Menschen das Gleiche sehen, müssen sie nicht unbedingt das Gleiche wahrnehmen.  
Wenn Menschen das Gleiche sagen, müssen sie nicht unbedingt das Gleiche meinen.



Junge oder alte Frau?

Leitfaden zur Gesprächsvorbereitung

Um ein schwieriges Gespräch vorzubereiten kann das **Modell der Vier Seiten** nützlich sein.



## 2 Nonverbale Kommunikation

Menschliche Kommunikation beinhaltet nicht nur sprachliche, sondern auch außersprachliche Zeichen. Diese werden über verschiedene Kanäle (vor allem: sichtbarer, fühlbarer und hörbarer Kanal) wahrgenommen; über die verschiedenen Sinnesbereiche also. Gerade für die Einschätzung eines Gesprächspartners und die persönliche Einstellung ihm gegenüber sind die nonverbalen "Botschaften" oft wichtiger als das, was jemand sagt.

### Visuelle Signale

Zu den visuellen Signalen gehören Haltung und Auftreten, Gestik, Mimik und Blickkontakt.

#### **Haltung und Auftreten**

Für die Frage "Wie soll man richtig sitzen?" gibt es keine verbindlichen Regeln und Antworten. Es geht darum, sich die Wirkung und den Einfluss (auch der eigenen) Körpersprache immer wieder bewusst zu machen.

Eine zentrale Rolle kommt dem Muskeltonus, also dem Grad körperlicher Gespanntheit zu. Abbau körperlicher Verspannung kann auch innere Überspannung lösen helfen, Ruhe und damit Sicherheit geben.

Wichtig ist also, in Rede- und Gesprächssituationen insbesondere Körperhaltungen zu vermeiden, die eine Verspannung geradezu fördern.

#### **Gestik**

Die Art, das gesprochene Wort mit Bewegungen der Hände zu unterstützen, ist individuell und auch von Kulturkreis zu Kulturkreis verschieden. Unter zunehmender Anspannung steigt allerdings häufig die Tendenz, eine Haltung einzunehmen, die Gestik unterdrückt. Dadurch werden Sprechen und Sprechdenken erschwert. Untersuchungen an der Universität Regensburg haben ergeben, dass bei einer absichtlichen Reduzierung der Gestik:

- Versprecher zunehmen
- der Satzbau komplizierter wird
- es häufiger zu sog. "Satzbrüchen" kommt
- ungewollte, sinnwidrige Pausen zunehmen
- der gedankliche Faden häufiger abreißt
- der Sprechende leichter stecken bleibt (nach Allhoff/ Allhoff 1989)

Es ist also wichtig, Gestik zuzulassen, da durch die Bewegung der Hände Sprechflüssigkeit und Formulierungsfähigkeit gefördert werden.

#### **Mimik**

Der Gesichtsausdruck spiegelt persönliche Eigenschaften wider, zeigt Emotionen und die innere Stellungnahme des Einzelnen.

Bewusste Beobachtung mimischer Äußerung kann den Blick "schärfen" und lässt etwa Zustimmung oder Ablehnung, Kompromissbereitschaft etc. beim Partner auf dem nonverbalen Kanal schnell erkennen. Nicht selten nämlich geht der nonverbale Ausdruck dem verbalen zeitlich voran.

### **Blickkontakt**

Blickkontakt fällt vor allem auf, wenn er **nicht** vorhanden ist. Blickkontakt haben heißt:

- die eigene Glaubwürdigkeit erhöhen
- den Gesprächspartner direkt ansprechen
- Reaktionen des Gesprächspartners wahrnehmen können
- das eigene Sprechen intensivieren

### **Distanzzonen**

Über den taktilen Kanal werden körperliche Nähe und Kontaktaufnahme wahrgenommen.

Weniger als 60 cm = intime Distanz. Mehr als 60 cm = persönliche Distanz. Mehr als 2 m = gesellschaftliche Distanz. Mehr als 4 m = öffentliche Distanz.

Ein Durchbrechen persönlicher Distanzzonen kann den Kontakt zum Gesprächspartner erschweren, seine Sicherheit bedrohen und die Gesprächsatmosphäre belasten. Körperliche Kontaktaufnahme während des Sprechens verrät oft auch hierarchisches Denken und Fühlen.

### Hörbare Signale

Zu den hörbaren Signalen gehören Stimmklang, Aussprache, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit und Sprechmelodie.

### **Stimmklang**

Bei betont lautem Sprechen und unter Redestress, unter Anspannung also, neigt man oft dazu, in einer höheren Stimmlage zu reden. Dies kann von Zuhörern und Gesprächspartnern als Zeichen von Aggressivität oder auch Unsicherheit gedeutet werden. Dazu kommt, dass die Spannung, die der Redner über seine Stimme transportiert, sich auf den Hörer überträgt, so dass dieser sich nur noch durch "Weghören" schützen kann.

Wichtig ist also, seinen individuellen Hauptsprechtonbereich nicht zu verlassen. In entspannten Situationen spricht man in diesem Tonbereich und hat dann den sog. "Brustton der Überzeugung".

### **Aussprache**

Die Entscheidung zwischen Dialekt oder Standardaussprache kann nur individuell und unter Berücksichtigung der Redesituation beantwortet werden. Entscheidend für die Effektivität des gesprochenen Wortes kann allerdings die Deutlichkeit der Aussprache, die Artikulationsschärfe sein. Auch ersetzt eine deutliche Aussprache oft Lautstärke.

Es gilt also: Lieber leiser und deutlicher als lauter und undeutlicher sprechen!

### **Lautstärke**

Zu leises Sprechen kann die Überzeugungskraft negativ beeinflussen, zu große Lautstärke kann den Kommunikationspartner blockieren. Zudem sagt eine deutsche Redensart „Wer schreit, ist im Unrecht“. Besonders in engagierter Rede und heftiger Diskussion ist also Eigenkontrolle notwendig.

### **Sprechgeschwindigkeit**

Eher schnelleres Sprechen fördert die Verständlichkeit und erhöht die Glaubwürdigkeit. Dabei sollte man jedoch überhastetes Sprechen ohne Pausen vermeiden und vielmehr auf gezielte Pausensetzung achten. Ausnahme: Zu Beginn einer Rede oder eines Gesprächs und in Phasen der Kontaktaufnahme (nach Allhoff/ Allhoff 1989).

Der Eindruck eines zu schnellen Sprechens wird nicht selten durch den Mangel an Sprechpausen hervorgerufen. Es ist also wichtig, sich auf Pausensetzung zu konzentrieren.

### **Sprechmelodie**

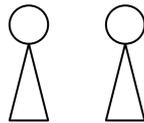
Die Sprechmelodie dient als Hilfe zur Sinnerfassung. Ein Leser hat durch die Interpunktion viele Gliederungshilfen. Ein Hörer braucht akustische Signale. Deshalb ist es wichtig, am Ende eines Satzes oder Gedankens die Stimme abzusenken. Stimmsenkungen haben auch etwas mit Überzeugungskraft zu tun. Die deutsche Sprache beendet Aussagesätze mit einer fallenden Sprechmelodie. Anders bei Fragesätzen, die eine steigende Melodie haben. Eine Aussage mit steigender Sprechmelodie stellt das Gesagte quasi wieder in Frage, während Stimmsenkungen die Kraft der Aussage unterstützen.

Spricht man in überhöhter Stimmlage (vgl. Stimmklang) gelangt man durch ein Absenken der Stimme am Schluss der Sätze wieder in den individuellen Hauptsprechbereich.

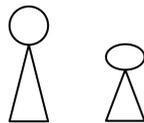
### 3 Kommunikationsstile

Nach Thomas Harris liegen dem Kommunikationsverhalten von Menschen vier Grundpositionen zugrunde:

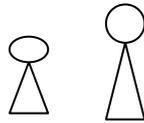
Ich bin o.k. - Du bist o.k.  
Ich bin o.k. - Du bist nicht o.k.  
Ich bin nicht o.k. - Du bist o.k.  
Ich bin nicht o.k. - Du bist nicht o.k.



Die Grundposition 1: "Ich bin o.k. - Du bist o.k." ist eine gesunde Einstellung, die es leicht macht, mit anderen in Kontakt zu kommen und zusammenzuarbeiten.



Die Grundposition 2: „Ich bin o.k. - Du bist nicht o.k.“ ist die innere Haltung von Menschen, die sich anderen überlegen fühlen.



Die Grundposition 3: „Ich bin nicht o.k. - Du bist o.k.“ ist eine Haltung von Menschen, die sich anderen gegenüber schwach und hilflos vorkommen.



Die Grundposition 4: " Ich bin nicht o.k. - Du bist nicht o.k." kann bis zur Depression führen.

Bei den nachfolgend beschriebenen Kommunikationsstilen handelt es sich um eine Auswahl von Grundhaltungen mit anderen Menschen in Kontakt zu treten, zu sprechen und Beziehungen zu gestalten. Mit jedem Stil verbinden sich Bedürfnisse, Gefühle, Stimmungen und Absichten, die auch nach außen spürbar werden und unsere "Ausstrahlung" mitbedingen. Dabei schließen die verschiedenen Kommunikationsstile einander nicht aus, sondern können sich ergänzen und sind in verschiedenen Situationen und verschiedenen Kommunikationspartnern gegenüber unterschiedlich stark ausgeprägt.

### **Beleidigt-betroffen sein**

Bedenken und Äußerungen anderer auf die eigene Person beziehen. Sich rechtfertigen, entschuldigen, das Gefühl haben, alle wollten was von einem. („Natürlich wieder bei mir...“, "Ausgerechnet ich...", „Also meine Schuld war es aber nicht...").

### **Selbstlos für die anderen sorgen**

Darauf achten, dass alle in der Gruppe sich wohl fühlen und niemand zu kurz kommt. Eigene Bedürfnisse und Gefühle werden nicht ausgesprochen, wobei die eigenen Wünsche auch häufig auf die Gruppe verlagert werden (Statt: „Ich würde jetzt gerne eine Pause machen“, „Ich glaube, eine Pause täte Euch jetzt gut").

### **Andere aggressiv-anklagend und entwertend behandeln**

Sich rücksichtslos verhalten, andere beschuldigen, persönlich werden, "gut im Austeilen", „schlecht im Einstecken" sein.

### **Sich bestimmend und kontrollierend verhalten**

Andere Vorstellungen und Meinungen nicht zulassen, über alles Bescheid wissen, Regeln und Disziplin in den Vordergrund stellen.

### **Harmonisieren und Konflikten ausweichen**

Widersprüchlichkeiten und Gegensätzlichkeiten unter den Teppich kehren, Auseinandersetzungen blockieren ("Wir wollen doch darüber nicht streiten ..."), ablenken, sobald die Harmonie der Gruppe in Gefahr kommt.

### **Sich bedürftig und abhängig zeigen**

Sich selbst als hilfebedürftig oder auch überfordert darstellen, dem anderen (oft nur nonverbal) das Gefühl geben, er müsse Verantwortung übernehmen. "Ich kann das nicht so gut ... ", "Wie soll ich das denn machen ... ?", "Kannst Du nicht vielleicht ... ?"

### **Sich ständig beweisen**

Alles daran setzen, kompetent zu erscheinen, alles wissen, Fehler nicht zugeben, auf keinen Fall einen schlechten Eindruck machen, Vollkommenheit zeigen.

### **Mitteilungsfreudig-dramatisierend auftreten**

---

Auf sich aufmerksam machen, die eigene Person in den Mittelpunkt des Geschehens setzen, eigene Erlebnisse, Meinungen und Gefühle eindrucksvoll in Szene setzen, wobei das Gegenüber nur Publikum und austauschbar ist.

**Offen-direkt und emotional mit anderen umgehen**

Sagen, was man meint, mitteilen, was man fühlt, sich einbringen, wenn man es für richtig hält.

## 4 Die 10 Gebote des guten Zuhörens

### 1. **Nicht sprechen!**

Wir können nicht gut zuhören, solange wir sprechen. Die Natur gab dem Menschen zwei Ohren, aber nur eine Zunge. Dies ist ein sanfter Hinweis darauf, dass wir mehr hören als sprechen sollten.

### 2. **Entspannen Sie Ihren Gesprächspartner!**

Zeigen Sie ihm, dass er frei sprechen kann. Schaffen Sie eine „erlaubende Umgebung“.

### 3. **Zeigen Sie, dass Sie zuhören wollen!**

Zeigen Sie Interesse. Schauen Sie Ihren Gesprächspartner an, während Sie ihm zuhören.

### 4. **Halten Sie Ablenkungen fern!**

Zeichnen Sie keine Kritzeleien. Stapeln oder durchblättern Sie keine Papiere.

### 5. **Stellen Sie sich auf den Partner ein!**

Versuchen Sie, sich in seine Situation zu versetzen, damit Sie seinen Standpunkt verstehen.

### 6. **Geduld!**

Nehmen Sie sich Zeit. Unterbrechen Sie Ihren Partner nicht. Nicht auf dem Sprung sein.

### 7. **Beherrschen Sie sich!**

Wenn Sie sich ärgern, dann könnte das daran liegen, dass Sie die Worte Ihres Gesprächspartners falsch interpretieren.

### 8. **Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Fassung bringen!**

Das bringt Ihren Partner in Zugzwang. Streiten Sie nicht: auch wenn Sie gewinnen, Sie haben verloren.

### 9. **Fragen Sie!**

Das ermutigt Ihren Partner und demonstriert Ihr Interesse.

## 5 Nondirektives Gesprächsverhalten



Nondirektives Gesprächsverhalten heißt, sich in bestimmten Phasen eines Gespräches mit eigenen Äußerungen zurückzuhalten und den Gesprächspartner bei der Entwicklung und Darlegung seiner Vorstellungen zu unterstützen.

Nondirektives Gesprächsverhalten ist in grundsätzlich allen Gesprächssituationen immer angebracht, wenn:

- Der Gesprächspartner sich über bestimmte Vorschläge und Ansichten offensichtlich noch nicht ganz im Klaren ist.
- Der Gesprächspartner sich nicht ohne weiteres traut, seine Vorstellungen darzulegen.
- Die Äußerungen des Gesprächspartners durch Gefühle bestimmt sind.

Grundlegend ist eine innere Haltung, die den Anderen als Person annimmt, ihm echtes Interesse entgegenbringt und davon ausgeht, dass er seine Probleme selbst am besten kennt und lösen kann.

Nondirektives Gesprächsverhalten wird durch drei Verhaltensweisen geprägt:  
Engagiertes Zuhören, Rückmeldung der Partneräußerung und Ansprechen der Gefühle.

Solange die nondirektive Gesprächsphase andauert, sind persönliche Stellungnahmen wie Bewertungen und Beurteilungen, Interpretationen, Beschwichtigungen, eigene Lösungsvorschläge, oder auch Vorwürfe, Rechtfertigungen und Entschuldigungen zu vermeiden.



Selber nicht zu reden, heißt noch lange nicht, dass man auch zuhört. Während der Andere spricht, ist man häufig beschäftigt, seinen eigenen Gedanken freien Lauf zu lassen und eine Frage oder Antwort zu überlegen.

Aktives Zuhören heißt, dem Gesprächspartner ungeteilte Aufmerksamkeit zu schenken und sich zu bemühen, den Gedanken des anderen zu erfassen, das Wesentliche herauszuhören.

Aktives Zuhören heißt weiterhin, dem Partner rückzumelden, dass man Interesse an seinen Äußerungen hat und seine Gedanken nachvollziehen kann.

Dazu helfen Aufforderungen wie „Erzählen Sie mal“, aber auch eine zugewandte Haltung, Blickkontakt, Kopfnicken oder eingeschobene Laute wie „mh“, „ja“ und ähnliches.

### 2. Rückmeldung der Partneräußerung (Paraphrasieren)

Ebenso kann man Interesse und Verständnis signalisieren, indem man die Äußerung eines Gesprächspartners mit eigenen Worten zusammenfasst. Dieses "Rückformulieren" der Partneräußerung bringt mehrere Vorteile:

1. Es entsteht eine angenehme und vertrauenerweckende Gesprächsatmosphäre.
2. Der Partner fühlt sich verstanden und legt weiter offen seine Vorstellungen dar.
3. Missverständnisse werden vermieden, man redet nicht aneinander vorbei.
4. Gesprächsergebnisse werden auf diese Weise zusammengefasst und festgehalten.
5. Man gewinnt Zeit und Ideen für eine geeignete Antwort.

Wer aktiv zuhört, darf auch unterbrechen. Der unterbrochene Gesprächspartner wird weniger empfindlich reagieren, da er nicht das Gefühl haben muss, "in den Wind" gesprochen zu haben und unverstanden zu bleiben. Er wird unterbrochen, aber nicht abgebrochen.

### 3. Ansprechen von Gefühlen

In der Rückmeldung sollte auch und vor allem auf gefühlsbezogene Äußerungen eingegangen werden-

Eine solche Form der Gesprächsführung schafft Vertrauen. Der Partner fühlt sich verstanden und entwickelt seine Gedanken weiter. Da Gefühlen der nötige Raum gegeben wird, blockieren sie nicht weiter und geben die Chance näher zu sich und den eigenen Bedürfnissen und Vorstellungen zu kommen.

## 6 Feedback

### **Begriffsdefinition**

Der Begriff Feedback bedeutet auf Deutsch „Rückkopplung“. Wir sprechen im Unternehmen auch vom Einrichten von „Feedbackschleifen“ und meinen damit, dass Ergebnisse, Erkenntnisse und Erfahrungen „zurückgemeldet“ werden, damit alle Beteiligten daraus lernen und Verhaltensweisen verändern können. Feedbackschleifen sind somit zentraler Bestandteil „Lernender Organisationen“. Um besser zu werden, müssen wir unser Wissen vergrößern: aus Erfahrungen lernen, aus Fehlern lernen und von anderen lernen. Feedback besteht aus zwei Komponenten, nämlich dem Feedback-Geben und dem Feedback-Nehmen. Jeweils am Ende einer Arbeitssitzung, einer Gruppenarbeit oder auch einer Präsentation kann dieser Austausch stattfinden, um aus konkreten Erlebnissen zu lernen. Im Zusammenhang mit Leadership und Führungskultur gebrauchen wir den Begriff Feedback als Ausdruck für ein Instrument, das uns regelmäßig eine Fremdeinschätzung der eigenen Stärken und Schwächen und des Veränderungspotenzials zur Verfügung stellt.

### **Methoden für eine bessere Kommunikation**

#### **1) Aktives Zuhören/ Paraphrasieren**

Nur wenige Menschen haben gelernt, "gutes" Feedback zu geben. Aktives Zuhören ist eine Gesprächsführungstechnik, die darin besteht, über Rückfragen und Reformulierungen akustische Missverständnisse zu vermeiden.

Durch die Wiederholung des Gehörten mit eigenen Worten (das Paraphrasieren), legt der Zuhörer "das Verstandene" dem Sprecher "zur Prüfung" vor. Verständnisfehler können so unmittelbar aufgedeckt werden. Indem der Zuhörer sich in seinen Paraphrasierungen sämtlicher Wertungen, Kommentare, Erläuterungen und Schlussfolgerungen enthält, geht er sehr respektvoll mit der Aussage des anderen um. Dieses Bemühen hat eine positive Wirkung auf die Beziehungsebene und hilft beim Aufbau von Vertrauen. Durch das sachliche Paraphrasieren gewinnen die Gesprächsteilnehmer Zeit im "Ein-Wort-gibt-das-andere". Dies "kühlt" einen Eskalationsprozess ab.

#### **2) Verbalisieren**

Der Zuhörer fasst in Worte, was sein Gegenüber verbal zwischen den Zeilen mitteilt oder in Mimik und Gestik offenbart, wie z.B. Beziehungsaspekte, Appelle usw. Damit werden Wahrnehmungen auf der Beziehungs- oder Appellebene thematisiert. Das Wahrgenommene wird dem Sender "zur Prüfung" vorgelegt. Gute, d. h. von ehrlichem Bemühen um den Gesprächspartner getragene, und glaubwürdige Verbalisierungen tragen außerordentlich stark zur Verbesserung der Beziehung bei. Provokante und unfaire Verbalisierungen können jedoch schnell die Atmosphäre "vergiften".

#### **3) Ich-Botschaften**

Gerne verstecken sich Menschen hinter einem "man". Die Zuhörer können sich dann aussuchen, wen (oder was) der Sprecher damit meint. Es ist ein zielloser Appell, eine diffuse, indirekte Botschaft, und auch der Absender kann sich immer wieder zurückziehen und ausweichen: "Man" meint ja nur ... Diffuse Aussagen mit "man" können aber eine gereizte Stimmung erzeugen. Sagen Sie "ich", wenn Sie etwas zu sagen haben! Und verlangen Sie auch von anderen, dass sie zu ihren Aussagen stehen.

### Die wichtigsten Feedbackregeln

- 1) Eigene Wahrnehmung schildern: Verhalten beschreiben, nicht werten ("Ich habe beobachtet ...").
- 2) Empfindungen äußern. Eigene Gefühle beschreiben ("Das hat auf mich gewirkt ...").
- 3) Verhaltenswünsche äußern ("Ich wünsche mir, dass ...").
- 4) Feedback geben:
  - a) Ich spreche in der Ich-Form, nicht "man", "wir", "es".
  - b) Feedback unmittelbar geben, d. h. nicht zeitverzögert (Ausnahmen bestätigen hier die Regel, z. B. wenn das Feedback aus Gründen der Rücksichtnahme in Gegenwart anderer zunächst zurückgehalten wird).
  - c) Feedback konkret, sachlich und nicht als persönlichen Angriff formulieren.
  - d) Ggf. mit einer Kontrollfrage prüfen, ob das Feedback beim Empfänger angekommen ist.
- 5) Feedback nehmen:
  - a) Zuhören! Feedback annehmen heißt, das Gesagte auf sich wirken lassen. Keine Rechtfertigungen.
  - b) Feedback annehmen heißt, nachfragen und Verständnisfragen klären.
  - c) Die Bedeutung des Feedbacks mit einer Kontrollfrage überprüfen.
  - d) Nicht rechtfertigen. Feedback annehmen heißt, nicht zu argumentieren.
  - e) Der Empfänger hat das Recht, das Feedback für sich anzunehmen oder aber auch abzulehnen.

### Ich- und Du- Botschaften

Du-/Sie-Botschaft	Ich-Botschaft
<p style="text-align: center;">➔ Ist wie ein ausgestreckter Zeigefinger</p> <p>Beispiele:</p> <p>Sie sollten mal...            Immer musst Du...            Warum tun Sie nicht....</p>	<p style="text-align: center;">➔ Beleuchtet die eigene (Gefühls-)wahrnehmung</p> <p>Beispiele:</p> <p>Es hat mich geärgert, dass...            Mit ist aufgefallen dass...            Ich wünsche mir...</p>

## 7 Fragemethoden

Im Gespräch erfüllen Fragen vielerlei Funktionen:

1. Fragen aktivieren den Gesprächspartner und lassen gleichzeitig die Gesprächsführung in der Hand des Fragestellers.
2. Fragen signalisieren dem Gesprächspartner, dass wir ihm interessiert zuhören.
3. Fragen schaffen Vertrauen beim Gesprächspartner.
4. Fragen helfen, den Partner besser einzuschätzen.
5. Fragen können Aggressionen abbauen.
6. Mit Fragen kann man unfaire Attacken parieren.
7. Wenn ein Gespräch ins Stocken geraten ist, kann es eine Frage wieder in Gang bringen.
8. Man kann mit Fragen die Gesprächsrichtung ändern.
9. Fragen ermöglichen ein diplomatisches Korrigieren des Gesprächspartners.
10. Fragen geben Zeit, den nächsten Gedanken zu formulieren.
11. Mit Fragen kann man von einer eventuellen Argumentationsschwäche ablenken.
12. Mit Fragen kontrollieren wir die Ergebnisse eines Gesprächs.

Man kann grundsätzlich unterscheiden zwischen **offenen** und **geschlossenen** Fragen, z.B. wäre die Frage „Wie heißen Sie?“ eine offene Frage, die unbegrenzt viele Möglichkeiten zulässt, während die Frage „Heißen Sie X?“ nur mit ja oder nein beantwortet werden kann. Offene Fragen eignen sich besser, um ein Gespräch anzuregen und Einblick in die Gedankenwelt eines Gesprächspartners zu bekommen. Um gezielt Informationen einzuholen oder Thesen zu überprüfen, sind geschlossene Fragen günstiger. Sie steuern das Gespräch stärker und sparen Zeit.

### Merkmale von offenen und geschlossenen Fragen

<b>Offene Fragen:</b>	<b>Geschlossene Fragen:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Man erhält neue Informationen</li> <li>▪ beginnen mit "w"</li> <li>▪ sehr offen: warum, wie, wieso</li> <li>▪ weniger offen: wann, wieviel, wer</li> <li>▪ meist ausführliche Antworten</li> <li>▪ regen zum intensiven Denken an</li> <li>▪ zu Beginn eines Gesprächs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ man überprüft, welche der bekannten Fakten zutreffen?</li> <li>▪ meist Ja/Nein Antworten</li> <li>▪ steuern das Denken</li> <li>▪ im weiteren Verlauf des Gesprächs</li> </ul>

Außerdem gibt es eine weitere Unterscheidung in **direkte** und **indirekte Fragen**. Der Unterschied bezieht sich auf den Inhalt der Fragen. Direkte Fragen erfragen das, was man tatsächlich wissen will,

der tatsächliche Informationsbedarf liegt offen. Indirekte Fragen dienen dazu, das Umfeld zu erkunden, die Fragemöglichkeiten abzuklären, vorzufühlen.

So ist z.B. die Frage „Gehen Sie heute Abend mit mir aus?“ direkt, die Frage „Haben Sie heute Abend schon was vor?“ indirekt gestellt.

Merkmale von direkten und indirekten Fragen

<u>Direkte Fragen</u>	<u>Indirekte Fragen</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ erfordern direkte Antworten</li> <li>▪ können aggressiv/ investigativ wirken</li> <li>▪ führen zum tatsächlichen Kern der Sache</li> <li>▪ im weiteren Verlauf des Gesprächs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ermöglichen diplomatische Antworten</li> <li>▪ werden seltener als Affront/Angriff empfunden</li> <li>▪ führen nicht zum Kern der Sache</li> <li>▪ zu Beginn eines Gesprächs</li> <li>▪ steuern das Denken</li> </ul>

## 8 Grundsätze überzeugender Gesprächsführung

1. Fakten präzise und detailliert anführen, schriftliche Belege dabei haben.
2. Plausibel und anschaulich argumentieren, Beispiele und Vergleiche anführen, „Weichmacher“ vermeiden (vielleicht ..., irgendwie ..., eigentlich ...).
3. Stattdessen „Verstärker“ einfügen (ganz ohne Zweifel ... unbestritten ... das genau ist der Punkt ...).
4. Kurz und strukturiert sprechen, Zusammenhänge verdeutlichen.
5. Komplizierte Sprache („Amtsdeutsch“, „Bandwurmsätze“) vermeiden.
6. Nonverbale Signale beachten ( v.a. Blickkontakt halten, offene und entspannte Körperhaltung einnehmen, überhöhte Stimmlage vermeiden, Stimme am Schluss der Sätze absenken)
7. Nicht nur reden, sondern auch reden lassen, zuhören und in den eigenen Äußerungen auf den Gesprächspartner Bezug nehmen.
8. Das Gespräch strukturieren.
9. Gefühlen den nötigen Raum geben.
10. Mit sich selber, seinen Zielen, Wünschen, Vorstellungen und Gefühlen möglichst im Klaren sein.



Einen anderen überzeugen, heißt nicht nur, seine eigenen Vorstellungen klar und nachvollziehbar darzustellen, sondern heißt auch, den anderen menschlich zu erreichen. Das ist nur möglich, wenn wir unseren Gesprächspartner als Person respektieren und ernst nehmen.

## 9 Sachorientiertes Gespräch

Sachgespräche sind zielorientierte Gespräche mit dem Hintergrund, gemeinsam eine Lösung zu finden oder eine Entscheidung zu treffen. Wichtige Voraussetzung dafür ist ein strukturierter Verlauf des Gesprächs.

Nach Allhoff/ Allhoff haben Sachgespräche folgende Phasen:

### 1. Gesprächseröffnung

Je nach Situation z.B. Begrüßung, Dank, etc.

### 2. Gesprächsanlass

Warum und mit welchem Ziel sprechen wir jetzt in diesem Kreis über dieses Thema. Wollen wir z.B. heute eine Entscheidung fällen oder geht es nur darum, erste Ideen zu sammeln etc.

### 3. Gemeinsame Gesprächsplanung, Strukturierungsphase

- a) Sammeln von Problemstellungen, Schwerpunkten, Detailspekten
- b) Evtl. Zusammenfassen ähnlicher Themen oder Ausgrenzung bestimmter Aspekte.
- c) Festlegung der Reihenfolge, in der die Themen diskutiert werden sollen

### 4. Gesprächsverlauf

Diskussion über das erste Unterthema - Zwischenzusammenfassung, Abschluss - zweites Unterthema - Zwischenzusammenfassung, Abschluss - 3. Unterthema etc.

### 5. Gesprächsabschluss

Abschließende Zusammenfassung, evtl. Abstimmung, Festhalten des Ergebnisses, Protokoll. Konkretisierung des weiteren Vorgehens.

## 10 Kritikgespräch

Kritikgespräche sind zielorientierte Gespräche. Es geht nicht darum, Frust und Ärger einfach nur loszuwerden, sondern es soll eine Verhaltensänderung des kritisierten Gesprächspartners erreicht werden. Die im Folgenden aufgeführten sechs Phasen eines Kritikgesprächs sind als Orientierungshilfe zu verstehen und können in verschiedenen Gesprächen unterschiedlich wichtig sein bzw. unterschiedlich viel Zeit und Energie in Anspruch nehmen.

1. Konkrete Darlegung der zu kritisierenden Fakten.



2. Einigung über die Richtigkeit dieser Fakten.



3. Gründe und Ursachen, die zu dem kritisierten Verhalten führten.



4. Suche nach Lösungsmöglichkeiten.



5. Diskussion und Einigung auf eine Lösung.



6. Vereinbarung und weiteres Vorgehen.

Da Kritik üben immer auch persönliche Rückmeldung geben heißt, sind die vorher beschriebenen "Feedback-Regeln" besonders wichtig.

## 11 HAIFA - Formel

Eine "Sonderform" des Kritikgesprächs aus der Kundenbetreuung ist das Umgehen mit aufgebracht Kunden (im Folgenden sind hier auch Patienten und Angehörige gemeint), die sich beschweren. Ein hilfreiches Modell ist die **HAIFA - Formel**, die aber letztlich als innere Haltung und Einstellung dem Kunden gegenüber zu verstehen ist. Formelhaft aufgesagt werden Gesprächsmodelle schnell zum Bumerang.

### **Halt**

Sich nicht von der Aufregung des Kunden anstecken lassen. Sein Ärger bezieht sich auf den Vorfall oder das Unternehmen, nicht auf Sie als Person.

### **Anerkennung**

Die Verärgerung des Kunden ernst nehmen und anerkennen, auch wenn man sie für unberechtigt hält. Ärger ist subjektiv immer richtig. Nicht rausreden, beschwichtigen oder rechtfertigen. Das reizt meist noch mehr (z.B. statt: „Ich kann auch nichts dafür“. "Ich kann verstehen, dass Sie aufgebracht sind").

### **Interesse**

Sich den Fall schildern lassen. Signalisieren, dass Sie sich für den Kunden einsetzen werden.

### **Fehler**

Mit dem Kunden gemeinsam auf Fehlersuche gehen. Liegt der Fehler beim Unternehmen: Klarstellen und entschuldigen. Liegt der Fehler beim Kunden: Dafür sorgen, dass der Kunde sein Gesicht nicht verlieren muss.

### **Angebot**

Was kann ich für den Kunden tun? Kann ich ihm gegebenenfalls eine Entschädigung anbieten?

## 12 Konfliktgespräch

Konflikte werden meist als etwas Unerwünschtes betrachtet, das man unter allen Umständen vermeiden sollte. Konflikte bieten aber auch die Chance, bisher unbeachtete Probleme einer Lösung zuzuführen, Selbsteinschätzung zu fördern, Beziehungen zu intensivieren und den persönlichen Horizont zu erweitern.

### Phasen der Konfliktbewältigung

1. Konflikt bestimmen
2. Interesse an der Konfliktlösung festhalten
3. Ursachen feststellen
4. Lösungen diskutieren
5. Gewählte Lösung konkretisieren, Konsequenzen beachten

**Zu 1.** Konflikte entstehen, wenn mindestens zwei einander widerstrebende Ansichten, Bedürfnisse, Forderungen, Verhaltensweisen etc. vorhanden sind. Es geht darum, genau zu beschreiben, wie der Konflikt aussieht und welche Interessen die betroffenen Parteien mitbringen.

**Zu 2.** Sollten nicht alle Beteiligten gleichermaßen an einer Konfliktlösung interessiert sein, wäre zunächst zu besprechen, wer die Konfliktsituation in welcher Weise als störend empfindet.

**Zu 3.** Liegen die Konfliktursachen ausschließlich auf der Sachseite, sind Handlungsalternativen zu entwickeln (Schritt 4), liegen sie auf der Beziehungsseite, ist es nötig, zunächst die Beziehung zu klären. Häufig lösen sich die Sachprobleme dann von selbst.

**Zu 4.** Es ist sinnvoll, zunächst mögliche Lösungen zu sammeln und erst dann deren Für und Wider abzuwägen.

**Zu 5.** Die allen Beteiligten am günstigsten erscheinende Lösung wird ausdifferenziert, klare Vereinbarungen getroffen und Kontrollmöglichkeiten festgelegt. Danach wird noch einmal geprüft, ob mit allen inzwischen festgelegten Konsequenzen, die gewählte Lösung noch von allen Beteiligten mitgetragen werden kann.

Professionelle Unterstützung und Beratung zum Thema Konflikt erhalten Sie intern auch in unserer Konfliktberatungsstelle.

Kontakt: Anouschka Erny-Eirund, Tel: 5833.

## 13 Fragen zur Vorbereitung eines Gesprächs

1. Warum führe ich das Gespräch, was genau ist die sachliche Grundlage?
2. Wie sehen meine Vorstellungen und Ziele aus?
3. Was könnte mein Gesprächspartner für Vorstellungen und Ziele haben?
4. Wo gibt es Übereinstimmungen?
5. Was möchte ich meinem Gesprächspartner sagen?
6. Welche Informationen, Daten, Unterlagen etc. brauche ich noch dafür?
7. Was möchte ich von meinem Gesprächspartner wissen?
8. Welche Einstellung bringe ich meinem Gesprächspartner gegenüber mit?
9. Welche Einstellung könnte mein Gesprächspartner mir gegenüber mitbringen?
10. Welche Gefühle habe ich, wenn ich an das Gespräch denke?
10. Welche Gefühle habe ich, wenn ich an meinen Gesprächspartner denke?
11. Wie möchte ich in das Gespräch einsteigen?
12. Welche Gefühle könnte mein Gesprächspartner haben?
13. Worauf möchte ich während des Gesprächs besonders achten?

## 14 Fragen zur Nachbereitung eines Gesprächs

Unabhängig davon, ob das Gesprächsziel erreicht wurde:

1. Wie ist das Gespräch gelaufen?
2. Wie konnte ich meine Vorstellungen einbringen?
3. Wie habe ich mich meinem Gesprächspartner/meinen Gesprächspartnern gegenüber verhalten?
4. Wie hat sich mein Gesprächspartner mir gegenüber verhalten?
5. Welche Gefühle hatte ich während des Gesprächs?
6. Welche Gefühle könnte mein Gesprächspartner gehabt haben?
7. Wie haben meine Gefühle den Verlauf des Gesprächs beeinflusst?
8. Welche "Spielregeln" haben das Gespräch bestimmt?
9. Was nehme ich mir konkret für das nächste Gespräch mit diesem Partner vor?
10. Was nehme ich mir konkret für das nächste Gespräch ähnlicher Art vor?

## 15 Weiterführendes

### Literaturhinweise

Allhoff, Dieter-W.; Allhoff, Waltraud

**Rhetorik & Kommunikation.**

Bayerischer Verlag für Sprechwissenschaft, Regensburg 1988

*Klassiker! Gute Grundlage.*

Birkenbihl, Vera F.

**Kommunikationstraining.**

**Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten.**

mvg – Verlag, München 1998

*Interessantes Buch für jeden, der sich und andere besser verstehen will und seine Kommunikationskompetenz in Alltagssituationen aller Art verbessern möchte.*

Harris, Thomas

**Ich bin o.k. Du bist o.k.: Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können – Eine Einführung.**

Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 2001

*Für schwierige Gesprächssituationen, z.B. Kritik & Konfliktgespräche; geht auch auf die Haltung ein: „Bist Du ok?“*

Neuberger, Oswald

**Miteinander arbeiten - miteinander reden.**

**Vom Gespräch in der Arbeitswelt.**

Bayerisches Staatsministerium für Arbeit, Familie und Sozialordnung, München 1996

Schulz von Thun, Friedemann

**Miteinander Reden. Band 1 (Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation)**

**Miteinander Reden Band 2 (Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung.**

**Differentielle Psychologie der Kommunikation)**

Rowohlt Verlag, Reinbek 1981 & 1989

*Hinweise zur Umsetzung, basierend auf „4 Seiten einer Nachricht“; aufgrund der vielen Fallbeispiele sehr angenehm zu lesen.*

## 16 Kontakt

Stabsstelle Personalentwicklung  
Gebäude 301, Raum 2.224  
personalentwicklung@unimedizin-mainz.de

**Julia Müller**  
Tel. 49 (0) 6131-17 8291

**Andrea Brussig-Löwen**  
Tel. 49 (0) 6131-17 8183

Mehr Informationen zu internen Seminarangebot finden Sie unter <http://www.unimedizin-mainz.de/mitarbeiter/fort-und-weiterbildung.html> oder im Weiterbildungskatalog der Fort- und Weiterbildung.