



# Gespräche erfolgreich führen\*

## Kommunikationsblockaden erkennen und abbauen

\* Die Wort-Bild-Marke „Gemeinwohlarbeit“ (siehe Logo rechts oben) ist geschützt. Sie darf nur von anerkannten Mitgliedern des Qualitätsverbundes Gemeinwohlarbeit verwendet werden (vergl. [www.gemeinwohlarbeit.org](http://www.gemeinwohlarbeit.org)). Hiermit wird die ausschließlich interne Nutzung als Teil dieses Qualifizierungsmoduls gestattet.

Qualifizierung in der Gemeinwohlarbeit

# Überblick



Man kann nicht nicht kommunizieren – aber man gut oder schlecht kommunizieren.

In diesem Seminar werden zunächst die Grundlagen der Kommunikation erarbeitet, immer wiederkehrende Kommunikationsstörungen aufgezeigt und Elemente gelungener Gesprächsführung eingeübt.

# Beruflicher Erfolg



... gründet sich auf

- Fachwissen
- Teamarbeit
- Soziale Kompetenz

# Wahrnehmung



- Wir nehmen die Welt durch 5 Sinne wahr: riechen, hören, schmecken, tasten, sehen.
- Nehmen Sie nicht an, dass andere die Welt genauso sehen wie Sie: jeder Mensch nimmt ein Gespräch, eine Situation, einen Raum anders wahr.
- Bemühen Sie sich zu verstehen, wie andere eine Situation erlebt haben, z. B. durch Rückfragen.

# Kommunikationsstrukturen

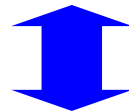


- Man kann nicht nicht kommunizieren
- Jede Botschaft hat eine Inhalts- und eine Beziehungsebene

# Wirklichkeit und Wahrnehmung



Absolut gültige Wirklichkeit



Viele subjektive Wirklichkeiten

# Kommunikationsfähigkeit



... als Möglichkeit zu einem  
menschlicheren Miteinander

# Vier Seiten einer Botschaft



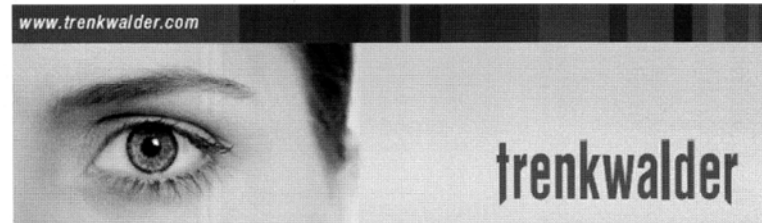
- Sachinhalt
- Selbstoffenbarung
- Appell
- Beziehung

# Konstruktive Kritik



Du - Botschaft → Ich - Botschaft

# Stellenanzeige 1



KOMMEN SIE ZU UNS. IHR NEUER JOB IST SCHON DA!

Nutzen Sie die Chance beim großen Personaldienstleister in Ihrer Region. Wir bieten Ihnen sichere und attraktive Jobs in allen Branchen, volle soziale Absicherung, Weiterbildungsmöglichkeiten und vieles mehr. Wir expandieren weiter und suchen ab sofort (m/w)

## **Betriebstechniker/in, Raum Penzberg, Obb.**

Ihr Profil:

- Abgeschlossene Berufsausbildung/ Studium als Dipl.-Ing. oder Techniker/in/ Meister/in
- kundenorientiertes, selbständiges, engagiertes, zielstrebiges, teamorientiertes Wesen, aktive Kommunikationsbereitschaft und -fähigkeit, wirtschaftliches Denken und Handeln

Berufserfahrung (mind. 5 Jahre) in Bereichen

- Bau-, oder Anlagenbetreuung mit Schwerpunkt technische Gebäudeausrüstung, Verfahrenstechnik oder Maschinenbau erwünscht
- Kenntnisse in Arbeitsvorbereitung und Koordination
- Kenntnisse in vorbeugender Instandhaltung und Instandsetzung
- Kenntnisse in EDV- Systemen für MS- Office Anwendungen
- Englischgrundkenntnisse

Spezialkenntnisse:

- Hygiene- und Verhaltensanforderungen im Pharmabereich (GMP)
- EDV- Anwendungen: SAP/PM- Modul (Auftragsstellung, Kostenkontrolle)
- Ersatzteilhaltung und -management
- Laborumfeld: Richtlinien und einschlägige Regeln und Anforderungen für das Laborumfeld
- Projektentwicklung und Organisation von Klein- und Mittelprojekten
- Führung kleiner Planungs- und Projektteams

Engagiert und teamfähig

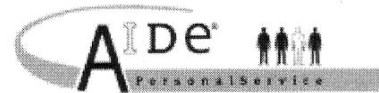
Ihre Vorteile:

- Attraktive Entlohnung
- Volle soziale Absicherung
- Unbefristeter Arbeitsvertrag
- Interessante Entwicklungsmöglichkeiten
- Möglichkeit der Übernahme
- Sicherheit eines Großunternehmens

Bei Interesse senden Sie bitte Ihre Bewerbung online oder schriftlich an:

Trenkwalder Personalservice GmbH  
Ansprechpartner: Herr Matthias Lueft  
Pollinger Str. 3 | 82362 Weilheim in OB  
Telefon : 49-881-924555-0  
m.lueft@trenkwalder.com  
Fax : 49-881-924555-29  
www.trenkwalder.com

# Stellenanzeige 2



Wir sind ein Unternehmen für Zeitarbeit, mit Filialen in München, Landshut und Dresden. Unsere Schwerpunkte liegen im Bereich der gewerblichen Arbeitnehmerüberlassung und hier hauptsächlich im Metallbereich, Kfz/Lkw-Industrie, Logistikbereich und dem Elektrobereich. Unser Unternehmen besteht seit 20 Jahren und wir beschäftigen momentan ca. 540 Mitarbeiter/in. Viele unserer Mitarbeiter sind auch schon mehr als 10 Jahre in unserem Unternehmen durchgängig beschäftigt. Wenn auch Sie an einer langfristigen Zusammenarbeit mit einem soliden Unternehmen interessiert sind, dann bewerben Sie sich doch auch einmal bei uns.

## Metallfacharbeiter/in

Für den Raum München, Günzburg, Memmingen suchen wir Mitarbeiter aus der Metallbranche. Die Voraussetzung ist eine Ausbildung mit bestandenem Abschluss in einem Metallberuf. Ihre Bereitschaft zur Schichtarbeit und in einigen Fällen auch hin und wieder die Samstagsarbeit setzen wir voraus. Sie erhalten bei uns immer einen unbefristeten Arbeitsvertrag und nach einem Jahr Betriebszugehörigkeit auch Urlaubs- und Weihnachtsgeld.

Sie sollten nach Möglichkeit eine Ausbildung als Industriemechaniker, Feinmechaniker, Werkzeugmacher, Zerspaner, Konstruktionsmechaniker, Kfz-Mechaniker oder Schlosser/Schweißer MIG MAG haben. Oder Sie haben in diesem Bereich erfolgreich eine Weiterbildung abgeschlossen, wie z.B. CNC Dreher/Fräser. Teamfähigkeit und Kommunikationsstärke sind ebenso wichtige Voraussetzungen, um erfolgreich und zufrieden der Arbeit nachgehen zu können.

Sie werden vor Ort durch eigene Mitarbeiter betreut, welche auch zur direkten Problemlösung schnellstmöglich in den Betrieben zur Verfügung stehen.

AIDe GmbH  
Scholz  
Bayerstr. 4  
80335 München  
Telefon: 089 545407 26  
Fax: 089 545407 78  
E-Mail: [scholz@aide.de](mailto:scholz@aide.de)  
Homepage: [www.aide.de](http://www.aide.de)

# Stellenanzeige 3



Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben Vaillant zu einer der bekanntesten Marken für Heiztechnik in Europa gemacht. Modernste Produktionsmethoden, ausgeprägte Kundenorientierung und exzellente Prozessorganisation bestimmen unseren erfolgreichen Weg.

Kunden fragen - Sie haben die Lösung! Als

## Technischer Berater (m/w)

in der telefonischen Diagnose und Störungsbehebung (Vaillant Profi Hotline). Wir suchen Sie, den

## Heizungstechniker, Installateur

für unser innovatives und mit modernsten Kommunikationsmitteln ausgestattetes Service Center in Gelsenkirchen.

Sie erhalten eine intensive Ausbildung und sind anschließend erster telefonischer Ansprechpartner unserer Kunden im Fachhandwerk. Sie kennen die Lösungen, identifizieren die richtigen Ersatzteile und unterstützen bei der Installation/Inbetriebnahme unserer Produkte.

Sie bringen eine technische Ausbildung mit (SHK- oder Elektro-Branche). Erste Praxis (etwa 2 Jahre) in einer kundenorientierten Tätigkeit würden wir begrüßen. Sie zeichnen sich durch eine ausgeprägte Serviceorientierung aus und sind unbedingt bestrebt, Ihren Gesprächspartnern weiterzuhelfen. Sie können technische Zusammenhänge anschaulich erklären. Als „Teamplayer“ bereichern Sie die Arbeit im Kollegenkreis. Gute DV-Anwenderkenntnisse (MS-Office) bringen Sie mit oder sind bereit, sich kurzfristig einzuarbeiten.

Details zu den attraktiven Vertragsbedingungen und den vielfältigen Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten erläutern wir gern im persönlichen Gespräch. **Dienstort ist Gelsenkirchen.** Gerne unterstützen wir Sie ggf. bei Wohnungssuche und Umzug. Bitte senden Sie Ihre aussagefähige Bewerbung mit Angaben zum Einkommen und Eintrittstermin an

**Vaillant GmbH**  
VGH | Erol Varol | Postfach 1010 61 | 42850 Remscheid  
Telefon 0 21 91 /18 2520 | [erol.varol@vaillant.de](mailto:erol.varol@vaillant.de) | [www.vaillant.de](http://www.vaillant.de)

# Foto

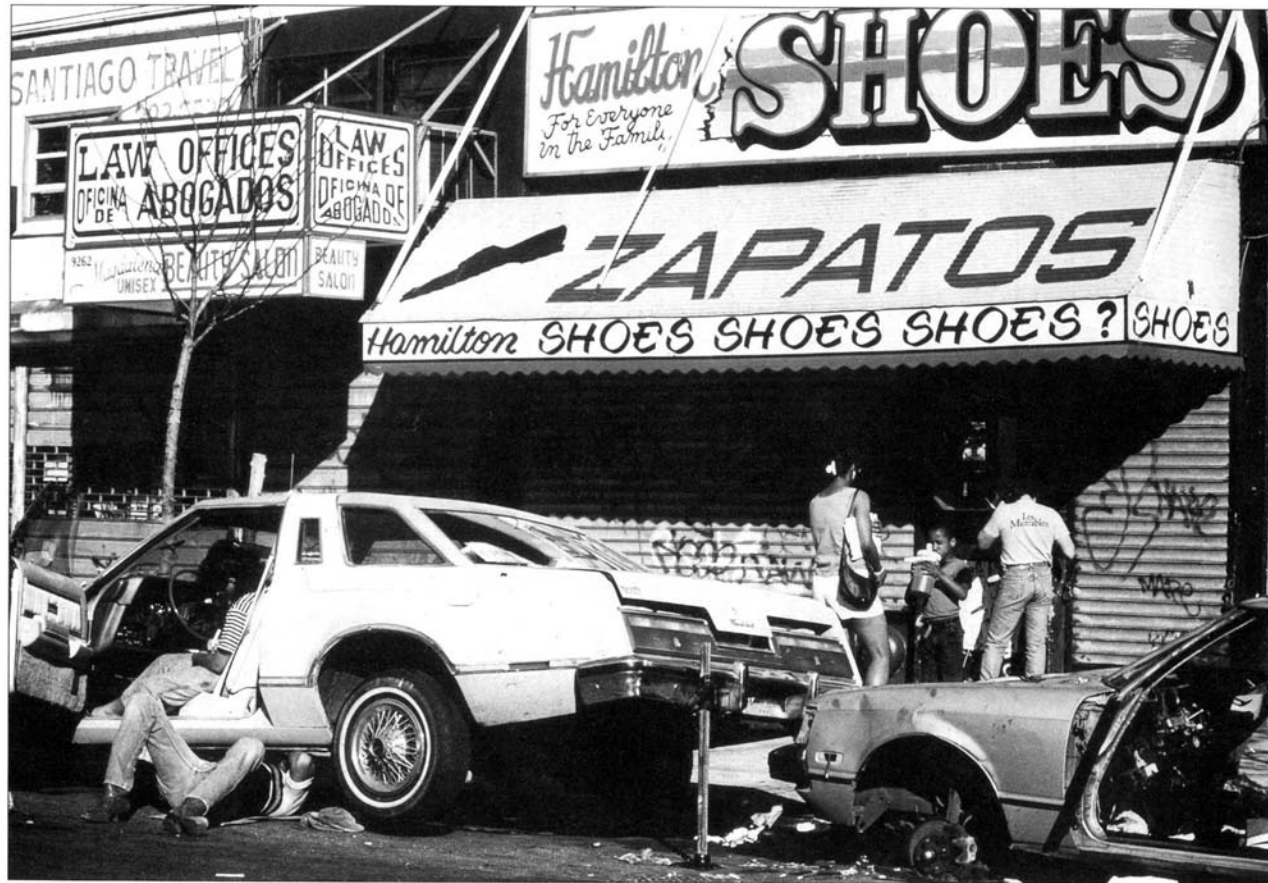


Foto: National Geographic Society, Vol. 178, No. 3, S. 82/83

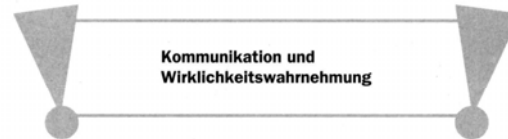
# Auswertungsbogen



## Auswertungsbogen

Angaben über das Bild	Detail 1	Detail 2	Detail 3	Detail 4	Detail 5	Detail 6
1. Wiederholung						
2. Wiederholung						
3. Wiederholung						
4. Wiederholung						
5. Wiederholung						
6. Wiederholung						
7. Wiederholung						

# Merkblatt



1. Was wir zu hören glauben, entspricht häufig nicht dem, was tatsächlich gesagt wurde.
2. Wir hören oft nur das, was in unsere Vorstellungswelt passt.
3. Wir bringen unsere eigenen Wunschvorstellungen, Assoziationen, Phantasien ein.
4. Was wir sagen, kommt oft anders an, als wir glauben.
5. Nebensächliches wird oft als besonders wichtig empfunden, Wichtiges völlig überhört.
6. Die Aufnahmebereitschaft und -fähigkeit der einzelnen Menschen ist sehr unterschiedlich.
7. Alles, was wir weitergeben, ist durch unsere besondere Art der Wahrnehmung bereits verändert und wird weiter verändert.

**Fazit:**

*Was wir hören,*  
hat der andere nicht unbedingt wirklich gesagt.

*Was wir sagen,*  
wird durch den Zuhörer gefiltert und verändert!

*Misstrauen wir also Gerüchten!*  
Sie sind durch viele Ohren und über viele Zungen gegangen!

nach: Rolf H. Ruhleder, Rhetorik, Kinesik, Dialektik. Bonn 1991

# Merk- und „Denk“-zettel

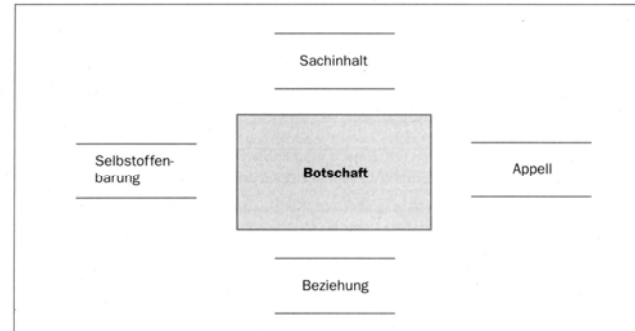


**Merk- und „Denk“-zettel**

1. Alles Verhalten ist ein Akt der Kommunikation.
2. Wir können nicht „nicht“ kommunizieren.
3. Wir müssen nicht das Kommunizieren an sich lernen, sondern das entscheidende „Wie“ des Kommunizierens.
4. Deshalb gilt es:
  - die Gesetze der zwischenmenschlichen Kommunikation zu durchschauen,
  - und die Verhaltensweisen und Fertigkeiten zu kennen und üben, die uns die Auseinandersetzung mit den Mitmenschen erleichtern.
5. Erfolgreich Kommunizieren heißt nicht:
  - dem anderen gründlich meine Meinung sagen
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
6. Erfolg bei der Kommunikation habe ich dann, wenn ich mit meiner Botschaft meine Bedürfnisse vermittele, ohne dass die Bedürfnisse des anderen missachtet werden.

nach: Paul Watzlawick, Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien.  
Huber Verlag, Bern/Stuttgart/Toronto 1990, S. 53

# Vier Seiten einer Botschaft



#### Der Sachinhalt:

Was sagt der Sprechende objektiv aus?

Häufig liegt die eigentliche Aussage nicht auf der Sachebene. Nur bei Fachkonferenzen, Vorträgen etc. steht tatsächlich die Sachaussage im Vordergrund.

#### Der Appell:

Was will der Sprechende bewirken?

Jede Botschaft ist an einen Empfänger gerichtet und will diesen zu etwas veranlassen, ihn aktivieren, überzeugen, beeinflussen, bestätigen. In vielen Sprachhandlungen steht der Appellaspekt im Vordergrund wie etwa in politischen Reden und der Werbung.

#### Die Beziehung:

Wie sieht der Sprechende seine Beziehung zum Empfänger?

Die Beziehung des Senders zum Empfänger wirkt sich auf die Wahl seiner Worte aus und schwingt immer mit. Dabei kann eine Beziehung symmetrisch (beide Gesprächspartner sind gleichberechtigt) oder asymmetrisch (einer der Gesprächspartner ist – tatsächlich oder vermeintlich – über-, der andere untergeordnet).

#### Die Selbstoffenbarung:

Was sagt der Sender über sich aus?

Mit jeder Botschaft gebe ich auch etwas über mich selbst preis, bewusst oder unbewusst, offen oder versteckt.

Beispiel: „Ich habe fünfmal bei dir angerufen!“

1. Sachhaltsebene: Wörüber ich informiere.  
„Ich wollte dich sprechen.“
2. Selbstoffenbarungsebene: Was ich von mir selbst kundgebe.  
„Ich brauche dich.“ „Ich fühle mich einsam.“
3. Beziehungsebene: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen.  
„Du vernachlässigst mich.“ „Ich erhalte die Freundschaft.“
4. Appellebene: Wozu ich dich veranlassen möchte.  
„Rufe mich an! Kümmere dich um mich!“

nach: Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden: Störungen und Klärungen, Allgemeine Psychologie der Kommunikation, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek 1981

# „Ich höre was ...“

(Situation: ER + SIE beim Nachmittagskaffee)

**ER:** „Der Kaffee ist zu stark.“

Welche vier Botschaften werden hier gesendet?

Sachinhalt: \_\_\_\_\_

Selbstoffenbarung: \_\_\_\_\_

Beziehung: \_\_\_\_\_

Appell: \_\_\_\_\_

**SIE:** „Immer hast du etwas auszusetzen. Mach dir doch in Zukunft deinen Kaffee selbst!“

Welche Botschaft hat sie vorrangig gehört? \_\_\_\_\_

Wie würde ihre Antwort lauten, wenn sie mehr auf die Sachebene hören würde? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

... oder auf die Selbstoffenbarung hören würde? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Wie die Botschaft aufgenommen wird, – welche Seite der Botschaft vor allem gehört wird – dafür trägt der Empfänger die Verantwortung.

# Ich-Botschaften



## Aufgabe:

Formen Sie in Ich-Botschaften um:

- Du übergehst mich einfach immer! \_\_\_\_\_
- Du spielst immer den großen Macker! \_\_\_\_\_
- Du hörst mir ja nie zu! \_\_\_\_\_
- Du bist einfach redefaul! \_\_\_\_\_
- Du redest immer zu schnell! \_\_\_\_\_
- Du tust das aus Fleiß! \_\_\_\_\_
- Du hast ja immer recht! \_\_\_\_\_
- Du redest zu laut! \_\_\_\_\_
- Immer muß ich alles machen! \_\_\_\_\_
- Immer kommst du zu spät! \_\_\_\_\_
- Was du sagst ist unlogisch! \_\_\_\_\_
- Das stimmt hinten und vorne nicht. \_\_\_\_\_
- Du regst dich ganz unnötig auf. \_\_\_\_\_
- Immer kritisierst du an mir herum. \_\_\_\_\_

## Übung: „Think positive!“

### Aufgabe:

Formulieren Sie negative Aussagen in positive um:

- Das Glas ist schon halbleer. \_\_\_\_\_
- Du hast eine sehr leise Stimme. \_\_\_\_\_
- Er schreit immer so laut. \_\_\_\_\_
- Sie ist sehr schlampig. \_\_\_\_\_
- In deinem Zimmer ist immer ein Chaos. \_\_\_\_\_
- Ist das hier langweilig. \_\_\_\_\_
- Er ist ein Langweiler. \_\_\_\_\_
- Sie ist eine Klette. \_\_\_\_\_
- Der Kaffee ist viel zu heiß. \_\_\_\_\_
- Das Wetter ist scheußlich. \_\_\_\_\_
- Er ist so pingelig. \_\_\_\_\_
- Sie läßt andere nie zu Wort kommen. \_\_\_\_\_
- Hier wird viel zu viel verlangt. \_\_\_\_\_

# 13 Tipps

## 13 Tipps zur erfolgreichen Gesprächsführung

1. **Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor!** Werden Sie sich klar darüber, was Sie erreichen wollen. Stellen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner ein: Welche Argumente wird er vorbringen, wie wird er reagieren?
2. **Lassen Sie den anderen zuerst reden und hören Sie aufmerksam zu!**
3. **Lassen Sie den anderen ausreden** – seinen Ärger, seinen Frust abladen! Warten Sie, bis aller Dampf abgelassen ist.
4. **Erheben Sie nicht die Stimme!** Zwingen Sie sich, ruhig und gelassen zu bleiben. Wirklich gehört wird nur eine ruhige, bestimmte Stimme.
5. **Verteidigen und rechtfertigen Sie sich nicht**, sondern beschreiben Sie, was Sache ist. Nicht: „Ich kann mich doch nicht um alles kümmern.“, sondern: „Du meinst also, ich sollte mich darum kümmern.“
6. **Fällen Sie keine Werturteile**, sondern beschreiben Sie ihre Gefühle. Nicht: „Du übergehst mich einfach.“, sondern: „Wenn du das so sagst, fühle ich mich übergangen.“
7. **Bleiben Sie beim momentanen (Streit)-Punkt!** Graben Sie nicht längst Vergangenes aus! Nicht: „Das hast du vor einem Jahr schon einmal ...“
8. **Fahren Sie keine Geschütze auf**, die für die gegenwärtige Situation unangemessen sind! (Geschütze zerstören!) Nicht: „Sie sind ja bekannt dafür, dass ...“
9. **Vermitteln Sie dem anderen, dass Sie ihn wirklich gehört haben!** „Ich verstehe ..., aber ...“ „Ich sehe Ihren Standpunkt, doch ich sehe das anders ...“
10. **Lassen Sie sich nicht überrumpeln!** Wiederholen Sie, was der Gesprächspartner gesagt hat, das gibt Ihnen Zeit zum Nachdenken. „Du meinst also, ich sollte ...“ „Verstehe ich richtig ...“
11. **Verweisen Sie auf eine Gemeinsamkeit!** „Hierin sind wir uns einig ...“
12. **Bieten Sie Alternativen an!** „Wenn du ..., dann könnten wir ...“
13. **Fassen Sie zusammen, was erreicht wurde!** „Ich möchte einmal zusammenfassen, was wir bisher ...“