



Unternehmergespräche

Kommunikation und Gesprächsführung

Wer im Betrieb gut kommuniziert, ist erfolgreich

Schwyz, 2. November 2011
Alexander Gonzalez



P E R S Ö N L I C H

- Alexander Gonzalez
eidg. dipl. Experte in Rechnungslegung und Controlling
Ausbilder SVEB1

-
- Alexander Gonzalez Personalmanagement GmbH
Sempacherstrasse 1
6003 Luzern

Telefon: 041 210 50 50

Mail: ag@alexandergonzalez.ch

Web: www.alexandergonzalez.ch

P E R S Ö N L I C H

- Dienstleistungen:
 - Selektion von Fach- und Führungskräften
 - Führungsbegleitung von Unternehmerinnen und Unternehmern sowie Führungskräften
 - Seminare / Workshops / Erwachsenenbildung
 - Personaladministration (Arbeitsverträge, Löhne, Sozialversicherungen, etc.)
 - VR-Mandate (ab 2012)
-
- Nebenamtliche Tätigkeit:
Präsident Wirtschaftsverband Stadt Luzern

Kommunikation ist alles...



Mögliche Fragestellungen:

- ?** Wie kann ich Gespräche effektiv/optimal vorbereiten und besser steuern?
- ?** Wie kann ich professionell Rückmeldung geben resp. Kritik üben, ohne zu verletzen?
- ?** Welches sind die Grundsätze des aktiven Zuhörens und wie unterstütze ich das Gespräch mit offenen Fragen?

Zielsetzung:

- !** Umsetzbare Ideen und Anregungen für die tägliche Führungs- und Kommunikationsarbeit

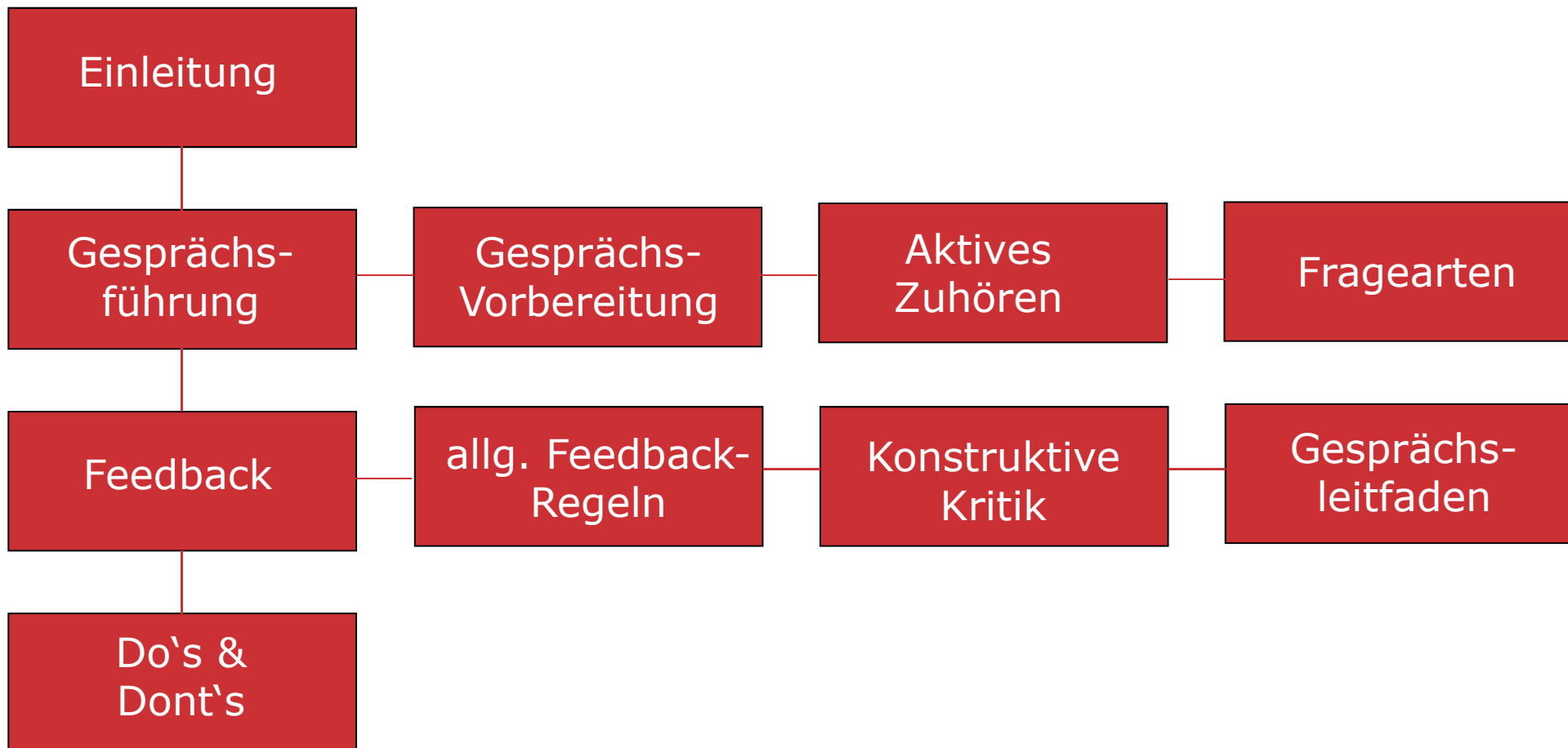
Wesentliche Aufgaben der Kommunikation:

Interne Kommunikation...



- gibt Halt und Orientierung
- ist die Grundlage dafür, dass die Mitarbeitenden wissen, wie sie ihre Aufgaben korrekt ausführen können
- fördert die Koordination
- erhöht die Zufriedenheit und Motivation
- regelt Konflikte
- ist essenziell für die Weitergabe von Wissen

AGENDA



Grundmerkmale der Kommunikation

Morgens im Zug - ein Kommunikationsexperiment



Sie sitzen in einem Zug. Eine längere Fahrt liegt vor Ihnen. Sie haben sich auf die Fahrt gefreut. Denn Sie möchten gerne Leute kennen lernen. Sie möchten sich unterhalten und suchen die Kommunikation...



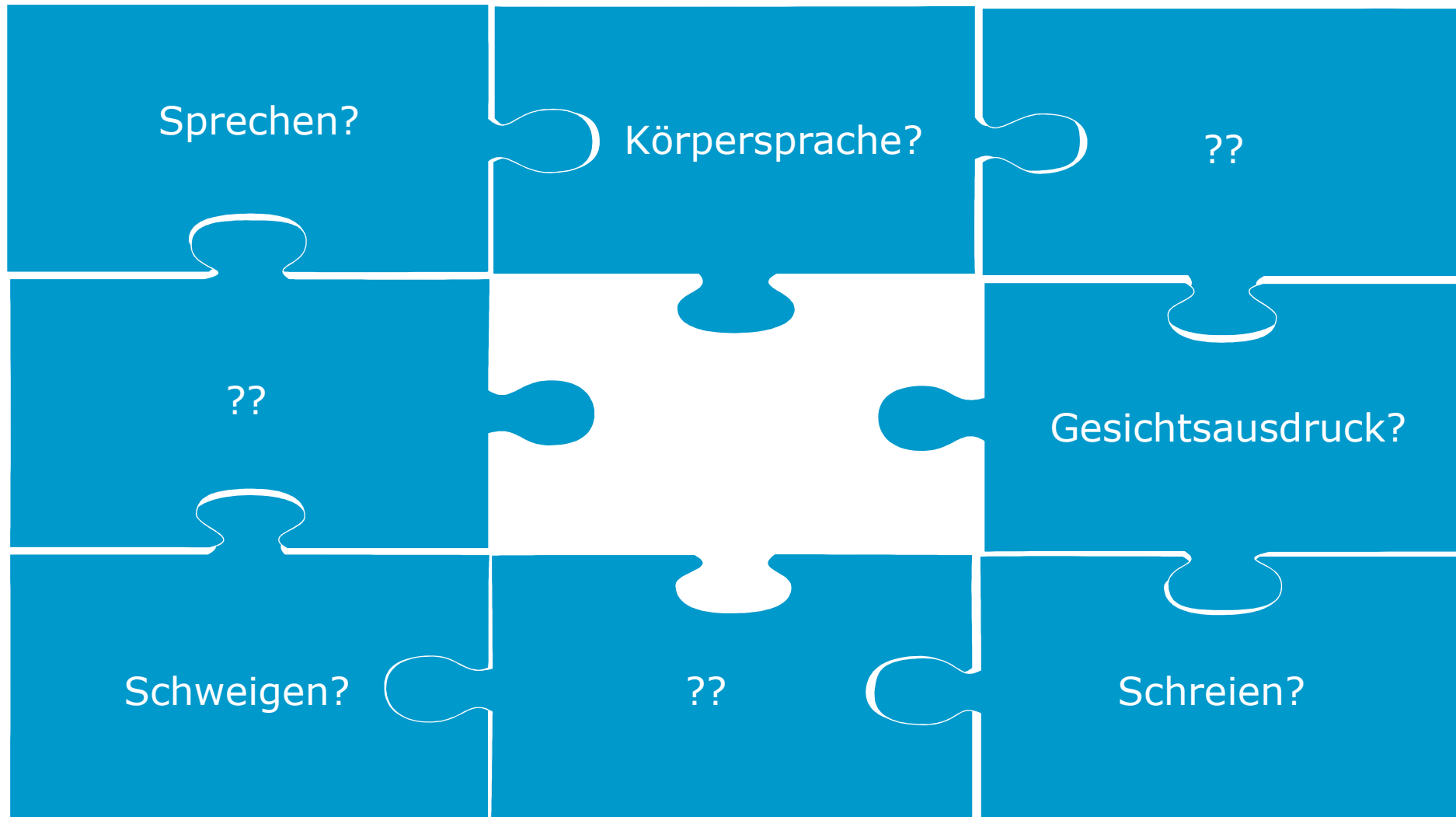
Herr/Frau B hat sich auch auf die Fahrt gefreut. Denn B freut sich, dass er/sie endlich seine Ruhe hat und sich entspannen kann. B hat ein Buch und möchte in Ruhe lesen. Er/sie möchte nicht kommunizieren...



Grundmerkmale der Kommunikation

WAS ist Kommunikation?

Grundmerkmale der Kommunikation





Grundmerkmale der Kommunikation

- Man kann nicht **nicht** kommunizieren
(*Kommunikationsmodell nach Watzlawick*)
- Kommunikation ist immer auch nicht-sprachlich
(**non-verbal**)
- In Gesprächssituationen erleben wir unser eigenes Verhalten meistens als **Reaktion** auf das Verhalten des anderen

Die 4 Seiten (Ebenen) einer Nachricht (nach Schulz von Thun)



„Du machst heute
ziemlich früh Feierabend“

Was möchte der Manager seiner Assistentin mitteilen



Die 4 Seiten (Ebenen) einer Nachricht (nach Schulz von Thun)

Inhalts-
Aspekt

“Es ist früh”

Beziehungs-
Aspekt

*“Du nimmst es
locker”*



Appell

“arbeite länger”

Selbst-
Offenbarung

*“Ich würde auch
gerne...”*

Die 4 Seiten (Ebenen) einer Nachricht (nach Schulz von Thun)

Inhalts-
Aspekt

Die Ampel ist grün

Du, da vorne ist
GRÜN!

Appell

Gib (endlich) Gas!

Beziehungs-
Aspekt

*Du brauchst meine
Hilfestellung*



Selbst-
Offenbarung

Ich habe es eilig

Die 4 Seiten (Ebenen) einer Nachricht (nach Schulz von Thun)

Sachinhalt:

Worüber ich informiere

Selbstoffenbarung: Was ich über mich kundgebe, Die Selbstoffenbarung beinhaltet Selbstdarstellung und Selbstenthüllung

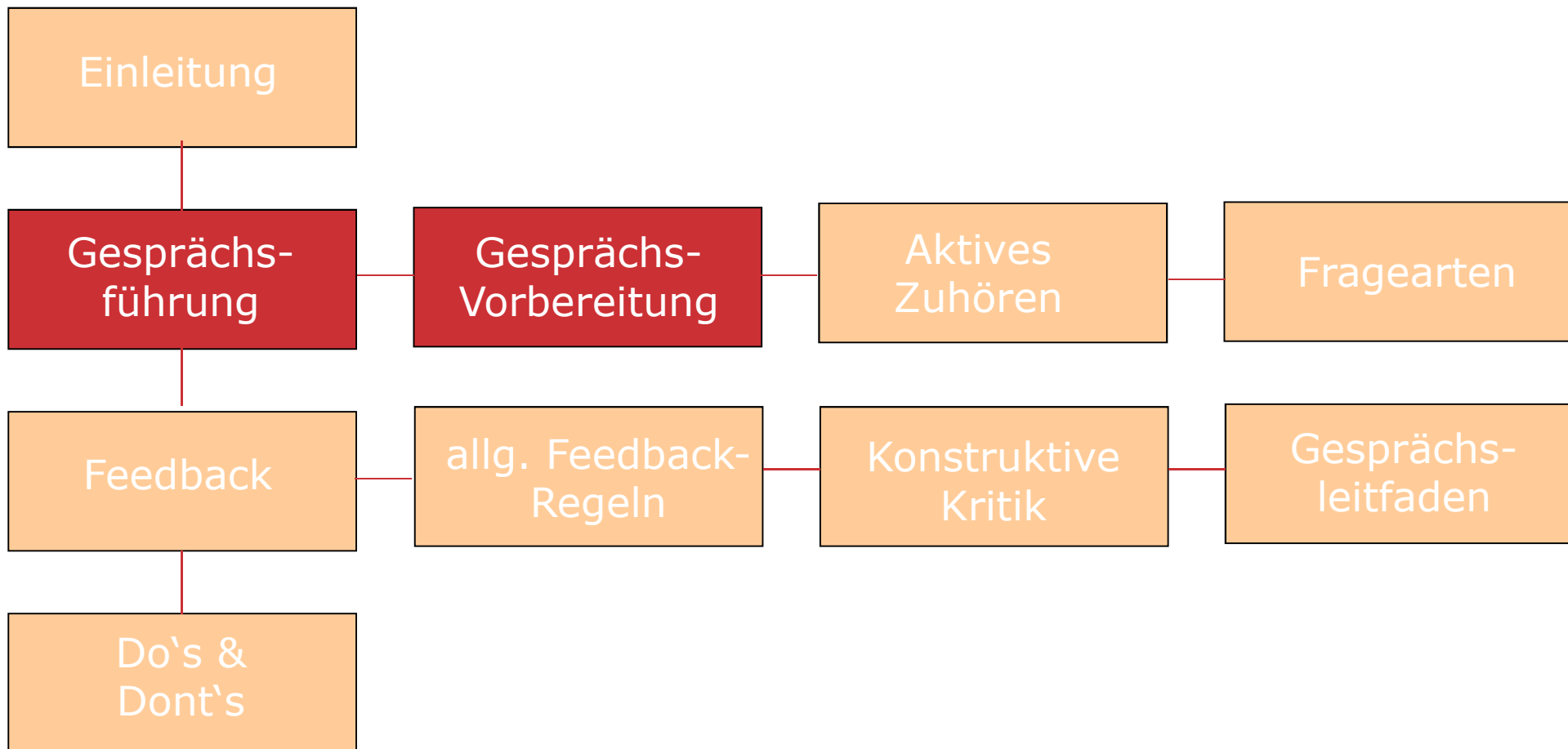
Beziehung:

Was ich von Dir halte und wie wir zueinander stehen. Für diese Seite der Nachricht hat der Empfänger ein besonders empfindliches Ohr

Appell:

Wozu ich Dich veranlassen möchte (Einflussnahme)

AGENDA



Gespräche gezielt vorbereiten



1

Appell

- Was ist mein **Gesprächsziel**?
- Was will ich **minimal/maximal** erreichen?
- Welche **Wünsche/Forderungen** habe ich?

2

Sachinhalt

- Welche **Themen** will ich ansprechen? In welcher **Reihenfolge**?
- Wie ist der **Sachverhalt**?
- Welche **Argumente** und **Beispiele** habe ich?

3

Selbstaussage

- Wie **erlebe** ich die Situation?
- Wie sind meine **Gefühle** und **Bedürfnisse**?
- Was davon möchte ich – wie – mitteilen?

4

Beziehung

- Wie kann ich ein **positives Klima** schaffen?
- Wie sieht mein **Gegenüber** die Situation?
- Wie kann ich das Gespräch **positiv abschliessen**?

Gespräche gezielt vorbereiten: Gesprächsablauf (1/2)

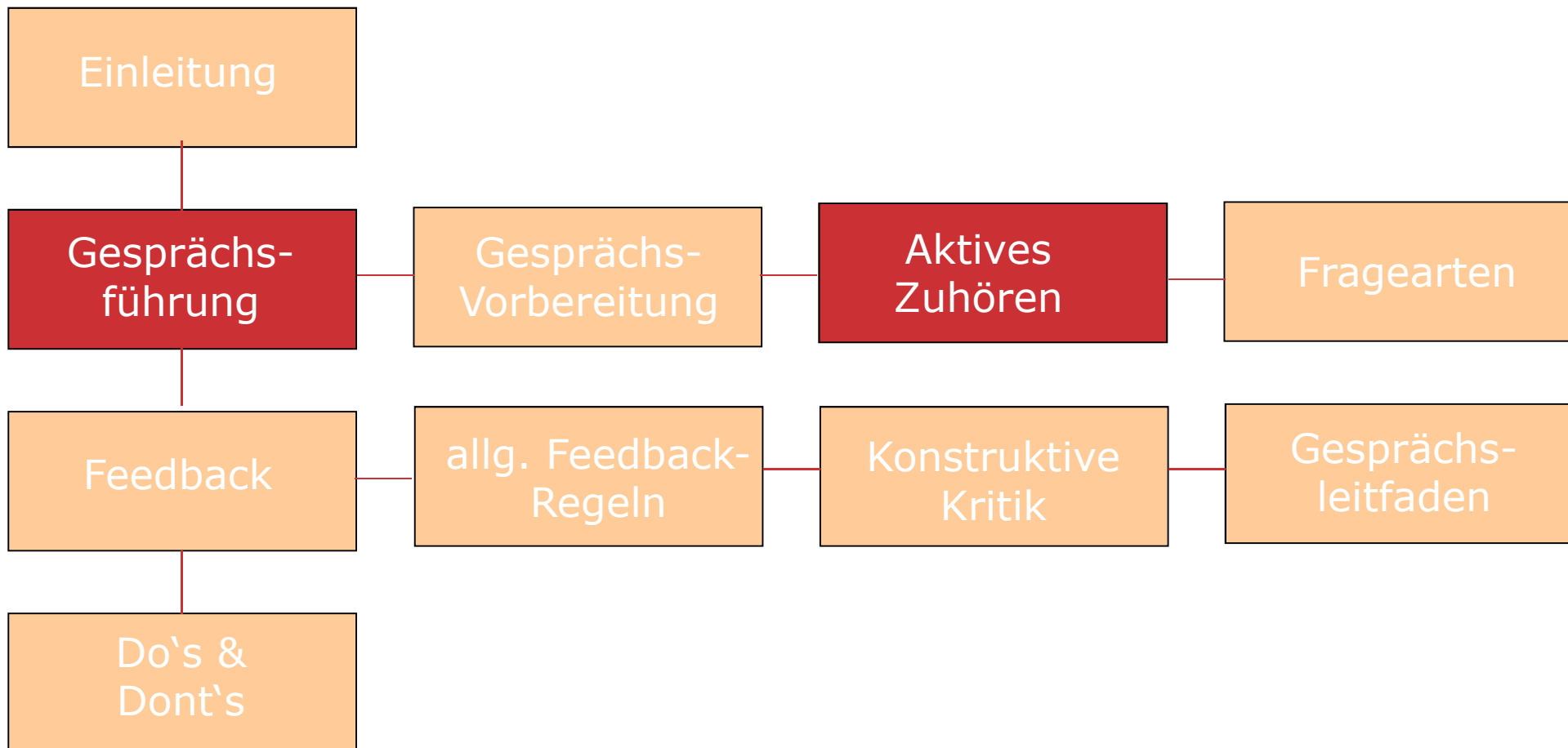
1. Ich starte mit dem letzten Punkt gemäss Vorbereitungs-Matrix und konzentrieren uns auf die **Beziehungsebene**
2. zu Beginn des Gespräches Sorge ich für ein **angenehmes Gesprächsklima** (z.B. ungestörter Raum) und begrüsse mein Gegenüber freundlich (*Beziehungsebene*)
3. dann nenne ich **meine Argumente** und **meine Sichtweise** dar (*Sachseite und Selbstaussageseite*)



Gespräche gezielt vorbereiten: Gesprächsablauf (2/2)

4. ich formuliere **mein Anliegen** und **meine Wünsche**
5. ich gebe meinem Gesprächspartner Gelegenheit, die Situation **aus seiner/ihrer Sicht** darzulegen
6. ich bemühe mich um einen **positiven Abschluss**

AGENDA





Aktives Zuhören: besondere Anwendungsgebiete

- Sie wollen einen **guten Kontakt** herstellen
- Sie möchten **komplexe Sachverhalte** verstehen
- Ihr Gesprächspartner **schweift ab**
- Sie möchten Ihren Gesprächspartner **auf den Punkt** bringen
- bei **Beschwerden** und **Konflikten**
- das **Wichtigste wiedergeben**
- Hinweis: Technik angemessen einsetzen

Aktives Zuhören: 3 Stufen

Zuhören

- Blickkontakt
- Nicken
- „Mmh“, „ja“...

Verstehen

- Verständnis überprüfen
- mit eigenen Worten wiederholen
- Zusammenfassen

Gefühle verstehen

- Gefühle verbalisieren
- In den Anderen hinein versetzen
- Wünsche heraushören oder anfragen



Aktives Zuhören: Die zwei zentralen Grundregeln

- hören Sie auf zu sprechen
- hören Sie zu



Aktives Zuhören: Grundregeln (Fortsetzung)

- stellen Sie die andere Person in den Vordergrund
- Zeigen Sie der anderen Person, dass Sie zuhören wollen, schauen und handeln Sie interessiert (keine anderen Arbeiten, z.B. am Computer)
- beseitigen Sie Störfaktoren
- Empathie (versetzen Sie sich in die Person Ihres Gegenübers, so dass Sie deren/dessen Ansicht verstehen können)
- Seien Sie geduldig
- Zügeln Sie Ihr Temperament
- Fragen Sie, ermutigen Sie Ihr Gegenüber



Aktives Zuhören: Fragebeispiele (1/2)

Fragen zur Klärung:

- wie meinst Du das genau?
- warum sagst Du das?
- Könntest Du das bitte spezifizieren (erklären)?
- Verstehe ich richtig, dass... ?

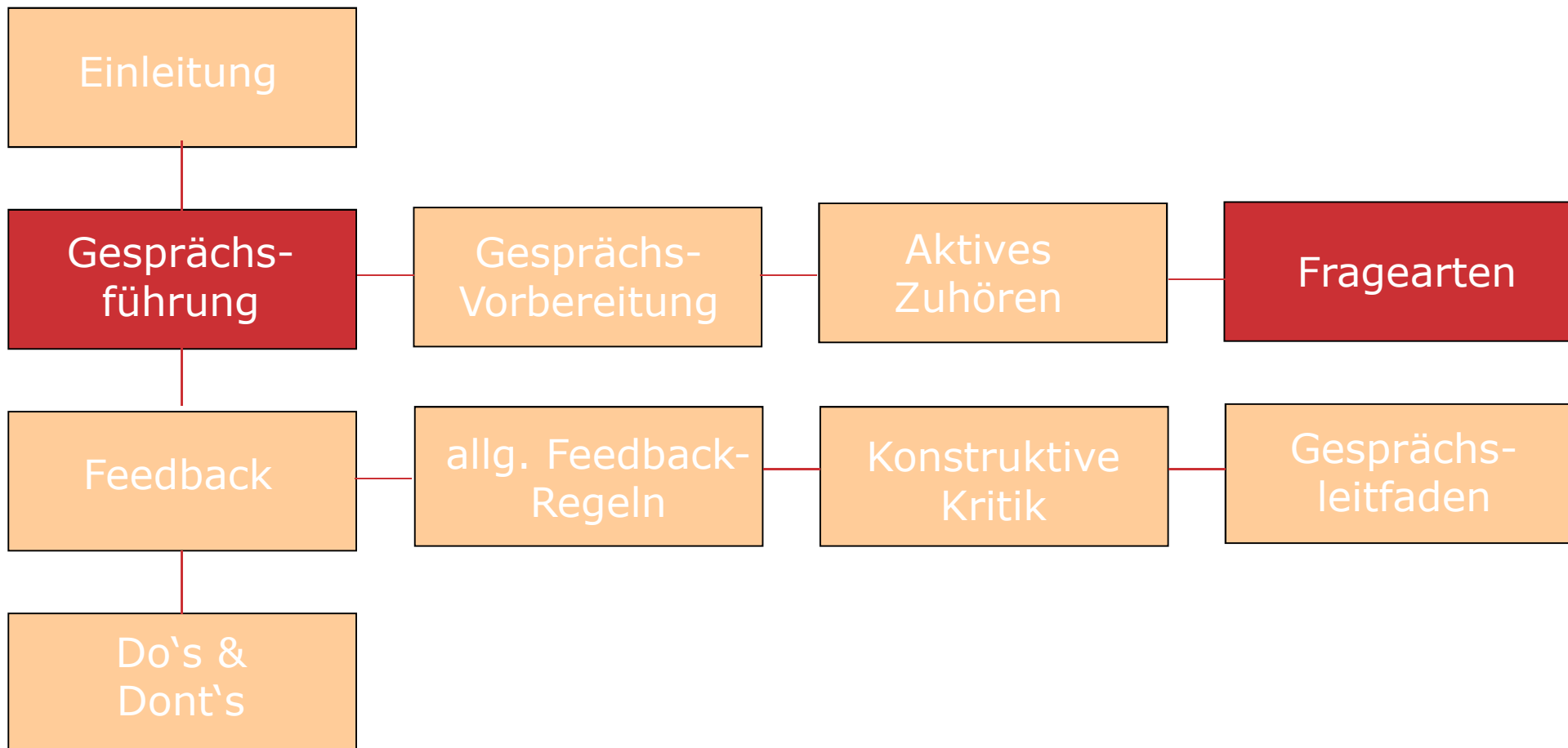


Aktives Zuhören: Fragebeispiele (2/2)

Fragen zur Verständnissicherung:

- Du meinst also, wir sollten... weil... ?
- Mit anderen Worten, Du möchtest... ?
- Somit denkst Du, dass es besser wäre, dass ... ?

AGENDA



Fragearten: Bedeutung und Grenzen

1. Im Bereich der Fragearten wird hauptsächlich zwischen **offenen** und **geschlossenen** Fragen unterschieden
2. Die Fragetechnik gilt als zentrales Instrument der Gesprächsführung resp. Gesprächssteuerung
3. „wer fragt, der führt“
4. Grenzen der Fragetechnik: einseitige Verwendung kann „manipulierend“ wirken
5. Balance zwischen Steuerung und Eingehen auf den Gesprächspartner beachten

Fragearten:

offene Fragen

geschlossene Fragen

Frageart

sog. „**W-Fragen**“:
„was, wo, wie...“

Entscheidungsfragen
> JA/NEIN-Antworten

Wirkung

- Informationen einholen
- Kontakt herstellen
- Hintergründe erfahren

- stellt Verbindlichkeit her
- das Gespräch kurz halten
- Gespräche abschliessen

Wann?

eher am Anfang

eher am Schluss

Fragearten: Beispiele

offene Frage

wie war Dein
Wochenende?



geschlossene Frage

Hattest Du ein schönes
Wochenende?

Wo sehen Sie die
Ursachen?



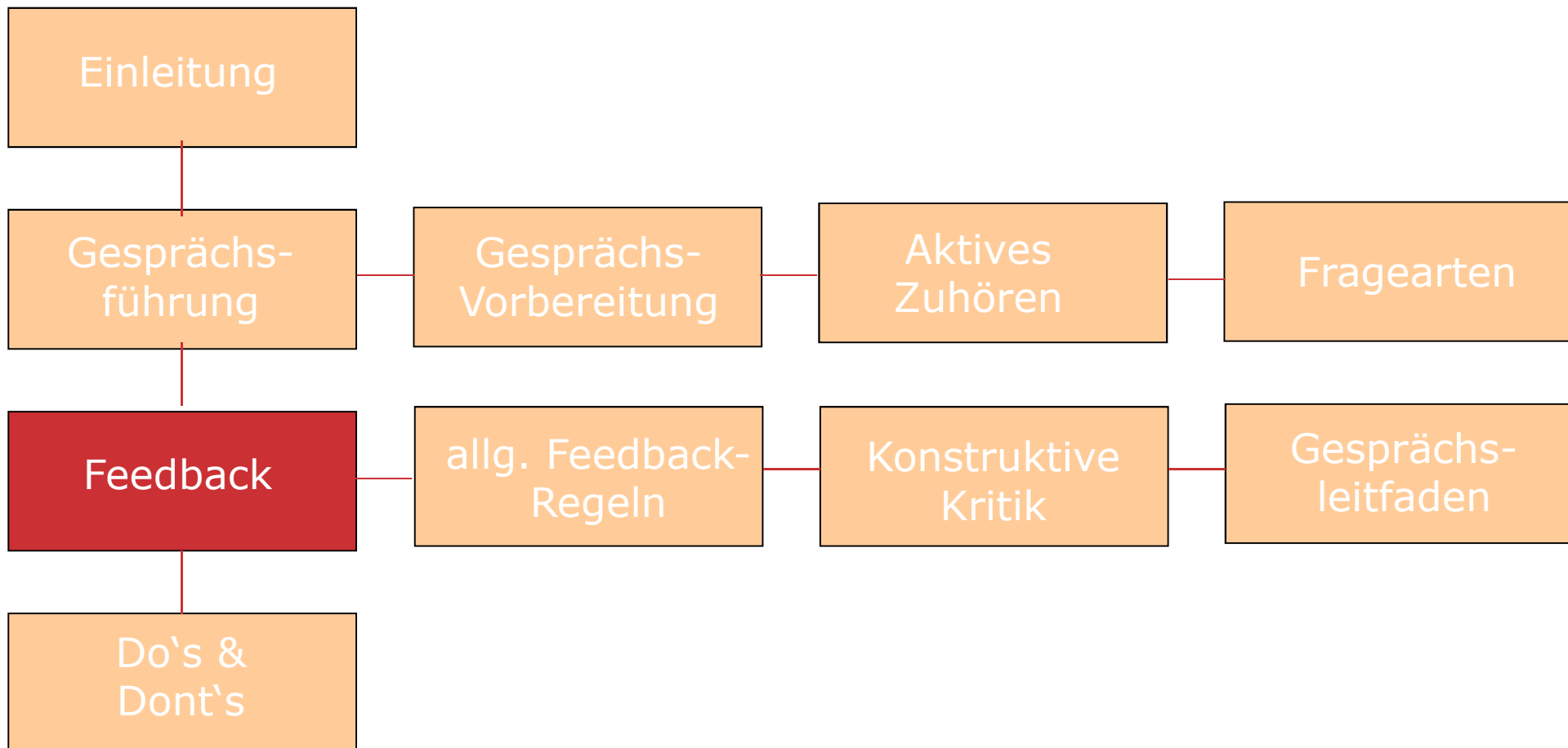
Sehen Sie XY als
Ursache?

Wie sehen Sie das
weitere Vorgehen?

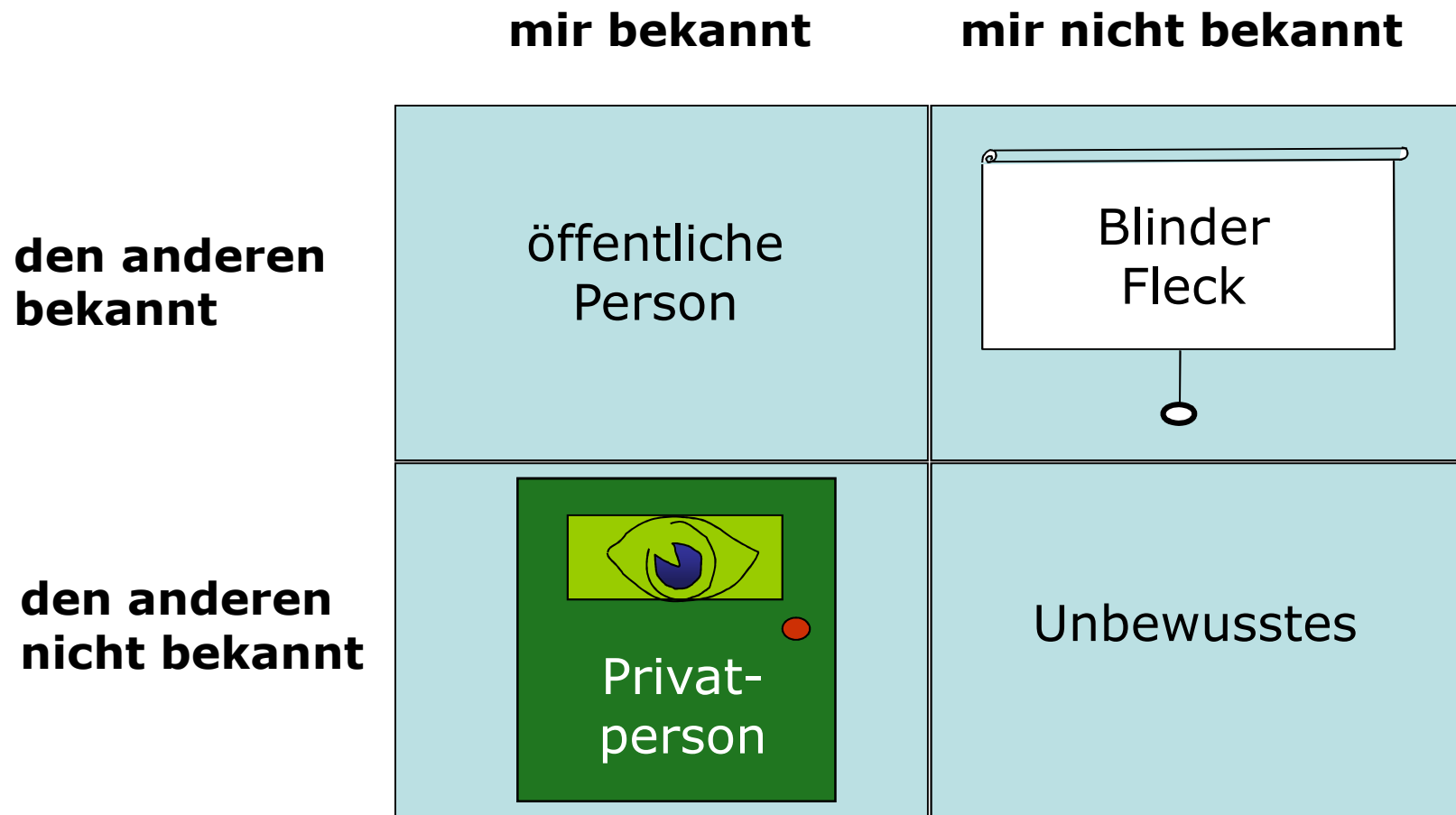


Können wir diesen
Punkt abhaken?

AGENDA



Feedback: Johari Fenster (nach Joe Luft und Harry Ingram)





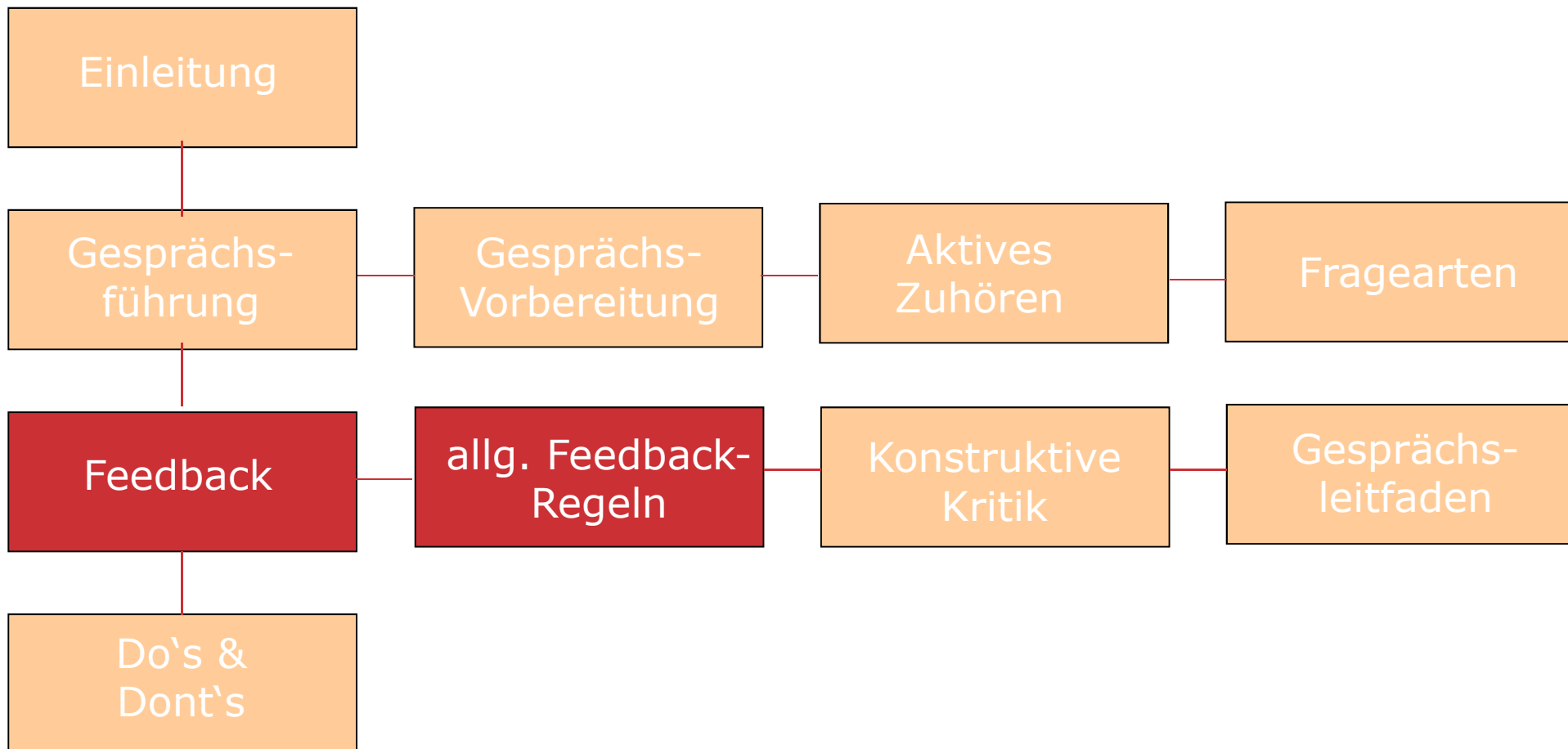
Feedback: Allgemeine Erläuterungen (1/2)

- Feedback bedeutet „Rückmeldung“ oder „Rückkoppelung“
- Für das Feedback ist der sog. „blinde Fleck“ wichtig
- Der „blinde“ Fleck ist jener Bereich der Persönlichkeit, der mit nicht bewusst ist, aber anderen Menschen auffällt

Feedback: Allgemeine Erläuterungen (2/2)

- Feedback ist eines der wichtigsten Hilfsmittel, einem Menschen sachliche **Hinweise zum Leistungsstandard** oder zum **Verhalten** zu geben
- Je grösser dieser „blinde Fleck“ ist, desto weniger habe ich eine **realistische Einschätzung** meiner Wirkung auf andere
 - einfaches Beispiel: ich halte mich für einen begnadeten Witze-Erzähler und andere Menschen finden meine Witze lausig, lachen aber aus Höflichkeit mit
- mit einem aufrichtigen Feedback kann ich meinen **„blinden“ Fleck** entsprechend **reduzieren**

AGENDA





Feedback: Regeln (1/2)

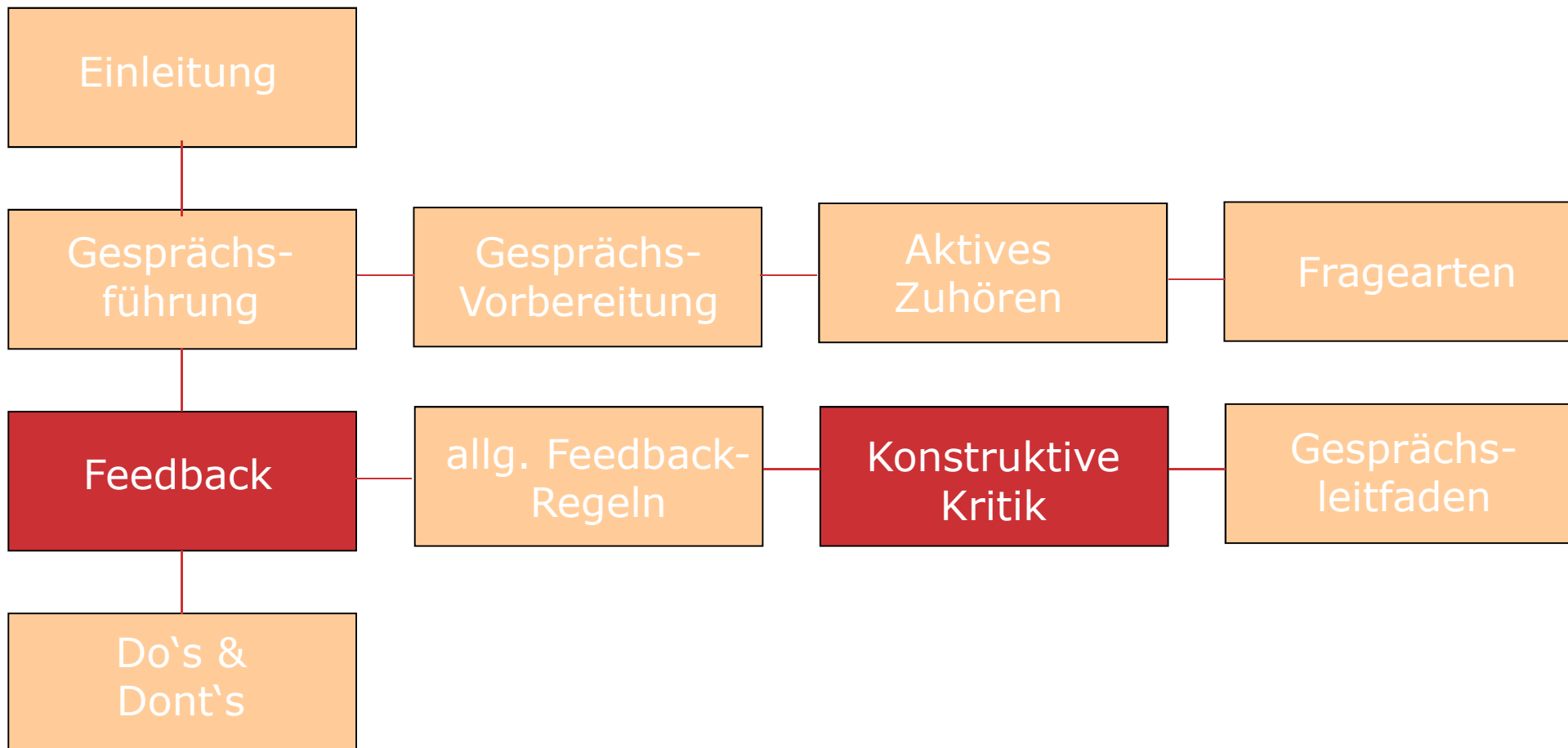
- Zuerst Einladung an F-Empfänger zur Beurteilung des eigenen Verhaltens, z.B. „wie haben Sie die Situation erlebt?“
- Nachfragen, ob Feedback erwünscht (Akzeptanz!)
- Positiv beginnen
- Beschreibend (nicht bewertend)
- Konkret („heute“ anstelle von „immer“ oder „nie“)



Feedback: Regeln (2/2)

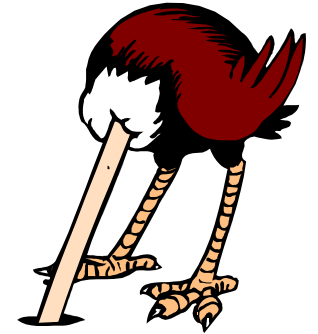
- Kollegialer Ton
- Nur Veränderbares mitteilen
- Fakten statt Verurteilung
- wenn möglich positiv formulieren (nicht, was der andere nicht tun soll sondern worum es dem F-Geber geht)
- Unmittelbar (nicht erst in 4 Wochen)
- falls möglich Feedback mit Unterstützungsangebot kombinieren

AGENDA



Kritik konstruktiv äussern (ohne zu verletzen):

Gedanken Teil I: der konstruktive Ansatz



„I have never in my life learned anything from any man who agreed with me .“

„Wer mir schmeichelt ist mein Feind, wer mich tadelt ist mein Lehrer .“ (aus China)

„Wer unvorsichtig herausfährt mit Worten , sticht wie ein Schwert; aber die Zunge der Weisen bringt Heilung.“ (aus der Bibel)



Kritik konstruktiv äussern (ohne zu verletzen):

Gedanken Teil II: Gefühle (be)achten

„Die meisten Menschen wollen lieber durch Lob ruiniert als durch Kritik gerettet werden.“

„Mit deinen Worten verletzt du andere wie mit einem scharfen Messer, du Lügner!“ (aus der Bibel)

Kritik konstruktiv äussern (ohne zu verletzen): 1/2

- (wenn möglich) mit etwas Positivem beginnen
- Vermeiden Sie wenn möglich auf (emotionale) „Spontankritik“
- Schieben Sie das Gespräch jedoch nicht auf die lange Bank
- Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor
- Kündigen Sie Ihre Gespräch an und geben Sie Ihrem Gegenüber ebenfalls die Möglichkeit, sich vorzubereiten
- Bleiben Sie sachlich
- Kommen Sie auf den Punkt (je heikler der Konflikt, desto schneller sollten Sie auf den Punkt kommen)



Kritik konstruktiv äussern (ohne zu verletzen) 2/2

- Verwenden Sie ICH-Botschaften anstelle von DU-Botschaften
- die Lösung (und nicht der Vorwurf) steht im Vordergrund (lösungs- statt problemorientiert)
- die eigene Meinung (kein Postbote für die Meinung anderer)

UND!

- **Der Ton macht die Musik**

Kritik konstruktiv äussern: DU-Botschaft

Beschreibung

Wirkt wie ein ausgestreckter Zeigefinger

Beispiele

- Sie sollten mal...
- Immer müssen Sie...
- Warum tun Sie nicht...?

Wirkung

- Widerwillen, Widerspruch
- Rechtfertigung, Schuldgefühle
- Verletzung, Ärger

Kritik konstruktiv äussern: ICH-Botschaft

Beschreibung

Beleuchtet die eigene Wahrnehmung

Beispiele

- Es hat mich verletzt, dass Du...
- Mir ist aufgefallen...
- Ich wünsche mir, ...

Wirkung

- Betroffenheit
- Nachdenklichkeit
- Bereitschaft zur Klärung

Kritik konstruktiv äussern: ICH-Botschaft

4 Stufen für eine vollständige ICH-Botschaft

1. Beschreiben Sie die Situation bzw. das störende Verhalten aus Ihrer eigenen Sicht
2. Schildern Sie die Auswirkungen auf Sie
3. Drücken Sie die eigenen Gefühle aus
4. Formulieren Sie Ihre eigenen Wünsche und Erwartungen

Zu diesem Zeitpunkt hören Sie auf zu sprechen und bringen Ihr Gegenüber in die Position, auf Ihre Ansage zu antworten

Kritik konstruktiv äussern: Merkformel

In Situationen, in welchen sich ein potentieller Konflikt anbahnt, kann Ihnen eine einfache Merkformel Hilfestellung geben:

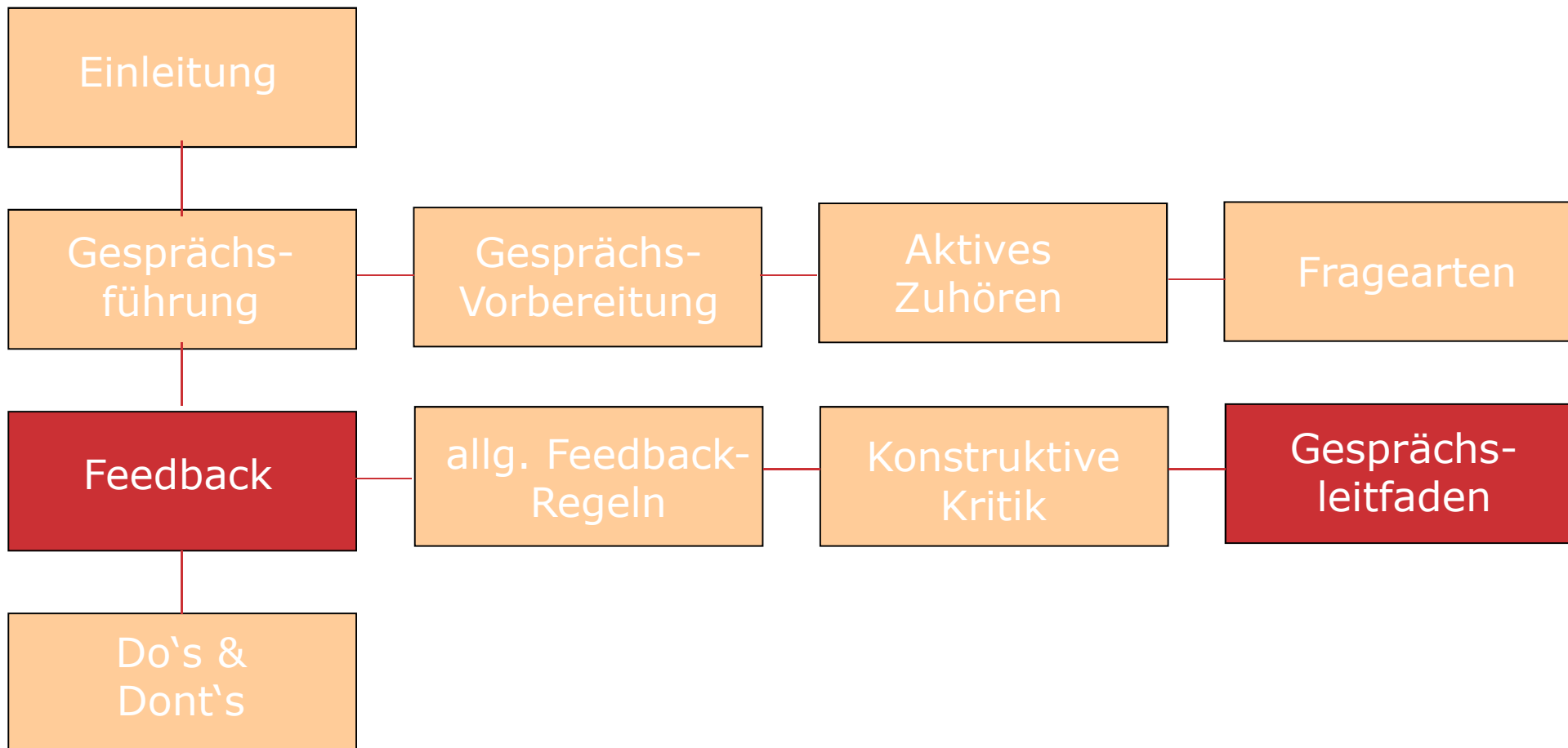
1. S T O P

2. T H I N K

3. A N A L Y S E

4. R E S P O N D

AGENDA



Gesprächsleitfaden

Schritt 1:
Begrüssung

Eine positive Begrüssung und eine positive Atmosphäre sind die „halbe Miete“

Schritt 2:
Atmosphäre
schaffen

Schaffen Sie einen geeigneten Rahmen und nehmen Sie sich die notwendige Zeit

Schritt 3:
Eigenen Stand-
punkt darlegen

Die Formulierung einer ICH-Botschaft ermöglicht Ihnen eine positive Gestaltung. Beschreiben Sie Ihre Sicht und Ihre Gefühle

Schritt 4:
Standpunkt des
anderen einholen

Unterstützen Sie diesen Schritt mit offenen Fragen. Hören Sie aktiv zu

Gesprächsleitfaden

Schritt 5:
Gemeinsame
Lösung finden

Lösungen müssen Ihren Interessen entsprechen und gleichzeitig auch die Bedürfnisse des anderen berücksichtigen 1)

Schritt 6:
Vereinbarung
treffen

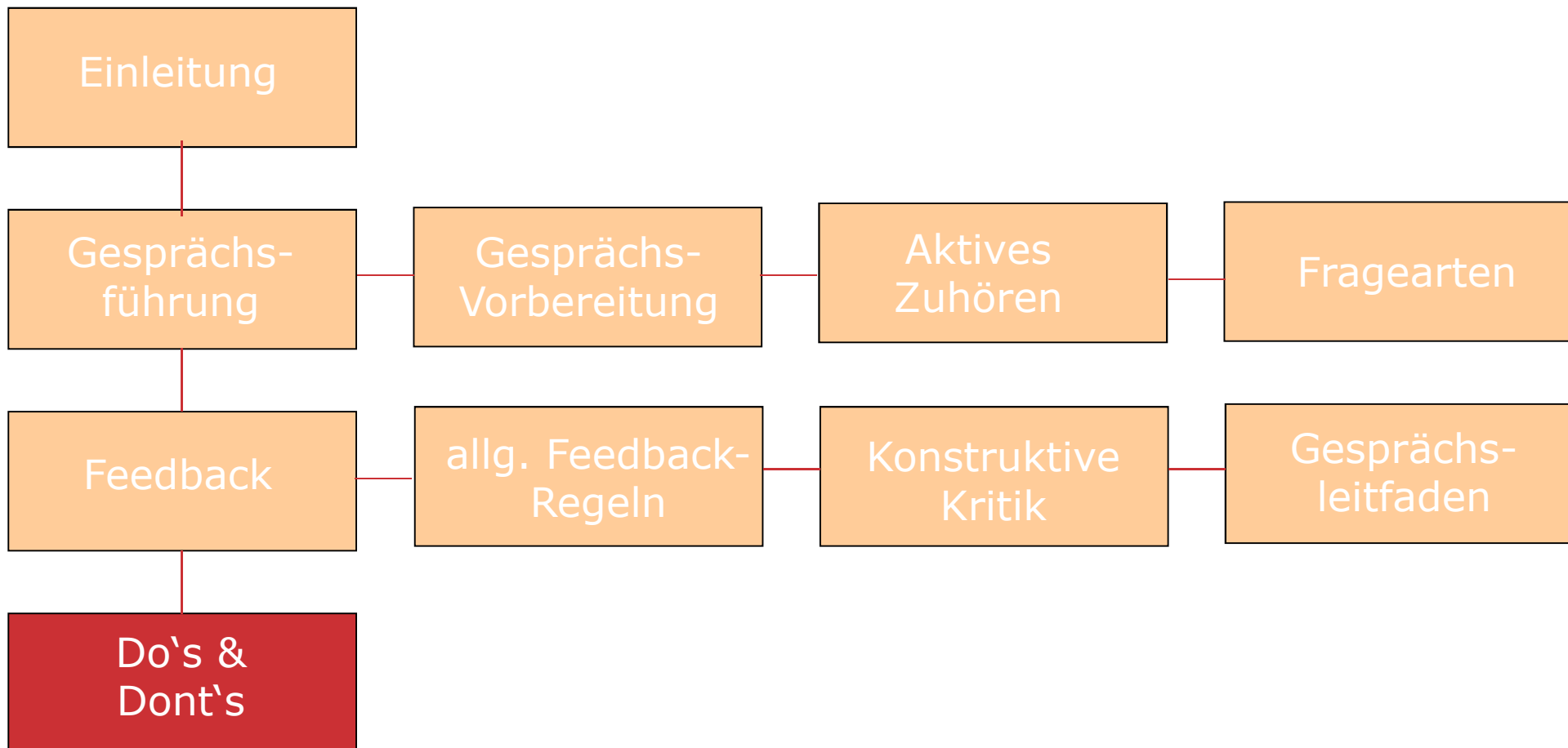
Vermeiden Sie Unverbindlichkeit („gut, dass wir darüber gesprochen haben“). Sichern Sie eine konkrete Vereinbarung, letzte Fragen klären

Schritt 7:
Positiver
Abschluss

1) gehört evtl. bereits zur „Verhandlungstechnik“

> Vertreten Sie Ihre Bedürfnisse klar und beziehen Sie Ihren Gesprächspartner in die Lösung mit ein

AGENDA



10 x Do's der Kommunikation (1/2)

- > ICH-Botschaften
- > Aufmerksamkeit signalisieren
- > Offene Fragen
- > Nachfragen
- > Klären, auf den Punkt bringen

Ich fühle mich nicht ernst genommen

Blickkontakt, nicken...

Wie sehen Sie das?

Was meinen Sie mit „vielleicht“?

Wenn ich Sie richtig verstanden habe, geht es Ihnen...

10 x Do's der Kommunikation (2/2)

> Zielorientierte Fragen

*Was könnte Ihre
Situation verbessern?*

> Umschreiben, Zusammenfassen

Sie meinen, dass...?

> Gefühle ansprechen

*Weshalb sind Sie
enttäuscht?*

> Verständnis signalisieren

*Ich kann gut
verstehen, dass...*

> Verbindlichkeit signalisieren

*Ich kümmere mich sofort
darum*

10 x Dont`s der Kommunikation (1/2)

> DU-Botschaften

Sie hätten auf jeden Fall...

> Vorwürfe, Verallgemeinern

Ständig musst Du alles weitertratschen

> Belehren

Das habe ich Ihnen doch vorhin schon erklärt

> Lebensweisheiten

Wer einmal lügt

> Killerphrasen

Das haben wir immer schon so gemacht...

10 x Dont's der Kommunikation (2/2)

> Warnen und Drohen

Denken Sie an die Folgen

> Bewerten

Sie denken da falsch...

> Unterstellungen machen

das liegt nur daran, dass Sie...

> Weichmacher

irgendwie, eigentlich, könnte, würde, vielleicht...

> saloppes Herunterspielen

da müssen wir alle mal durch...



Zum Schluss noch ein Gedanke:

Wie möchte ich, dass andere mit
MIR kommunizieren?

Literatur-Empfehlungen



Friedemann Schulz von Thun

Miteinander reden

in verschiedenen Varianten verfügbar,
d.h. Einzelbücher oder als Set

ISBN: 978-3-499-62717-0



Paul Watzlawick

Anleitung zum Unglücklichsein

ISBN: 978-3-499-62717-0