

Studientext Nr. 39
Stand 2023

Kommunikation und Kooperation

Heike Reich, Dr. Thomas Jäger

Deutsche Rentenversicherung
Bund

30 JAHRE STUDIENTEXTE

Einleitung

Allen Auszubildenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Aus- und Fortbildung der Rentenversicherungsträger stehen begleitend zum theoretischen Unterricht sowie zur Vertiefung und Vorbereitung auf Prüfungen zurzeit insgesamt 39 Studientexte zur Verfügung, die das prüfungsrelevante Recht der gesetzlichen Rentenversicherung abdecken und von Lehrkräften bzw. Fachkräften der gesetzlichen Rentenversicherung erstellt wurden.

Die Studientexte eignen sich nicht nur zum Nachlesen oder zur Nacharbeit, sondern auch zum Einsatz während des Unterrichts, auch als Grundlage für Arbeitsblätter, die von der Lehrkraft erstellt werden.

Dies bedeutet, dass

- die Lehrkraft den Text so gliedert, wie der Unterricht aufgebaut ist,
- dabei Lücken im Text zum Mitschreiben bleiben,
- kleinere Übungsaufgaben eingebaut werden und
- eine interessante Aufmachung gefunden wird.

Selbstverständlich können auch andere Adressatenkreise (wie z. B. Studierende des Studienganges Sozialversicherung (LL.B.), Inspektorenanwärter*innen, Fortzubildende sowie Sachbearbeiter*innen oder auch Rentenberater*innen) die Studientexte nutzen.

Durch ihren logischen Aufbau und den Einsatz vieler Hilfen werden auch diese Personen großen Nutzen an den Studientexten haben, insbesondere als wertvolles Informations- und Nachschlagewerk.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im folgenden Text weitestgehend auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers (m/w/d) verzichtet. Sämtliche Personenbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter, soweit es für die Aussage erforderlich ist.

Sollten Sie aus den Studientexten zitieren, bitten wir um folgende Quellenangabe:

Studientext der Deutschen Rentenversicherung, Nr. x, Titel, Ausgabe 20xx, S. x

Eine Übersicht der verfügbaren Studientexte finden Sie am Ende dieses Studientextes.

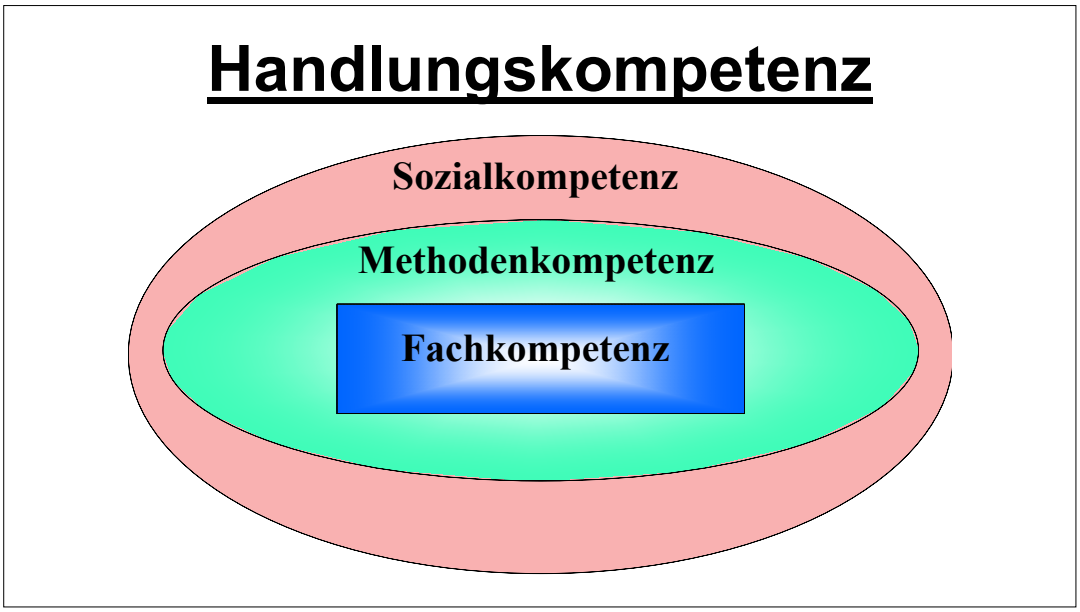
Inhalt

1. Einführung 4
2. Grundlagen der Kommunikation 9
2.1 Das Sender-Empfänger-Modell 11
2.2 „Die Sprache des Körpers“ – Körpersprache 16
2.3 Inhalts- und Beziehungsseite einer Nachricht 19
2.4 Vom Senden und Empfangen: Die 4 Seiten einer Nachricht 20
2.5 Der „blinde Fleck“ 23
3. Erfolgreiche Kommunikation 26
3.1 Verständlichkeit 28
3.2 Aktives Zuhören 31
3.3 „Gut gefragt ist halb gewonnen!“ - Fragen stellen 35
3.4 „Ich-Botschaften“ statt Vorwürfe 37
3.5 Feedback, Selbstreflexion und Kritikfähigkeit 40
4. Zum Umgang mit Konflikten 44
4.1 Was sind Konflikte? 44
4.2 Konfliktstile: Wie verhalten Sie sich in Konflikten? 47
4.3 Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung 53
5. Gruppen, Teams und Kooperation 58
5.1 Gruppen und Teams 61
5.2 Teamentwicklung 64
5.3 Störungen und Konflikte im Team 67
5.4 Werte, Normen und Spielregeln im Team 70
5.5 Zur Rolle der Nachwuchskraft in der Ausbildung 73
6. Telefontraining 78
6.1 Zehn Telefon-Tipps zum Start 78
6.2 Schwierige Telefongespräche 80
6.3 Gesprächs- und Verhaltensfehler beim Telefonieren 81
7. Beratungsgespräche 84
7.1 Zur Vorbereitung von Beratungsgesprächen 85
7.2 Phasen des Beratungsgespräches 87
7.3 Schwierige Gesprächssituationen 91
8. Lösungsanhang 94
9. Literatur- und Quellenangaben 108
10. Weitere Literatur zum Thema 109
11. Bildnachweise 110
Verfügbare Titel der Studientext-Reihe 111
Impressum 113

1. Einführung

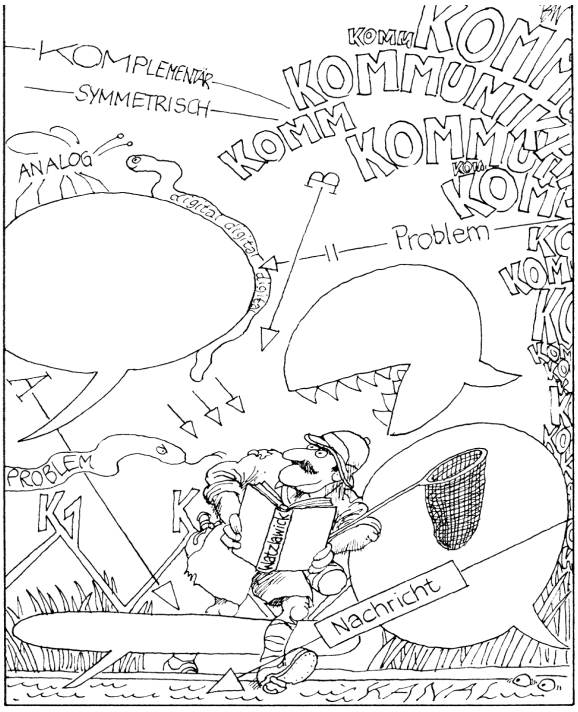
Veränderte Bedingungen auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt, Forderungen nach Offenheit für neue Entwicklungen und ständige Veränderungen nicht nur im Beruf erfordern Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die sich durch fachliche, methodische und soziale Kompetenzen auszeichnen. Auf diese allgemeine Entwicklung am Arbeitsmarkt hat auch die Ausbildungsordnung zum Sozialversicherungsfachangestellten (AOSozV) in der gesetzlichen Renten- und Krankenversicherung reagiert. Die AOSozV fordert die gezielte Entwicklung von Handlungskompetenz, d.h. die Förderung der drei Schlüsselqualifikationen Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz und leistet damit einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Ausbildungsqualität.

Die **Fachkompetenz** umfasst die Fach- und Sachkenntnisse, die man im Beruf benötigt. Durch die Anwendung von fachlichen Kenntnissen und Fertigkeiten sollen Sie in der Lage sein, einfache bis komplexe Aufgabenstellungen selbstständig zu bewältigen. Fachkompetenz wird vorwiegend durch den jeweiligen Fachunterricht und die praktische Ausbildung vermittelt.



Die **Methodenkompetenz** umfasst alle Fähigkeiten, die erforderlich sind, sich selbstständig neue Kenntnisse, Fertigkeiten und Methoden anzueignen. „Selbstständiges Planen, Durchführen und Kontrollieren“ stehen auch im Vordergrund der AOSozV. Methodenkompetenz (u.a.: Wie gehe ich an Aufgabenstellungen heran, um sie möglichst optimal zu lösen: z.B. schrittweise Erarbeitung einer neuen Gesetzesvorschrift mit dem Ziel, diese in lernbare Päckchen zu gliedern und für die praktische Anwendung zu „übersetzen“.) wird im Fachunterricht und in der praktischen Ausbildung, insbesondere im Rahmen der handlungsorientierten Methoden (u.a. Leittextmethode, Erkundung, Projekt, Fallmethode, Postkorb, Planspiel, Wissensspiele und Portfolio) vermittelt. Sie ist auch Gegenstand des Studientextes 38: „Lern- und Arbeitstechniken“.

Die **Sozialkompetenz**, die das Thema dieses Studientextes umfasst, meint die Fähigkeit mit Menschen, mit Mitarbeitern/innen wie mit Kunden/Versicherten kompetent und verantwortungsvoll umzugehen. In diesem Kompetenzbereich geht es um Ihre Kommunikations-, Kritik-, Konflikt-, Kooperations- und Teamfähigkeit. Sozialkompetenz wird vorrangig durch die angebotenen Lernverfahren und die praktische Ausbildung gefördert. In der praktischen Ausbildung geht es um den täglichen Kontakt mit den Versicherten und um den Umgang mit allen Mitarbeitern/innen im Haus.



Unerschrocken durch den Kommunikationsdschungel

Abbildung 1

Übung: Lesen Sie bitte die Stellenanzeige durch und ordnen Sie die in der Anzeige geforderten Qualifikationen den in der Tabelle aufgelisteten Kompetenzbereichen zu.



Wir suchen ab sofort
für unseren Kunden im Münchner Norden

Kaufmännische Sachbearbeitung mit medizinischen Vorkenntnissen (m/w)

Ihre Aufgaben:

- Stammdateneinrichtung und Stammdatenpflege
- Selbständige Abrechnung mit Krankenkassen und Ärzten
- Koordinierung zum Außendienst und zu Vertriebspartnern
- Konten- und Saldenklärung
- Reklamationsbearbeitung
- Telefonarbeitsplatz

Ihr Profil:

- Kaufmännische Ausbildung
- Ausbildung im medizinischen Bereich oder Sozialversicherungsfachangestellte
- hohe Selbständigkeit
- Flexibilität
- Belastbarkeit
- Teamfähigkeit
- Freundlichkeit im Kunden- und Mitarbeiterumgang
- Sichere EDV-Kenntnisse
- SAP / LIPOSS
- Buchhaltungsgrundlagen
- Idealerweise sind Sie zwischen 24 und 28 Jahren

Mit Ihrer Persönlichkeit, Ihrem Engagement und Ihrer Qualifikation sind Sie bei uns herzlich willkommen.

Willkommen im neuen **Job.**
Willkommen in der **Zukunft.**
Willkommen im neuen **Leben.**

www.[redacted]de Ihr Erfolg ist unser Job!

[redacted] ist mit über 5.800 Niederlassungen in 67 Ländern überall dort präsent, wo es gilt, eine leistungsfähige Verbindung zwischen Arbeitssuchenden und Unternehmen zu schaffen. Rund 250.000 [redacted] vertrauen Tag für Tag auf diesen Service.

Jahr für Jahr 4.000.000 Vermittlungen von Menschen in Kundenunternehmen machen uns zum größten [redacted] und zu einem der größten Arbeitgeber weltweit.

Über [redacted] haben Sie alle beruflichen Möglichkeiten und Chancen. Sie können Unternehmen der verschiedensten Branchen kennenlernen. Gestalten Sie Ihre berufliche Zukunft! Wir begleiten Sie.

Direkt bewerben

Kontakt:
[redacted]
GmbH
[redacted]

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz
➢	➢	➢
➢	➢	➢
➢	➢	
➢		
➢		

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe Lösungsanhang! **1**

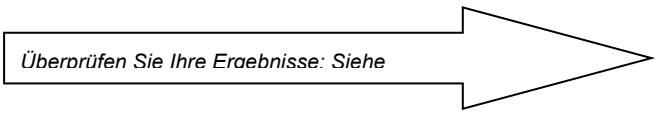
Auch diese Stellenausschreibung aus dem Internet zeigt sehr deutlich, welche Bedeutung neben der Fach- und Methodenkompetenz der Sozialkompetenz auch außerhalb der gesetzlichen Renten- und Krankenversicherung zukommt. Somit reicht es nicht aus, die beschriebenen Fähigkeiten theoretisch zu lernen. Sie müssen in Lerngruppen und in der Praxis fortlaufend praktisch eingeübt und ausprobiert werden.

Der vorliegende Studientext kann ein solches Einüben von Sozialkompetenz nicht ersetzen. Er bietet Ihnen aber einen ersten Einstieg ins Thema. Sie lernen zunächst die theoretischen Grundlagen der Kommunikation (Kapitel 2) kennen, um dann in einem zweiten Schritt sich mit Techniken der erfolgreichen Kommunikation (Kapitel 3) auseinanderzusetzen. Kapitel 4 greift das Thema „Umgang mit Konflikten“ auf und Kapitel 5 bearbeitet die Themen Kooperation, Team- und Gruppenarbeit. Die Kapitel 6 und 7 wenden sich speziell dem Umgang mit den Versicherten am Telefon und in der Beratung zu.

Dieser erste Zugang wird Sie darin unterstützen, Ihre konkreten Erfahrungen im Umgang mit Kolleginnen/Kollegen und mit den Versicherten besser zu verstehen, um sie dann in der Ausbildungspraxis weiterentwickeln zu können. Um es noch einmal deutlich zu sagen: Den zweiten Schritt, Üben und Ausprobieren von Kommunikation und Kooperation im Arbeits- und Ausbildungsalltag, kann und will dieser Studientext nicht ersetzen.

Sie können den Studientext wahlweise von Anfang bis Ende durcharbeiten oder einzelne Kapitel zur Bearbeitung heraus greifen. In der Regel wird es aber hilfreich sein, zunächst mit den beiden Kapiteln 2 und 3 zu starten, weil in diesen Kapiteln Grundlagen für die nachfolgenden Themen gelegt werden. Darüber hinaus empfehlen wir Ihnen, die angebotenen Aufgaben konsequent durchzuführen.

In diesem Studientext finden Sie neben inhaltlichen Erläuterungen noch Reflexionsaufgaben, Tests, Übungen und Checklisten. Die **Reflexionsaufgaben** und **Tests** sollen Ihnen helfen, Ihren Ist-Zustand bzw. Ihr Vorwissen festzustellen, bevor Sie in ein neues Thema aus dem Studientext einsteigen. Auswertungen zu den Tests liefert der Lösungsanhang. Die **Übungen** dienen der Vertiefung und Wiederholung des Stoffes. Zu jeder Übung wird Ihnen eine Lösung oder ein Lösungsvorschlag im Lösungsanhang angeboten.



Der Pfeil erinnert Sie, Ihre Ergebnisse im Lösungsanhang zu überprüfen.

0

Die durchlaufende Nummerierung der Reflexionsaufgaben, Tests und Übungen wird Ihnen die Suche im Lösungsanhang erleichtern.

Die **Checklisten** können Sie kopieren und zur Vorbereitung neuer Aufgaben einsetzen.

Jetzt kann es losgehen. Wir beide wünschen Ihnen viel Spaß!

2. Grundlagen der Kommunikation

In diesem Kapitel wollen wir die Grundlagen der Kommunikation erläutern. Zunächst werden wir ein einfaches Modell der Kommunikation vorstellen, um mit Hilfe dieses Modells das Gelingen von Kommunikation und auch die Schwierigkeiten, die sich ergeben können, zu erläutern (Kapitel 2.1). Kapitel 2.2 wird dann die Bedeutung der Körpersprache für die Kommunikation ausführen und Kapitel 2.3 mit der Unterscheidung von Inhalts- und Beziehungsebene einer Nachricht das einfache Kommunikationsmodell erweitern. Die Kapitel 2.4 und 2.5 sollen helfen, die Analyse von Kommunikationsproblemen zu vertiefen.

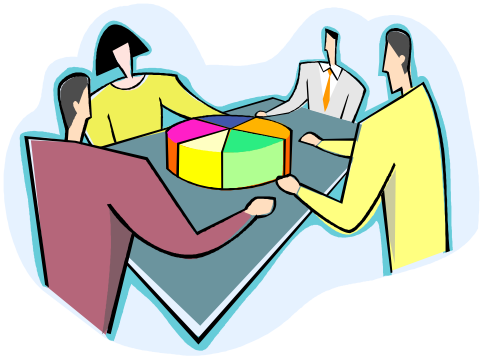
Was bedeutet Kommunikation? Kommunikation meint:

- ⇨ den Austausch von Informationen (z.B.: *„Ich habe die Akte bearbeitet!“*),
- ⇨ den Austausch von Gefühlen (z.B.: *„Es ist mir sehr schwer gefallen, diese Akte zu bearbeiten!“*),
- ⇨ Körpersprache (z.B.: *Ich kann mit den Schultern zucken und damit ausdrücken, dass ich nicht weiß, wie ich die Akte bearbeiten soll!*),
- ⇨ Verhalten (in allen Varianten),
- ⇨ auch Schweigen oder scheinbares Nichtverhalten.

Betrachten Sie bitte die nachfolgenden Bilder! Ist dabei jeweils Kommunikation dargestellt?



Ja! Kommunikation entsteht immer dann, wenn eine mit einer anderen Person in Kontakt tritt, eine andere beobachtet, etwas bemerkt oder etwas von ihr sieht. Ob gewollt oder nicht, ob mit Worten oder ohne Worte: Wir teilen permanent etwas mit. Insofern ist es nicht möglich, nicht zu kommunizieren. Ich kann mich z.B. schweigend abwenden, aber indem ich schweige, gebe ich der anderen Person – sofern sie mich beobachtet – eine Rückmeldung, also kommuniziere ich.



Kommunikation ist oft Mittel zum Zweck. Informationen sollen gegeben werden. Probleme sind zu lösen. Konflikte sollen bewältigt werden. Ergebnisse sind zu vermitteln. In all diesen oder anderen denkbaren Fällen werden Inhalte von einer Person an eine andere weitergegeben. Der Inhalt steht im Mittelpunkt des Interesses. Leider funktioniert die Kommunikation keineswegs selbstverständlich und nicht selten tauchen Schwierigkeiten auf.

Übung: Was sind Ihre größten Schwierigkeiten in Gesprächen aus dem beruflichen oder auch privaten Bereich? Notieren Sie drei Gesprächssituationen, die Ihnen schwer fallen.

- z.B.: *Bei Telefongesprächen (mit Versicherten) werde ich schnell ungeduldig.*
- z.B.: *Wenn ich in einem Gespräch blöde „angemacht“ werde, fällt es mir schwer, ruhig zu bleiben.*
- ……...……..
- ……...……..
- ……...……..

2.1 Das Sender-Empfänger-Modell

Um solche Schwierigkeiten, die Sie eben zusammengetragen haben, zu verstehen, müssen wir uns die Kommunikation zwischen (zwei) Menschen genauer ansehen. Hier bietet das Sender-Empfänger-Modell eine anschauliche Grundlage. Der Sender sendet eine Nachricht an einen Empfänger und der Empfänger gibt eine Rückmeldung an den Sender.



Nachricht

Rückmeldung



Sender **Empfänger**

Übung: In dem Bild sehen Sie eine Frau, die mit einem Mann telefoniert. Die Frau „sendet" dem Mann, dem Empfänger, eine Nachricht. Der Mann empfängt die Nachricht und sendet wiederum eine Rückmeldung an die Frau. Geben Sie bitte eine Beschreibung, was hier z.B. geschehen sein könnte!

Was sendet der Sender?

Wie fühlt sich der Sender?

Welche Nachricht wird gegeben?

Was empfängt der Empfänger?

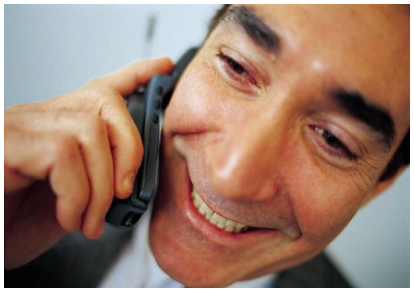
Wie fühlt sich der Empfänger?

Welche Rückmeldung sendet der Empfänger?

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **2**



Nachricht → **Sender**



Rückmeldung ← **Empfänger**

Übung: Geben Sie bitte auch zu dieser Szene eine Beschreibung, was hier z.B. geschehen sein könnte!

Was sendet der Sender?

Wie fühlt sich der Sender?

Welche Nachricht wird gegeben?

Was empfängt der Empfänger?

Wie fühlt sich der Empfänger?

Welche Rückmeldung sendet der Empfänger?

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe 3

Optimal wäre es, wenn das, was der Sender sendet, auch genauso vom Empfänger empfangen bzw. verstanden wird. Das ist aber eher selten der Fall!



Übung: Welche Gründe sprechen gegen ein „optimales“ Senden und Empfangen? Notieren Sie bitte Stichworte.

- Die (verborgenen) Gefühle von Sender und Empfänger sind unterschiedlich (z.B.: *Empfänger kann Sender nicht leiden, Sender weiß das aber nicht.*).
- Wir senden oft nicht klar genug, was wir wollen (z.B.: *Weil wir einen sehr guten Freund nicht verletzen wollen, sagen wir nicht nein, obwohl wir nein denken und fühlen.)*
- ……
  ……
- ……
  ……
- ……
  ……

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **4**

Dies sind Schwierigkeiten, die sowohl auf der Seite des Senders als auch auf der des Empfängers auftreten können.

Gesagt ≠ Verstanden

Fazit: Wir haben eben Kommunikation in der Weise beschrieben, dass ein Sender eine Botschaft/eine Nachricht sendet (Ausdruck) und ein Empfänger sie aufnimmt (Eindruck). Der Empfänger versteht den Sender nur, wenn er weitgehend das aufnimmt, was der Sender mitzuteilen beabsichtigt. Leider ist dies, wie wir gezeigt haben, oft nicht ganz einfach. So kann sich der Eindruck beim Empfänger weit von dem entfernen, was als Ausdruck des Senders gedacht war.

Zunächst ist festzuhalten, dass jeder Mensch einen anderen Menschen oder eine bestimmte Situation ganz unterschiedlich wahrnimmt; weil wir z.B. Wahrnehmungstäuschungen unterliegen können.

Übung: Schauen Sie sich bitte dieses Bild an. Was sehen Sie?

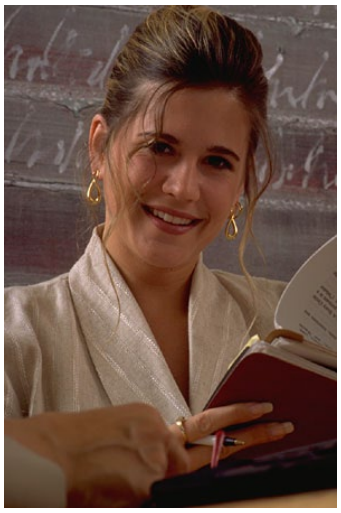


Abbildung 2

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **5**

Neben solchen Wahrnehmungstäuschungen, die jedem von uns passieren können, nehmen wir auf Grund unterschiedlicher Lebenserfahrungen Dinge sehr unterschiedlich wahr. Unser Alter, unser Geschlecht, unsere persönlichen Erfahrungen und nicht zuletzt die Umwelt und die Kultur, in der wir leben und arbeiten, beeinflussen unsere Wahrnehmungen. Dazu ein Beispiel:

Ein Beispiel: die Schönheit



Eine Frau hat schlank zu sein, Schönheit ohne gute Figur ist kaum vorstellbar. Noch im Mittelalter galt eine ganz andere Schönheitsbestimmung: sehr begehrt waren dicke Frauen, denn das Dicksein war zugleich Symbol (Zeichen) für Wohlstand und Reichtum. Schönheitsideale sind demnach nicht naturgegeben, sondern werden anerzogen bzw. entwickeln sich in einer Gesellschaft. Gleiches gilt für andere Zuschreibungen wie ideale Berufe, Urlaubsorte, Autos und dergleichen mehr. Wir lassen uns somit durch unsere Kultur, durch die Werbung und auch durch andere Menschen in unserer Wahrnehmung beeinflussen. In unserer scheinbar freien, eigenen Meinung folgen wir oft mehr anderen Meinungen oder anderen Menschen, als wir uns das zugeben können und wollen. Es entsteht die Frage: Können wir uns von Wahrnehmungsverzerrungen befreien?

Die Antwort mag ein wenig enttäuschend sein: Eine vollständige Befreiung ist nicht möglich. Wir können nicht einfach aus den Wahrnehmungsvorstellungen unserer Zeit und Kultur heraustreten und sie wie ein Handtuch wechseln. Aber wir können ihre und unsere Schwächen erkennen und uns danach bewusster verhalten. Wer die eigene Wahrnehmung in Frage zu stellen wagt, der macht den ersten Schritt zu besseren, offeneren, ehrlicheren Wahrnehmungen.

Bewusst wahrnehmen heißt,

- ✓ nicht immer erst nach den anderen schielen, was die wohl für richtig halten,
- ✓ bei der ersten Beurteilung einer Person (erster Eindruck) vorsichtig sein, um Vorurteile nicht zu verstärken,
- ✓ dem eigenen Gefühl mehr zutrauen als dem Nachplappern von Klischees und Werbeslogans,
- ✓ dem eigenen Gefühl und der eigenen Wahrnehmung auch dann misstrauen, wenn sie uns „sagen“, jemand zu 100% einschätzen zu können.

Fazit: Jede/r nimmt Bilder, Personen, Situationen bzw. die so genannte „Wirklichkeit“ sehr unterschiedlich wahr. Was wir wahrnehmen ist eng verbunden mit unserer bisherigen Lebenserfahrung, unserer Kultur, in der wir groß geworden sind, mit den Personen, die uns wichtig sind oder waren. Unsere Erfahrungen prägen die Interpretation von Äußerlichkeiten und Verhaltensweisen. Dabei können wir es nicht ausschließen, dass auf diese Weise – ungewollt – Vorurteile in unseren Wahrnehmungen entstehen.



2.2 „Die Sprache des Körpers“ – Körpersprache

Nachrichten, die wir senden, sind nicht nur an Sprache gebunden. Wir senden Nachrichten auch mit der „Sprache unseres Körpers“, mit der Stimme (Lautstärke, Betonung, Sprechtempo, Pausen), mit Blicken, Bewegungen, (Körper-) Haltungen, Gesten und Mimik und unser Körper „spricht Bände“.

- ☞ Sehen wir uns in die Augen?
- ☞ Verschränken wir unsere Arme vor der Brust?
- ☞ Machen wir eine ablehnende Handbewegung?
- ☞ Wie nahe stehen wir bei unserem Gesprächspartner?

Wir senden mit Körpersprache, nehmen sie beim anderen wahr und interpretieren sie. Dabei ist unsere Körpersprache Ausdruck unseres momentanen Befindens, unserer (Lebens-) Erfahrungen und unserer Persönlichkeit.

Die Körpersprache ist somit ein wichtiger Schlüssel zum Verständnis und zur Verbesserung der Kommunikation. Stimmen das gesprochene Wort und die gezeigte Körpersprache überein, dann empfinden wir eine Nachricht als stimmig und glaubwürdig. Weichen beide Ebenen voneinander ab, dann nehmen wir diese Differenz sehr stark wahr. Oft reagieren wir stärker auf körpersprachliche Signale als auf Worte, d.h. die Körpersprache hat ein großes Gewicht in der Kommunikation.

Übung: **Wahrnehmung von Signalen im Gespräch**

Notieren Sie bitte zu jedem in der Tabelle aufgelisteten körpersprachlichen Ausdruck Stichworte, was dieser für Sie bedeuten könnte. Bei der Einschätzung, welche Körperhaltung wie wirkt, ist es hilfreich, sich vor einen Spiegel zu stellen bzw. zu setzen, und die entsprechende Haltung direkt auszuprobieren. Noch hilfreicher wäre es, wenn Sie zu zweit die verschiedenen Körperhaltungen ausprobieren würden und sich dabei austauschen.

Wenn Ihr Gesprächspartner...	**... dann könnte dies z.B. heißen**
die Beine weg vom Gesprächspartner übereinander schlägt	… Desinteresse, auf Abstand gehen, …
die Augenbrauen hebt	…
die Hand während des Sprechens vor den Mund nimmt	…
mit dem Finger auf Sie zeigt (ausgestreckter Arm)	…
die Hand zur Faust ballt	…
aus dem Fenster schaut	…
sich an die Nase greift	…
mit den Fingern auf dem Tisch trommelt	…
seine Nägel beißt	…
den Oberkörper weit zurücklehnt	…
immer leiser und langsamer spricht	…
mit dem Stuhl nach hinten rückt	…
sich die Hände reibt	…

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **6**

IM GESPRÄCH



Stefan Spies

Die innere Haltung

Gestik ist auch im Berufsalltag wichtig

In seinem Buch „Authentische Körpersprache" (Hoffmann und Campe, 271 Seiten, 22,90 Euro) plädiert der Regisseur Stefan Spies für eine souveräne, aber ehrliche Körpersprache im Berufsalltag.

Ihr Buch gibt Tipps für einen guten Auftritt im Beruf. Ist denn Verhalten entscheidender als das, was gesagt wird?

Stefan Spies: Die Wirkung auf einen anderen Menschen hängt zu 93 Prozent von dem „Wie", also von Körpersprache und Sprache, und nur zu 7 Prozent von dem „Was", dem Inhalt, ab. Wir können – etwa in der Politik – genau beobachten, dass die Wirkung von Einzelpersonen in der Öffentlichkeit inzwischen mehr wiegt als die Inhalte einer ganzen Partei.

Sie schreiben, dass der Eindruck anderer der eigene Auftritt sei. . .?

Spies: Der Körper ist der Handschuh der Seele. Fühlen sie sich beispielsweise verzagt und unsicher, können andere ihre Beklommenheit an vorsichtigen Schritten oder einer etwas gebeugten Haltung ablesen. Was unser Körper „spricht", entsteht aus unserer aktuellen, inneren Haltung einem Menschen oder einer Situation gegenüber.

Inwiefern ist gerade jene „innere Haltung" so wichtig?

Spies: In den gängigen Schulungen werden Menschen aufgefordert, ihren Körper auf eine bestimmte Art zu verstellen, um auf diese Weise eine gewünschte Wirkung zu erzielen. Folgt man den Anweisungen, so fühlen sich viele unwohl: Sie kommen sich fremdbestimmt und wenig authentisch vor. Ich zeige anhand zahlreicher Business-Situationen das Zusammenspiel von innerer Haltung und körpersprachlicher Wirkung auf. Sobald sie ihre innere Haltung ändern, folgt ihre Körpersprache fast automatisch, individuell und authentisch.

Welches sind Grundsätze der Körpersprache für eine gelungene Selbstdarstellung?

Spies: In meinem Buch befasse ich mich gezielt mit konkreten Situationen wie „Der erste Eindruck", „Bewerbungen" und „Umgang mit Kollegen", weil jede berufliche Konstellation ihre Besonderheiten hat. Allgemein kann man sagen, dass ein aufrechter, frischer und selbstverständlicher Auftritt vor allem in brisanten Situationen den Eindruck vermittelt, jede Aufgabe fiele einem leicht. Auf diese Weise empfiehlt man sich nach oben. (hol)

Auch das nebenstehende Zeitungsinterview[1] weist auf die enorme Bedeutung der Körpersprache für das Gelingen von Kommunikation hin.

Fazit: Für das Senden wie für das Empfangen von Nachrichten ist die Körpersprache gleichermaßen wichtig. Insbesondere an den Stellen in Gesprächen, wenn wir „Unstimmigkeiten" zwischen den gesprochenen Worten und der gezeigten Körpersprache feststellen, sollten wir besonders aufmerksam sein.

2.3 Inhalts- und Beziehungsseite einer Nachricht

Die Nachricht, die zwischen Sender und Empfänger hin- und hergeht, hat zwei Seiten, die man kennen muss, um Missverständnisse zu vermeiden.



Die ***Inhaltsebene*** (die Spitze des Eisberges – der Teil, den wir „sehen“ können) ist das, was wir auf der sprachlichen Seite als direkte Äußerung hören oder sagen. (z.B.: *„Du siehst super aus!“*)

Die ***Beziehungsebene*** (der Teil der Kommunikation, der meist unter der Wasseroberfläche bleibt) legt fest, wie wir zu unserem Gegenüber stehen: hier sind Gefühle, Interessen, Sympathien und Antipathien eingeschlossen. (z.B.: *Ich sage zwar, ‚Du siehst super aus’, durch den Tonfall meiner Stimme und die Vermeidung von einem offenen Blickkontakt bringe ich (gewollt oder ungewollt) zum Ausdruck, dass ich dich doch nicht besonders attraktiv finde.*)

Dazu ein Beispiel: Sie sind in der A+B-Stelle tätig und müssen auf eine/n Versicherte/n, der zu Ihnen kommt, reagieren.

Inhaltsebene
Gegenüber dem Versicherten sind Sie der Fachmann/die Fachfrau, der/die Bescheid weiß. Sie müssen die Sachverhalte klar und verständlich dem Versicherten mitteilen.

Beziehungsebene
In dem Moment, in dem der/die Versicherte an Sie herantritt, entsteht eine Beziehung, die durch unterschiedliche sprachliche und nicht-sprachliche Verbindungen gekennzeichnet ist. Der/die Versicherte z.B. signalisiert Unruhe oder Unsicherheit oder Ablehnung, vielleicht Zweifel, und mit geschultem Blick können Sie dies erkennen und darauf angemessen reagieren. Oder aber Sie erwidern bloß sein



Gefühl (z.B. Unsicherheit), was die Stimmung im Falle der Ablehnung gründlich verderben kann. Da auch Sie nicht immer die gleiche Tagesform haben und mit bestimmten

Einstellungen an solche Gespräche heran gehen, macht es Sinn, ein paar grundsätzliche „Regeln“ für jede Kommunikation im Kopf zu haben:

1.	***Jede Nachricht hat immer eine Sach- und eine Beziehungsseite, die beide zusammen das Gelingen der Verständigung bestimmen.***
2.	***Die Beziehungsseite hat immer Vorrang. Nur wenn die Beziehungsseite geklärt ist, kann ich mich auf der Sachseite gut verständigen.***
3.	***Fragen Sie sich als Sender: Habe ich mich verständlich ausgedrückt?***
4.	***Falls Sie sich nicht sicher sind, ob die Verständigung geklappt hat: Fragen Sie Ihren Gesprächspartner/Ihre Gesprächspartnerin!***

2.4 Vom Senden und Empfangen: Die 4 Seiten einer Nachricht

Wir haben bisher zwei Seiten einer Nachricht kennen gelernt – die Inhaltsseite und die Beziehungsseite. Es lassen sich jedoch noch zwei weitere Seiten beschreiben: zum einen die Seite der Selbstkundgabe und zum anderen die Seite des Appells. Die Selbstkundgabe ist der Anteil meiner Nachricht, in dem ich, gewollt oder ungewollt, etwas über mich selbst sage (sprachlich und/oder körpersprachlich). Die Appellseite beschreibt den Anteil meiner Nachricht, mit dem ich den oder die anderen zu etwas veranlassen möchte.

Zur Erläuterung der 4 Seiten einer Nachricht wählen wir ein kleines Beispiel:

Beispiel: *Niki, ein junger Azubi in einer Ausbildungsgruppe, sagt während der Aktenbearbeitung laut und mit einem ‚Hilfe suchendem’ Unterton: „Mist, das ist aber ein komplizierter Fall!“*



Wenn wir diese Nachricht nach allen Seiten analysieren, können wir vier Aspekte herausarbeiten (vgl. Tabelle):

Seiten einer Nachricht ***(Sender)***	**Hilfsfragen, zur Analyse der Nachricht?**	**Beispiel zu Verdeutlichung**
Inhalt  	⇨ Worüber informiert Niki? ⇨ Was ist der sachliche Inhalt meiner Nachricht?	▸ *Diese Akte ist sehr schwierig bzw. behandelt ein schwieriges Thema.*
Beziehung 	⇨ Wie stehen wir zueinander? ⇨ Was für eine Beziehung haben wir?	▸ *Unser Verhältnis, unsere Beziehung in der Ausbildungsgruppe ist so, dass Niki seine Schwierigkeiten mit der Akte ansprechen kann.*
Selbstkundgabe 	⇨ Was gibt Niki von sich kund (preis)? ⇨ Was sagt Niki über sich? ⇨ Was zeigt Niki von sich?	▸ *„Ich (Niki) habe Schwierigkeiten mit dieser Akte.“*
Appell	⇨ Wozu möchte Niki andere, die seine Äußerung hören und/oder sehen, veranlassen? ⇨ Was will Niki bei anderen erreichen?	▸ *Niki hätte gerne/braucht Hilfe, Unterstützung!* ▸ *„Helft mir bei dieser Akte!“* ▸ *„Eine(r) soll mir bei der Bearbeitung dieser Akte helfen.“*

Die Nachwuchskraft Niki spricht einen kurzen Satz, der aber bei genauerer Betrachtung und Analyse vielfältige Aspekte zum Ausdruck bringt; Aspekte, die der Nachwuchskraft Niki selbst nicht unbedingt bewusst sein müssen. Welcher von diesen Aspekten bei einem Beobachter/einer Beobachterin, in diesem Fall bei der Ausbildungsgruppe oder beim Ausbilder bzw. der Ausbilderin ankommt, hängt eng zusammen mit den Hörgewohnheiten der jeweiligen Person(en).

Denn entsprechend den 4 Seiten einer Nachricht, die gesendet wird, können wir auch 4 Seiten beim Aufnehmen oder Hören einer Nachricht unterscheiden. Mit Blick auf das Empfangen einer Nachricht können wir auch von dem 4-Ohren-Modell sprechen.

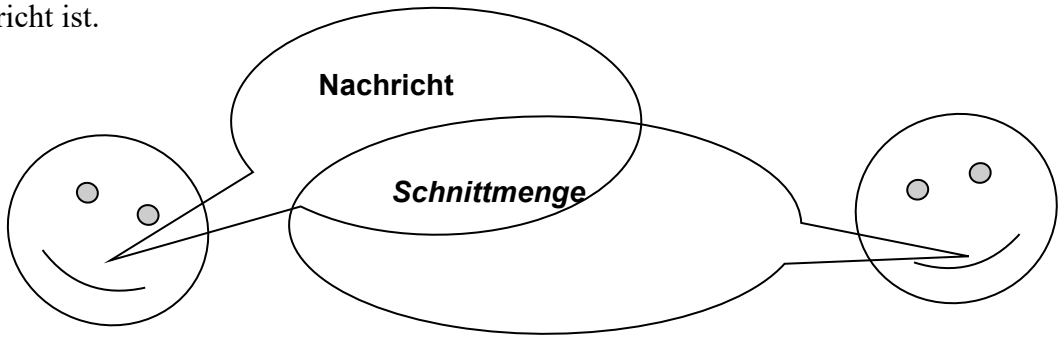
Seiten einer Nachricht ***(Empfänger)***	**Hilfsfragen, zur Analyse der Nachricht?**	**Beispiel zu Verdeutlichung**
Inhalt  	⇨ Wie ist der Inhalt, der Sachverhalt zu verstehen?	▸ *Niki hat Schwierigkeiten mit der Bearbeitung einer Akte; und schimpft darüber.*
Beziehung	⇨ Wie steht der Sender zu mir (als Mitglied der Ausbildungsgruppe)? ⇨ Welche Beziehung habe ich zu Niki?	▸ *Unser Verhältnis, unsere Beziehung in der Ausbildungsgruppe ist so, dass Niki seine Schwierigkeiten mit der Akte ansprechen kann.*
Selbstkundgabe 	⇨ Was ist das für einer? ⇨ Spricht der über seine Schwierigkeiten?	▸ *Er hat Schwierigkeiten mit dieser Akte.*

Appell 	⇨ Wozu möchte Niki mich oder die Zuhörer/Beobachter veranlassen? ⇨ Was sollen wir denken, fühlen machen?	▸ *Er braucht meine/unsere Unterstützung!* ▸ *Ich soll wohl gleich zu dir kommen!*

Je nachdem, wie die Nachricht von Niki gesendet wird und wie die Beteiligten diese Nachricht empfangen, kann es zu unterschiedlichen Reaktionen kommen. Höre ich z.B. sehr stark auf dem „Sachohr“, nehme ich Nikis Schwierigkeiten bei der Aktenbearbeitung zur Kenntnis, reagiere aber nicht weiter darauf. Höre ich eher auf dem „Appellohr“, lasse ich meine eigene Arbeit liegen, und helfe Niki bei der Bewältigung seiner Schwierigkeiten. Ob ich auf dem einen oder auf dem anderen Ohr stärker höre, hängt von meiner Persönlichkeit (z.B. *Ich bin immer sehr hilfsbereit!*), von der Beziehung, die ich zu Niki habe (z.B. *Wir beide sind gute Freunde.*) und von der Situation ab, in der der Hilferuf kommt (z.B. *Ich sitze selbst an einer schwierigen Akte, die meine volle Konzentration braucht.*).

Die 4 Seiten einer Nachricht[2] machen sehr deutlich, dass das Senden und das Empfangen keineswegs immer funktionieren. Sie zeigen, dass wir uns um ein gegenseitiges Verstehen bemühen müssen; beide Seiten, Sender und Empfänger müssen Verantwortung übernehmen, um Verständigung möglich zu machen.

Kommunikation ist somit keine Einbahnstraße. Eine Nachricht wird vom Sender gesendet, der Empfänger empfängt sie und „versteht” sie gemäß seinen „Hörgewohnheiten”. Der Empfänger reagiert auf die Nachricht so, wie er sie verstanden hat. Er gibt Feedback bzw. eine Rückkopplung zu der Nachricht, so wie er sie verstanden hat. D.h., gegenseitiges Verstehen gelingt umso besser, je größer die Schnittmenge von gesendeter und empfangener Nachricht ist.

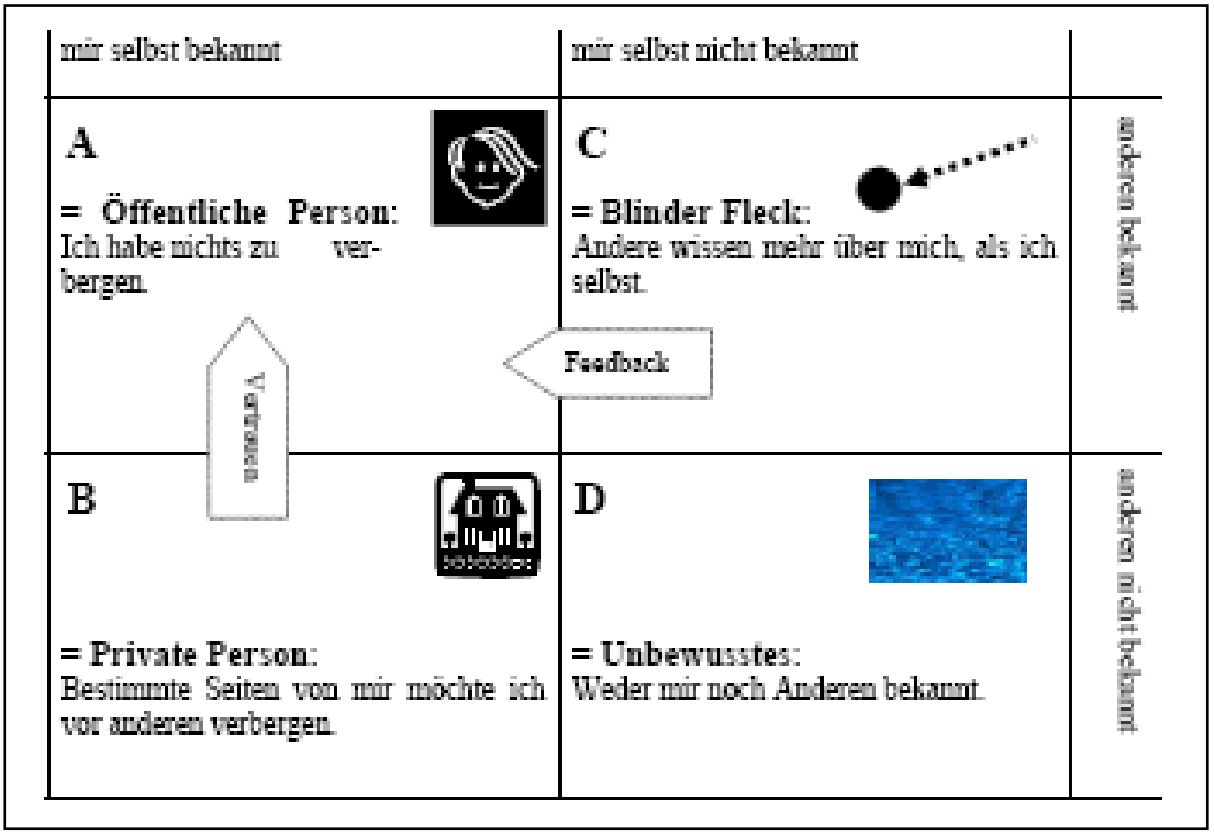


2.5 Der „blinde Fleck“

Das Feedback, das ich erhalte, hilft mir festzustellen, ob die Nachricht so empfangen wurde, wie ich sie gemeint habe. Gibt es Abweichungen, dann kann das darauf hinweisen, dass ich Dinge sende bzw. auch in einer bestimmten Art und Weise sende, von denen ich gar nichts weiß. Es könnte z.B. sein, dass Niki, unsere junge Nachwuchskraft, zwar um Hilfe bei der

Aktenbearbeitung bittet, dass er dabei aber einen solchen (aggressiven) Unterton hat, dass alle aus der Ausbildungsgruppe eher abgeschreckt werden und ihm deshalb keiner helfen möchte. Wir könnten sagen, Niki hat an dieser Stelle einen „blinden Fleck"; er weiß nicht, wie er bei Hilferufen auf andere wirkt. Erst ein deutliches Feedback kann hier Abhilfe schaffen.

Zur Veranschaulichung dieser Zusammenhänge möchten wir auf ein Modell zurückgreifen, das so genannte „Johari-Fenster"[3] (benannt nach Joe Luft und Harry Ingham).



A. Als „Öffentliche Person" können wir uns unbeschwert bewegen, wir brauchen nichts zurückzuhalten. Insofern ist es sehr entlastend, den öffentlichen Teil meiner Person möglichst groß zu gestalten.
B. Als „Private Person" möchten wir bestimmte Seiten unserer Persönlichkeit und unseres Lebens vor anderen verbergen; keiner soll davon wissen. Das kann immer wieder zu Verständigungsproblemen führen; ich muss aufpassen und vorsichtig sein, nicht zu viel von mir preis zu geben. Die Entwicklung von Vertrauen hilft diesen Teil zu Gunsten der öffentlichen Person zu verkleinern. Je mehr Vertrauen ich zu den anderen habe, desto befreiter kann ich auf den anderen zugehen.
C. Meine „Blinden Flecken" sind mir nicht bekannt. Deshalb brauche ich andere, die mich auf solche Eigenheiten aufmerksam machen. Bin ich bereit, Feedback anzunehmen, gewinne ich im Sinne der „Öffentlichen Person", ich gewinne mehr „Bewegungsfreiheit".

D. Das „Unbewusste“ ist weder mir noch anderen bekannt. Daran etwas zu ändern bedarf intensiver Anstrengungen, die hier nicht weiter erläutert werden sollen.

Feedback ist somit der Teil der Rückantwort des Empfängers, aus dem der Sender entnehmen kann, wie seine Nachricht verstanden worden ist. Feedback hat im Kommunikationsprozess, im Umgang mit dem Gesprächspartner/der Gesprächspartnerin eine besondere Bedeutung, da besonders hier Ansatzpunkte für eine Verbesserung des eigenen Kommunikationsverhaltens zu finden sind.

Die Verbesserungsmöglichkeiten liegen zum einen darin, dass durch das Feedback ständig überprüft werden kann, ob die Verständigung funktioniert, ob der Empfänger die Nachricht „richtig”, d.h. im Sinne des Senders verstanden hat. Missverständnisse können rechtzeitig offen gelegt und beseitigt werden.

Längerfristig gesehen wird durch das Feedback zum anderen ein Lernprozess eingeleitet. Nur wenn der Sender erfährt, wie das, was er sagt und wie er es sagt, auf andere wirkt, kann das eigene Kommunikationsverhalten korrigiert werden.

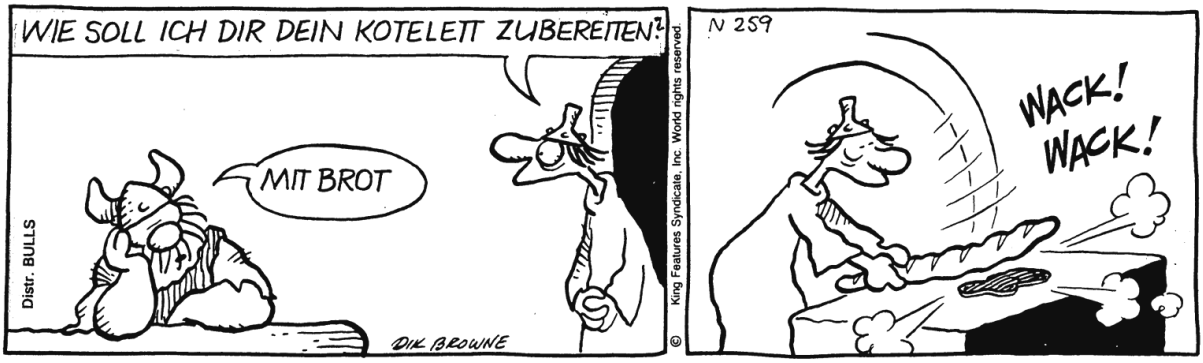


Abbildung 3

Fazit: Wir haben in diesem Kapitel gezeigt, dass Sprache und Körpersprache zwei wichtige Säulen der Kommunikation beschreiben. Damit Kommunikation gelingt, müssen Sender und Empfänger auf der Grundlage einer geklärten Beziehung Verantwortung für ein gegenseitiges Verstehen übernehmen. Dies geschieht im Wesentlichen über das Feedback, das sich beide geben können.

Wir werden im folgenden Kapitel 3 mehrere Techniken einschließlich der Feedbacktechnik vorstellen, die Sie darin unterstützen können, Ihre Kommunikation möglichst erfolgreich zu gestalten.

3. Erfolgreiche Kommunikation

Aufbauend auf den Grundlagen zur Kommunikation werden wir in diesem Kapitel fünf Techniken vorstellen, die in vielen Gesprächssituationen (z.B. Teamsitzungen, Konfliktgesprächen, Fördergesprächen) von den beteiligten Gesprächspartnern eingesetzt werden und zu einem besseren Gelingen beitragen können. Kapitel 3.1 zeigt, wie Sie die Verständlichkeit Ihrer Sprache verbessern können. Kapitel 3.2 erläutert die Technik des „aktiven Zuhörens“, Kapitel 3.3, wie Sie durch geschicktes Fragen gegenseitiges Verstehen positiv unterstützen können. Mit „Ich-Botschaften“ (Kapitel 3.4) unterstützen Sie eine offene Kommunikation. Kapitel 3.5 geht gezielt auf die Bedingungen und Regeln von Feedback ein. Diese fünf Strategien garantieren nicht eine erfolgreiche Kommunikation in jeder Situation, können Sie aber in Ihrem Bemühen unterstützen.



Abbildung 4

Wir haben gesehen, dass erfolgreiche Kommunikation keineswegs selbstverständlich ist. Es gibt viele Gründe, warum Kommunikation bzw. Verständigung nicht gelingt. Zur Erinnerung einige Beispiele:

- *z.B.: Menschen sind nicht immer ehrlich oder offen genug, das zu sagen, was sie wirklich meinen.*
- *Gefühle lassen sich manchmal schwer in Worten ausdrücken.*
- *Einige hören nur das, was sie hören wollen.*
- *Manchmal kann man gar nicht richtig zuhören, weil man mit seinen Gedanken schon woanders ist.*

Wie wir in Kapitel 2 gezeigt haben, hören wir alles, was unser Gesprächspartner sagt, mit dem Filter unserer persönlichen Wahrnehmung. Und nicht selten neigen wir (oft unbewusst) dazu, Ungereimtheiten im Gehörten zu ergänzen und/oder für uns verständlich zu machen. Wir „deuten“ bzw. interpretieren das Gehörte.

Reflexionsaufgabe: Wie gelingen Ihnen Gespräche? Sind Sie immer aufmerksam, interessiert und verständlich? Beantworten Sie dazu folgende Fragen.

Fragen	**Ihre Antwort**
Gelingt es Ihnen eher selten, in Gesprächen ruhig und verständlich zu reden?	…
Werden Sie öfter ungeduldig, wenn Sie Ihrem Gesprächspartner zuhören?	…
Sind Sie schon bei Ihren eigenen Gedanken, wenn Ihr Gegenüber noch seine Sichtweise darlegt?	…
Fallen Sie anderen manchmal ins Wort?	…
Sind Sie wenig neugierig auf das, was Ihr Gesprächspartner sagt und schnell gelangweilt?	…
……	…

Wenn Sie eine oder mehrere Fragen bejahen müssen, dann können Ihnen vielleicht die nachfolgenden Ausführungen helfen, Ihre Gespräche erfolgreicher zu gestalten.

3.1 Verständlichkeit

Auf der Inhaltsseite der Kommunikation (vgl. Abschn. 2.3) können wir durch die Einhaltung einiger Regeln dafür sorgen, dass eine Nachricht besser gesendet und empfangen wird. Oft liegen Missverständnisse in der Kommunikation schon darin, dass die Nachricht nicht richtig oder sinnvoll übermittelt wird. Es fehlt an Verständlichkeit.

Unser Ziel sollte sein, auch komplizierte Sachverhalte verständlich auszudrücken! Das können wir erreichen, indem wir die sogenannten „fünf Verständlichmacher“ beachten. Während die ersten vier Verständlichmacher für geschriebene Texte und gesprochene Sprache gelten, gilt die „Freie Rede“, wie der Name schon sagt, nur für gesprochene Worte.

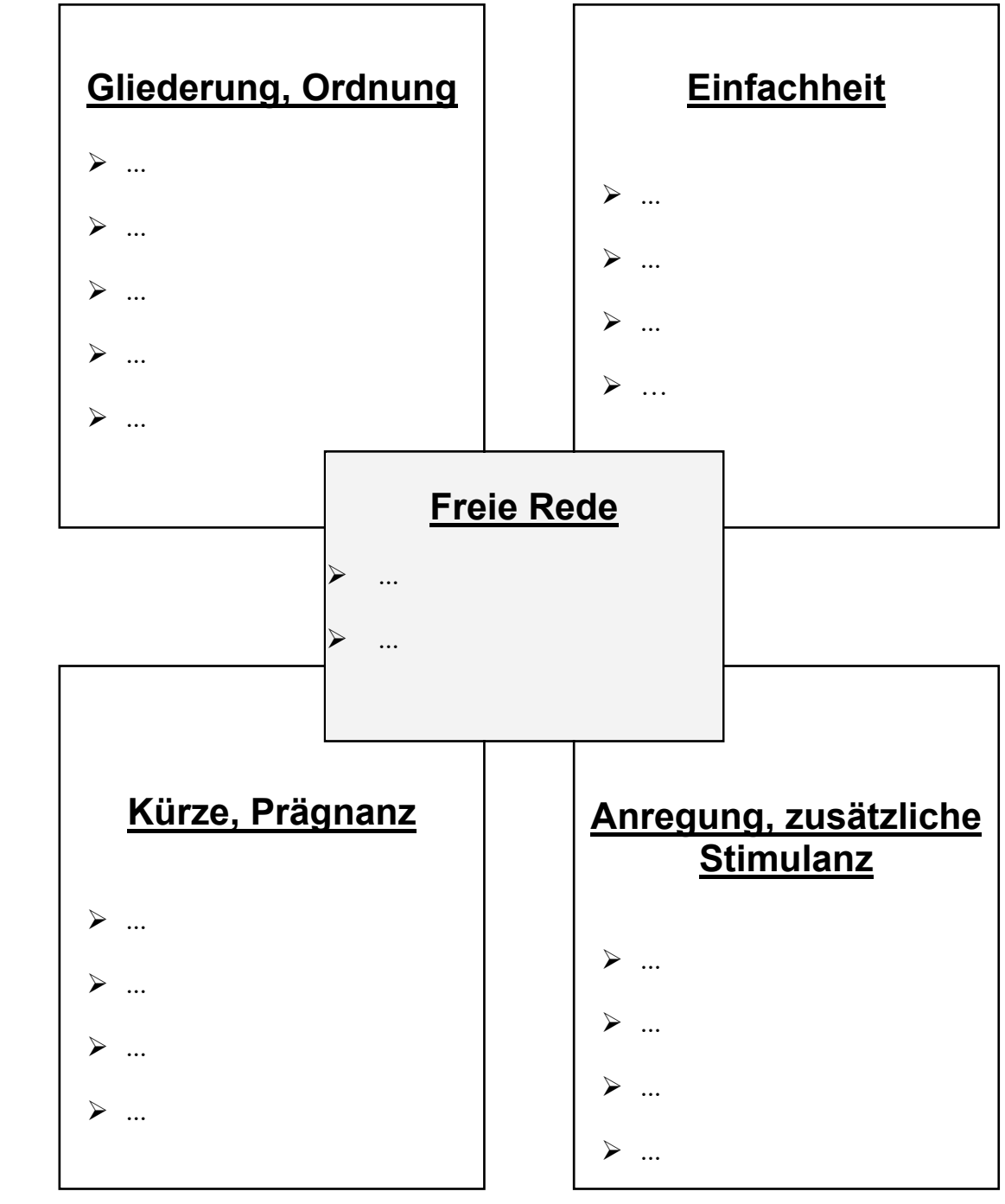
5 Verständlichmacher

1. Gliederung/Ordnung
2. Einfachheit
3. Kürze/Prägnanz
4. Anregung/zusätzliche Stimulanz
5. Freie Rede

***Übung**:* In dem Kasten unten finden Sie 19 Begriffe. Versuchen Sie bitte, die Begriffe den einzelnen Verständlichmachern zuzuordnen. Vervollständigen Sie dazu bitte das Schaubild auf der nächsten Seite.

*lebensnah ** wesentliche Aussagen ** Orientierung geben **
keine Hektik, aber kurz ** Fachbegriffe einführen ** roter Faden **
viele Vergleiche ** anschaulich ** zusammenfassen **
angemessene Mimik und Gestik ** abwechslungsreiche Sprache **
einfache Sätze ** Kernaussagen treffen ** eindeutige Sprache **
überblicksartige Vorschau ** überzeugende Körpersprache **
flüssige Sprache ** übersichtlich ** Exkurse vermeiden*

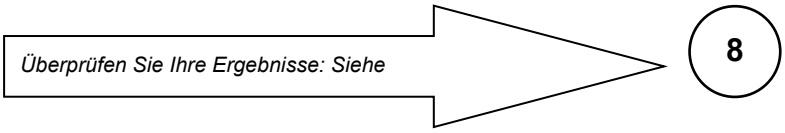
Die fünf Verständlichmacher im Überblick



Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe 7

***Übung**:* Nachfolgend haben wir verschiedene Merkmale der Verständlichkeit bzw. Unverständlichkeit zusammengetragen. Bewerten Sie jeweils mit + (= positiv) oder - (= negativ) nur dasjenige Merkmal der Verständlichmacher, das für Sie **überwiegend** zutrifft (vgl. das Beispiel Zeile 1 der Tabelle: „*In dem Text geht alles durcheinander*." wirkt sich negativ (-) auf die Gliederung aus)! Manche Merkmale können Sie auch zwei Verständlichmachern zuordnen: z.B. „*Im Text sind viele Beispiele aus der Praxis*" steigert die Anregung und die Einfachheit.

	Ein-fachheit	***Gliede-rung***	***Kürze***	***Anre-gung***
1. In dem Text geht alles durcheinander.		**–**		
2. Im Text sind anregende Vergleiche.				
3. Sehr abstrakt und trocken.				
4. Nichts ist überflüssig. Alles äußerst knapp.				
5. Der rote Faden ist immer sichtbar.				
6. Man langweilt sich beim Lesen.				
7. Das hätte man viel kürzer sagen können.				
8. Im Text sind viele Beispiele aus der Praxis.	**+**			**+**
9. Der Autor weicht nie vom Thema ab.				
10. Man kann jeden Satz gut verstehen.				
11. Man weiß überhaupt nicht, was man sich merken soll.				
12. Der Text enthält viel direkte Rede und Alltagsausdrücke.				
13. Sehr verschachtelt und viele Neben-sätze.				
14. Alles kommt schön der Reihe nach.				
15. Viele Fachausdrücke und Abkürzun-gen.				



3.2 Aktives Zuhören



Was ist aktives Zuhören? Wir haben bisher gelernt, dass wir die inneren Zustände, die Stimmung, Empfindungen und Gedanken unseres Gesprächspartners nur indirekt erfahren können. Dabei haben wir die Körpersprache als ein wichtiges Ausdrucksmittel beschrieben. So oder so müssen wir aktiv versuchen, die Botschaften unseres Gegenübers zu entschlüsseln.

Beispiel:
Christoph: *„Ich habe keinen Bock mehr auf diese blöden Akten. Den ganzen Tag immer derselbe Mist.“*

In dieser Situation hilft uns das **„aktive Zuhören“**. Der Grundsatz ist folgender: Ich höre etwas von meinem Gegenüber und versuche, das zurückzusenden, was bei mir angekommen ist. Also: **kein eigener Kommentar, keine eigene Interpretation, vor allem keine Wertung!** Habe ich es nicht oder zu wenig verstanden, frage ich nach.

Reaktion von Claudia auf Christoph im Sinne des „aktiven Zuhörens“: *„Was genau nervt Dich? Nerven Dich diese speziellen Akten oder dass Du die ganze Zeit die gleichen Vorgänge erledigen musst?“*

Claudia will hier Christoph verstehen und fragt erst mal nach. Sie will die Welt mit den Augen von Christoph sehen. So fühlt sich Christoph verstanden und Claudia erfasst tatsächlich die Botschaft.

Um sicher zu gehen, dass Sie alles Gesagte richtig verstanden haben, können Sie die Aussagen spiegeln, indem Sie sie mit eigenen Worten wiedergeben:

- *„Dir kommt es also darauf an, … .“*
- *„Alles in allem heißt das für Dich … .“*
- *„Es scheint Dir vor allem um … zu gehen.“*

Oder Sie formulieren vorsichtiger in Frageform:

- *„Ist es möglich, dass Du … ?“*
- *„Verstehe ich Dich richtig, wenn … ?“*
- *„Ist es richtig, dass … ?“*
- *„Liege ich falsch, wenn ich sage … ?“*

Das „aktive Zuhören“ von Claudia, um in dem Beispiel zu bleiben, kann Christoph darüber hinaus auch helfen, Klarheit über sich selbst, über seinen Ärger zu gewinnen, um dann entsprechende Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln.

Christoph: *„Mir wird gerade klar, dass es mehr die Eintönigkeit ist, die mich nervt.“*

Wir können das „aktive Zuhören“ durch Sprache (verbal) und auch durch unsere Körpersprache (nonverbal) unterstützen.

Sprachliche und nichtsprachliche Verstärker beim aktiven Zuhören

- ☺ **kurze sprachliche Verstärkungen:**
  „Ich verstehe.“, „Oh!“, „Ja?“, „Ich begreife.“, „Ich höre zu!“, „Wirklich?“
- ☺ **offener Blickkontakt**
- ☺ **zustimmendes Nicken oder Fragen bei Verständnis-schwierigkeiten**
- ☺ **offene Körperhaltung**
- ☺ **angemessene Nähe/Distanz zum Gesprächspartner (z.B.: gute Sitzordnung)**

Mit solchen sprachlichen und nichtsprachlichen Verstärkern zeigen Sie Wertschätzung und leisten damit einen wichtigen Beitrag zu einer erfolgreichen Kommunikation.

In der nachfolgenden Tabelle haben wir die häufigsten Verhaltensfehler beim Zuhörenden aufgelistet und jeweils wirksame Alternativen benannt.

☹ **„gut gemeinter Beitrag“ = wenig geeignet zu echtem Verstehen**	☺ ***positiver Beitrag zu echtem Verstehen***
„Ratschläge sind auch Schläge“: Vor- oder Ratschläge drängen zum Handeln und nehmen dem Gegenüber die Verantwortung aus der Hand	*die Meinung des Anderen spiegeln und seinen Weg zur Lösungsfindung unterstützen*
wertendes Ausfragen lenkt den Gefragten u.U. in eine falsche Richtung	*interessiertes Nachfragen und Nachvollziehen ohne eigene Wertung*
Zustimmung oder Ablehnung direkt zeigen = Gehörtes werten: (z.B.: Direkte Reaktion: *„Das ist doch total blöd!“*)	*Sachverhalt darstellen lassen, ohne eigene Wertung, Zeit gewähren, Suche nach eigenem Standpunkt unterstützen*
oberflächliches Zuhören (aus dem Gefühl der sozialen Verpflichtung)	*echte Aufmerksamkeit, Interesse und Neugier: die Empfindung und Botschaft, die der Gesprächspartner mit seinem Thema verbindet, erkennen und signalisieren, dass man das auch so verstanden hat*
negative Kritik (= Verletzung des Selbst-wertgefühls)	*konstruktive Kritik*

Test: Testen Sie Ihre Fähigkeit zum „aktiven Zuhören“!
Wie gut gelingt es Ihnen, aktiv zuzuhören? Machen Sie den Test. Kreuzen Sie jeweils die Antwort bzw. Reaktion an, der Sie am ehesten zustimmen können.



Folgende Gespräche ergeben sich zwischen Ihnen und einem Kollegen:

1. Warum bin ich immer dafür zuständig, den Vordruckschrank aufzufüllen?	
a. Einer muss es ja tun!	
b. Komm reg' dich nicht auf, es gibt wirklich Schlimmeres.	
c. Du bist ärgerlich, weil das immer an dir hängen bleibt.	
2. Morgen muss ich schon wieder mit dem Versicherten sprechen. Der ist total schwierig. Ich habe keine Lust, mich schon wieder anmachen lassen.	
a. Ach, stell dich nicht so an, ich habe auch schwierige Versicherte.	
b. Du hast schon mehrmals mit dem Versicherten gesprochen und jedes Mal wurde er doof zu dir!?	
c. Ach, keine Sorge. Morgen sieht die Welt schon anders aus!	
3. Wenn jetzt noch jemand kommt und etwas von mir will, dann gehe ich!	
a. Dich nerven die Unterbrechungen, was?	
b. Das ist eben so, wenn viele Leute zusammen arbeiten.	
c. Warum freust du dich nicht, dass du so wichtig bist?	
4. Der Herr Müller hat sich vor den ganzen Kollegen über mich lustig gemacht.	
a. Du hast dich sicher blöd gefühlt!	
b. Du kennst ihn doch. Das macht er mit allen.	
c. Er ist eben der Chef. Er kann es sich erlauben.	
5. Jeder bittet mich um einen Gefallen. Aber wenn ich Hilfe brauche, ist keiner für mich da.	
a. Tust du denn was für andere?	
b. Fühlst du dich von den anderen im Stich gelassen?	
c. Selbst Schuld. Musst halt auch weniger für die anderen machen.	

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **9**

Lagen Sie immer richtig? Wenn nicht lohnt es sich, das „aktive Zuhören“ gezielt zu üben.

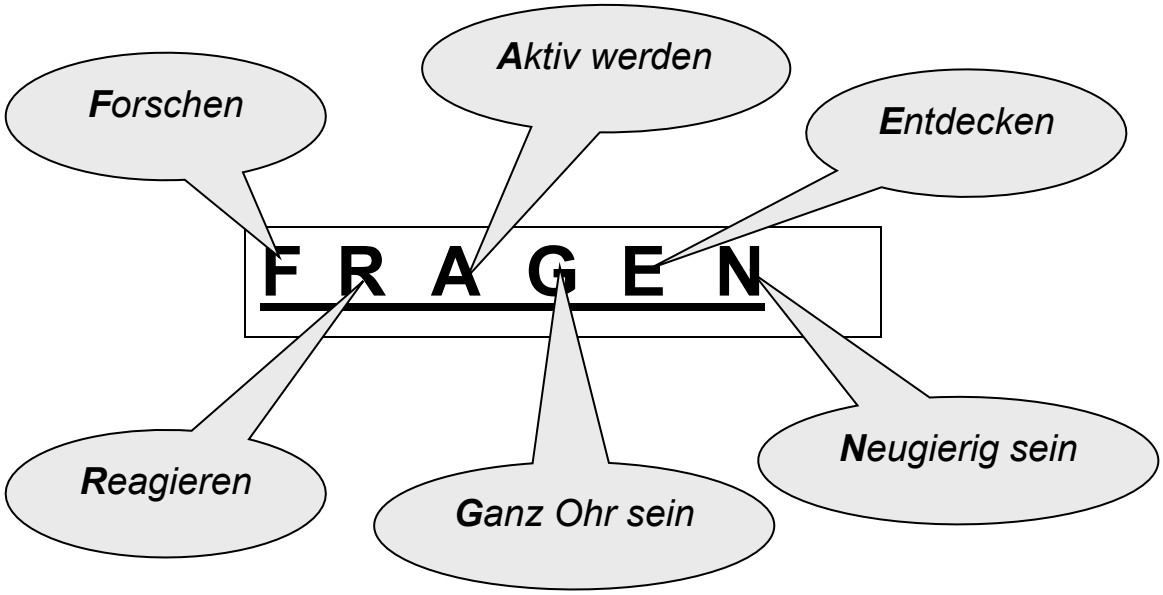
Fazit: Es geht beim „aktiven Zuhören“ nicht darum, das Gehörte zu bewerten oder zu analysieren! Es geht vielmehr darum, zu zeigen, ich habe das, was Du gesagt hast, folgendermaßen verstanden. Und wenn mein Verständnis anders ist, geht es dann darum, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln.

3.3 „Gut gefragt ist halb gewonnen!“ - Fragen stellen



„Wer fragt, der führt!“ Richtiges Fragen erzeugt eine Kraft, wie kaum ein anderes Werkzeug in der Kommunikation. Fragen sind wichtige Werkzeuge für den Sender wie für den Empfänger von Nachrichten. Mit Fragen geben wir Anstöße, die andere in Bewegung setzen. Mit Fragen öffnen wir Themen, lenken Gedanken, stoßen Aktivitäten an, vorausgesetzt, wir wissen, was wir wen wann wie zu fragen haben.

In vielen Situationen ist Fragen der **„Königsweg“** der Kommunikation.



„Fragen“ sind dann gesprächsunterstützend, wenn sie eine „innere Fragehaltung“ wiedergeben, wenn sie „echt“ bzw. „ehrlich“ gemeint sind. Direktes Fragen, Denkanstösse und/oder

kleine (Frage-) Impulse und Körpersprache bringen diese Fragehaltung zum Ausdruck. Zu den wichtigsten Frageformen zählen offene und geschlossene Fragen:

Frageform	***Fragebeispiel***	***Fragewirkung***
Offene Fragen	• Was denken Sie darüber? • Wie sollen wir vorgehen? • Was können wir nun tun? • Wie geht es Ihnen?	⇨ Ein offener Antwortrahmen ermöglicht längere Antworten und gibt dem Gesprächspartner Freiraum. ⇨ wirkt einladend und auffordernd
Geschlossene Fragen	• Können Sie mir sagen, wo das steht? • Trifft es zu, dass ... • Um welchen Paragraphen handelt es sich?	⇨ deutlich begrenzter Antwortrahmen ⇨ sehr oft „Ja“ oder „Nein“ als Antwort ⇨ gezielte Informationsabfrage wirkt eher bestimmend

Mit offenen Fragen eröffnen wir Gespräche, nähern uns Problemen und geben unserem Gesprächspartner Raum, um das Gespräch oder den Klärungsprozess mit zu gestalten. Mit geschlossenen Fragen können wir dann bestimmte Aspekte auf den Punkt bringen und z.B. Konfliktlösungen gemeinsam entwickeln.

Übungsfall:

„Sie sind Moderator in einem Team von Nachwuchskräften, das den Auftrag hat, die Geschäftsführung Ihrer Organisation zu erkunden. Schon bei den ersten Vorbereitungen für die Erkundung vor Ort stellen Sie fest, dass Frank, ein Teammitglied, sich stark zurückhält und z.T. abwesend wirkt. Das kann viele Gründe haben (z.B. uninteressiert, schlechter Tag, Krankheit im Anflug, Unbehagen im Team). Sie entschließen sich, Frank auf sein Verhalten hin anzusprechen.“

Formulieren Sie bitte zwei offene Fragen, die ein solches Gespräch in Gang bringen und/oder

weiterentwickeln und zwei geschlossene Fragen, die in einem solchen Gespräch sinnvoll sein könnten.

1. offene Frage: ……..…….……..……

……..

……..

2. offene Frage: ……..…….

…….

…….

1. geschlossene Frage: ……..…….……...

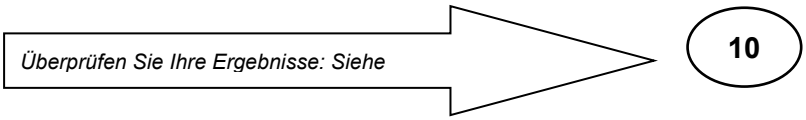
…….

…….

2. geschlossene Frage: ……..…….……...

…….

…….



3.4 „Ich-Botschaften“ statt Vorwürfe

„Du kommst immer zu spät!“ Bei diesem Satz handelt es sich um eine so genannte „Du-Botschaft“, um einen Vorwurf (ich werfe etwas vor = Angriff), der mein Gegenüber entweder „in Deckung“ gehen oder einen Gegenangriff starten lässt: z.B. *„Stimmt doch überhaupt nicht!“* – *„Stimmt doch. Du bist nie pünktlich!“* Es ist relativ unwahrscheinlich, dass dieser „Schlagabtausch“ zu einer vernünftigen Kommunikation / zu einer konstruktiven Lösung oder zur Zusammenarbeit führt.

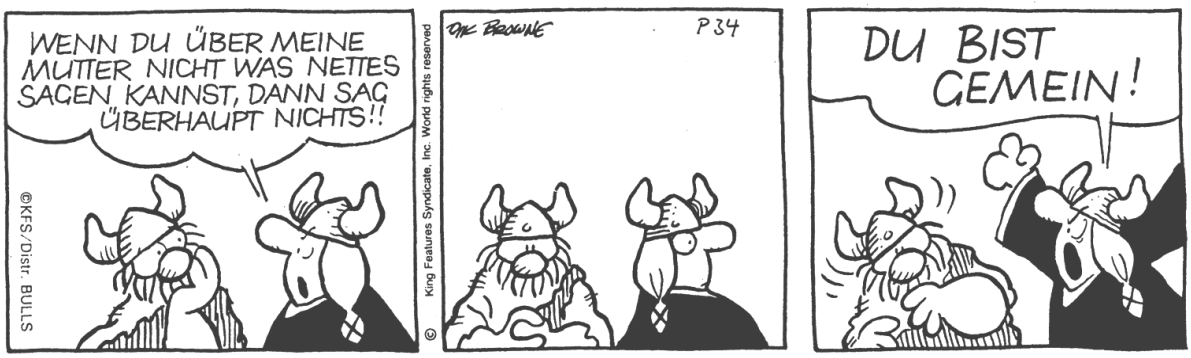


Abbildung 5

Wenn ich anstelle von Vorwürfen meine dahinter stehenden Wünsche ausspreche, steigt die Chance, dass diese Wünsche bei meinem Gegenüber ankommen und angenommen werden. *„Ich wünsche mir, dass Du zu der verabredeten Zeit kommst!“* oder *„Es stört und ärgert mich, wenn du zu spät kommst!“*

Du-Botschaften sind somit Zuweisungen und werden oft als Vorwürfe gedeutet und entsprechend abgewehrt. Ähnlich wie *„Man sollte immer pünktlich sein!“* oder *„Es ist unhöflich, zu spät zu kommen!“* verschleiern Du-Botschaften die Gefühle des Senders. Weil der Sender Sorge hat, sich angreifbar zu machen, bringt er seine Gefühle nicht deutlich zum Ausdruck. Tatsächlich verhindert er aber mit Du-, Man- und Es-Botschaften die Chance zu einer offenen und direkten Kommunikation. Wir wählen, oft unbewusst, Du-Botschaften, um nicht die volle Verantwortung für das, was wir sagen, übernehmen zu müssen. Verwenden wir dagegen Ich-Botschaften und bringen damit unsere Gefühle klar zum Ausdruck, kann ein offenes (Konflikt-) Gespräch entstehen. Der Empfänger fühlt sich weniger angegriffen und kann auf unsere Wünsche reagieren.

Übung: Formulieren Sie die nachfolgenden Aussagen in „Ich-Botschaften“ um (vgl. die nachstehende Tabelle). Überlegen Sie, welche Botschaften diese Sätze enthalten und formulieren Sie diese so um, dass das Gemeinte präzise in Ich-Botschaften ausgedrückt wird. Was hat sich an der Aussage der Sätze verändert?

„Ihre Arbeitshaltung ist unmöglich - so kommen Sie nie ans Ziel!“

.....

.....

.....

1. „Eine absolute Frechheit, Ihre Nörgeleien belasten das Arbeitsklima!“

   .....

   .....

   .....

2. „Mit Dir kann man nicht reden!“

   .....

   .....

   .....

3. „Du interessierst dich ja sowieso nicht dafür, was mit mir los ist!“

   .....

   .....

   .....

4. „Keiner fühlt sich für den Kopierer verantwortlich!“

   .....

   .....

   .....

5. „Wie du dich abrackerst - das kann nicht gut gehen!“

   .....

   .....

   .....

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **11**

3.5 Feedback, Selbstreflexion und Kritikfähigkeit

Im Feedback teilt eine Person einer anderen mit, wie sie die Verhaltensweisen der anderen Person wahrnimmt, versteht und erlebt. Das Feedback beruht demnach auf dem Erleben des Feedbackgebers: *„Ich erlebe dich so.“* und beinhaltet keineswegs die Aufforderung: *„Du sollst dich (entsprechend meinem Feedback) ändern!“* Indem mir eine andere Person mitteilt, wie ich mit meinem Verhalten auf sie wirke und ich damit auf Dinge aufmerksam gemacht werde, die mir möglicherweise nicht bekannt sind, kann Feedback helfen, meine Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Ich lerne mich und meine Wirkung auf andere besser kennen.

Feedback wird für mich wertvoll und lernwirksam, wenn ich bereit bin, Feedback anzunehmen und zu lernen. Diese Bereitschaft ist wiederum eng verbunden mit meiner Fähigkeit zur Selbstreflexion, meiner Bereitschaft über mein Verhalten und meine Leistungen offen und selbstkritisch nachzudenken.

Übung: Nennen Sie bitte zwei Stärken (+) und zwei Schwächen (-), die Sie im Umgang mit Kolleginnen und Kollegen bei sich selbst festgestellt haben.

(+) ……...

……

(+) ……...

……

(-) ……...

……

(-) ……...

……

Wenn Sie selbstkritisch Ihre Stärken und Schwächen benennen können, dann können Sie auch viel offener mit Feedback umgehen und es als eine wichtige Lernchance begreifen. Die enge Verknüpfung von Feedback, Selbstreflexion und Kritikfähigkeit wird u.a. auch bei dem

Beurteilungskriterium 9.5 in dem Beurteilungsbogen für Nachwuchskräfte deutlich: *„Ist die Nachwuchskraft in der Lage, bei kritischen Einwänden offen und konstruktiv zu reagieren? Wie gut ist die Selbsteinschätzung (z. B. in Förder-, Beurteilungs- und täglichen Feedbackgesprächen)?“*

Ist ein Feedback, das ich bekomme, ehrlich und wertfrei, dann beurteilt oder verurteilt es nicht mich als Menschen, sondern lässt mir die Wahl zu entscheiden, welche Konsequenzen ich aus dem Feedback ziehe. Umfang und Wirksamkeit von Feedback werden somit bestimmt vom Grad des Vertrauens zwischen dem Feedbackgeber und dem Feedbacknehmer und der Art, wie das Feedback gegeben und angenommen wird. D.h., für das Geben wie für das Nehmen von Feedback sind Regeln[4] sehr hilfreich.

Regeln für das Geben von Feedback:

- ***beschreiben statt bewerten:*** Es geht nicht darum, Vorwürfe zu machen, zu verurteilen oder zu bewerten, sondern das Verhalten, so wie es bei mir angekommen ist, so wie ich es wahrnehme, zu beschreiben (z.B.: nicht *„Du sagst ja nie was!“*, sondern *„Du hast dich bisher zurückgehalten. Ich würde gerne deine Meinung dazu hören.“*)

- ***konkret und klar statt allgemein und vage:*** Die Rückmeldungen sollen konkret, klar formuliert und gut nachvollziehbar sein (z.B.: nicht *„Musst du immer so viel Geld ausgeben!?“,* sondern *„Mich ärgert es, wenn du mich schon wieder um zwei Euro bittest, ohne deine Schulden bei mir bezahlt zu haben.“*)

- ***verhaltensbezogen statt charakterbezogen:*** Das Feedback soll sich grundsätzlich nur auf das beobachtete Verhalten des Feedbacknehmers beziehen und macht keine Aussagen über den Charakter (z.B.: nicht *„Du bist zu dumm, um das zu kapieren.“* sondern *„Ich habe den Eindruck, dass du das noch nicht ganz verstanden hast.“*).

- ***ich statt du oder man:*** (vgl. Ich-Botschaften im Kapitel 3.4)

- ***sofort statt verzögert:*** Feedback ist dann am wirkungsvollsten, wenn der Bezug zu dem betreffenden Verhalten noch frisch und damit für beide Seiten gut in der Erinnerung ist.

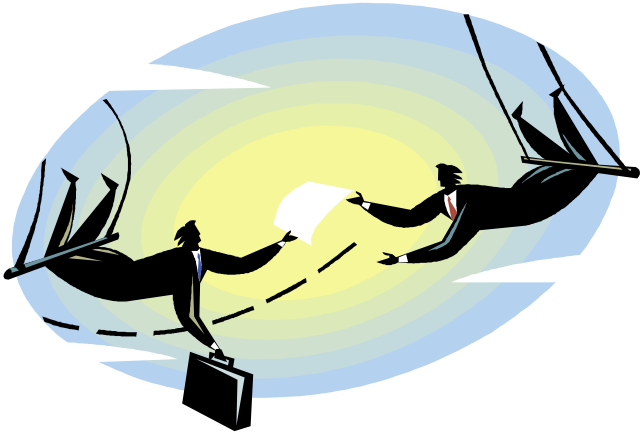
- ***einladend statt zurechtweisend:*** Um dem Feedback eine Chance zu geben, ist es sinnvoll, das Feedback mit Rücksicht auf den Feedbacknehmer zu formulieren, –*„Der Ton macht die Musik“* - und das Positive zuerst zu nennen, sonst kann es schnell auf Abwehr stoßen.
- ***erbeten statt aufgezwungen:*** Feedback ist dann am wirksamsten, wenn es vom Feedbacknehmer selbst gewünscht wird. Insofern sollte Feedback immer ein Angebot sein, aber kein Druckmittel.

Regeln für das Nehmen von Feedback:

- ***aufnehmen statt ablehnen:*** Hören Sie aufmerksam zu, fragen Sie nach, wenn Dinge unklar bleiben und entscheiden hinterher, ob Sie das Feedback zum Anlass für eine Verhaltensänderung nehmen wollen. Feedback ist eine Herausforderung, aber der Geber kann sich auch irren.

- ***schweigen statt rechtfertigen:*** Nehmen Sie das Feedback schweigend an und lassen es auf sich wirken; bei Unklarheiten fragen Sie nach. Verzichten Sie ganz auf Kontern oder „Recht-Fertigungen“. Wir neigen dazu solange „Recht-zu-fertigen“, bis wir glauben „Recht-zu-haben“; und darum geht es gar nicht. Feedback gibt eine subjektive Wahrnehmung wieder und keine Beurteilung im Sinne von „richtig oder falsch“.

- ***danken statt abwehren:*** Nehmen Sie ein Feedback mit Wertschätzung auf, es könnte eine wertvolle Lernchance sein, die Sie bei Abwehr verpassen würden.



Übung: **Feedback geben**

Ausgangssituation: *Während der Erarbeitung des Projektes: „FAQ's - Erstellung eines Nachschlagewerkes zu häufig auftretenden Problemen und Fragen bei der praktischen Arbeit"* (FAQ's = frequently asked questions: Titel zu einer Methode aus dem Bereich der Lern- und Arbeitstechniken) *in der Kleingruppe bemerken Sie, Jan – Azubi 3. Ausbildungsjahr, dass Carola zwar aufmerksam zuhört, aber bisher keinen eigenen Beitrag zur Weiterentwicklung und Fertigstellung des Projektes geleistet hat. Sie sind darüber verärgert und sehen nicht ein, warum Sie die Arbeit für Carola mitmachen sollen. Bisher hatten Sie wenig Kontakt zu Carola, sie arbeitet in einem anderen Abschnitt.*

Versetzen Sie sich bitte die Rolle von Jan und geben Sie Carola ein Feedback, das sich an den oben formulierten Feedbackregeln orientiert.

Ihr Feedback zu Carola:

……

……

……

……

……

……

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **12**



Fazit: Feedback umschreibt eine offene und direkte Rückmeldung an eine Person oder Gruppe, wie ich ihr Verhalten wahrnehme. Mit der regelmäßigen und respektvollen Anwendung von Feedback schaffen Sie Offenheit und Klarheit in Ihren Beziehungen und können damit zu einer besseren Kommunikation in Ihrem beruflichen und privaten Alltag beitragen.

4. Zum Umgang mit Konflikten

In diesem Kapitel können Sie Ihre persönliche Einstellung zu Konflikten reflektieren und Ihren Umgang mit Konflikten überprüfen. In einem ersten Kapitel (4.1) wollen wir den Fragen nachgehen, was sind Konflikte und was macht sie manchmal so schwierig. Im Anschluss können Sie Ihren persönlichen Konfliktstil ermitteln und reflektieren (Kapitel 4.2). Das größte Kapitel (4.3) widmen wir der Frage, wie Konflikte konstruktiv, d.h. lösungsorientiert bearbeitet werden können.

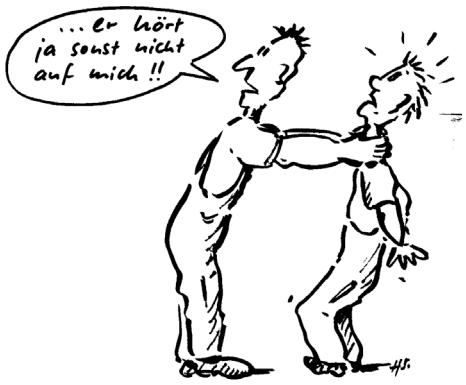


Abbildung 6

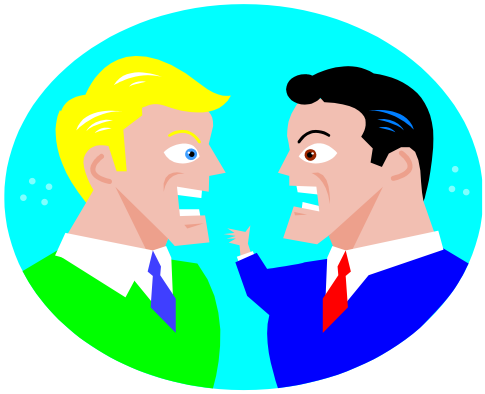
4.1 Was sind Konflikte?

Einstiegsübung: Testen Sie Ihre Einstellung zum Thema Konflikt. „Was fällt Ihnen zu ‚Konflikten' ein?" Schreiben Sie bitte spontan die ersten 5 Begriffe auf, die Ihnen zu Konflikt einfallen:

1. z.B. Streit
2. .....
3. .....
4. .....
5. ……...
6. ……...

Überlegen Sie nun, ob Sie den einzelnen Begriffen, die Sie aufgeschrieben haben, eine positive (= +), eine negative (= -) oder eine neutrale (= 0) Bedeutung zuschreiben.

Frage: Was überwiegt bei Ihnen? Verbinden Sie eher negative oder positive oder neutrale Bilder/Gedanken mit dem Begriff Konflikt?

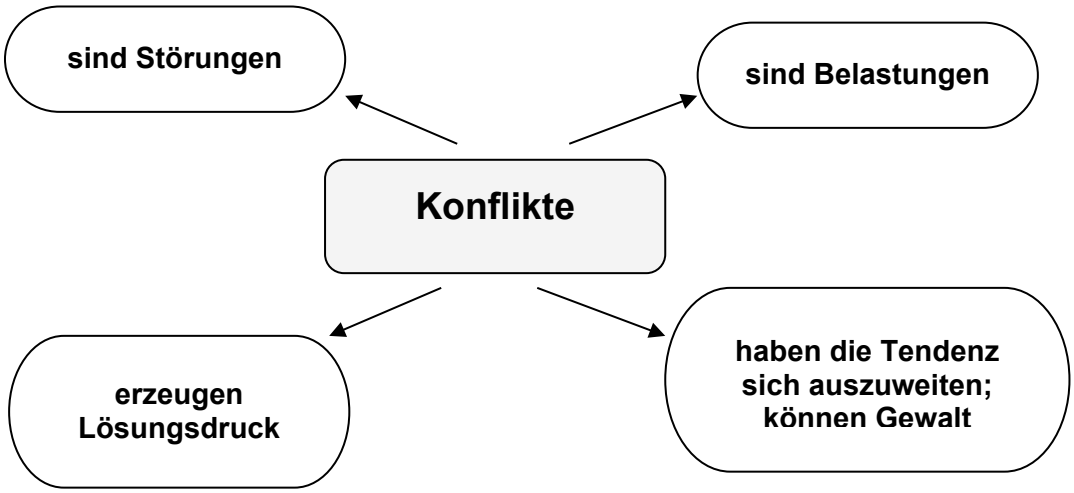


Je nachdem, welche Erfahrungen wir im Leben gemacht haben, erscheinen Konflikte dem einen eher als etwas Negatives und dem anderen eher als etwas Positives. In jedem Fall gehören Konflikte zu unserem Alltag. Wo Menschen miteinander leben und arbeiten, wo unterschiedliche Interessen, Wünsche, Bedürfnisse, Gewohnheiten, Ziele und Persönlichkeiten aufeinander treffen, kann es immer wieder zu kleineren oder größeren Konflikten kommen. Keiner wünscht sich Konflikte, aber sie sind oft unvermeidbar.

Konflikte können unter anderem dann entstehen, wenn:

- jemand etwas gefährdet sieht, was für ihn wichtig und zentral ist,
- jemand sich auf Dauer entwertet oder nicht ernst genommen fühlt,
- starre Positionen bezüglich Überzeugungen und/oder Interessen eingenommen werden oder nur ein „entweder – oder“ gilt,
- jede/r denkt, nur sie/er habe Recht.

Konflikte haben, ganz allgemein ausgedrückt, oft folgende Eigenschaften:



Diese Eigenschaften mögen unangenehm sein, zwingen uns aber auf Konflikte zu reagieren. Neben Beeinträchtigungen und Reibungsverlusten können Konflikte aber auch positive Funktionen haben oder positive Entwicklungen anschieben.

Übung: Wo hat ein Konflikt im Nachhinein etwas Gutes und / oder Sinnvolles ausgelöst bzw. bewirkt? Nennen Sie drei positive Wirkungen von Konflikten anhand von Beispielen aus dem beruflichen oder privaten Leben, die Sie selber erlebt oder von denen Sie gehört haben.

- z.B. Klärung unterschiedlicher Interessen: *Nach einem lautstarken Streit mit meinem Freund, wurde mir klar, dass wir den Urlaub nicht zusammen verbringen können, weil wir zu unterschiedliche Interessen haben.*
- ……..……

  ……..……
- ……..……

  ……..……
- ……....……..……

  ……..……

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **13**

Fazit: Konflikte lösen oft heftige Gefühle (z.B. Angst, Ärger, Wut) aus. Im Nachhinein können sie aber Sinn machen und zu einer Klärung für sich selbst und andere führen.

Wie man Konflikte bewältigt, hängt aber sehr stark von der eigenen Wahrnehmung (z.B.: Nimmt mir ein Anderer etwas weg, nehme ich den Konflikt sehr viel heftiger wahr als der, der es genommen hat. Vgl. auch Kap. 2.1), der Einstellung und den Erfahrungen ab:

Wahrnehmung ➔	**Gefühlslage ➔**	**Verhalten ➔**
Nehme ich wahr, wo sich ein Konflikt abzeichnet? Erkenne oder verdränge ich die Signale?	*Reagiere ich ängstlich oder hilflos, stelle ich mich mutig und entschlossen den wahrgenommenen Konflikten?*	*Gehe ich den Konflikt aktiv, offen, kooperativ an oder weiche ich aus, wehre ich ab, reagiere ich aggressiv?*

Dabei ist es entscheidend, dass sich die einzelnen Aspekte wechselseitig beeinflussen: Die Wahrnehmung wirkt auf die Gefühle, die Gefühle auf das Verhalten, das Verhalten auf die eigene Wahrnehmung. So verstärken sich u.U. aus einer Angst heraus Wahrnehmungen und Verhaltensweisen, die zu noch mehr Angst führen. Z.B.: *Wenn ich aus Sorge, einen guten Freund zu verletzten, ihm nicht sage, dass ich seine Lieblingsmusik („Sow Patrol") nicht mag und schon gar nicht mit ihm ins Konzert gehen möchte, kann aus der Sorge ein so großer Ärger werden, dass ich dem Freund ganz aus dem Weg gehen „muss" und den Kontakt verliere.*

4.2 Konfliktstile: Wie verhalten Sie sich in Konflikten?

Um das eigene Konfliktverhalten und den eigenen Konfliktstil näher kennen zu lernen und gegebenenfalls zu verändern, haben wir einen Test (nach Blake, Mouton[5]) vorbereitet. Kreuzen Sie bitte nachfolgend jeweils die Antwort spontan an, die für Sie am **ehesten** zutrifft:

Nr.	Was trifft auf Sie am ehesten zu? Nur eins aus (a) - (e) unter den Nummern 1 bis 4 jeweils ankreuzen!	trifft zu?
1.	**Jeder Konflikt wühlt auch die Gefühle aller Beteiligten auf. Wie kann ich meine Gefühle in Konfliktsituationen beschreiben?**	
a	Es macht mir richtig Spaß, wenn ich meinen angestauten Gefühlen Luft geben kann.	
b	Konflikte stimmen mich ernst. Ich mache mir besonders Gedanken, was die anderen meinen und fühlen.	
c	Ich bin enttäuscht. Entweder ärgere ich mich oder ich resigniere, zu einer richtigen Lösung kann ich doch nichts beitragen	
d	Ich habe schon Spaß daran, aber zu heftig dürfen die Gefühle nicht werden.	
e	Ich habe oft Angst davor. Offene Aussprachen sind einfach nicht möglich, ohne den anderen zu verletzen.	

2.	**Sie ärgern sich aus irgendeinem Grund über eine Freundin. Was tun Sie?**	
a	Ich sage ihr, weshalb und worüber ich mich ärgere. Dann frage ich sie, wie ihr zumute ist.	
b	Ich ärgere mich am meisten darüber, dass es ihr gelungen ist, mich so in Wut zu bringen. Ich gehe ihr deshalb aus dem Weg, bis ich wieder ruhiger geworden bin.	
c	Bei solcher Wut explodiere ich, da kann ich nichts machen.	
d	Ich habe Angst davor, in Wut zu geraten. Sie könnte mich verleiten, etwas zu tun, was ich später bereue. Ich versuche den Ärger zu verdrängen und das Gegenteil von dem zu tun, was den Ärger herstellt.	
e	Solange niemand verletzt wird, ist die Wut nicht weiter problematisch. Alle müssen Kompromisse schließen.	

3.	**Der Unterricht dauert länger und wird überzogen, weil ein Teilnehmer auf seinen Einwänden beharrt. Was tun Sie?**	
a	Ich trete dafür ein, dass er seine Argumente vollständig vortragen kann. Wenn er die anderen nicht überzeugt, dann muss er sich der Mehrheitsmeinung beugen.	
b	Ich suche herauszufinden, weshalb er die Dinge anders als ich sehe. Vielleicht kann ich so seine Sicht einnehmen und eine neue Sicht der Dinge gewinnen.	
c	Solche Meinungsverschiedenheiten lähmen uns alle. Ich dränge die anderen, das wir wenigstens über etwas Netteres diskutieren sollten	
d	Ich verlange, dass das Theater sofort ein Ende hat. Ansonsten drohe ich damit, den Raum zu verlassen.	
e	Ich halte mich heraus, wenn andere streiten. Soll doch jeder sehen, wie er sich mit seiner Meinung durchsetzen kann.	

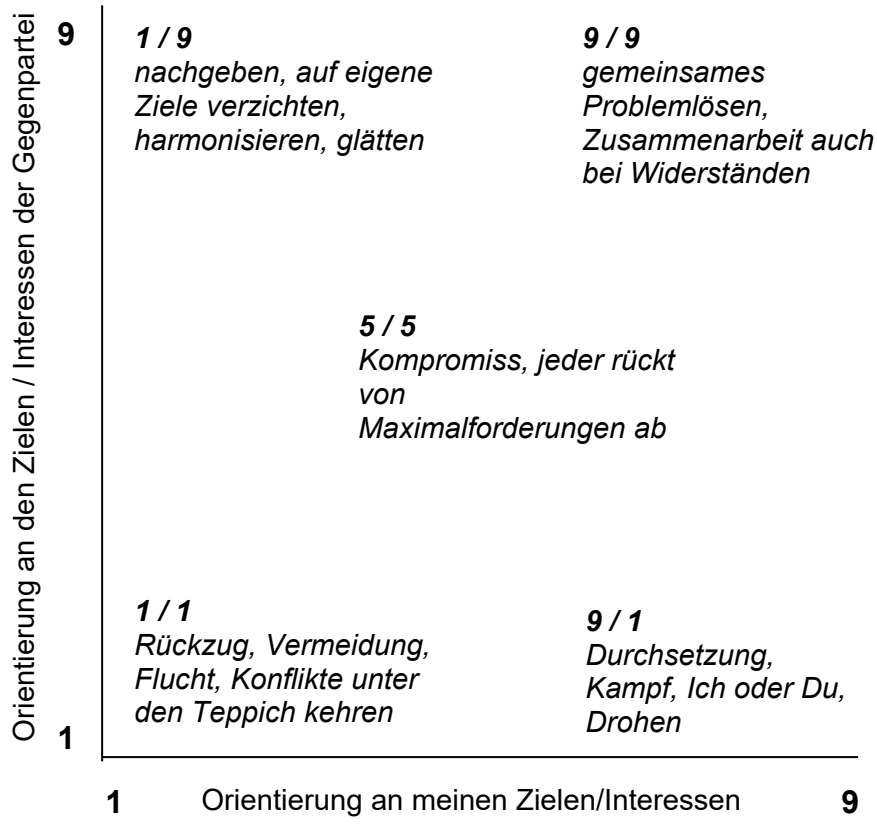
4.	**Gruppen müssen oft Entscheidungen mit anderen Gruppen absprechen. Das muss organisiert werden. Nach welchen Gesichtspunkten wählen Sie Ihren Gruppensprecher?**	
a	Er soll unsere Meinungen am besten vertreten können. Gleichzeitig sollte er aber auch flexibel sein, um die Argumente der anderen mit einzubeziehen und eine optimale Lösung für alle herzustellen.	
b	Er muss unsere Position geschickt vertreten und alles vermeiden, was uns in eine Zwickmühle bringen könnte.	
c	Er soll kooperativ, freundlich, aber auch zurückhaltend sein, um Konflikte mit anderen Gruppen zu vermeiden.	
d	Er muss hart verhandeln, darf kaum Zugeständnisse machen und sollte unseren Standpunkt maximal durchsetzen.	
e	Derjenige müsste bevorzugt werden, der von vornherein auf Kompromisse eingehen kann.	

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **14**

Welches Ergebnis haben Sie im Test erzielt? ☞ ……

Die ermittelte Zahlenkombination (z.B. 1/9) stellt einen bestimmten Konfliktstil dar. Welcher Konfliktstil Ihr Ergebnis beschreibt, finden Sie auf der folgenden Skala. Die Konfliktstile unterscheiden sich hinsichtlich der Anteile Orientierung an eigenen oder fremden Interessen und Zielen.

Konfliktstile im Überblick

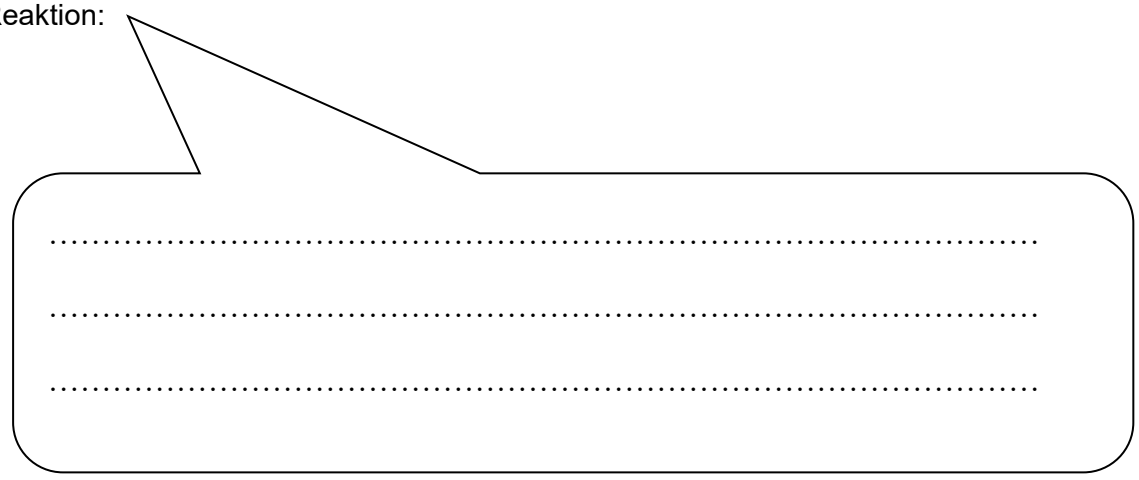


Übung: Im Folgenden sollen Sie sich an Hand eines konkreten Beispiels mit den fünf möglichen Konfliktstilen auseinandersetzen.

Fallbeispiel:
Max Kurz und Leon Lang sind beide Anwärter im 2. Ausbildungsjahr. Sie haben vor zwei Wochen gemeinsam mit einem Projekt zum Thema: „Entwicklung einer Werbebroschüre für den Beruf des Sozialversicherungsangestellten in der Deutschen Rentenversicherung“ angefangen. Zunächst klappt die Zusammenarbeit sehr gut. Um Zeit zu sparen (das Projekt muss schnell fertig werden = Termindruck), verabreden beide eine Arbeitsteilung. Max will Fotos von Nachwuchskräften in berufstypischen Situationen schießen, um dann die besten nach einer Woche für die Broschüre auszuwählen. Leon will in dieser Woche ein Programm zur Bildbearbeitung und zum Layouten am PC lernen, mit dem sie dann die Bilder bearbeiten können. Zum verabredeten Termin treffen sich die beiden:

Leon: *„Na, wie sind die Fotos geworden?“*
Max: *„Och, ganz gut.“*
L.: *„Hast du alles im Kasten?“*
M.: *„Nee noch nicht. Aber das klappt schon noch. Ich will mich gleich noch dran begeben.“*
L.: *„Wie, hast du die ganze Zeit noch nichts gemacht?“*
M.: *„Jetzt reg dich nicht auf, ich schaff das schon.“*
L.: *„Wie willst du das denn noch hinkriegen, in zwei Stunden haben doch alle Feierabend und wir wollten jetzt mit dem Layouten anfangen!“*
M.: *„Jetzt mach dir mal nicht ins Hemd. Bist du denn mit deinen Sachen schon fertig?“*
L.: *„ Ja! ...“*

Reflexionsaufgabe: Wie würden Sie an der Stelle von Leon Lang reagieren? Ihre spontane Reaktion:



Übung: Versuchen Sie jetzt bitte, wieder als „Leon Lang“ alle fünf Strategien (1/1 – 1/9 – 5/5 – 9/1 – 9/9) auf die vorgegebene Situation anzuwenden. Wie sähe bei den einzelnen Stilen das konkrete Verhalten aus. Machen Sie jeweils Stichworte.

1 / 1: Rückzug, Vermeidung, Flucht, Konflikte unter den Teppich kehren

……

……

……

1 / 9: nachgeben, auf eigene Ziele verzichten, harmonisieren, glätten

……

……

……

5 / 5: Kompromiss, jeder rückt von seinen Maximalforderungen ab

……

……

……

9 / 1: Durchsetzung, Kampf, Ich oder Du, Drohen

……

……

……

9 / 9: gemeinsames Problemlösen, Zusammenarbeit auch bei Widerständen

……

……

……

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe 15



Reflexionsaufgabe: Gab es Überschneidungen zwischen Ihrer eigenen spontanen Reaktion und einer der fünf Konfliktstrategien? Passen der im Test ermittelte Konfliktstil und Ihre spontane Reaktion in dem konkreten Beispiel zusammen?

……

……

……

Fazit:

Jeder Mensch entwickelt zwar eine bestimmte Vorliebe für einen Konfliktstil; es kommt aber letztlich darauf an, dass der eingesetzte Stil zum Konflikt, zur Situation und zu den beteiligten Personen passt. Insofern gibt es keinen optimalen Stil, sondern nur situationsangemessene Stile, die sehr unterschiedlich ausfallen können. In manchen Fällen mag die Strategie der Konfliktvermeidung, des Kampfes oder der Kompromissfindung angemessen sein, oft wird aber eine „echte“ Konfliktbearbeitung und Konfliktlösung (vgl. Strategie 9 / 9) die Konfliktbeteiligten weiterbringen als die anderen Stile.

4.3 Lösungsorientierte Konfliktbearbeitung

Grundsätzlich gibt es, wie wir im letzten Abschnitt gesehen haben, unterschiedliche Arten, Konflikte zu bearbeiten. Im Folgenden wollen wir Ihnen die so genannte „lösungsorientierte Konfliktbearbeitung“ (**7 Phasen-Modell**) mit Blick auf Konfliktgespräche vorstellen, die der Konfliktstrategie 9/9 („gemeinsames Problemlösen und Zusammenarbeit auch bei Widerständen“) sehr nahe kommt.



7 Phasen der lösungsorientierten Konfliktbearbeitung

Phase 1: Vorbereitung

- Wie, wo und wann soll das Gespräch stattfinden? Gibt es z.B. einen störungsfreien Raum und genügend Zeit?
- Wie wollen Sie das Gespräch angehen?
- Wo liegen Ihre Konfliktlinien?
- Zu welchen Kompromissen sind Sie bereit? Wo sind Ihre Grenzen?

Phase 2: Einführung

- Legen Sie Ihre persönlichen Gründe offen dar, warum Sie dieses Konfliktgespräch führen.
- Verzichten Sie zunächst auf jede Kritik, Wertung des Konfliktes oder Herabsetzung Ihres „Konfliktpartners“.
- Stellen Sie aktiv mögliche gemeinsame Interessen in den Vordergrund.

Phase 3: Aktives Zuhören

- Versuchen Sie durch aktives Zuhören (echtes Interesse zeigen, zuhören und offen nachfragen), die Beweggründe und Interessen Ihres Konfliktpartners zu ermitteln.
- Fragen Sie nach, um zu verstehen, was hinter der anderen Position steht.
- Zeigen Sie Verständnis und Akzeptanz.

Phase 4: Konfliktbestimmung

- Bestimmen Sie gemeinsam mit Ihrem Konfliktpartner die Punkte, die zu dem Konflikt gehören.
- Beachten Sie dabei die Sachseite und die Beziehungsseite des Konfliktes.

Verzichten Sie auf die Klärung der Schuldfrage.

Phase 5: Eigene Konfliktsicht mitteilen

- Benennen Sie jetzt offen Ihre Konfliktsicht, ohne Schuldzuweisungen oder

Herabsetzungen des Konfliktpartners.
- Teilen Sie Ihrem Konfliktpartner Ihre eigenen Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche mit.
- Senden Sie klare Ich-Botschaften.

Phase 6: Lösungen finden
- Suchen Sie gemeinsam nach Lösungen, die von beiden Seiten getragen werden können.
- Suchen Sie nach Lösungen, bei denen alle Konfliktbeteiligten profitieren bzw. gewinnen können.
- Vermeiden Sie faule Kompromisse. (Kompromisse sind z.B. dann „faul“, wenn der Kompromiss zu schnell z.B. auf Grund von Zeitdruck zustande gekommen ist, aber nicht wirklich von allen Konfliktbeteiligten getragen wird. Dann kann der zu schnelle Kompromiss den Konflikt noch verschärfen.)
- Treffen Sie klare und überprüfbare Vereinbarungen.
- Vereinbaren Sie einen Zeitplan der Konfliktlösung.
- Fragen Sie nach, ob die gefundenen Lösungen für alle tragfähig sind.

Phase 7: Nachbereitung
- Überprüfen Sie für sich das Gesprächsergebnis.
- Setzen Sie die vereinbarten Maßnahmen um.

Eine solche Konfliktbearbeitung setzt immer voraus, dass alle Konfliktbeteiligten sich mit Respekt begegnen und prinzipiell an einer konstruktiven Konfliktlösung interessiert sind. Auch wird es Konflikte geben, die mehrere Gespräche erfordern und nicht jedes Konfliktgespräch muss alle hier aufgeführten Phasen durchlaufen. Manchmal reicht auch ein kurzer Austausch, um den Konflikt aus der Welt zu schaffen.

Immer wieder werden Sie aber möglicherweise in Konflikte rein gezogen, geraten in einen Streit und müssen spontan reagieren. Sie haben dann keine Gelegenheit, sich intensiv vorzubereiten und eine bestimmte Strategie zu wählen. Aber auch in solchen Situationen können Sie durch die Anwendung der bereits vorgestellten Kommunikationsregeln eine lösungsorientierte Konfliktbearbeitung anstreben und/oder ein Konfliktgespräch vorbereiten. Auch in solchen Situationen ist Ihre innere Haltung zu den Konfliktbeteiligten und dem Konfliktanlass für den Konfliktverlauf entscheidend. Dies wollen wir an einem konkreten Beispiel veranschaulichen und mit Tipps begleiten.



Beispielfall mit Erläuterungen und Tipps:

Drei Nachwuchskräfte (Ben, Janine und Sandra) müssen zusammen den Leittext „**Erstattungsansprüche**“ erarbeiten. Sandra ist die gewählte Moderatorin der Kleingruppe. Nach einem halben Tag relativ guter Zusammenarbeit, klinkt sich Ben immer stärker aus und beschäftigt sich mehr mit seinem Handy als mit dem Leittext. Sandra und Janine sind beide ziemlich genervt. Nach einiger Zeit spricht Sandra Ben an.

Sandra: *„Ben, leg endlich das blöde Handy weg und mach mit!“*

Die starke Bewertung *„blödes Handy“* wird bei Ben vermutlich auf Ablehnung stoßen, ihn ärgern und möglicherweise herausfordern.

Ben: *„Wieso? Das Handy ist nicht blöd. Und außerdem stört das überhaupt nicht!“*

Ben fühlt sich herausgefordert und reagiert auf die Bewertung *„blödes Handy“* mit einem (Gegen-) Angriff. Es entsteht sofort eine „Kampf-Situation“, aus der mit hoher Wahrscheinlichkeit nur einer als Sieger hervorgehen wird.

Wenn Sie eine solche Kampfsituation und Zuspitzung des Konfliktes vermeiden wollen und eine konstruktive Konfliktlösung anstreben, dann macht es Sinn, auf jede Art von Bewertung des Konfliktes oder Abwertung der Person zu verzichten. Z.B.:

Sandra: *„Ben, mach bitte das Handy aus!“* oder um auch den Ärger auszudrücken: *„Ben, ich ärgere mich, weil du die ganze Zeit mit dem Handy rum machst und wir überhaupt nicht weiter kommen.“*

⏩ **Sprechen Sie deutlich, aber ohne Abwertung die Störung, den Konfliktanlass an.**
Teilen Sie Ihren eigenen Ärger mit.

Sandra: *„Ben, wir stecken mitten in der Arbeit und du spielst mit deinem Handy. Ich möchte weiter arbeiten und das Handy stört mich! Pack bitte das Handy weg!“*

Mit dieser Formulierung macht Sandra ihr Bedürfnis deutlich (Handy weg legen, weil persönlich störend). Sie befiehlt nicht, sagt aber klar, was sie sich wünscht und was sie von Ben erwartet. Damit fordert sie die Selbstverantwortung von Ben heraus.

⏩ **Äußern Sie klar und deutlich ihr Bedürfnis und ihren Wunsch. Verzichten Sie auf Befehle.**

Ben: *„Nö, mach ich nicht. Seh ich doch gar nicht ein.“*
Sandra: *„So, ich hab keinen Bock! Zum letzten Mal, pack endlich das Handy weg, sonst … .“*
Ben: *„Na was ist denn dann?“*

Wie der Gesprächsverlauf zeigt, löst der Angriff von Ben einen Gegenangriff von Sandra aus. Das „sonst“ bedeutet: Ben muss, will Sandra ihr Gesicht und ihre Autorität als Moderatorin nicht verlieren, in die Knie gezwungen werden. Der Befehl verbunden mit der Drohung fordert den Kampf heraus.

Um eine solche Entwicklung zu vermeiden, macht es oft Sinn, die Strategie der Beharrlichkeit einzusetzen.

Ben: *„Nö, mach ich nicht. Seh ich doch gar nicht ein. Du hast mir gar nichts zu sagen.“*
Sandra: *„Ben, bitte leg das Handy weg. Ich möchte jetzt weitermachen.“*
„Aber warum denn? Das stört doch nicht.“
„Den Grund habe ich gerade genannt. Bitte leg das Handy weg.“
„Aber das stört doch nicht.“
„Mich stört das, und deswegen bitte ich dich, das weg zu legen.“
„Nö, mach ich nicht.“
„Ben, bitte.“
„Aber warum denn?“
„Ich habe dir die Gründe genannt. Bitte leg das Handy weg.“
„Und was ist, wenn ich das nicht mache?“
„Leg das Handy bitte weg.“
„Ja sag doch mal: Willst du mich rausschmeißen oder was?“
„Bitte leg das Handy weg, und wir können weiter arbeiten.“
„Na gut.“ (Legt Handy weg.)
„Danke, Ben.“
„Aber eigentlich finde ich das total bescheuert.“

Wenn in einem Konflikt alle Argumente bereits gesagt worden sind, dann ist es sinnvoll, sich auf die beharrliche Wiederholung der Bedürfnisse und Wünsche zu beschränken. Lassen Sie sich nicht in Diskussionen verwickeln oder auf Provokationen ein. Beharren Sie auf Ihrem Wunsch, Ihrer Bitte und Erwartung. Je selbstsicherer und wertschätzender Ihr Auftreten in einem Konflikt ist, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich Ihr Konfliktpartner auf Sie zu bewegt.

⏩ **Lassen Sie sich nicht provozieren und beharren Sie geduldig auf Ihrem Wunsch.**

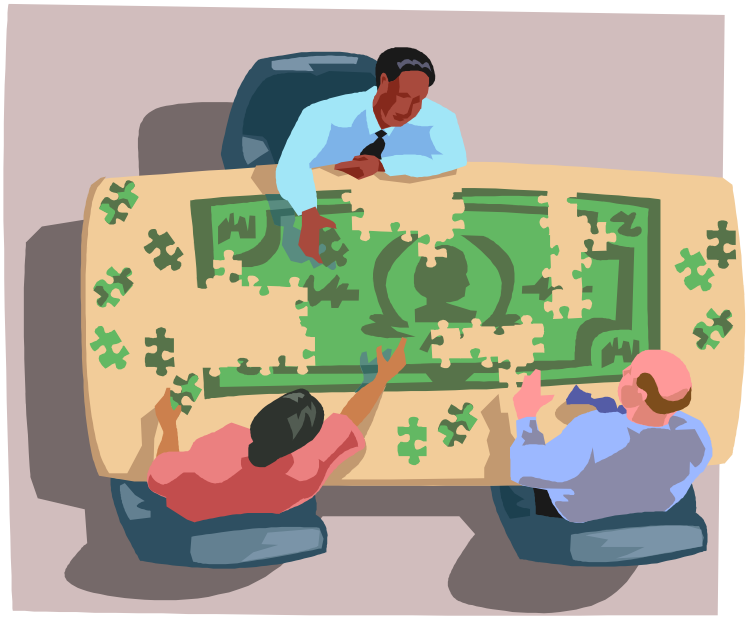
In manchen Fällen macht es Sinn, sich zu einem Gespräch zu verabreden. Beide Seiten haben dann die Gelegenheit, ohne Zeitdruck, ohne Beobachtung durch andere und in einem anderen Rahmen den Konflikt ausführlicher anzusprechen. Diese Möglichkeit bietet sich insbesondere auch bei drohender Zuspitzung von Konflikten an (vgl. die „7 Phasen der lösungsorientierten Konfliktbearbeitung“).

⏩ **Vertagen Sie den Konflikt, insbesondere dann, wenn Sie unter (Zeit-) Druck stehen.**

Fazit: Die genannten Verhaltenstipps bieten keine Garantie, können aber zu einer besseren Konfliktbearbeitung beitragen. Sie unterstützen Sie darin, Ihren Konfliktpartner mit Respekt zu behandeln und sich nicht in den Konflikt „reinziehen“ bzw. provozieren zu lassen.

5. Gruppen, Teams und Kooperation

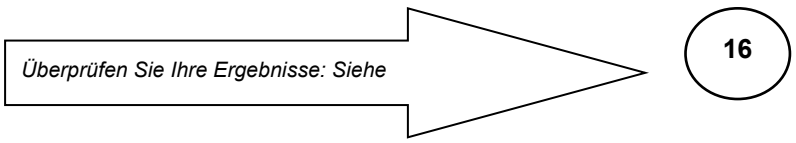
In allen Bereichen des beruflichen Lebens gewinnt die Teamarbeit, die Fähigkeit in Teams kooperativ zu arbeiten an Bedeutung. So auch in der gesetzlichen Renten- und Krankenversicherung. Die Ausbildung hat auf diese wachsenden Anforderungen reagiert und teamorientierte Methoden (HOMER – Handlungsorientierte Methoden für die Ausbildung, HUMER – Handlungsorientierte Methoden für den Unterricht, Gruppenarbeiten im Unterricht, Kommunikation und Kooperation im Unterricht und in der Praxis) in die Ausbildungsinhalte aufgenommen. Die Lernerfahrungen, die Sie in diesen Ausbildungseinheiten machen, können und wollen wir hier nicht ersetzen. Stattdessen sollen die folgenden Seiten Ihnen helfen, Ihr Wissen über die Funktion von Arbeitsgruppen und Teams zu überprüfen bzw. aufzubessern. Wir starten mit einem Test zur Überprüfung Ihres Wissenstandes zum Thema. Kapitel 5.1 erläutert die Begriffe „Gruppen“ und „Teams“ und nennt die wichtigsten Erfolgsfaktoren gut arbeitender Teams. Kapitel 5.2 behandelt das Thema Teamentwicklung. Kapitel 5.3 geht auf Störungen und Konflikte ein, die in Teams auftreten können; Kapitel 5.4 auf die Möglichkeiten und Chancen, solche Störungen und Konflikte lösungsorientiert zu bearbeiten. Kapitel 5.5 versucht, Sie zum selbstkritischen Umgang mit Ihrer Rolle als Nachwuchskraft anzuregen.



Zum Einstieg in das Thema starten wir mit einem kleinen Test.

Test: Beantworten Sie bitte die folgenden Fragen mit „trifft zu“ oder „trifft nicht zu“.

		trifft zu	**trifft nicht zu**
1.	In einem starken Team brauche ich meine eigenen Fähigkeiten nicht zu verbessern.……	❒	❒
2.	Teamleistungen sind immer besser als Einzelleistungen...	❒	❒
3.	Die Teammitarbeiter sind leistungsstärker, wenn sie das Gefühl haben, für ihre Aufgabe verantwortlich zu sein.	❒	❒
4.	Wenn der Teammoderator die Mitglieder in die Planung, Zielfestlegung und Problemlösung mit einbezieht, fördert dies die Erreichung des Teamziels.	❒	❒
5.	Vertrauen ist in den meisten Teamsituationen ein eher unwichtiger Faktor……	❒	❒
6.	Die Teammitglieder müssen über alles informiert werden, was ihre Arbeit betrifft.	❒	❒
7.	In einem gut arbeitenden Team gibt es weder Konkurrenz noch Konflikte. …….....	❒	❒
8.	Erfolgreiche Teams haben wenig Bedürfnis nach Anerkennung und Lob…….	❒	❒
9.	Offene Kommunikation im Team fördert das gegenseitige Verstehen sowie die Anerkennung der individuellen Unterschiede……...	❒	❒
10.	Selbstkontrolle und gute Disziplin sind Nebenprodukte der Teamentwicklung.	❒	❒



Auswertung:

richtige Antworten

10	⇨	Prima – sehr schön! Sie können die nachfolgen den Seiten zur Vertiefung Ihrer guten Kenntnisse nutzen.
7-9	⇨	Sie sind schon auf dem richtigen Weg, können sich aber noch verbessern.
weniger als 7	⇨	Sie sollten sich intensiv mit dem Thema dieses Kapitels auseinandersetzen.

5.1 Gruppen und Teams



Teamarbeit ist ein Instrument, mit dem Sie den „Schatz“ an individuellen Fähigkeiten und Kräften, der in Ihrer Gruppe schlummert, heben können. Aus einer Gruppe, die miteinander arbeitet, plant und entscheidet wird erst dann ein Team, wenn die Gemeinsamkeit auch Zusammenhalt der Mitglieder untereinander erzeugt. Ein erfolgreiches Team bringt die Teamziele mit der Leistungsfähigkeit der einzelnen Teammitglieder in Einklang, so wie ein Netz mehr Gewicht tragen kann als die Summe der einzelnen Fäden. Deshalb ist ein erfolgreiches Team mehr als die Summe seiner Mitglieder.

$$2 + 2 = 5$$

Teamarbeit heißt jedoch nicht, dass alle anfallenden Arbeiten in Gruppen erledigt werden. Wie jede Arbeitsform und -technik hat auch die Teamarbeit ihre Grenzen. Es gibt Aufgaben, bei denen der Einzelne leistungsfähiger sein kann als ein Team.

Definition: Ein Team ist somit eine aktive Gruppe von Menschen, die sich auf gemeinsame Ziele verpflichtet haben, im Rahmen von abgestimmten Regeln zusammenarbeiten und sich mit ihren individuellen Fähigkeiten zur Erreichung des Ziels einbringen können. In Teams können Menschen aufeinander treffen, die miteinander arbeiten müssen, obwohl sie nicht unbedingt wollen, Menschen, die sich mögen oder auch nicht mögen, und Menschen, die mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten ausgestattet sind. Freiwillige oder notwendige Zusammenarbeit, Sympathie oder Antipathie wie auch unterschiedliche Fähigkeiten können die Teamentwicklung erschweren oder auch erleichtern, machen sie aber keineswegs unmöglich.

Reflexionsaufgabe: Wie ist es bei Ihnen? Arbeiten Sie lieber alleine oder im Team? Was schätzen Sie an der Arbeit in Teams? Begründen Sie bitte Ihre Überlegungen.

Arbeiten sie lieber alleine oder lieber im Team? Warum?

……

……

Worauf kommt es Ihnen bei der Zusammenarbeit in Teams an?

……

……

Worauf kommt es Ihnen beim „alleine Arbeiten“ an?

……..……

……...

Wo liegen jeweils die Vorteile der Teamarbeit und des „alleine Arbeitens“?

……..……..

……...

Wann bevorzugen Sie Teamarbeit und wann das „alleine Arbeiten“?

……..……..

……...

Fazit: Es gibt keine gültige Regel, wann Teamarbeit und wann „alleine Arbeiten“ sinnvoll sind. Wichtig ist, dass Sie sich in jeder neuen Situation, in der Sie sich für „alleine Arbeiten“ oder Teamarbeit entscheiden können, klar machen, welche Arbeitsform mit welchen Bedingungen in Frage kommt. Um Ihre Überlegungen zu unterstützen, haben wir eine kleine ***Checkliste*** zusammengestellt, die Sie zur Kontrolle bzw. Selbstkontrolle bei anstehenden Gruppenarbeiten heranziehen können.

Checkliste I: Teamarbeit

Erfolgs-faktoren	**gut arbeitende Teams**	**schlecht arbeitende Teams**
Ziele	… sind klar definiert und werden von allen akzeptiert.	*… sind unklar oder unbekannt.*
Teammitglieder	Die Ziele der einzelnen Teammitglieder verbinden sich mit den Teamzielen.	*Persönliche Ziele und fachliche Wünsche werden nicht ernst genommen.*
Verantwortung	… wird von allen übernommen.	*… bleibt Wunschdenken.*
Rollen	Die Aufgaben sind klar und werden mit Selbstverantwortung übernommen.	*Ungeklärte Aufgaben führen zu Spannungen im Team.*

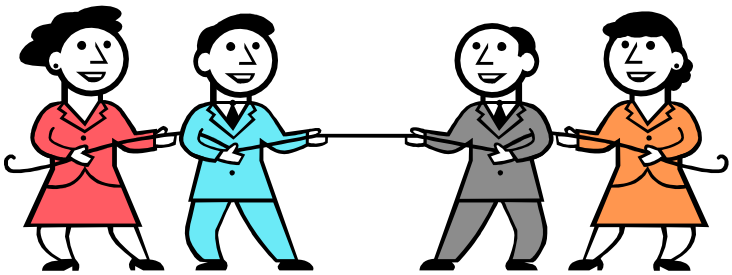
Konflikte	… werden offen ausgetragen und zur Entwicklung des Teams genutzt.	*… werden unterdrückt, führen zu Spannungen und teamschädlichem Verhalten.*
Führung	… wird als gemeinsame Aufgabe des Teams wahrgenommen oder einzelnen übertragen.	*… bleibt ungeklärt, Führungskämpfe.*
Motivation	… ist hoch, da die Arbeit im Team Spaß macht.	*„Wir müssen hier zusammenarbeiten, wollen aber eigentlich nicht.“*
Teamklima	Gute Stimmung, es wird konstruktiv gearbeitet und viel gelacht.	*Die Stimmung ist kühl bis ablehnend, jeder geht seinen Weg.*
Kommunikation	… ist offen, klar formulierte Regeln, an die sich alle halten.	*Wenig bis keine Regeln, vieles wird nicht oder zu wenig ausgesprochen.*
Macht	Die Teammitglieder sind selbstbewusst und handeln auch so.	*Die Teammitglieder fühlen sich machtlos und resignieren schnell.*

5.2 Teamentwicklung

Der Prozess, ein Team bewusst und gezielt aufzubauen, wird Teamentwicklung genannt. Dazu muss das Team gemeinsames Arbeiten und/oder Lernen einüben und verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen. Solche Prozesse brauchen Zeit und sind keineswegs selbstverständlich. Bei der „Selbstfindung“ bzw. der Entwicklung zum Team helfen folgende Fragen:

1. ***Was ist unsere Aufgabe?*** ❒
2. ***Wie sollen wir uns organisieren?*** ❒
3. ***Wer hat die Verantwortung?*** ❒
4. ***Wer kümmert sich um unseren Erfolg?*** ❒
5. ***Wie lösen wir Probleme und Konflikte?*** ❒
6. ***Welche Vorteile haben die einzelnen Mitglieder durch die Gruppe?*** ❒
7. ***Wie passen wir zu den anderen Gruppen in der Organisation?*** ❒

Diese Fragen müssen zu Anfang der Teamentwicklung und immer wieder von neuem geklärt werden, wenn die Weiterentwicklung der Gruppe ins Stocken gerät. Aus der erfolgreichen Bearbeitung eines oder mehrerer aktueller Probleme geht das Team gestärkt hervor. Werden anstehende Probleme nicht bearbeitet und gelöst, wird die Gruppe uneffektiv, gerät in Konflikt und fällt unter Umständen auseinander.



Im Folgenden stellen wir Ihnen vier typische Phasen der Teambildung vor. Jede Phase ist unter anderem durch unterschiedlich starke Aktivitäten auf der Beziehungsebene und der Aufgaben- bzw. Sachebene (vgl. Kap. 2.3) gekennzeichnet.

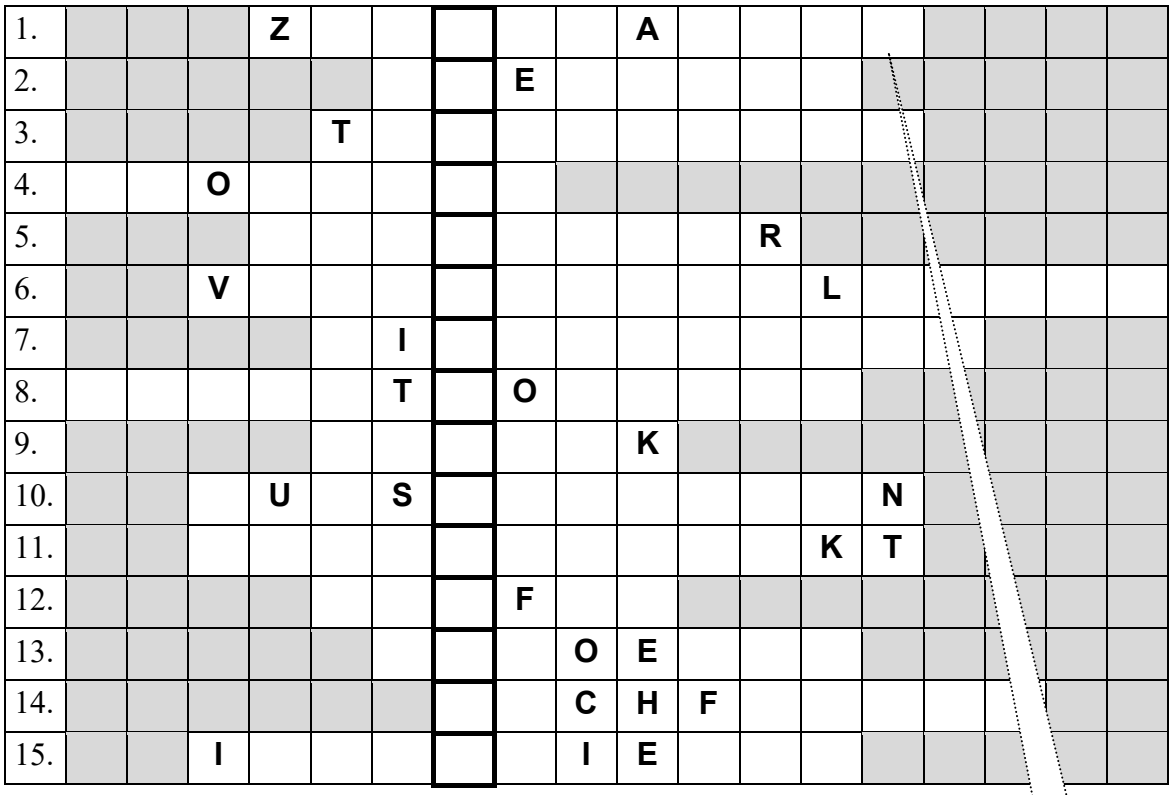
Phasen der Teamentwicklung

Testphase	**Sturm- und Drangphase**	**Organisierungsphase**	**Fortentwicklungsphase**
Beziehung			
* Kennen lernen * Grenzen testen * Orientierung suchen	* Wettbewerb um Macht und Einfluss * lebhafte Auseinandersetzungen und/oder Konflikte	* Anerkennung im Team * Rollen/Teamordnung geklärt * Wir-Gefühle	* Zusammengehörigkeit * gegenseitige Unterstützung
Inhalt			
* Aufgabe erfassen und Planung der Gruppenarbeit * Gruppenziele, Regeln und Methoden festlegen	* geringe Arbeitsaktivität * Zweifel/Kritik an der Aufgabe	* Fachkenntnisse werden eingesetzt * Einigkeit herstellen über Weg und Lösung	* konkrete, konstruktive Arbeit * Ziele erweitern



Während des Arbeitsauftrages pendeln die Gruppen zwischen diesen Phasen. Die Beziehungsseite und die Aufgabenseite der Teambildung sind eng miteinander verflochten und bestimmen, je nach dem wie sie sich entwickeln, den Gruppenprozess. Immer dann, wenn ein neues Problem oder eine Störung auftritt oder die Zusammensetzung des Teams sich ändert, kann es zu neuen Prozessen der Teamentwicklung kommen (z.B.: Kommt eine neue Person ins Team, kann es auch bei gut arbeitenden Teams zu einem „Rückfall“ in die Sturm- und Drangphase kommen).

Übung: Lösen Sie bitte das nachstehende Kreuzworträtsel. Das Lösungswort beschreibt einen zentralen Begriff zum Thema dieses Kapitels.



1. Diese Planung steht am Anfang der Gruppenarbeit.
2. So nennt man die Rückmeldungen am Ende einer Gruppenarbeit.
3. Sie erinnern daran, wie es in der Gruppe zugehen sollte.
4. Diese sollten in einer Gruppe offen angesprochen werden.
5. Wenn zwei sich streiten, dann ist er gefragt.
6. Dies sollte man bei jeder Präsentation tun.
7. In einer Gruppe kommt es darauf an, dass alle. ... .
8. Jedes Gruppenmitglied sollte möglichst viel davon übernehmen.
9. Sie ist beim Brainstorming grundsätzlich verboten.
10. Wichtige Ergebnisse sollte die Gruppe .... .
11. Diesen „Kontakt“ sollte man bei der Präsentation herstellen.
12. In der Gruppe sollte jeder dem anderen. .... .
13. Im Gruppengespräch darf man nicht nur reden, sondern muss auch .... .
14. Habe ich etwas nicht verstanden, sollte ich .... .
15. Bei Außenseitern kommt es darauf an, sie zu .... .

Lösungswort:

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **17**

5.3 Störungen und Konflikte im Team

Eine produktive Zusammenarbeit in Teams ist zwar wünschenswert, aber nicht immer gegeben. Immer wieder kann es zu mehr oder weniger starken Störungen und Konflikten im Team kommen. Dabei können die Probleme ganz unterschiedliche Ursachen haben.

Übung: Woran können Sie frühzeitig Störungen und Konflikte in einer Gruppe erkennen? Nennen Sie bitte Symptome (Anzeichen, Vorboten), die Gruppen zeigen können, wenn Sie mit bestimmten Problemen nicht fertig werden.

Symptome können sein:

- Einzelne Teammitglieder hören nicht zu und/oder wiederholen ihre eigenen Aussagen mehrfach.
- Zwei Teammitglieder greifen sich persönlich an.
- Ein Teammitglied spricht abfällig über die Gruppe und ihre Fähigkeiten.
- ……
  ……
- ……
  ……
- ……
  ……

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **18**

Symptome sind Anzeichen für Probleme, die wir erkennen können, wenn wir nachforschen. Oft verbergen sich hinter den Symptomen mehr oder weniger große Ursachen.

Ursachen können sein:

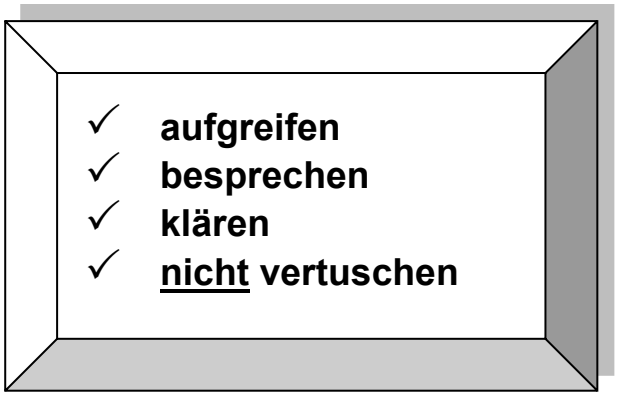
- Über-/Unterforderung der Gruppe
- Antipathien zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern
- einzelne Teammitglieder haben unterschiedliche Ansichten, Überzeugungen oder Wertvorstellungen
- keine oder zu wenig Führung
- andere oder versteckte Ziele
- kein Interesse an der Aufgabe
- mangelnde persönliche Anerkennung
- Angst vor Entscheidungen und deren Konsequenzen
- keine angemessenen Regeln

Oft lässt sich erfolglose Teamarbeit auch an den „Spielchen“ enttarnen, die in einem Team gespielt werden (Spielchen, die uns allen mehr oder weniger wohl bekannt sind).

Diva Spiel	⇨	Wer ist die/der (vermeintlich) Ranghöchste oder Stärkste?
Schwarze-Peter-Spiel	⇨	Suche nach Schuldigen, statt nach Lösungen
Dezibel-Spiel	⇨	Wer am lautesten schreit, kommt durch.
Gewinner-Verlierer-Spiel	⇨	„Gewinne“ auf Kosten anderer Teammitglieder
Blindekuh-Spiel	⇨	Unwichtiges wird endlos lang diskutiert, statt am Problem zu arbeiten.
Ideenkiller-Spiel	⇨	Vorschläge werden gar nicht erst diskutiert, sondern sofort als unbrauchbar dargestellt.
Fallobst-Spiel	⇨	Warten, bis die Entscheidungen wie reife Äpfel von alleine fallen (sollen).

Känguru-Spiel	⇨	Große Sprünge machen wollen – mit „leerem Beutel“ (ohne die notwendigen Mittel einzusetzen)
Profilierungs-Spiel	⇨	Vielredner wird zur Führungsfigur
Helikopter-Spiel	⇨	gelegentlich auftauchen, Staub aufwirbeln und dann wieder abhauen

Was lässt sich gegen Probleme, Störungen und Konflikte im Allgemeinen und solche Spielchen im Besonderen tun?



Reflexionsaufgabe: Erinnern Sie sich bitte an ein konkretes Beispiel aus Ihrer eigenen Erfahrung, in dem es zu Störungen oder Konflikten im Team oder in einer Arbeitsgruppe kam. Woran haben Sie die Probleme festgemacht? Welche Ursachen vermuten Sie? Wie haben Sie oder das Team das Problem gelöst?

……..…….

……..…….

……..….

……...

Die praktische Bearbeitung von Konflikten besteht darin, dass man die eigenen Beobachtungen darüber der Gruppe mitteilt, sie bespricht und versucht, sie gemeinsam zu lösen. Oft führt gerade die aktive Bearbeitung von Konflikten zu einer konstruktiven Arbeit im Team. Manchmal genügt es schon, sich die Gründe für die Konflikte oder Störungen bewusst zu machen, um sie zu beseitigen.

5.4 Werte, Normen und Spielregeln im Team

Kooperationsgespräch zwischen einem Huhn und einem Schwein

Das Huhn: *„Du, wir machen eine Kooperation! Was hältst du davon?“*
Das Schwein: *„Wie geht das, diese Kooperation?“*
Das Huhn: *„Du, das ist ganz einfach, ja sogar kinderleicht. Du musst nur wollen!“*
Das Schwein: *„Prinzipiell will ich. Was muss ich machen?“*
Das Huhn: *„Also, die Kooperation läuft so: Wir machen einen gemeinsamen Haushalt. Ich steuere die Eier bei und du lieferst den Speck.*“
Das Schwein: *„So gut finde ich diese Idee nicht. Denn ich gehe ja schließlich daran kaputt!“*
Das Huhn: *„Aber so machen die Menschen auch Kooperation!“*
Das Schwein: *„Nee du, ohne mich! Mensch ist Mensch, Schwein ist Schwein.“*

Das „Kooperationsgespräch zwischen dem Huhn und dem Schwein“ macht deutlich, dass Kooperation an eine gewisse Ausgewogenheit der Beziehungen innerhalb des Teams gebunden ist. Um diese Ausgewogenheit herstellen zu können, braucht das Team Werte, Normen und Spielregeln, die das Handeln der Teammitglieder leiten[6]:

1. Störungen haben Vorrang!
Es macht keinen Sinn, an einem Thema zu arbeiten, wenn nicht alle konzentriert bei der Sache sein können. Streit um Positionen, Antipathien oder ungeklärte Probleme zwischen den Teammitgliedern behindern die Arbeit und können den Gruppenprozess zerstören. Entweder klären Sie die Störungen sofort oder Sie akzeptieren Verzögerungen im Arbeitsprozess.

2. Übernehmen Sie Selbstverantwortung!
Übernehmen Sie die Verantwortung für sich selbst und Ihr Handeln. Machen Sie sich Ihre Gefühle, Bedürfnisse und Wünsche bewusst und treffen Sie dann Ihre Entscheidungen mit Blick auf die Aufgabe und das Team.

3. Vermeiden Sie Verallgemeinerungen!
Beschreiben Sie möglichst konkret, was Sie in der aktuellen Situation wahrnehmen.

4. Sprechen Sie Ihre persönlichen Eindrücke aus!
Halten Sie sich mit Interpretationen so lange wie möglich zurück. Interpretationen werden, auch wenn sie zutreffen, schnell als Angriff gewertet.

5. Sprechen Sie per „ich“ und nicht per „man“ oder „wir“! (vgl. Kap. 3.4)

6. Wenn Sie eine Frage stellen, begründen Sie warum Sie fragen und was Ihre Frage für Sie bedeutet!

7. Seitengespräche haben Vorrang!
Sie stören den Gruppenprozess und sind meist wichtig. Sie würden nicht geschehen, wenn sie nicht wichtig wären.

8. Achten Sie darauf, dass nur einer zur gleichen Zeit spricht!

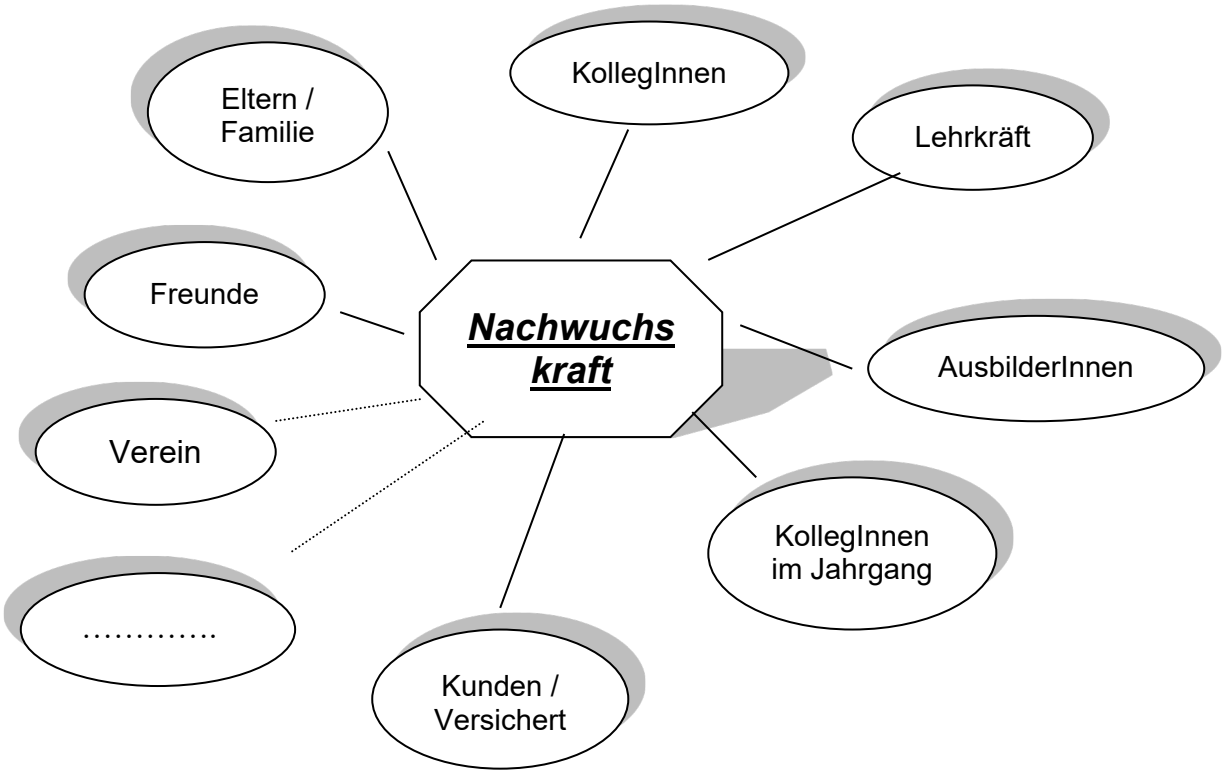


Checkliste II: Teamarbeit

Gute Teamarbeit verlangt, dass ...

- einer dem anderen hilft und Mut macht. ❍
- andere Meinungen toleriert/akzeptiert werden. ❍
- zugehört und aufeinander eingegangen wird. ❍
- persönliche Angriffe und Beleidigungen vermieden werden. ❍
- kein Gruppenmitglied links liegen gelassen wird. ❍
- jeder mitmacht und sein Bestes gibt. ❍
- das Thema/die Aufgabe beachtet und gemeinsam erarbeitet wird. ❍
- zielstrebig gearbeitet und diskutiert wird. ❍
- auftretende Probleme offen angesprochen werden. ❍
- jeder die aufgestellten Regeln beachtet. ❍

5.5 Zur Rolle der Nachwuchskraft in der Ausbildung



Die „Systemzeichnung“ macht deutlich, dass Sie als Nachwuchskraft mit vielen Menschen in Kontakt stehen. Daraus ergeben sich vielfältige Beziehungen mit unterschiedlichen Anforderungen, Erwartungen und Wünschen. Ob zu Hause oder im Beruf, ob mit Freunden oder Kollegen/innen, es gibt sehr unterschiedliche Beziehungen mit unterschiedlichen Personen in denen Sie sich bewähren müssen. Um diese vielfältigen Herausforderungen zu meistern, brauchen Sie grundlegende kommunikative Kompetenzen, Kooperations- und Konfliktfähigkeit. Dabei geht es darum, jede dieser Beziehungen so zu gestalten, dass Sie sich „angemessen“ verhalten und gleichzeitig ein möglichst hohes Maß an Zufriedenheit erzielen.

Die Ausbildung bietet Ihnen mehrere Instrumente, um sich gezielt auf diesen Lernfeldern zu üben. Im Folgenden werden wir drei wichtige Instrumente (a. Selbstständigkeit im Arbeiten, b. Fördergespräche mit Zielvereinbarungen und c. Beurteilungen) kurz vorstellen und jeweils eine kleine Übung bzw. Reflexionsaufgabe stellen, die Ihnen ein weiterführendes Verständnis ermöglicht.

a. „Selbstständigkeit im Arbeiten“

Selbstständigkeit nicht nur beim Arbeiten gehört zu den Grundanforderungen an jeden Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin in der gesetzlichen Renten- und Krankenversicherung. Als Nachwuchskraft müssen Sie deshalb lernen, die anfallende Arbeit in Ihrem Arbeitsfeld effektiv zu erledigen, selbstständig Entscheidungen zu treffen und sich fachlich, methodisch und sozial „fit“ zu halten. Das Ziel „Selbstständigkeit“ verlangt von Ihnen im Laufe Ihrer Ausbildung ein zunehmendes Maß an Eigeninitiative und Selbstverantwortung für Ihren Lern- und Ausbildungsprozess.

Übung: Was können Sie von sich aus tun, um Ihre Selbstständigkeit zu entwickeln?

- z.B.: von mir aus nach Arbeit fragen
- ……...……...
- ……...……...
- ……...……...
- ……...……...
- ……...……...

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe Lösungsanhang! **19**

b. „Fördergespräche mit Zielvereinbarungen“

Fördergespräche sind Gespräche, die Ihr Ausbilder/Ihre Ausbilderin mit Ihnen in regelmäßigen Abständen durchführt, um Ihnen eine Rückmeldung zu Ihrem Leistungsstand zu geben und Sie darauf aufbauend gezielt zu fördern. Um eine gezielte Förderung entwickeln zu können, sollten Ihre Selbsteinschätzung zu Ihrem Leistungsstand und die Einschätzung Ihrer Ausbilderin/Ihres Ausbilders in Übereinstimmung gebracht werden. Die Zielvereinbarung zwischen Ihnen und dem Ausbilder/der Ausbilderin formuliert dann die konkreten Ziele, die während eines zu vereinbarenden Zeitraumes von Ihnen erledigt bzw. bearbeitet werden sollen. (Jedes Ziel einer konkreten Zielvereinbarung muss durch folgende Fragen präzise bestimmt werden: Wer macht was? Was genau soll erreicht werden? Bis wann? In welcher

Qualität? Wie wird die Zielerreichung festgestellt? Welche Randbedingungen sind zu berücksichtigen? Z.B.: Eine Zielvereinbarung könnte sein: „Selbstständige Bearbeitung von 5 Erstattungsansprüchen zur Vertiefung und Wiederholung in der nächsten Woche“). Das Fördergespräch orientiert sich an den Kriterien des Beurteilungsbogens, der in Ihrem Hause zur Beurteilung von Nachwuchskräften eingesetzt wird.

Übung: Was können Sie aktiv dazu beitragen, dass Fördergespräche mit konkreten Zielvereinbarungen nicht nur durchgeführt werden, sondern auch zur Verbesserung Ihrer Leistungen beitragen?

- z.B.: meine eigenen Stärken und Schwächen (Trainingspunkte) kennen und benennen
- ……...……...
- ……...……...
- ……...……...
- ……...……...
- ……...……...

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **20**

c. „Beurteilungen / Beurteilungsgespräche“



Beurteilungen und die dazu gehörenden Beurteilungsgespräche sind Gespräche am Ende eines Ausbildungsabschnittes, in denen die von Ihnen erreichten Leistungen anhand der Kriterien des Beurteilungsbogens besprochen werden. Gleichzeitig dienen die Beurteilungsgespräche ähnlich wie die Fördergespräche auch der Förderung mit Blick auf den nachfolgenden Ausbildungsabschnitt.

Übung: Nehmen Sie sich doch bitte einmal den Beurteilungsbogen und lesen die Kriterien, die sich mit dem Thema „Kooperation, Kollegialität“ beschäftigen. Versuchen Sie für jedes Kriterium zwei bis drei Beispiele zu finden, an denen Ihr Ausbilder bzw. Ihre Ausbilderin die genannten Beurteilungsaspekte bei Ihnen beobachten und damit auch bewerten könnte!

1. Wie sieht es mit der Kooperationsfähigkeit bzw. der Zusammenarbeit mit anderen aus? (Weitergabe von Infos/ anderen Auszubildenden Hilfestellung geben/ Bereitschaft zum Erfahrungsaustausch/ arbeitsteiliges Verhalten/ Gruppenverhalten/ Toleranz) (Beurteilungskriterium 9.1)

……..…….……

……..…….……

……..…….……

2. Wie ausgeprägt ist das Engagement für andere? (Soziale Verantwortung/ Integrationsfähigkeit/ Kollegialität) (Beurteilungskriterium 9.2)

…….

…….…….

…….…….

3. Wie zuverlässig ist die Nachwuchskraft? (Hält sich die Nachwuchskraft an vereinbarte Regeln?) (Beurteilungskriterium 9.3)

…….…….

…….…….

…….…….

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **21**

Zu allen drei Instrumenten gehört neben dem Feedback (vgl. Kap. 3.5), das Sie von Ihrem Gegenüber (z.B. Ausbilder/in, Kunden, Kollegen/innen etc.) erhalten, die Notwendigkeit, das eigene Leistungsvermögen einzuschätzen, Entwicklungspotentiale für sich selbst zu aufzustellen und mit der Unterstützung durch Ausbilder/innen und Lehrkräfte konkret umzusetzen. D.h., der Abgleich zwischen Ihrer Selbsteinschätzung und der Einschätzung durch den Ausbilder/die Ausbilderin ist zentraler Bestandteil aller drei Instrumente: „Selbstständigkeit, Fördergespräche und Beurteilungen“. Denn nur, wenn Sie sich Ihrer Schwächen und Stärken „selbst bewusst“ sind, können Sie Feedback annehmen und zu Änderungen im Verhalten nutzen.



6. Telefontraining

Telefonieren ist eine besondere Form der Kommunikation, weil wir unsere Gesprächspartner nicht sehen. Da sich aber über die „Innere Gesprächshaltung“ vieles von dem überträgt, was auch bei direkter Kommunikation wirksam wird, können Sie alle Instrumente erfolgreicher Kommunikation (vgl. Kapitel 3) anwenden. Wir starten mit Tipps zum Telefonieren (Kapitel 6.1). Danach besprechen wir Strategien bei schwierigen Telefongesprächen (Kapitel 6.2) und vermeidbare Fehler beim Telefonieren (Kapitel 6.3).

6.1 Zehn Telefon-Tipps zum Start



1. Telefonhörer sofort abnehmen (Telefon sollte nicht länger als 2 x schellen.).

2. Deutlich und verständlich mit Dienststelle und Namen melden.

3. Freundlich begrüßen mit persönlicher Anrede (Der Name ist das liebste Wort des Menschen).

4. Hilfe anbieten:
   - ☺ „Was kann ich für Sie tun?”
   - ☺ „Wir werden uns der Sache annehmen.”
   - ☺ Bei längeren Recherchen oder noch offenen Fragen Rückruf anbieten.

5. Zuhören - beruhigend wirken:
   - ☺ Keinen gestressten Eindruck abgeben
   - ☺ Choleriker und Ängstliche beruhigen
   - ☺ Souveränität zeigen/keine Unsicherheit

6. Zustimmende Signale geben:
   - ☺ „Mm..., ja, ach so...” usw.

7. Auf die Art der Anfrage achten, ggf. wiederholend fragen:
   - ☺ möglichst gezielt fragen
   - ☺ „Habe ich Sie richtig verstanden?“

8. Einfach, kurz, aber verständlich und vor allem höflich:
   - ☺ nicht bei „Adam und Eva" anfangen (Gliederung/Kürze)
   - ☺ kein Fach-Chinesisch (Einfachheit)
   - ☺ Fallbezogen und anschaulich argumentieren (Anregung)
   - ☺ Entwertungen sind tabu

9. „Nicht zuständig" ist tabu!
   - ☺ z.B.: „Ich habe Ihr Anliegen notiert und werde es umgehend weiterleiten."

10. Achten Sie auf einen positiven Gesprächsabschluss:
    - ☺ z.B.: „Alles Gute", „Gute Besserung", usw.

***Übung:* „Besser positiv als negativ!"**

Suchen Sie bitte nach besseren, positiven Formulierungen!

NEGATIV	***POSITIV***
1. Passen Sie mal auf!	
2. Haben Sie das endlich begriffen?	
3. Sie wollen doch nicht sagen ...	
4. Das werd' ich Ihnen erklären.	
5. Überlegen Sie doch mal ...	
6. Das hätten Sie mir aber eher sagen müssen!	
7. Sie müssen beachten ...	
8. Das haben Sie schon wieder falsch verstanden!	
9. Denken Sie doch endlich einmal nach!	
10. Das glauben Sie doch selber nicht!	
11. Ich sage Ihnen...	

12. Das glaube ich Ihnen nicht!	
13. Das kann doch wohl nicht wahr sein!	
14. Wie kommen Sie denn bloß darauf?	

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe Lösungsanhang! **22**

6.2 Schwierige Telefongespräche



1. Stellen Sie sich innerlich auf das Gespräch ein.

- ⇨ Nehmen Sie möglichst eine entspannte Körperhaltung ein, dies überträgt sich auf Ihre Stimmung.
- ⇨ Nehmen Sie Papier und Bleistift zur Hand.

2. Hören Sie aufmerksam zu.

- ⇨ Lassen Sie den Anrufer sagen, was er zu sagen hat, ohne ihn zu unterbrechen.
- ⇨ Geben Sie ihm hörbare Rückmeldungen, damit er weiß, dass Sie für ihn da sind.

3. Stellen Sie eine Beziehung her.

- ⇨ Nennen Sie den Anrufer beim Namen.
- ⇨ Umreißen Sie klar ihr Ziel, nämlich ihm aus seiner Schwierigkeit zu helfen.
- ⇨ Fragen Sie, was der Anrufer wünscht.
- ⇨ Weisen Sie darauf hin, dass Sie sich Notizen gemacht haben.
- ⇨ Stellen Sie Fragen, um weitere Aufklärung zu bekommen.

4. Führen Sie Lösungen herbei.

- ⇨ Fragen Sie, was der Anrufer sonst noch wünscht.
- ⇨ Äußern Sie sich positiv.
- ⇨ Zeigen Sie, dass es sich um eine für ihn gute Lösung handelt.

5. Bestätigung und Abschluss

- ⇨ Gehen Sie getroffene Vereinbarungen noch einmal durch.
- ⇨ Verwenden Sie Begriffe, die erkennen lassen, dass es sich um beiderseitig getroffene Vereinbarungen handelt.
- ⇨ Machen Sie die nächsten Schritte deutlich.

6. Halten Sie Ihre Zusagen ein.

6.3 Gesprächs- und Verhaltensfehler beim Telefonieren

☛ **Unsicherheit im Ausdruck**

Nach Möglichkeit sollten Sie mit Versicherten nicht im Fachjargon sprechen. Das versteht außerhalb der Rentenversicherung niemand. Dennoch sollte Ihre Redeweise Sicherheit ausstrahlen. Denn wenn der Versicherte aufgrund Ihres unsicheren Ausdrucks vermutet, dass Sie sich nicht auskennen, dann werden Gespräche immer unnötig schwierig.

Vermeiden Sie Gespräche über Gebiete, in denen Sie sich nicht auskennen! Geben Sie in solchen Fällen das Gespräch an Ihren Ausbilder/Ihre Ausbilderin weiter.

Vermeiden Sie Füllwörter oder Übersprungswörter wie „äh, ehm, mm, ...”

Üben Sie freies Sprechen!

☛ **Unkonzentriertes Zuhören**

Auch wenn Ihr Gegenüber Sie nicht sieht, kann er doch spüren, ob Sie bei der Sache sind. Unkonzentriertheiten werden meist sehr schnell bemerkt. Bemühen Sie sich deshalb stets, auf das Gespräch konzentriert zu sein, und schreiben Sie Wesentliches stichwortartig auf. Dann können Sie immer sicher sein, den roten Faden zu halten.



☛ **Unterbrechung des Gesprächspartners**

Vermeiden Sie unbedingt abrupte Unterbrechungen, auch wenn Sie unter Zeitdruck sind. Meist führen solche Unterbrechungen ohnehin zu noch längeren Gesprächen, weil sich der Gesprächspartner nicht hinreichend verstanden fühlt. Bei Dauerrednern sollten Sie gezielte Nachfragen einsetzen!

☛ **Abwürgen des Gesprächspartners**

Dies gilt als besonders unhöflich und kann Ihnen ggf. auch eine Beschwerde einbringen. Hier fühlt sich der Gesprächspartner schnell entwertet.

☛ **Scharfer oder belehrender Ton**

Gerade bei Telefongesprächen achten wir stärker als sonst auf den Tonfall. Deshalb sollten Sie möglichst entspannt sprechen. Versuchen Sie sich stets vorzustellen, dass der Anrufer Ihnen weder die Zeit stehlen will noch etwas Böses gegen Sie im Schilde führt. Insoweit ist Schärfe unangemessen. Belehrungen bringen ebenfalls nichts, da wir ja nicht erwarten können, dass die Versicherten in unserem Fachrecht ausgebildet sind. Es ist Ihre Aufgabe, alles so einfach wie möglich zu erklären!

☛ **Unfreundlichkeit, Überheblichkeit, fehlende Diplomatie**

Kundenorientierung gilt auch für die Verwaltung. Der Versicherte ist ein Kunde, der freundlich behandelt werden sollte. Auch wenn Sie ihm nichts verkaufen wollen, so hängt Ihre Tätigkeit doch davon ab, dass es ihn gibt! Dies sollten Sie nicht vergessen.



Deshalb gilt: Auch wenn Sie schlechte Laune haben, sollten Sie sie nicht auf den Anrufer übertragen. Ferner sollten Sie nicht mangelndes Wissen bei den Anrufern mit Überheblichkeit beantworten. Es ist nicht Aufgabe der Versicherten, sich im Fachrecht auszukennen. Und besonders schlecht ist es, wenn man jeden möglichen Hinweis auf Unverständlichkeit sofort betont und undiplomatisch stets das Negative sucht. So entsteht ein schlechtes Gesprächsklima.

☛ **Zu viel auf einmal**

Langatmige Herleitungen und Vergleiche bringen im Gespräch nicht viel, sondern sorgen beim Versicherten eher für Verwirrung. Sprechen Sie deshalb möglichst einfach und unkompliziert.

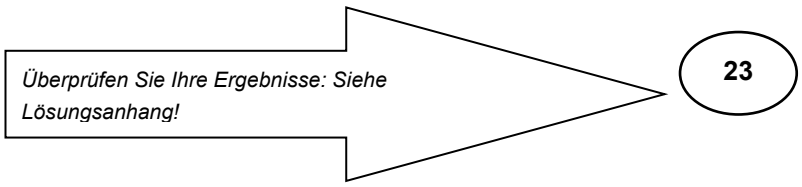
☛ **Fehlende persönliche Anrede**

Nennen Sie stets deutlich den eigenen Namen, fragen Sie nach dem Namen des Anrufers und bemühen Sie sich um eine persönliche Anrede. Dies bedeutet aber nicht, dass Sie nun jeden Satz mit *„Herr ...“* oder *„Frau ...“* anfangen sollen.

***Übung:* „Besser kundenorientiert als verwaltungsbezogen!“**

Suchen Sie bitte nach besseren, kundenorientierten Formulierungen!

Verwaltungsorientiert Früher sagte man oft: ...	***Kundenorientiert*** Heute sagt man besser: ...
1. Das haben wir schon immer so gemacht, daran können auch Sie nichts ändern!	
2. Wenn Ihnen das nicht passt, können Sie sich ja beschweren!	
3. Das geht nicht!	
4. Da könnte ja jeder kommen!	
5. Bei mir sind Sie falsch!	
6. Das geht nur schriftlich!	
7. Wissen Sie eigentlich, wie viele Akten ich zu bearbeiten habe?	
8. Der Mitarbeiter, der das bearbeitet, hat vier Wochen Urlaub.	



7. Beratungsgespräche

In den Beratungsgesprächen, die auch zur Ausbildung zum Sozialversicherungsangestellten gehören, fließen alle Überlegungen und Instrumente der Kommunikation, die bisher bearbeitet wurden, zusammen. Insofern werden im Folgenden noch einmal die wichtigsten „Kommunikationsregeln“ zusammengefasst und mit Blick auf Beratungsgespräche zugespitzt. Kapitel 7.1 geht auf die Vorbereitung von Beratungsgesprächen ein, Kapitel 7.2 thematisiert die Phasen eines Beratungsgespräches und Kapitel 7.3 greift „schwierige Gesprächssituationen“, in die jede/r geraten kann, auf.



Abbildung 7

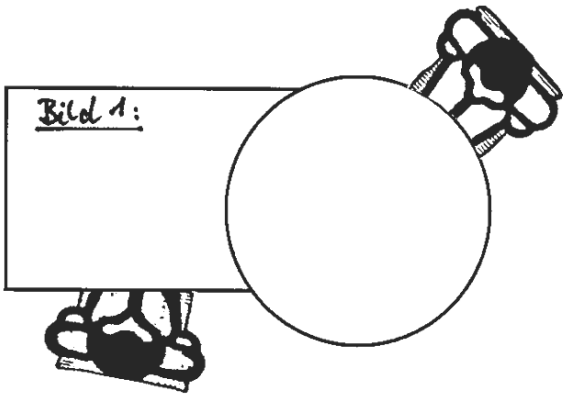
Eine vertrauensvolle Atmosphäre und „Aktives Zuhören“ sind zentrale Voraussetzungen für einen positiven Beratungsverlauf.

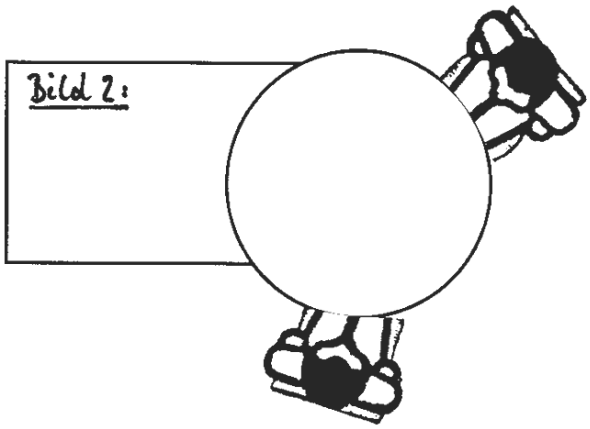
Wenn Sie jemanden anrufen, müssen Sie die entsprechende Telefonnummer wählen, warten bis die Leitung aufgebaut ist, Ihr/e Gesprächspartner/in sich meldet und seine/ihre Gesprächsbereitschaft zeigt. Erst dann können Sie mit dem eigentlichen Gespräch beginnen und Ihr Anliegen vortragen.

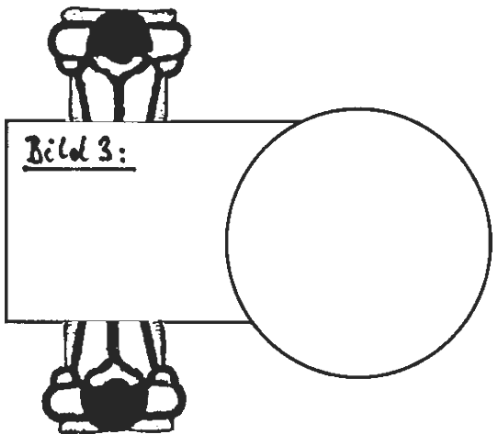
Ganz ähnlich verhält es sich in Beratungsgesprächen. Bevor Sie in eine Beratung einsteigen, müssen Sie mit Ihrem Versicherten in „Verbindung“ treten, eine positive Gesprächsatmosphäre herstellen und seine Gesprächsbereitschaft abklären.

7.1 Zur Vorbereitung von Beratungsgesprächen

Bei der Vorbereitung von Beratungsgesprächen ist die Sitzordnung ein wichtiges Thema. Sie sollte so gestaltet sein, dass Berater/innen und Versicherte sich gut sehen können und dabei eine angemessene Nähe/Distanz zueinander haben. Wir haben hier drei typische Sitzordnungen abgebildet.







Übung:
Beschreiben Sie **stichwortartig** die Vor- und Nachteile (soweit vorhanden), die jede der drei Sitzordnungen nach sich ziehen könnte. Denken Sie an Stichworte wie freundliche Atmosphäre, zugewandt, feindlich, distanziert, wirkt interesselos usw. Schreiben Sie Ihre Stichworte bitte in die Abbildung auf die Tische!

Wir haben auf der nächsten Seite drei Lösungsvorschläge vorbereitet, die Sie leicht den Bildern zuordnen können:

Lösungsvorschläge zur Sitzordnung:

Kein Interesse: Wer so auf Abstand geht, der zeigt, dass das Interesse am Gegenüber sehr gering sein muss. Der Tisch wird eher zur Barriere. Ein Besucher, der nur ungenügend Selbstbewusstsein besitzt, wird eher abschreckt und nicht zu einem vertrauensvollen Gespräch eingeladen.
(Dies ist Bild:)

Gegenüber: Wer Auge in Auge sitzt, der gerät leicht in eine Konkurrenzsituation. Verbunden mit einem gegenseitigem „Anstarren“ kann sich aus dieser Sitzposition eine Kampfsituation entwickeln. Ein Besucher kann leicht verunsichert werden.
Wenn eine solche Sitzordnung auf Grund der Gegebenheiten nicht zu verändern ist, dann kommt es besonders darauf an, einen feindlichen Unterton, Arroganz und zu große Selbstsicherheit hinter dem Tisch zu vermeiden.
(Dies ist Bild:)

Nah und doch entfernt: Wer über Eck bzw. am Rundtisch sitzt, der kann eine freundliche und entspannte Atmosphäre erreichen. Hier ist die Blickrichtung frei, den anderen bewusst anzuschauen oder bei Unsicherheit zur Seite zu blicken. Hier muss sich keiner direkt angegriffen fühlen. Beide können bei Bedarf in Unterlagen gemeinsam reinschauen. Beide können die „richtige“ Nähe zueinander ausprobieren und selber bestimmen.
(Dies ist Bild:)

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **24**

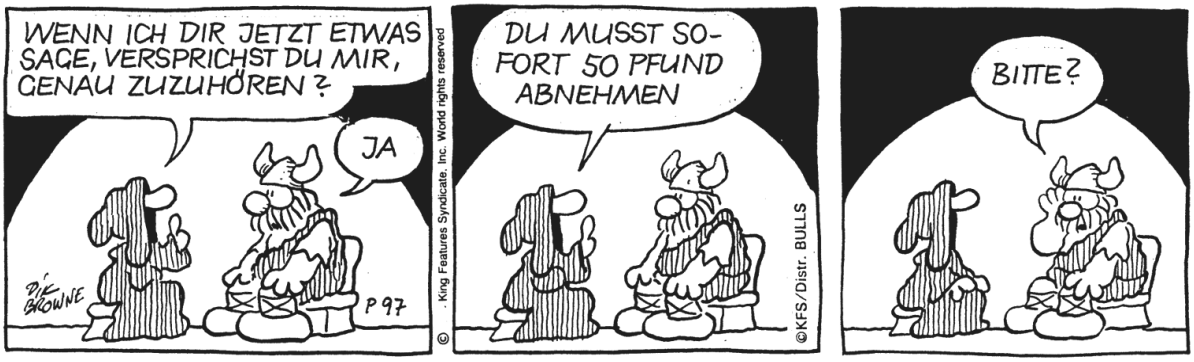


Abbildung 8

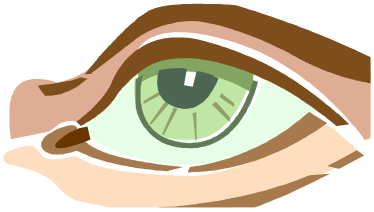
7.2 Phasen des Beratungsgespräches

a. Einstieg

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Beratung ist eine positive Gesprächsatmosphäre. Dies gelingt Ihnen am besten, wenn Sie vier zentrale Aspekte der Kommunikation beachten:

- **Blickkontakt halten** ✓

Schauen Sie Ihren Gesprächspartner an, starren Sie ihn aber nicht an. Ihre Augen zeigen, ob Sie aufmerksam zuhören. Wendet Ihr/e Gesprächspartner/in die Augen ab, kann das ein Zeichen für Unaufmerksamkeit, Unwohlsein oder Unverstandensein sein.



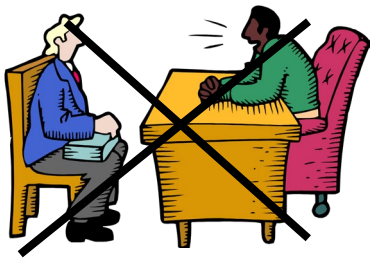


- **Offene Körperhaltung** ✓

Stark verschränkte Arme, ein nach hinten gelehnter Körper oder auch ein Wegdrehen des Körpers sind in der Regel Ausdruck einer angespannten Gesprächssituation. Dagegen wirken offene Arme und ein leicht vorgeneigter Körper freundlich und zugewandt (vgl. Kap. 2.2).

- **Gute Sitzordnung** ✓

Versuchen Sie sich so zu setzen, dass Sie Ihren Gesprächspartner direkt ansprechen, gleichzeitig aber auch ein Formular gemeinsam lesen und ausfüllen können. Sitzen Sie zu weit auseinander, hemmt dies das Gespräch. Sitzen Sie zu nah, kann dies den Intimbereich des anderen verletzen (vgl. Kap. 7.1).





- **Ruhige Stimmführung** ✓

„Der Ton macht die Musik." Ihre Stimme ist das „Instrument" der Gesprächsführung. Eine warme und entspannte Stimme, ein ruhiger Fluss der Worte vermittelt Ihrem Gesprächspartner/Ihrer Gesprächspartnerin Interesse und Anerkennung.

Wenn Sie diese vier „Basisregeln“ einer positiven Gesprächsatmosphäre beachten, dann zeigen Sie Aufmerksamkeit und Interesse und können sich ganz dem Anliegen des/der Versicherten zuwenden.

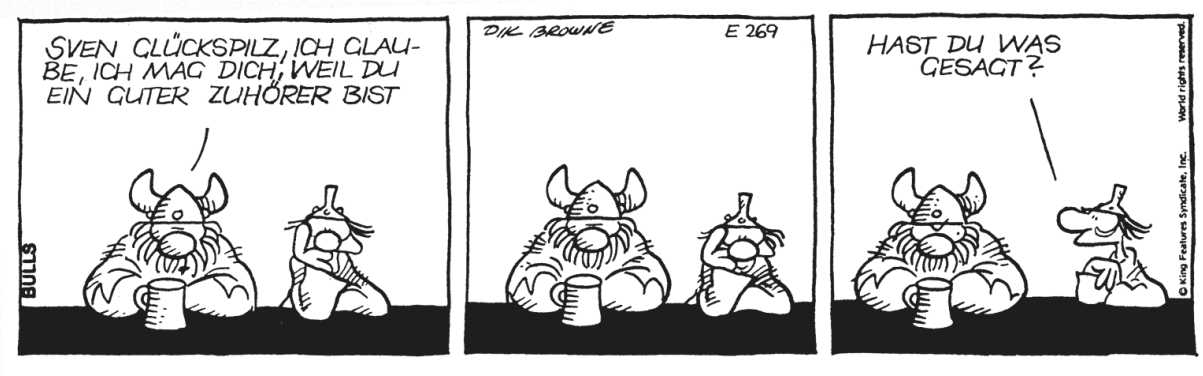


Abbildung 9

Beim Gesprächsstart ist dann das „aktive Zuhören“ besonders wichtig. Wenn Sie hier abblocken, dann kommt Ihr Gesprächspartner nicht zu dem, was er sagen will. Deshalb sollten Sie mehrere Redewendungen „auf Lager haben“, die den Versicherten einladen, sein Anliegen vorzubringen.

Übung: Überlegen Sie sich bitte Redewendungen, die sich besonders gut als Einstieg in ein Beratungsgespräch eignen! Mit welchen Redewendungen lässt sich Ihrerseits ein offenes Gespräch, das der Klärung von Sachverhalten bei gleichzeitig entspannter Beziehungsebene dient, einleiten?

⇨ *Womit kann ich Ihnen helfen?*

⇨ .....

⇨ .....

⇨ .....

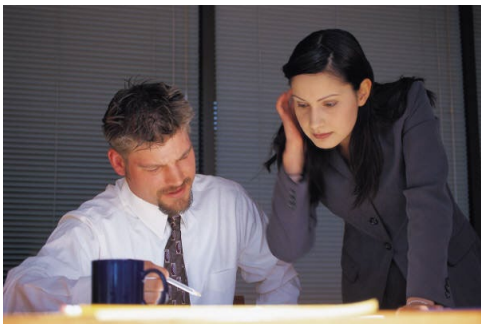
Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **25**

b. Wahrnehmungen klären

Kommen wir nun zum zweiten Schritt im Beratungsgespräch. Sie versuchen aktiv, eine Klärung des Sachverhaltes zu erreichen. Sie hören nicht nur interessiert zu, sondern stellen Fragen, die dem Versicherten Raum zur Antwort geben (vgl. Kap. 3.3).

In der Regel sind **offene Fragen** weitaus gesprächsfördernder. Sie geben dem Ratsuchenden die Chance, den Gesprächsverlauf mitzubestimmen. Sie helfen dem Versicherten, das mitzuteilen, was er weiß oder gerne mitteilen möchte. Insofern führen sie zu einem tieferen Verständnis für das Problem. Sie lassen dem Versicherten Freiheit und zeigen dadurch, dass Sie ihn als Person respektieren.

Hier können Sie bestimmte Redewendungen nutzen, die dem Versicherten zeigen, dass Sie auf ihn eingehen und ihn verstehen wollen. Sie können Redewendungen gebrauchen, die Ihren Gesprächspartner **„bestärken“** oder die „**nachfragen“**, um eine gemeinsame Sicht des Problems zu ermöglichen.



Übung: Finden Sie jeweils 2 bis 3 bestärkende und nachfragende Redewendungen.

Bestärkende Redewendungen	***Nachfragende Redewendungen***
• *Aus Ihrer Perspektive ...*	• *Könnte es sein, dass ...*
• *Sie glauben, dass ...*	• *Ich frage mich, ob ...*
• ...	• ...
• ...	• ...
• ...	• ...

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **26**

Die bestärkenden Redewendungen zeigen Ihre Aufmerksamkeit. Wenn Sie allerdings den Eindruck haben, noch nicht richtig verstanden zu haben, worum es geht, dann können Sie die nachfragenden Redewendungen einsetzen. Sie sollten aber keinesfalls ungeduldig oder gereizt nachfragen. Hüten Sie sich auch vor Moralisierungen oder vor zu viel eigener Interpretation.

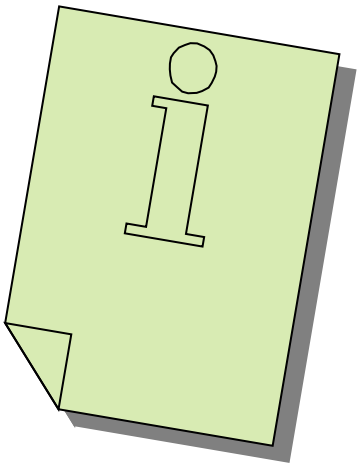
c. Lösungsvorschlag

Sie haben die Probleme des Versicherten verstanden und bieten eine Lösungshilfe an. Hier ist zu unterscheiden, ob Sie direkt helfen können, Nachforschungen anstellen oder auch eine abschlägige Antwort geben müssen.

Übung: Besonders bei einem ablehnendem Bescheid kommt es auf eine vorsichtige Einleitung an. Finden Sie bitte zwei weitere Redewendungen, die geeignet sind:

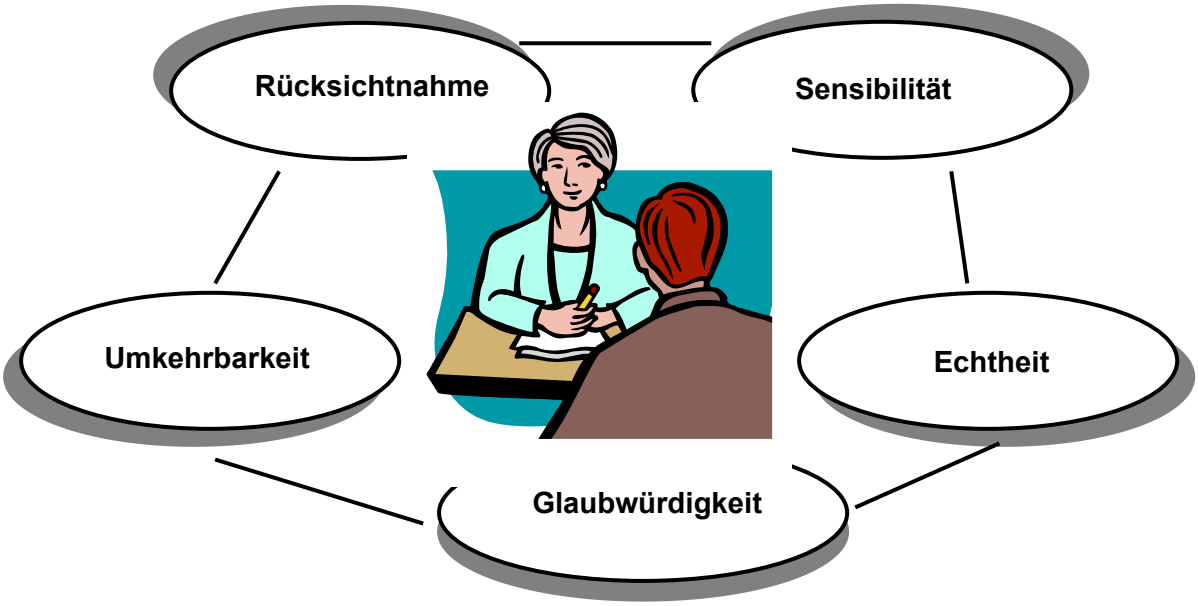
- ✓ *„Leider kann ich Ihnen keinen positiven Bescheid geben, hoffe aber, dass Sie nach meiner Erklärung verstehen, warum das so ist.“*
- ✓ .....
- ✓ .....

Überprüfen Sie Ihre Ergebnisse: Siehe **27**



7.3 Schwierige Gesprächssituationen

Gerade auch in schwierigen Beratungssituationen ist es besonders wichtig, sich an den fünf wichtigsten Gesprächshaltungen zu orientieren.



Umkehrbare Kommunikation - Wie du mir, so ich dir!
Der Begriff der Umkehrbarkeit bezieht sich nicht nur auf die Wortwahl und den Ton. Umkehrbarkeit heißt auch, dass ich meinem Gesprächspartner den gleichen Respekt entgegenbringe, den ich für mich selbst beanspruche. Ich spreche so mit dem Versicherten, wie ich will, dass der Versicherte mit mir spricht. (Die anderen Gesprächshaltungen brauchen keine weiteren Erläuterungen. Sie erklären sich aus dem nachfolgenden Text.)

Die „Nicht-Umkehrbarkeit“ ist oft von einzelnen Worten oder Redewendungen abhängig: *„Lassen Sie mich bitte aussprechen, Sie Quatschkopf!“* ist auch durch das *„bitte“* nicht zu retten. Eine gute Möglichkeit, Umkehrbarkeit auch in Konflikten zu wahren, liegt darin, anstelle von Vorwürfen *(„Du-Botschaften“)* verstärkt **eigene Empfindungen** *(„Ich-Botschaften“)* zu benutzen (vgl. Kap. 3.4).

Die Umsetzung dieser fünf Gesprächshaltungen hilft Ihnen:

Ruhe zu bewahren,
sachlich zu bleiben,
Spannungen zu vermeiden und
Angriffe geschickt abzuwehren.

Wie Sie dies konkret im Gespräch umsetzen können, dabei können Ihnen die nachfolgenden Regeln helfen:

⇨ **Vermeiden Sie spannungserregende Redewendungen:**
„Sie müssen doch zugeben...“, „Sie haben mich nicht richtig verstanden...“, „Sie müssen doch einsehen...“.



⇨ **Sagen Sie nichts Negatives zu Ihrem Gesprächspartner:** Keine persönliche Kritik (nur in der Sache), kein direkter Widerspruch oder ein krasses Nein.

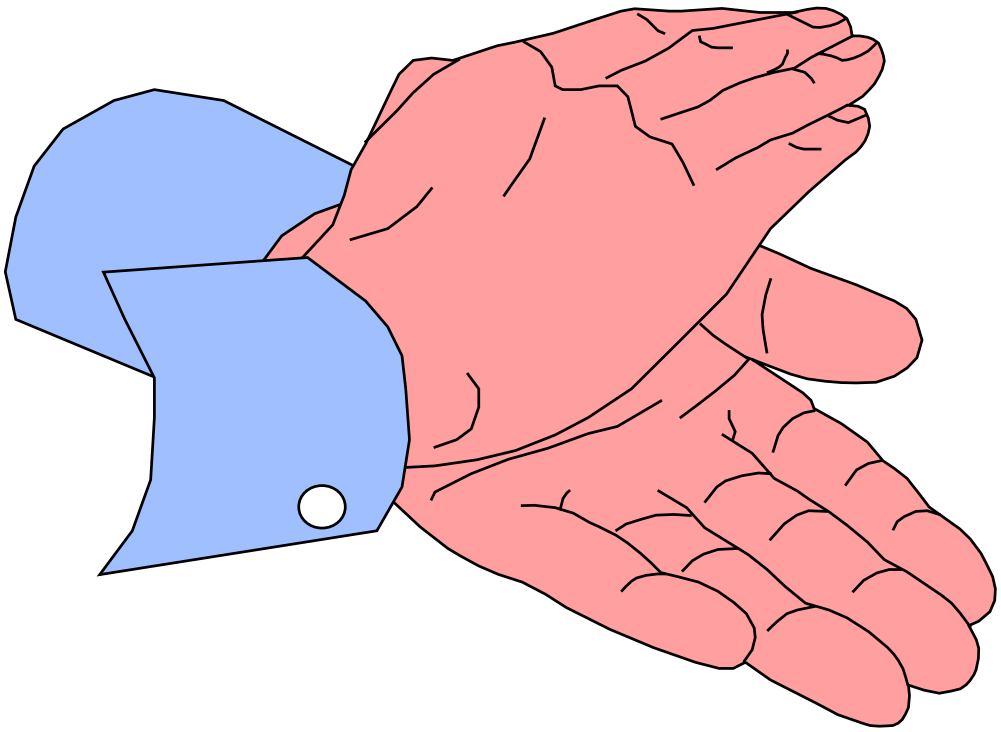
⇨ **Vermeiden Sie ein offenes Streitgespräch:** Vermeiden Sie Streitlust und Rechthaberei; auch bei scharfem Widerspruch nicht gleich zurückschlagen oder sich streitfertig verteidigen, behalten Sie Ihre professionelle Distanz und fühlen sich nicht persönlich angegriffen. Versuchen Sie, von etwas Gemeinsamen auszugehen und benutzen Sie dabei Worte Ihres Gesprächspartners.

⇨ **Lassen Sie Ihren Gesprächspartner ausreden (sich ausschimpfen):** Aufmerksam zuhören, keine echte Einwendung übergehen, den anderen abreagieren lassen, sonst kann er nicht ruhig denken.

⇨ **Zeigen Sie Verständnis:** Geben Sie nicht Ihre eigene Meinung auf, zeigen Sie aber dennoch persönliches Verständnis für die Ansicht, Bedenken, Einwände, Erregung Ihres Gesprächspartners. Anerkennen Sie den Grund für seine Reaktion.

⇨ **Geben Sie diplomatisch nach:** Im Streit geht es in der Regel nicht (mehr) um die Sache, sondern um die persönliche Achtung und Wertschätzung.

⇨ **Gestehen Sie einen Fehler offen ein:** Seien Sie bereit, auch den eigenen Standpunkt kritisch zu hinterfragen.



8. Lösungsanhang
(fortlaufend nummeriert und nach Kapitel geordnet)

Kapitel 1: Einführung

1

Fachkompetenz	Methodenkompetenz	Sozialkompetenz
➢ kaufmännische Ausbildung ➢ Ausbildung im medizinischen Bereich oder Sozialversicherungsfach-angestellte ➢ sichere EDV-Kenntnisse ➢ SAP / LIPOSS ➢ Buchhaltungsgrundlagen	➢ hohe Selbstständigkeit ➢ Flexibilität ➢ Belastbarkeit	➢ Teamfähigkeit ➢ Freundlichkeit im Kunden- und Mitarbeiterumgang

2 ***Übung:*** Beschreibung, was hier z.B. geschehen sein könnte!

Was sendet der Sender?	⏩ *Anklage, Zorn, Drohung*
Wie fühlt sich der Sender?	⏩ *aufgebracht, überlegen*
Welche Nachricht wird gegeben?	⏩ *„Du bist schuld!“ od. „Du hast mir nichts zu sagen!“*
Was empfängt der Empfänger?	⏩ *kriegt die Wut, den Zorn mit*
Wie fühlt sich der Empfänger?	⏩ *fühlt sich ein wenig unterlegen, aber möglicherweise auch etwas falsch behandelt*
Welche Rückmeldung sendet der Empfänger?	⏩ *etwas beschwichtigend, lässt den Ärger aber auch etwas an sich abprallen*

3 ***Übung:*** Beschreibung, was hier z.B. geschehen sein könnte!

Was sendet der Sender?	⏩ *positive Nachricht: könnte auch freundschaftlicher Austausch sein*
Wie fühlt sich der Sender?	⏩ *sicher, kompetent, gut*
Welche Nachricht wird gegeben?	⏩ *fachliche oder private Informationen, Auskunft*
Was empfängt der Empfänger?	⏩ *das, was auch gesendet wird (gute Übereinstimmung)*
Wie fühlt sich der Empfänger?	⏩ *zufrieden, gut gelaunt*
Welche Rückmeldung sendet der Empfänger?	⏩ *Zufriedenheit*

4 ***Übung:*** Gründe gegen ein „optimales“ Senden und Empfangen

Gründe könnten z.B. sein:

- ☞ Die (verborgenen) Gefühle von Sender und Empfänger sind je nachdem sehr unterschiedlich (z.B.: *Empfänger kann Sender nicht leiden, Sender weiß das aber nicht.*).
- ☞ Wir senden oft nicht klar genug, was wir wollen. Wir sind insbesondere dann unklar, wenn wir ehrlicherweise klar „nein“ sagen müssten *(*z.B.: *Weil wir einen sehr guten Freund nicht verletzen wollen, sagen wir nicht nein, obwohl wir nein denken und fühlen.*
- ☞ Wir sind ungeduldig.
- ☞ Wir haben eigentlich keine Lust mit dem anderen zu sprechen.
- ☞ Jeder denkt, dass seine Sichtweise die einzig richtige sei.
- ☞ Wir hören oft nur das, was wir zu hören wünschen. Oft suchen wir nur Bestätigung für unsere (Vor-) Urteile.

5 ***Übung:*** **Doppelbild** ⏩ Zwei Gesichter oder einen Pokal

6

Übung: Wahrnehmung von Signalen im Gespräch

Wenn Ihr Gesprächspartner...	**... dann könnte dies z.B. heißen**
die Beine weg vom Gesprächspartner übereinander schlägt	*Desinteresse, auf Abstand gehen, ...*
die Augenbrauen hebt	*Verwunderung, nachdenklich, skeptisch*
die Hand während des Sprechens vor den Mund nimmt	*Unsicherheit, traut den eigenen Worten nicht*
mit dem Finger auf Sie zeigt (ausgestreckter Arm)	*Angriff, will den anderen aufspießen*
die Hand zur Faust ballt	*Drohung, Angriff, Ärger nach innen gewendet*
aus dem Fenster schaut	*Blickkontakt vermeiden, Langeweile, Desinteresse*
sich an die Nase greift	*Betroffenheit, Verlegenheit (Jucken) „Pack dir an die eigene Nase!“*
mit den Fingern auf dem Tisch trommelt	*Nervosität, Ungeduld*
seine Nägel beißt	*Nervosität, Selbstwertproblem*
den Oberkörper weit zurücklehnt	*aus dem Kontakt gehen, Überlegenheit zeigen*
immer leiser und langsamer spricht	*Unsicherheit, will Konzentration aufbauen*
mit dem Stuhl nach hinten rückt	*geht auf Distanz*
sich die Hände reibt	*Zufriedenheit, Erfolg*

Kapitel 3: Erfolgreiche Kommunikation

7 ***Übung:*** Zuordnung zu den Verständlichmachern

Ihre Zuordnung könnte wie folgt aussehen:

Gliederung, Ordnung

- ✓ Orientierung geben
- ✓ roter Faden
- ✓ übersichtlich
- ✓ überblicksartige Vorschau
- ✓ zusammenfassen

Einfachheit

- ✓ einfache Sätze
- ✓ eindeutige Sprache
- ✓ Fachbegriffe einführen
- ✓ anschaulich

Freie Rede

- ✓ überzeugende Körpersprache
- ✓ angemessene Mimik und Gestik

Kürze, Prägnanz

- ✓ Exkurse vermeiden
- ✓ wesentliche Aussagen
- ✓ keine Hektik - aber kurz
- ✓ Kernaussagen treffen

Anregung, zusätzliche Stimulanz

- ✓ flüssige Sprache
- ✓ lebensnah
- ✓ abwechslungsreiche Sprache
- ✓ viele Vergleiche

Sie haben sicherlich festgestellt, dass sich manche Kriterien auch etwas anders zuordnen lassen (z.B. „anschaulich“ könnten Sie auch dem Verständlichmacher „**Anregung, zusätzliche Stimulanz**“ zuordnen).

8 ***Übung:*** Verständlichmacher

		Einfachheit	***Gliederung***	***Kürze***	***Anregung***
1.	In dem Text geht alles durcheinander.		-		
2.	Im Text sind anregende Vergleiche.	+			+
3.	Sehr abstrakt und trocken.	-			-
4.	Nichts ist überflüssig. Alles äußerst knapp.			+	
5.	Der rote Faden ist immer sichtbar.		+		
6.	Man langweilt sich beim Lesen.				-
7.	Das hätte man viel kürzer sagen können.			-	
8.	Im Text sind viele Beispiele aus der Praxis.	+			+
9.	Der Autor weicht nie vom Thema ab.		+		
10.	Man kann jeden Satz gut verstehen.	+			
11.	Man weiß überhaupt nicht, was man sich merken soll.		-		
12.	Der Text enthält viel direkte Rede und Alltagsausdrücke.				+
13.	Sehr verschachtelt und viele Nebensätze.	-			
14.	Alles kommt schön der Reihe nach.		+		
15.	Viele Fachausdrücke und Abkürzungen.	-			

9 ***Test:*** Testen Sie Ihre Fähigkeit zum „aktiven Zuhören“!
Richtige Reaktionen im Sinne des „aktiven Zuhörens“:
1 ⇨ c. / 2 ⇨ b. / 3 ⇨ a. / 4 ⇨ a. / 5 ⇨ b.

10 ***Übung:*** *Formulieren von zwei offenen und zwei geschlossenen Fragen*

Offene Fragen: z.B. ⏩ *Frank, was ist los mit dir?* ⏩ *Wo bist du mit deinen Gedanken?* ⏩ *Was kann ich für dich tun?*
Geschlossene Fragen: z.B. ⏩ *Willst du jetzt wieder mitmachen?* ⏩ *Bist du mit der Abmachung, die wir jetzt getroffen haben, einverstanden?*

11

Übung: „Ich-Botschaften“
Ihre Umformulierungen könnten wie folgt lauten:

1. „Ihre Arbeitshaltung ist unmöglich - so kommen Sie nie ans Ziel!“
   - z.B. *„Ich bin mit Ihrer Arbeitshaltung nicht einverstanden.“*
2. „Eine absolute Frechheit, Ihre Nörgeleien belasten das Arbeitsklima!“
   - z.B. *„Ihre Äußerungen stören mich.“ „Ihre Äußerungen verletzen mich und belasten meinen Kontakt zu Ihnen.“*
3. „Mit dir kann man nicht reden!“
   - z.B. *„Ich möchte ausreden und wünsche mir, dass du mir zuhörst.“*
4. „Du interessierst dich ja sowieso nicht dafür, was mit mir los ist!“
   - z.B. *„Ich fühle mich allein gelassen.“ „Ich wünsche mir mehr Aufmerksamkeit von dir“.*
5. „Keiner fühlt sich für den Kopierer verantwortlich!“
   - z.B. *„Ich möchte, dass ihr beide euch die Verantwortung für den Kopierer teilt.“*
6. „Wie du dich abrackerst - das kann nicht gut gehen!“
   - z.B. *„Ich mache mir große Sorgen um dich.“ „Ich befürchte, du übernimmst dich.“*

12

Übung: Feedback geben
Ihr Feedback zu Carola könnte lauten:

„Carola, was ist los mit dir?“ oder
„Ich habe den Eindruck, dass du aufmerksam zuhörst, aber ich wünsche mir, dass du dich auch beteiligst. Wir müssen hier eine Gruppenarbeit machen und die soll von allen sein.“
oder
„Ich werde sauer, wenn ich deine Arbeit mitmachen muss. Wie können wir das hier anders machen?“ oder
„Bisher hast du dich nicht beteiligt. Ich möchte aber mit dir zusammenarbeiten. Wie kriegen wir das hin?“

Kapitel 4: Zum Umgang mit Konflikten

13 ***Übung:*** positive Wirkungen von Konflikten

- z.B.: **Klärung unterschiedlicher Interessen**: *Nach einem lautstarken Streit mit meinem Freund, wurde mir klar, dass wir den Urlaub nicht zusammen verbringen können, weil wir zu unterschiedliche Interessen haben.*
- z.B.: **Anregung über sich selbst nachzudenken**: *Die ständigen Konflikte in meiner Ausbildungsgruppe zeigen, dass die anderen Azubis mich überhaupt nicht verstehen. Vielleicht muss ich mich ein bisschen anders ausdrücken.*
- z.B.: **Verhinderung von Stillstand**: *Der Krach letzte Woche hat dazu geführt, dass wir jetzt Regelungen getroffen haben, wer wann zu Hause spült, putzt, einkauft oder kocht.*
- z.B.: **Motivation zur Problemlösung**: *Der ständige Kampf mit dem Radio hören im Büro. Ich glaube, wir müssen hier uns grundsätzlich was überlegen.*
- z.B.: **Anregung, Neugier**: *Jetzt bin ich aber doch gespannt, wie wir unseren Konflikt lösen können.*
- z.B. **Anerkennung von Unterschieden**: *Der „Streit" hat mir deutlich gemacht, dass wir bei der Frage „gemeinsame Prüfungsvorbereitung: ja oder nein" sehr unterschiedlich denken. Ich muss mich jetzt entscheiden, ob ich alleine lernen will oder nicht.*

14 ***Test:*** Auswertung

zu Nummer	9 / 9	5 / 5	1 / 9	9 / 1	1 / 1
1.	b	d	e	a	c
2.	a	e	d	c	b
3.	b	a	c	d	e
4.	a	e	c	d	b
Summe:					

Zählen Sie die angekreuzten Antworten jeder Spalte zusammen. Sie neigen zu dem Konfliktstil, bei dem Sie die meisten Antwortkreuzchen (pro Spalte) gemacht haben.

15

Übung: fünf Strategien (1/1 – 1/9 – 5/5 – 9/1 – 9/9)

Das Verhalten von Leo Lang könnte bei den einzelnen Strategien wie folgt aussehen:

1 / 1: Rückzug, Vermeidung, Flucht, Konflikte unter den Teppich kehren
„Ja. Gut. Kein Problem. Wann treffen wir uns?“

1 / 9: nachgeben, auf eigene Ziele verzichten, harmonisieren, glätten
„Ja, ist kein Problem. Wir schaffen das schon. Kann ich dir was abnehmen oder dir helfen?“

5 / 5: Kompromiss, jeder rückt von seinen Maximalforderungen ab
„Ja, okay. Wie kriegen wir das zusammen hin? Vielleicht können wir ja vom Ausbilder noch etwas Zeit kriegen.“

9 / 1: Durchsetzung, Kampf, Ich oder Du, Drohen
„Ja, bin ich! Ich habe alles gemacht, wie wir das besprochen haben. Und wenn du nicht pünktlich fertig wirst, dann kriegst du Ärger; da kannst du dich drauf verlassen. In zwei Stunden sind die Bilder fertig oder ich gehe zum Ausbilder.“

9 / 9: gemeinsames Problemlösen, Zusammenarbeit auch bei Widerständen
„Ja, ich bin fertig. Und ehrlich gesagt, ich bin stocksauer, dass du so gut wie nichts gemacht hast. Wie stellst du dir unser weiteres Vorgehen vor?“ …. „Mein Ziel ist es immer noch, zum verabredeten Zeitpunkt fertig zu werden!“

Kapitel 5: Gruppen, Teams und Kooperation

16 ***Test***

Die richtigen Antworten:

1. **Trifft nicht zu.** Nur wenn alle ihre individuellen Fähigkeiten verbessern, kann ein starkes Team entstehen.
2. **Trifft nicht zu.** In Einzelfällen können Teammitglieder als „Einzelkämpfer“ größeren Erfolg haben. Dies ist u.a. dann wahrscheinlich, wenn Teams sich schlecht einigen können und zu faulen Kompromissen neigen.
3. **Trifft zu.** Durch das Gefühl der Verantwortlichkeit entstehen Engagement und Produktivität.
4. **Trifft zu.** In allen Projektphasen aktiv beteiligte und verantwortungsbewusste Teammitglieder sind die Grundlage für jeden Teamerfolg.
5. **Trifft nicht zu.** Vertrauen ist eine der wichtigsten Grundlagen für gute Zusammenarbeit. Nur wenn Vertrauen wächst, kann ich eigene Fehler zugeben und Fehler bei anderen Teammitgliedern akzeptieren.
6. **Trifft zu.** Durch richtige und umfassende Informationen wird die Aufgabe für die Teammitglieder leichter.
7. **Trifft nicht zu.** Sachbezogene Konkurrenz um die besten Ideen und den besten Lösungsweg wie auch konstruktiv ausgetragene Konflikte fördern die Anstrengung des Einzelnen.
8. **Trifft nicht zu.** Anerkennung und Lob zählen zu den stärksten Motivationsfaktoren überhaupt.
9. **Trifft zu.** Offene Kommunikation schafft erst die Voraussetzungen, um Unterschiedlichkeit der Teammitglieder zu akzeptieren und Konflikte zu bearbeiten.
10. **Trifft zu.** Es ist unwahrscheinlich, dass die Teammitglieder, die sich der gemeinsamen Aufgabe und/oder einander verpflichtet fühlen, willkürlich und unnötig Probleme vom Zaun brechen.

17

1.				Z	E	I	**T**	P	L	A	N	U	N	G				
2.						F	**E**	E	D	B	A	C	K					
3.					T	E	**A**	M	R	E	G	E	L	N				
4.	P	R	O	B	L	E	**M**	E										
5.				M	O	D	**E**	R	A	T	O	R						
6.			V	E	R	A	**N**	S	C	H	A	U	L	I	C	H	E	N
7.					M	I	**T**	A	R	B	E	I	T	E	N			
8.	V	E	R	A	N	T	**W**	O	R	T	U	N	G					
9.					K	R	**I**	T	I	K								
10.			A	U	F	S	**C**	H	R	E	I	B	E	N				
11.			B	L	I	C	**K**	K	O	N	T	A	K	T				
12.					H	E	**L**	F	E	N								
13.						Z	**U**	H	O	E	R	E	N					
14.							**N**	A	C	H	F	R	A	G	E	N		
15.			I	N	T	E	**G**	R	I	E	R	E	N					

18

<u>Symptome können sein:</u>

- Einzelne Teammitglieder hören nicht zu und/oder wiederholen ihre eigenen Aussagen mehrfach.
- Zwei Teammitglieder greifen sich persönlich an.
- Ein Teammitglied spricht abfällig über die Gruppe und ihre Fähigkeiten.
- *Teammitglieder ergreifen einseitig Partei und weigern sich, nachzugeben.*
- *Teammitglieder können sich nicht über Vorschläge und Pläne einigen.*
- *Zwei Teammitglieder werfen sich gegenseitig vor, dass sie das eigentliche Problem nicht verstehen.*
- *Einzelne Teammitglieder scheinen unter Zeitdruck zu stehen, sie kommen verspätet oder fehlen oft.*
- *Ein Teammitglied beteiligt sich wenig, wirkt gelangweilt und gähnt.*

19 ***Übung:*** Ihre Selbstständigkeit entwickeln?

- *z.B.: von mir aus nach Arbeit fragen*
- *selbst in den Quellen nachlesen und nicht gleich die AusbilderInnen fragen*
- *selbst kontrollieren, wie lange ich für eine bestimmte Akte brauche*
- *Entscheidungen selbstständig vorbereiten*
- *zu wichtigen Vorgängen Muster anlegen, Prüfschemata erstellen*
- *meinen Arbeitstag planen, da wo es möglich ist*

20 ***Übung:*** Ihr Beitrag zu effektiven Fördergesprächen?

- *z.B.: meine eigenen Stärken und Schwächen/Trainingspunkte kennen und benennen*
- *mich intensiv auf Fördergespräche vorbereiten (vgl. dazu: „Meine Gedanken zum Fördergespräch" - Vorbereitungsbogen)*
- *Dinge, die ich ansprechen möchte, schriftlich festhalten*
- *ich schreibe die Zielvereinbarungen selber auf, um sicherzustellen, dass ich sie auch umsetzen kann*
- *ganz konkrete Zielvereinbarungen festhalten*
- *selbst kontrollieren, ob ich die Leistungen, die vereinbart wurden, erfülle*

21 ***Übung:*** Beurteilungskriterien „Kooperation und Kollegialität"

Wie sieht es mit der Kooperationsfähigkeit bzw. der Zusammenarbeit mit anderen aus? (Beurteilungskriterium 9.1)
⏩ *an meiner Aktivität für die Gruppe bei der Durchführung von HOMER-Methoden; zuhören und auf den anderen eingehen z.B. bei Gruppenarbeiten; auf eine andere Meinung eingehen*

Wie ausgeprägt ist das Engagement für andere? (Beurteilungskriterium 9.2)
⏩ *andere Azubis unterstützen in der täglichen Arbeit; mich aktiv für die Arbeitsgruppe einsetzen; auf das Stammpersonal zugehen*

Wie zuverlässig ist die Nachwuchskraft? (Beurteilungskriterium 9.3)
⏩ *mich an vereinbarte Regeln halten (Pausen); Aktenvorgänge zu Ende arbeiten; Absprachen mit der Ausbilderin treffen: Wie lange brauche ich wofür; übernommene Aufgaben pünktlich abliefern oder begründen, warum es nicht geklappt hat*

Kapitel 6: Telefontraining

22 ***Übung:*** „Besser positiv als negativ!“

NEGATIV	***POSITIV***
1. Passen Sie mal auf!	*Darf ich Ihnen das erläutern?*
2. Haben Sie das endlich begriffen?	*Sind meine Erläuterungen deutlich geworden?*
3. Sie wollen doch nicht sagen ...	*Wollen Sie damit zum Ausdruck bringen …*
4. Das werd’ ich Ihnen erklären.	*Dazu möchte ich gerne folgendes sagen.*
5. Überlegen Sie doch mal ...	*Wenn Sie bitte einmal davon ausgehen, dass …*
6. Das hätten Sie mir aber eher sagen müssen!	*Gut, das ergibt eine neue Sachlage.*
7. Sie müssen beachten ...	*Wenn Sie bitte auf diesen Punkt achten …*
8. Das haben Sie schon wieder falsch verstanden!	*So stellt sich der Sachverhalt nicht da.*
9. Denken Sie doch endlich einmal nach!	*Wenn Sie bitte einmal daran denken, dass …*
10. Das glauben Sie doch selber nicht!	*Das kann ich mir nicht vorstellen.*
11. Ich sage Ihnen...	*Das würde ich Ihnen gerne erläutern.*
12. Das glaube ich Ihnen nicht!	*Glauben Sie, dass sich das so verhält?*
13. Das kann doch wohl nicht wahr sein!	*Das ist mir so nicht verständlich.*
14. Wie kommen Sie denn bloß darauf?	*Von welchen Voraussetzungen gehen Sie dabei aus?*

23

Übung: „Besser kundenorientiert als verwaltungsbezogen!“

Verwaltungsorientiert Früher sagte man oft: ...	***Kundenorientiert*** Heute sagt man besser: ...
1. Das haben wir schon immer so gemacht, daran können auch Sie nichts ändern!	*Wie sehen Sie die Sachlage?*
2. Wenn Ihnen das nicht passt, können Sie sich ja beschweren!	*Nicht alle Regelungen können für alle gleich befriedigend sein.*
3. Das geht nicht!	*Das ist mir leider nicht möglich.*
4. Da könnte ja jeder kommen!	*Leider erfüllen Sie die Voraussetzungen für diesen Antrag noch nicht.*
5. Bei mir sind Sie falsch!	*Für Sie ist Herr / Frau …….. zuständig. Ich verbinde Sie gerne.*
6. Das geht nur schriftlich!	*Wenn Sie bitte so freundlich sind, dies kurz schriftlich zu beantragen.*
7. Wissen Sie eigentlich, wie viele Akten ich zu bearbeiten habe?	*Wir werden uns möglichst schnell um Ihr Anliegen kümmern.*
8. Der Mitarbeiter, der das bearbeitet, hat vier Wochen Urlaub.	*Erfahrungsgemäß dauert eine solche Bearbeitung noch etwas.*

Kapitel 7: Beratungsgespräche

24 ***Übung:*** Sitzpositionen in Beratungsgesprächen

Lösungsvorschläge zur Sitzordnung:
Kein Interesse: Bild: **1**
Gegenüber: Bild: **3**
Nah und doch entfernt: Bild: **2**

25 ***Übung:*** Redewendungen zum Einstieg in ein Beratungsgespräch

- ⇨ *Womit kann ich Ihnen helfen?*
- ⇨ *Was wünschen Sie?*
- ⇨ *Was kann ich für Sie tun?*
- ⇨ *Hier kann ich Unterstützung anbieten.*
- ⇨ *Mit welchem Anliegen sind Sie gekommen?*

26 ***Übung:*** bestärkende und nachfragende Redewendungen

Bestärkende Redewendungen	***Nachfragende Redewendungen***
• *Aus Ihrer Perspektive ...*	• *Könnte es sein, dass ...*
• *Sie glauben, dass ...*	• *Ich frage mich, ob ...*
• *Es scheint Ihnen so …*	• *Ist es möglich, dass ...*
• *Mit anderen Worten …*	• *Das hört sich an, als ob Sie ...*
• *Sie denken, dass …*	• *Habe ich Sie richtig verstanden? Sie ...*

27 ***Übung:*** Redewendungen bei ablehnendem Bescheid

- ✓ *„Leider kann ich Ihnen keinen positiven Bescheid geben, hoffe aber, dass Sie nach meiner Erklärung verstehen, warum das so ist.“*
- ✓ *Es tut mir leid, aber ich kann Ihnen da keine Hoffnung machen.*
- ✓ *Zu meinem Bedauern muss ich Ihnen sagen, dass …*

9. Literatur- und Quellenangaben

1. Kölner Stadt-Anzeiger: 13.1.2005

2. Schulz von Thun; Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Bd. 1 Reinbek (Rowohlt) 2008

3. Johari-Fenster benannt nach Joe Luft und Harry Ingham, vgl. u.a. Kirsten Rainer E. / Müller-Schwarz, Joachim: Gruppentraining. Ein Übungsbuch mit 59 Psychospielen, Trainingsaufgaben und Tests, Reinbek 2008

4. Antons, Klaus: Praxis der Gruppendynamik. Übungen und Techniken, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle 2000

5. Blake, Robert R. / Mouton, Jane S.: Verhaltenspsychologie im Betrieb. Das Verhaltensgitter, eine Methode zur optimalen Führung in Wirtschaft und Verwaltung, Düsseldorf, Wien 1968

6. Cohen, Ruth C.: Von der Psychoanalyse zur themenzentrierten Interaktion, Stuttgart 2009

10. Weitere Literatur zum Thema

Watzlawick, Paul / Beavin, Janet H. / Jackson Don D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Bern u.a. (Huber) 2007
Birkenbihl, Vera F.: Kommunikationstraining. Zwischenmenschliche Beziehungen erfolgreich gestalten, Landsberg am Lech 2008

11. Bildnachweise

Abb. 1: Bachmair et al., Sabine: Beraten will gelernt sein. Ein praktisches Lehrbuch für Anfänger und Fortgeschrittene, Weinheim und Basel 2001, S. 103

Abb. 2: Kirsten, Rainer E. / Müller-Schwarz, Joachim, S. 161

Abb. 3: Bulls Press, Frankfurt

Abb. 4: Bulls Press, Frankfurt

Abb. 5: Bulls Press, Frankfurt

Abb. 6: Büchele, Ute / Munz, Claudia / Malarski, Roswitha / Schmidtmann-Ehnert, Angelika, Hrsg. BIBB: Handlungsfähigkeit statt handgreiflich. Konflikte lösen – Gewalt vermeiden, Strategien für die Berufsausbildung, Bielefeld 1998, S. 33

Abb. 7: Bachmair et al., Sabine, S. 20

Abb. 8: Bulls Press, Frankfurt

Abb. 9: Bulls Press, Frankfurt

Verfügbare Titel der Studientext-Reihe

Nr. 1	Dietzel	Sozialversicherung
Nr. 2	Schindler	Versicherungspflicht
Nr. 3	Petrikowski * Hillig	Beitrags- und Meldewesen
Nr. 4	Loukidou	Selbständige
Nr. 5	Rosenbusch	Versicherungsfreiheit
Nr. 6	Sibum	Freiwillige Versicherung
Nr. 7	Jungbauer	Nachversicherung
Nr. 8	Brinkers	Wirksamkeit der Beitragszahlung
Nr. 9	Hiller	Beitragserstattung
Nr. 10	Bozidarevic	Anerkennung von Beitragszeiten
Nr. 11	Hunold	Fremdrentenrecht
Nr. 12	Löschau	Leistungen zur Teilhabe
Nr. 13	Prohaska	Übergangsgeld
Nr. 14	Greif ∗ Kapp	Ergänzende und sonstige Leistungen, Zuzahlung
Nr. 15	Mellmann * Knobloch	Rentenantragsverfahren
Nr. 16	Lennecke * Limbeck	Renten wegen Alters
Nr. 17	Benen ∗ Traube	Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit
Nr. 18	Brettschneider	Renten wegen Todes
Nr. 19	Strotmann	Wartezeiten
Nr. 20	Begert	Rentenrechtliche Zeiten
Nr. 21	Beckwermert	Rentenberechnung
Nr. 22	Viergutz	Zusammentreffen von Renten und Einkommen
Nr. 23	Hentschke	Versorgungsausgleich
Nr. 24	Gries	Pfändung, Abtretung, Aufrechnung von Renten
Nr. 25	Konrad * Schmidt	Rentenzahlverfahren, Vorschüsse und Verzinsung
Nr. 26	Stempfhuber	Erstattungsansprüche der Leistungsträger
Nr. 27	Dopheide * Bartelt	Verwaltungsverfahren I (SGB I)
Nr. 28	Matthäus	Verwaltungsverfahren II (SGB X)
Nr. 29	Zepke	Krankenversicherung der Rentner
Nr. 30	Gutzler	Über- und zwischenstaatliches Recht,

		Auslandsrenten
Nr. 31	Kubowicz * Ruder * Seeg	Datenverarbeitung in der Rentenversicherung
Nr. 32	Schulmeister	Datenschutz in der Rentenversicherung
Nr. 33	Brüßeler	Arbeits- und Dienstrecht
Nr. 34	Becker	Knappschaftsrecht I: Versicherung und Beitrag
Nr. 35	Stehr ∗ Böttcher	Knappschaftsrecht II: Leistungen
Nr. 36	Schmidt-Kühlewind	Sozialgerichtsgesetz
Nr. 37	Löw	Arbeitskreis für Informationstechnologie in der GRV (wird nicht mehr aufgelegt)
Nr. 38	Jäger * Reich	Lern- und Arbeitstechniken
Nr. 39	Jäger * Reich	Kommunikation – Kooperation
Nr. 40	Sibinski	Altersvorsorge

Impressum

1. Auflage 2005
19. Auflage 2023
Rechtsstand 01.01.2023

Autoren Dr. Thomas Jäger - Lehrinstitut für Weiterbildung, Reich & Partner, Köln
Heike Reich - Lehrinstitut für Weiterbildung, Reich & Partner, Köln
Fachgutachter Dr. Thomas Federl - Deutsche Rentenversicherung Bund

Herausgeber © Deutsche Rentenversicherung Bund
Die Bildungsabteilung
Grundlagen Berufliche Bildung
Hohenzollerndamm 46/47
10704 Berlin

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.