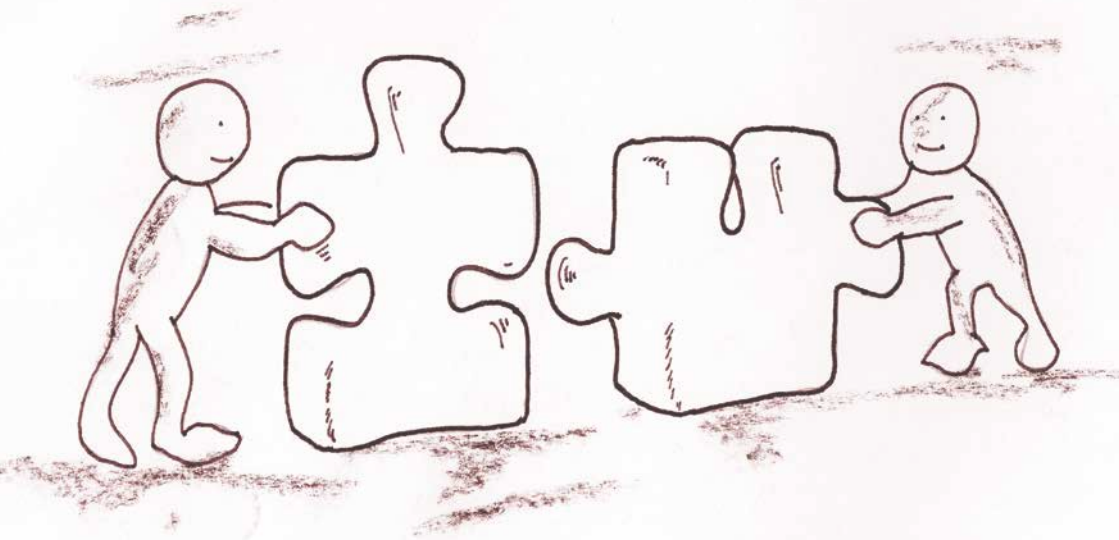


Heinz Eitenberger/Barbara Albert

# Grundlagen der Kommunikation

1

# Soziale Kompetenz

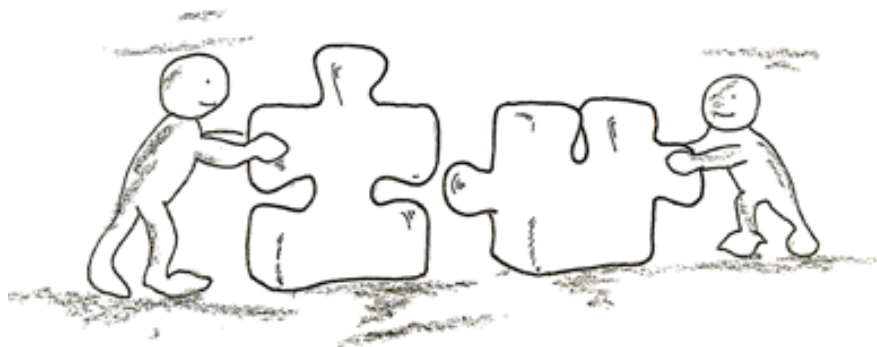


**Soziale Kompetenz 1**

# Grundlagen der Kommunikation

Heinz Eitenberger, Barbara Albert

# Grundlagen der Kommunikation



**VOGB**

**AK**

ÖSTERREICH

Dieses Skriptum ist für die Verwendung im Rahmen der Bildungsarbeit des Österreichischen Gewerkschaftsbundes, der Gewerkschaften und der Kammern für Arbeiter und Angestellte bestimmt.

## Zeichenerklärung



Hinweise



Beispiele



Zitate

Stand: März 2022

Impressum:

Layout/Grafik: Manuela Maitnar

Medieninhaber: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

© 2022 by Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GmbH, Wien

Herstellung: Verlag des ÖGB GmbH, Wien

Verlags- und Herstellungsort: Wien

Druck: CITYPRESS GesmbH, Neutorgasse 9, 1010 Wien

Printed in Austria

Vorwort	7
Was können Trainings zur „Sozialen Kompetenz“ leisten?	8
Grundlagen zu Interaktion und Kommunikation	12
Wichtige Gesetzmäßigkeiten	14
Das Johari-Fenster	16
Vier-Seiten-Modell der Kommunikation	22
Vier-Ohren-Modell beim/bei der Zuhörer/in	24
Aktives Zuhören	28
Wirklich zuhören und wahrnehmen	34
Killerphrasen und selbstbewusst kontern	38
Gesprächsstörungen	42
Ich-Botschaften statt Du-Botschaften	46
Nonverbale Kommunikation	48
Tipps für mehr Gesprächserfolg durch Empathie	52
Fragen in der Kommunikation	54
Die Motiv-Pyramide nach Maslow	60
Feedback geben	62
Konflikte	68
Die sechs Schritte zur konstruktiven Konfliktlösung	76
Tipps für das Verhalten in Konfliktsituationen	78
Konflikte: Unterstützung für Win-Win-Lösungen	82

# Inhalt

Selbstbewusste Sprache – Power-Talking	86
Kommunizieren mit dem Antigewaltmodell	92
Der Dreisatz – eine wirksame Argumentationstechnik	94
Literaturtipps	96
Autoren	97
Danksagung	99

Kommunikation ist der einzige und wichtigste Faktor, der bestimmt, welche Arten von Beziehungen der Mensch mit anderen eingeht und was er in seiner Umwelt erlebt. Wie er zurechtkommt mit seinem Leben, wie er vertraute Beziehungen knüpft, wie produktiv er ist, wie er seinen Sinn findet, all dies hängt weitgehend von seinen Kommunikationsfähigkeiten ab. Kommunikation ist der Maßstab, mit dem zwei Menschen gegenseitig den Grad ihres Selbstwertes messen, und sie ist auch das Werkzeug, mit dem dieser Grad für beide geändert werden kann. (Virginia Satir)

Soziale Kompetenz bedeutet die Fähigkeit, Kommunikation zwischen unterschiedlichen Personen herzustellen. Es gilt also, Gemeinsamkeiten zu finden, auch da wo Andersartigkeiten existieren. Einen Brückenschlag und den Willen, die Bereitschaft, den/die anderen zunächst einmal in seiner/ihrer Besonderheit zu akzeptieren, um dann auf einer gemeinsamen Basis eine Verständigung und Lösung zu erreichen.

Im Alltag von GewerkschafterInnen übersetzt sich das in Eigenschaften wie: zuhören können, andere Meinungen gelten lassen, sich mit ihnen auseinandersetzen und die Fähigkeit, zu einem kreativen Arbeitsklima in einer Gruppe beizutragen, um so die Stärken aller Kollegen und Kolleginnen zu einer einheitlichen Leistung zu bündeln.

Mit diesem Skriptum wollen wir Einblick in die Vielfalt von Möglichkeiten der Kommunikation geben. Und wir wollen damit auch einen Beitrag zur Unterstützung von Betriebsräten und Betriebsrätinnen leisten.

Barbara Albert

Heinz Eitenberger

# Was können Trainings zur „Sozialen Kompetenz“ leisten?

Erste Notwendigkeit ist, dass wir „Persönlichkeit“ anerkennen bzw. die Menschen auf dem Weg unterstützen, ihre Persönlichkeit weiterzuentwickeln.

Wo es um Zusammenhänge, Strukturen, Beziehungsnetze, Rückkoppelungsprozesse und Feedbackschleifen geht, werden von Betriebsräten und Betriebsrätinnen ganz neue Fähigkeiten verlangt:

→ **„Soft Skills“**, weiche Fähigkeiten, wie sie auf Englisch genannt werden, sind: Kommunikationsfähigkeit, Offenheit und Teamfähigkeit.

Hier kann durch Training die manchmal mühsame Arbeit am eigenen Selbst erleichtert werden. Für viele neu ist die Botschaft, dass wahres Selbstbewusstsein und innere Stärke nicht von „außen“ kommen und erworben werden können, sondern Stück für Stück aufgebaut werden müssen.

## Was sind Soft Skills?

**Soft Skills**, „weiche Fähigkeiten“, stehen für einen ganzen Katalog von Qualitäten, die je nach Anforderungsprofil einer konkreten Situation unterschiedlich stark ins Gewicht fallen.

Das Spektrum der „Soft Skills“ reicht beispielsweise von Menschenkenntnis und Einfühlungsvermögen sowie Kommunikations- und Kritikfähigkeit bis hin zum Durchsetzungsvermögen und der Fähigkeit, andere Menschen einzubinden und für ein gemeinsames Ziel zu begeistern.

Was sich in der Theorie jedoch so selbstverständlich anhört, ist für viele KollegInnen oftmals der eigentliche und härteste Prüfstein für den **Erfolg ihrer betriebrätlichen Tätigkeit**. Grund genug also, sich mit den konkreten Anforderungen im Bereich Soft Skills auseinander zu setzen.

Grundlage für die Bildung und Entwicklung der Soft Skills ist die Achtsamkeit. Die Fähigkeit, eigene Stimmungen und Stimmungsnuancen sowie die der Kollegen und Kolleginnen wahrzunehmen, ist von der Qualität des Wahrnehmungs-

Für das Verständnis von Charaktereigenschaften und Handlungsweisen von Mitmenschen sind die nonverbalen Kommunikationsinhalte unerlässlich.



vermögens abhängig.

Wichtig in der Alltagskommunikation ist nicht nur **WAS** gesagt wird sondern auch **WIE** es gesagt wird. „Sprich, damit ich dich sehe“, sagte Sokrates<sup>1</sup> zu Alkibiades<sup>2</sup>, und er meinte damit:

**WIE** man es sagt, mit welchem **GESICHT**,  
mit welchen **AUGEN**, mit welchem **RESPEKT**,  
mit welcher **STIMME**,  
mit welchen **VERHALTENSWEISEN**  
**WO** und **WEM** man es sagt, in welcher **SITUATION**  
und **WANN** es gesagt wird.

Doch nicht immer ist die Fähigkeit auch zwischen den (gesprochenen) Zeilen zu lesen vorhanden, sie muss oftmals erst gelernt und geübt werden.

Die folgende Liste mit Schlagwörtern bezüglich persönlicher Eigenschaften soll das Verständnis des Begriffs „Soft Skills“ erleichtern.

- » Persönlichkeit (Charisma)
- » Vertrauenswürdigkeit
- » Urteilsvermögen
- » analytisches und logisches Denken
- » Empathie (Einfühlungsvermögen)
- » Menschenkenntnis
- » Durchsetzungsvermögen
- » Selbstbewusstsein
- » Kreativität
- » Teamfähigkeit
- » Integrationsbereitschaft

1 Sokrates, 469 – 399 vor Christus, griechischer Philosoph

2 Alkibiades, 450 – 404 vor Christus, Athener Staatsmann

# 1 Was können Trainings zur „Sozialen Kompetenz“ leisten?

- » Neugier
- » Kommunikationsverhalten
- » (psychische) Belastbarkeit
- » Umgangsstil Höflichkeit
- » Rhetorik Redegewandtheit
- » Motivation, Fleiß, Ehrgeiz
- » Verhandlungsführung
- » Kritikfähigkeit
- » Koordinationsgabe /Prioritäten setzen
- » Stressresistenz, Selbstbeherrschung
- » Selbstdarstellung (Nervosität vor wichtigen Terminen oder öffentlichen Auftritten)
- » Konflikte und Misserfolge bewältigen können
- » Eigenverantwortung
- » Zeitmanagement, Organisationstalent

Soft Skills sind vor allem die menschlichen Fähigkeiten, die mit „**Persönlichkeit**“ umschrieben werden. Mit dem Begriff „**Persönlichkeit**“ sind alle jene Eigenschaften und Kompetenzen gemeint, die über die fachliche Qualifikation - die nach wie vor für Betriebsräte und Betriebsrätinnen (Gewerkschaftsaktive) vorausgesetzt wird - hinausgehen.

Gemeint sind damit Sozial- und Methodenkompetenzen, die Fähigkeit, mit anderen Personen zielgerichtet zu kommunizieren sowie teamorientiert zu denken und zu handeln.

Beziehungen zwischen Menschen spielen sich stets auf zwei Ebenen ab. Der Ansatz der zwei Ebenen lässt sich als **Eisberg** symbolisieren.

Die Sachebene, die den Hard Skills entspricht, ist die Spitze des Eisbergs, sie ragt immer aus dem Wasser heraus.

Die persönliche Ebene ist die weitaus größere und befindet sich unter Wasser, ist also nicht sofort sichtbar. Hier geht es darum, wie wir miteinander umgehen,

fühlen und denken und welche Wertvorstellungen, Motive und Bedürfnisse wir haben.

Diese Ebene betrifft den Bereich der Soft Skills. Der nicht sichtbare, unter Wasser liegende Teil eines Eisbergs war der Grund für das Sinken der Titanic.

Analog dazu ist auch die Beziehungsebene die häufigste Ursache für Schwierigkeiten innerhalb von Teams.

Jedoch, wenn man diese Ebene erkennt und hier den Umgang miteinander vereinbart, können die Beziehung und die Zusammenarbeit zwischen zwei oder mehreren KollegInnen noch besser funktionieren. Mit anderen Worten:

**Soft Skills lassen sich trainieren!**

# 2 Grundlagen zu Interaktion und Kommunikation

**Kommunikation** (lat. communicatio, ‚Mitteilung‘) ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen. „Information“ ist in diesem Zusammenhang eine zusammenfassende Bezeichnung für Wissen, Erkenntnis, Erfahrung oder Empathie. Mit „Austausch“ ist ein gegenseitiges Geben und Nehmen gemeint; „Übertragung“ ist die Beschreibung dafür, dass dabei Distanzen überwunden werden können, oder es ist eine Vorstellung gemeint, dass Gedanken, Vorstellungen, Meinungen und anderes ein Individuum „verlassen“ und in ein anderes „hineingelangen“.

## Interaktion und Kommunikation findet immer statt, wenn Menschen zusammentreffen

Soziale Interaktion bezeichnet das wechselseitig aufeinander bezogene Handeln (oder Beeinflussen) von Akteuren (oder Gruppen), also das Geschehen zwischen Personen, die aufeinander reagieren, miteinander umgehen, einander beeinflussen und steuern.

**Kommunikation** ist im Allgemeinen der Austausch jeglicher Mitteilungen zwischen Individuen. Folgende Komponenten sind zu unterscheiden:

- » **WER** (KommunikatorIn, SenderIn) sagt **WAS** (Nachricht, Information, Mitteilung),
- » zu **WEM** (KommunikationsempfängerIn),
- » **WOMIT** (Zeichen, Signal, verbales oder nicht-verbales Verhalten),
- » durch welches **MEDIUM** (Kommunikationskanal),
- » mit welcher **ABSICHT** (Intention, Ziel),
- » mit welchem **EFFEKT** (Resultat)?

**Kommunikation** ist ein Prozess von Mitteilen und Zuhören, von Agieren und Reagieren, ein Senden und Empfangen von verbalen und nonverbalen Signalen.

Eine Trennung zwischen Interaktion und Kommunikation hat sich wissenschaftlich als unergiebig erwiesen. Über den Begriff der Kommunikation bekommt die Interaktion auch die Bedeutung von „Informationsaustausch“.

Von Interaktion und Kommunikation ist immer dann die Rede, wenn eine nicht einseitig gerichtete Handlung vorliegt, also eine Wechselwirkung zwischen den beteiligten Personen.

„Interaktion wird insofern zu einem motivationspsychologischen Begriff, als Menschen einander dadurch steuern bzw. kontrollieren, dass sie einander „belohnen“ und „strafen“ können. Menschen sind aufeinander angewiesen und bedürfen einander. Sofern sie einander Befriedigung gewähren und verweigern können, einander steuern, kontrollieren können bis hin zum Extremfall der sozialen Manipulation“. (Carl-Friedrich Graumann, 1923–2007, deutscher Psychologe und Universitätsprofessor)

Die Unterscheidung von Interaktion als Steuerung und Interaktion als Austausch ist eine analytische Unterscheidung.

Soziale Interaktion wird prinzipiell als Austauschprozess konzipiert und dieser Austausch wiederum als wechselseitige Gratifikation.

Auch Geben ist nur deswegen seliger als Nehmen, weil es vorteilhaft ist, ein soziales Guthaben bzw. Kredit zu haben, als soziale/r SchuldnerIn zu sein.

Man geht grundsätzlich von der Annahme aus, dass Menschen sich gegenseitig zu Aktivitäten anregen, indem sie soziale Anerkennung, Sympathie, Freundschaft u. ä. zum Tausch anbieten.

# 3 Wichtige Gesetzmäßigkeiten

1) Die Kommunikations-PartnerInnen müssen zunächst einmal aufeinander aufmerksam werden und diese gegenseitige Aufmerksamkeit während des Interaktionsprozesses beibehalten.

2) Wechselseitige Kontingenz<sup>3</sup> (Abhängigkeit von Möglichkeiten) des Verhaltens von InteraktionspartnerInnen:

Jede/r TeilnehmerIn in der Interaktion ist von den vorausgehenden Reaktionen seiner/ihrer Interaktions-PartnerInnen und von seinem/ihrer eigenen Verhalten abhängig.

3) Kommunikation als Übermittlung von Information:

Dabei wird eine Fülle von Informationen vermittelt, die den KommunikationspartnerInnen erlauben, den Grad ihrer Unwissenheit und Ungewissheit über ihre Beziehung zu Personen und Objekten der Umwelt zu reduzieren.

4) Die verfügbaren Sinnesorgane als Übertragungskanäle oder Übertragungsmodalitäten zur Informationsvermittlung:

Das geschieht durch:

- » Kommunikation durch Blickverhalten (Blickkontakt)
- » Kommunikation durch Gesichtsausdruck (Mimik)
- » Kommunikation durch Körperhaltung / Bewegung (Gestik)
- » Kommunikation durch Berührung (Taktilität)
- » Kommunikation durch nonverbale vokale Signale, die sprachlich vermittelte Information begleiten (stimmliche Merkmale, Pausen, Betonung)

Etliche Regeln des Kommunizierens<sup>4</sup> beziehen sich auf das kommunikative Handeln.

- » Man kann nicht „nicht-kommunizieren“.
- » Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
- » Kommunikationsabläufe werden unterschiedlich strukturiert.
- » Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten.

---

3 Zufälligkeiten, Möglichkeiten

4 nach Paul Watzlawick, 1921–2007, Philosoph und Psychoanalytiker

- » Digital: Der Inhaltsaspekt wird durch Wörter und Symbole (Namen) dargestellt.
- » Analog: Der Beziehungsaspekt wird durch Zeichen- oder Ausdrucksverhalten (in Form eines Zeichens) dargestellt.

# 4 Das Johari-Fenster

Viele Menschen streben danach, „selbst-bewusster“ zu werden. So getrennt geschrieben zeigt das Wort, dass es etwas mit dem Wissen über die eigene Person zu tun hat.

Genaueres Wissen über die eigenen Stärken und Schwächen, Vorurteile, Abneigungen, die Wahrnehmung der Umwelt über die eigene Person, die eigenen Wünsche und Ziele, das eigene Wertesystem und die eigenen Ängste helfen, sich seiner „Selbst-bewusster“ zu werden.

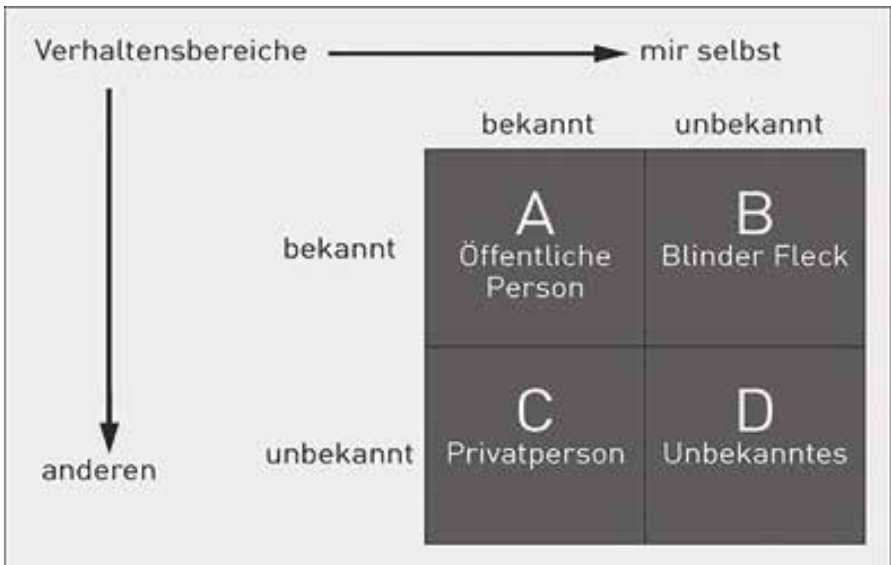
Es gibt jedoch in der eigenen Wahrnehmung Lücken, Verzerrungen und Schutzmechanismen, die verhindern, dass unser Wissen über uns vollständig bzw. „richtig“ ist.



**Mensch, erkenne dich selbst, dann weißt du alles**

*(Sokrates, griechischer Philosoph, 470 - 399 v. Chr.)*

Die amerikanischen Sozialpsychologen **Joseph Luft** und **Harry Ingham** von der University of California (1972) entwickelten ein grafisches Modell, welches Veränderungen von Fremd- und Selbstwahrnehmung abbildet und das in seiner zeitlosen Einfachheit auch heute noch die gleichen Möglichkeiten bietet.



(adaptiert)



Die einzelnen Bereiche des Fensters zeigen auf, welche Aspekte uns bzw. unserer Umwelt bewusst bzw. nicht bewusst sind. (Die Zuordnung der Buchstaben wurden hier, gegenüber dem Original, zur leichteren Merkbarkeit abgeändert):

### **A) Die Öffentliche Person**

Dieser Teil des gemeinsamen Wissens beinhaltet jene Aspekte unseres Verhaltens, das uns selbst und unseren Mitmenschen bekannt ist. Da wir dieses Verhalten kennen, kann es (bis auf unveränderbare Handlungen), wenn gewünscht, verändert und die Reaktionen unserer Umwelt beobachtet werden.

### **B) Der blinde Fleck**

Hier befindet sich der Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst nicht über uns wissen. Unsere Umwelt hingegen nimmt diese Verhaltensweisen wahr.

Weitere Aspekte der Person werden von anderen Menschen deutlich gesehen, während es einem selber an Selbsteinsicht fehlt. Hier ist das Feedback oft eine gute Hilfe.

Diese unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen können bewusst werden, wenn wir die Hinweise unserer Umwelt in Form von Feedback (auch Verärgerung, Konflikte) bewusst aufnehmen bzw. aktiv erfragen. Der „blinde Fleck“ kann so aktiv verkleinert werden. Diese Arbeit kann uns helfen, mehr über uns zu erfahren und wo gewollt und möglich Veränderungen im Verhalten herbeizuführen.

**Beispiele** für „blinde Flecken sind:

- arrogant wirkendes Auftreten
- abwehrende Verhaltensweisen bei Kritik
- Eindruck von GesprächspartnerInnen, dass wir nicht zuhören
- einem selbst nicht bewusste Gewohnheiten
- körpersprachliche Aktionen und Reaktionen

### **C) Die Privatperson – der Bereich der Zurückhaltung**

Manche Aspekte unseres Selbst, die wir persönlich recht gut kennen, machen wir anderen nicht ohne weiteres zugänglich. Die Aspekte unseres Denkens und Handelns, die wir bewusst vor unserer Umwelt verbergen bzw. nicht bekannt gemacht haben, finden sich in diesem Teil des Johari-Fensters, können aber

## 4 Das Johari-Fenster

durch Selbstmitteilungen sichtbar werden. Unsere „heimlichen Wünsche“, unsere „empfindlichen Stellen“ und „tiefen Ängste“ sind hier Beispiele. Bewusst können wir an diesen Punkten arbeiten, sie mit uns wichtigen Menschen besprechen und uns gezielt andere Verhaltensmöglichkeiten erarbeiten.

### **D) Unbekanntes – der Bereich des Unbewussten**

Weder der/die Betreffende selbst, noch andere Menschen haben hier einen unmittelbaren Zugang. Jedoch lehrt die Erfahrung, dass Selbstbeschäftigung und Begegnung auch in diesem Bereich vieles in Bewegung bringen. Dieser Teil umfasst den unbewussten Bereich, der weder uns noch unserer Umwelt unmittelbar zugänglich ist. In der Tiefenpsychologie wird dieser Teil als „unbewusst“ bezeichnet und kann dort zum Gegenstand der Arbeit werden.

Beispiele sind hier unsere verborgenen Talente, ungenützte Begabungen oder traumatische Erlebnisse, die sich zwar in bestimmten Verhaltensweisen, Antrieben oder psychosomatischen Reaktionen auswirken, aber deren Ursachen unklar sind und weder uns noch unserer Umwelt bewusst bzw. bekannt sind. Wer mehr über sich erfahren möchte, für den ist die Umwelt hier ein/e wertvolle/r HelferIn. Sie ist ein Spiegel des Verhaltens, der nutzbar ist, um durch Kritik und Anerkennung mehr über das eigene Wirken und Handeln zu erfahren. So entwickelt sich Selbst-bewusst-sein und die Entscheidungsmöglichkeit, ob Verhaltensweisen geändert werden sollten.

Zum „Selbst-bewusst-sein“ gehört auch die Kenntnis über die eigenen Stärken und Schwächen. Diese sind uns aber nicht immer bewusst.

Einerseits, weil wir die Informationen über unsere Schwächen nicht wahrhaben wollen bzw. sie verdrängen, andererseits, weil wir die Informationen über unsere Stärken und Schwächen nicht kennen.

Übung zum **Johari-Fenster** (mehr Selbstbewusstsein erlangen):

#### **Schritt 1:**

Beantworte am besten schriftlich die folgenden Fragen:

Was kann ich gut?

Was sagen andere über meine Stärken?

Was kann ich weniger gut?

Wie würde eine mir wichtige Person meine Schwächen beschreiben?

Hier ein paar Adjektive, die als „Starthilfe“ dienen sollen. Was davon eine Stärke oder Schwäche ist, hängt vom jeweilig erwarteten Rollenverhalten ab bzw. auch von den Zielen, die man anstrebt.

„Eloquent, kreativ, geduldig, freundlich, verständlich schreiben, motivierend, extrovertiert, strukturiert, zielstrebig, geizig, neidisch, pedantisch, gefühlvoll, emotional, aggressiv, empathisch...“

### **Schritt 2:**

Das Ergebnis auf sich wirken lassen und dann kommt der nächste Schritt.

Jemanden aus dem privaten Umfeld befragen. Fragen nach deinen Stärken und Schwächen. Wie sieht dich jemand, der dich gut kennt?

Bei diesen Rückmeldungen einfach nur zuhören und nicht rechtfertigen! Diese Sicht ist weder falsch noch wahr. Es ist eine weitere Sicht auf meine Stärken und Schwächen.

Vergiss nicht, dich zu bedanken, auch wenn aus deiner Sicht unerfreuliche Aspekte aufgetaucht sind. Sie zeigen dir auch viel Neues über dich. Notiere dir genau, was du hörst und auch das, das du eigentlich gar nicht hören willst. Ergänze deine Notizen zum Thema „Selbst-bewusst-sein“ aus Schritt 1. Gleiche bewusst die Ergebnisse ab.

### **Schritt 3:**

Nun hast du schon etwas Übung und kannst jemanden aus deinem beruflichen Umfeld befragen. Es kann ein Kollege, eine Kollegin, jemand aus dem Betriebsrat sein. Gehe genauso vor wie in Schritt 2.

### **Schritt 4:**

Akzeptiere deine Schwächen und nutze deine Stärken. Wer seine Schwächen „bekämpft“ oder mit viel Aufwand versucht, diese „wegzutrainieren“, wird nicht stärker, sondern nur weniger schwach.

Konzentriere dich vielmehr auf deine Stärken.

Wo kannst du diese noch besser und aktiver einsetzen? Denke an dein privates und berufliches Umfeld und sammle Ideen. Bist du „eloquent“, dann versuche

## 4 Das Johari-Fenster

deine Redegewandtheit entsprechend deiner Ziele und deiner Rollen (FreundIn, Kollege/in, Vorgesetzte/r etc.) noch aktiver einzusetzen.

Schreibe mögliche Maßnahmen auf und priorisiere diese.

Denke aber an die 72-Stunden-Regel. Diese besagt:

„Wenn man sich etwas vornimmt, muss man innerhalb der nächsten 72 Stunden den ersten Schritt tun, da sonst die Chance nur 1% beträgt, dass man das Vorhaben überhaupt ausführt.“

Warum ist es wichtig, diese Übung schriftlich auszuführen? Dann erst wird sie nachhaltig und kann auch zu einem späteren Zeitpunkt noch einmal reflektiert werden.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



WIRTSCHAFT	
<b>WI-1</b>	Einführung in die Volkswirtschaftslehre und Wirtschaftswissenschaften
<b>WI-2</b>	Konjunktur
<b>WI-3</b>	Wachstum
<b>WI-4</b>	Einführung in die Betriebswirtschaftslehre
<b>WI-5</b>	Beschäftigung und Arbeitsmarkt
<b>WI-6</b>	Lohnpolitik und Einkommensverteilung
<b>WI-9</b>	Investition
<b>WI-10</b>	Internationaler Handel und Handelspolitik
<b>WI-12</b>	Steuerpolitik
<b>WI-13</b>	Bilanzanalyse
<b>WI-14</b>	Der Jahresabschluss
<b>WI-16</b>	Standort-, Technologie- und Industriepolitik

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

POLITIK UND ZEITGESCHICHTE	
<b>PZG-1A</b>	Sozialdemokratie und andere politische Strömungen der ArbeiterInnenbewegung bis 1945
<b>PZG-1B</b>	Sozialdemokratie seit 1945
<b>PZG-2</b>	Christliche Soziallehre
<b>PZG-4</b>	Liberalismus/Neoliberalismus
<b>PZG-6</b>	Rechtsextremismus
<b>PZG-7</b>	Faschismus
<b>PZG-8</b>	Staat und Verfassung
<b>PZG-9</b>	Finanzmärkte
<b>PZG-10</b>	Politik, Ökonomie, Recht und Gewerkschaften
<b>PZG-11</b>	Gesellschaft, Staat und Verfassung im neuzeitlichen Europa, insbesondere am Beispiel Englands
<b>PZG-12</b>	Wege in den großen Krieg
<b>PZG-14</b>	Die Geschichte der Mitbestimmung in Österreich

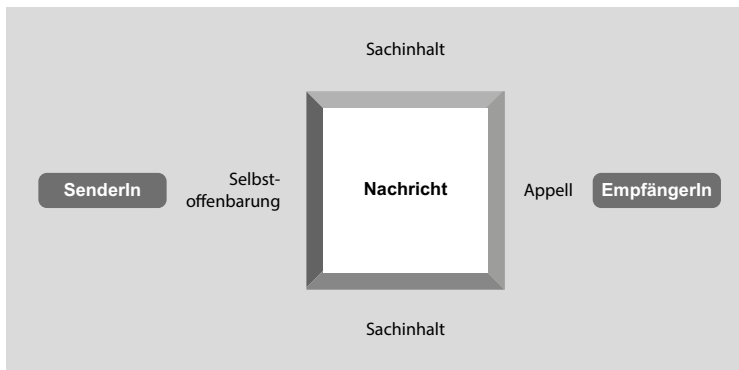
SOZIALE KOMPETENZ			
<b>SK-1</b>	Grundlagen der Kommunikation	<b>SK-6</b>	Grundlagen der Beratung
<b>SK-2</b>	Frei reden	<b>SK-7</b>	Teamarbeit
<b>SK-3</b>	NLP	<b>SK-8</b>	Führen im Betriebsrat
<b>SK-4</b>	Konfliktmanagement	<b>SK-9</b>	Verhandeln
<b>SK-5</b>	Moderation	<b>SK-10</b>	Politische Rhetorik

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

## Das Nachrichtenquadrat

Nach Schulz von Thun hat jede Nachricht **vier (Informations-)Seiten**

Sachinformation	(worüber ich informiere)
Selbstoffenbarung	(was ich von mir zu erkennen gebe)
Beziehungshinweis	(was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe)
Appell	(was ich bei dir erreichen möchte)



Diese vier Bereiche (Aspekte, Momente) der Kommunikation bedeuten:

1. Sachinhalt = das, worüber ich informiere (der Inhalt der Nachricht)
2. Selbstoffenbarung = das, was ich von mir kundgebe (Absichten, Selbstbild, Gefühle u.a.)
3. Beziehung = das, was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen
4. Appell = das, wozu ich dich veranlassen möchte

→ Hinweis: Wenn der/die EmpfängerIn die Nachricht einseitig empfängt (also *ausschließlich* nur mit einem der vier „Ohren“ hört, kann dies zu Kommunikationsstörungen führen.

Das 4-Seiten Modell von Schulz v. Thun ist als Hilfe gedacht, Kommunikation besser zu analysieren.

### 1. Seite: Der Sachinhaltsaspekt der Kommunikation

Die Aufgabenstellung bestimmt den Inhalt und die Strukturen der Zusammenarbeit. Es kann um eine Problemlösung, Entscheidungsfindung oder Koordina-

tion verschiedener Aktivitäten gehen. **Störungen** auf der inhaltlichen Ebene treten häufig auf, weil die verwendeten Informationen und die Problemdarstellung schwer verständlich sind, weil TeilnehmerInnen „unterschiedliche“ Sprachen sprechen, sich abstrakt ausdrücken oder ihre Fachsprache benützen. Informationen können auch als unsachlich empfunden werden, wenn der/die SprecherIn gefühlsbeladen auftritt und in der Argumentation nicht zwischen sachlichen Fakten und persönlicher Kommentierung unterscheidet.

### 2. Seite: Selbstoffenbarung

Die Art, wie der/die SprecherIn sich im Gespräch verhält, drückt etwas über seine/ihre Persönlichkeit und seine/ihre Einstellung gegenüber seinen/ihren GesprächspartnerInnen aus. Zu **Störungen** kann es kommen, wenn das persönliche Verhalten durch Egoismus, Eitelkeit und Selbstdarstellung geprägt ist, wodurch der Erfolg der Zusammenarbeit gefährdet wird.

### 3. Seite: Die Beziehungen zwischen den GesprächspartnerInnen

Immer wenn Menschen zusammen sind, existieren Sympathien, Antipathien, Zuneigungen und Abneigungen zwischen ihnen. Diese Beziehungsebene existiert immer und hat großen Einfluss auf das Gelingen bzw. Scheitern eines Gesprächs. **Beziehungskonflikte (Störungen)** durchziehen alle Interaktionen in Gruppen. Sie sind nie auszuschließen, weil Menschen unterschiedliche Temperamente besitzen, unterschiedlich empfinden und wahrnehmen. Ziel einer erfolgreichen Bewältigung dieser Konflikte ist es, Beziehungen für und nicht gegen das Ziel der Zusammenarbeit wirken zu lassen.

### 4. Seite: Der Appell des/der SprecherIn an den/die ZuhörerIn

Der/die SprecherIn möchte mit dem eigenen Gesprächsbeitrag die Meinung bzw. Einstellung des Zuhörers/der ZuhörerIn beeinflussen und darüber hinaus Handlungen auslösen. Auch hier kann es zu **Störungen** kommen. Appelle treten in direkter und indirekter Form auf. Ein/e SprecherIn appelliert an Werte und Vorstellungen des/der Anderen und möchte so erreichen, dass dieser/diese von sich aus tut, was der/die SprecherIn bezweckt. Direkte Appelle können als Zumutung oder Machtgebaren verstanden werden, versteckte Appelle dagegen als Manipulation oder sie werden schlichtweg nicht gehört.

# 6 Vier-Ohren-Modell beim/ bei der Zuhörer/in

Empfangenes und gesendetes Botschaftsgeflecht kann sich erheblich unterscheiden.

Eine Äußerung kann auf sehr unterschiedliche Weise gehört werden. Je nachdem mit welchem Ohr der/die GesprächspartnerIn besonders hellhörig ist, wird dies zu unterschiedlichen inneren und äußeren Reaktionen führen.

## Mit vier Ohren empfangen

Sach-Ohr:	Wie ist der Sachverhalt zu verstehen?
Selbst-Kundgabe-Ohr:	Was ist das für eine/r? Was geht in Ihm/ihr vor?
Beziehungs-Ohr:	Was hält er/sie von mir? Wie steht er/sie zu mir?
Appell-Ohr:	Was will er/sie bei mir erreichen?





Die ankommende Nachricht ist auch ein „Machwerk“ auf EmpfängerInnen-Seite; abhängig von Eigenarten, Empfindlichkeiten, der aktuellen Stimmung, von der Beziehung der beiden zu einander. Noch dazu hat man als EmpfängerIn freie Wahl, auf welche der empfangenen Botschaften man reagieren will („Vorlieben“). Um sicherzugehen, dass ich nicht in das falsche Ohr bekomme, in Folge meine Reaktion danebenliege, ist es ratsam zu überprüfen, ob das, was ich gehört habe, das ist, was mein/e GesprächspartnerIn gemeint hat.

Eine Methode/Hilfe zu dieser Vergewisserung ist das „aktive Zuhören“.

Dies liegt daran, dass nicht nur auf vier Ebenen gesendet wird, sondern ebenso mit vier Ohren empfangen wird. Als EmpfängerIn von Botschaften kann man entscheiden, auf welchem Ohr man eine Nachricht hören möchte. Dies ist meist von der jeweiligen Situation und der Person abhängig, mit der ich kommuniziere. Ebenfalls spielen dabei Vorwissen, der aktuelle Gemütszustand, die gemeinsame Geschichte und ähnliche Faktoren eine große Rolle.

Viele Menschen haben einseitige Empfangsgewohnheiten und können deshalb oft nicht der Situation entsprechend reagieren. Ein weit verbreitetes Kommunikationsproblem ist beispielsweise, dass versucht wird, Konflikte auf der Beziehungsseite mit Argumenten auf der Sachseite auszufeuchten.

Deutlich wird, dass Nachrichten sehr interpretationsabhängig sind. An der Reaktionsweise auf EmpfängerInnen-Seite kann jedoch festgestellt werden, wie die Nachricht angekommen ist. Darauf sollte dann entsprechend reagiert werden. Ist man der Ansicht, dass die Nachricht falsch interpretiert oder verstanden wurde, ist es meist hilfreich, dies direkt anzusprechen (z.B. „Kann es sein, dass du mich gerade so verstanden hast?“) Auf diesem Weg können dann Inhalte der Botschaft unmissverständlich geklärt werden. Diese Art der Kommunikation nennt man Metasprache (Sprache über Sprache) oder Kommunikation auf der Metaebene.

Die vier Seiten sind immer **gleichzeitig** wirksam.

Zu Missverständnissen, Verstimmungen und Konflikten kommt es jedoch dann häufig durch folgende Situationen:

Ein/e GesprächspartnerIn nimmt einen Aspekt der Beziehung wichtig, während ein/e andere/r auf die inhaltliche Seite mehr Wert legt.

Ein/e ZuhörerIn missdeutet den Appell eines/r anderen oder interpretiert diesen als einen Manipulationsversuch.

# 6 Vier-Ohren-Modell beim/ bei der Zuhörer/in

Häufig wird das **selektive Verstehen** als unbewusster Schutzmechanismus eingesetzt, um Unangenehmes abzuwehren. Weder dem projektiven noch dem selektiven Verstehen kann durch Vermehrung objektiver Informationen beigegeben werden. Im Gegenteil: Je häufiger eine Aussage gemacht wird, umso stärker werden die Verstehens- und Bedeutungs-Verschiebungen fixiert. Deshalb sollte man versuchen, den Grund für das „Missverständnis“ während des Gesprächs herauszubekommen; denn nur, wenn man dem/der GesprächspartnerIn (VerhandlungspartnerIn) signalisiert, dass dieser Schutzmechanismus nicht erforderlich ist, weil das Gesagte nicht gegen die Person gerichtet ist, wird die Basis für ein offenes Gesprächsklima geschaffen.



## Beispiel:

*Ein Ehepaar fährt im Auto, die Frau sitzt am Steuer. Sie stehen an einer roten Ampel, die gerade auf „Gelb“ umspringt. Daraufhin sagt der Mann: „Die Ampel wird Grün.“*

## Botschaften, die der Mann senden könnte:

<i>Sachaspekt:</i>	<i>Die Ampel wird Grün.</i>
<i>Selbstoffenbarung:</i>	<i>Ich weiß, dass gleich Grün wird.</i>
<i>Beziehung:</i>	<i>Ich traue dir nicht beim Autofahren.</i>
<i>Appell:</i>	<i>Du kannst losfahren.</i>

## Botschaften, die die Frau verstehen könnte:


<i>Sachaspekt:</i>	<i>Mein Mann bemerkt, dass die Ampel umspringt.</i>
<i>Selbstoffenbarung:</i>	<i>Er ist ungeduldig / Er kann Farben unterscheiden.</i>
<i>Beziehung:</i>	<i>Er belehrt mich / Er unterstützt mich.</i>
<i>Appell:</i>	<i>Ich soll losfahren / Ich soll schneller reagieren.</i>


## Antworten, die die Frau geben könnte:


<i>Sachaspekt:</i>	<i>Danke / Genau</i>
<i>Selbstoffenbarung:</i>	<i>Gut gesehen / Hast du es eilig?</i>
<i>Beziehung:</i>	<i>Danke / Fährst du oder fahre ich?</i>
<i>Appell:</i>	<i>Ich fahre ja schon</i>

# SKRIPTEN ÜBERSICHT

# VOGB

SOZIALRECHT		
<b>SR-1</b>	Grundbegriffe des Sozialrechts	
<b>SR-2</b>	Sozialpolitik im internationalen Vergleich	
<b>SR-3</b>	Sozialversicherung – Beitragsrecht	
<b>SR-4</b>	Pensionsversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-5</b>	Pensionsversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-6</b>	Pensionsversicherung III: Pensionshöhe	
<b>SR-7</b>	Krankenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-8</b>	Krankenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-9</b>	Unfallversicherung	
<b>SR-10</b>	Arbeitslosenversicherung I: Allgemeiner Teil	
<b>SR-11</b>	Arbeitslosenversicherung II: Leistungsrecht	
<b>SR-12</b>	Insolvenz-Entgeltssicherung	
<b>SR-13</b>	Finanzierung des Sozialstaates	
<b>SR-14</b>	Pflege und Betreuung	
Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.		

ARBEITSRECHT		
<b>AR-1</b>	Kollektive Rechtsgestaltung	
<b>AR-2A</b>	Betriebliche Interessenvertretung	
<b>AR-2B</b>	Mitbestimmungsrechte des Betriebsrates	
<b>AR-2C</b>	Rechtstellung des Betriebsrates	
<b>AR-3</b>	Arbeitsvertrag	
<b>AR-4</b>	Arbeitszeit	
<b>AR-5</b>	Urlaubsrecht	
<b>AR-6</b>	Entgeltfortzahlung im Krankheitsfall	
<b>AR-7</b>	Gleichbehandlung im Arbeitsrecht	
<b>AR-8A</b>	ArbeitnehmerInnenschutz I: Überbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-8B</b>	ArbeitnehmerInnenschutz II: Innerbetrieblicher ArbeitnehmerInnenschutz	
<b>AR-9</b>	Beendigung des Arbeitsverhältnisses	
<b>AR-10</b>	Arbeitskräfteüberlassung	
<b>AR-11</b>	Betriebsvereinbarung	
<b>AR-12</b>	Lohn(Gehalts)exekution	
<b>AR-13</b>	Berufsausbildung	
<b>AR-14</b>	Wichtiges aus dem Angestelltenrecht	
<b>AR-15</b>	Betriebspensionsrecht I	
<b>AR-16</b>	Betriebspensionsrecht II	
<b>AR-18</b>	Abfertigung neu	
<b>AR-19</b>	Betriebsrat – Personalvertretung Rechte und Pflichten	
<b>AR-21</b>	Atypische Beschäftigung	
<b>AR-22</b>	Die Behindertenvertrauenspersonen	

GEWERKSCHAFTSKUNDE		
<b>GK-1</b>	Was sind Gewerkschaften? Struktur und Aufbau der österreichischen Gewerkschaftsbewegung	<b>GK-4</b> Statuten und Geschäftsordnung des ÖGB
<b>GK-2</b>	Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von den Anfängen bis 1945	<b>GK-5</b> Vom 1. bis zum 19. Bundeskongress
<b>GK-3</b>	Die Geschichte der österreichischen Gewerkschaftsbewegung von 1945 bis heute	<b>GK-7</b> Die Kammern für Arbeiter und Angestellte
		<b>GK-8</b> Die sozialpolitischen Errungenschaften des ÖGB
		<b>GK-9</b> Geschichte der Kollektivverträge

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# 7 Aktives Zuhören

Häufig reden die Menschen hintereinander oder nebeneinander, aber nicht miteinander. Da schweifen die Gedanken ab, man ist eigentlich gar nicht am anderen interessiert – oder ist insgeheim schon damit beschäftigt, zu überlegen, was man selbst gleich sagen wird.

Besonders störend ist es, wenn das Gegenüber zu wissen glaubt, worauf der Satz hinausläuft, und ständig unterbricht.

Angenehme GesprächspartnerInnen zeichnet vor allen Dingen eines aus: Sie können gut zuhören – eine Qualität, die leider häufig zu kurz kommt. Schade, denn davon können alle Beteiligten nur profitieren.

## **Aktives Zuhören lohnt sich:**

- Du zeigst deinem Gegenüber, dass du interessiert bist, was er/sie zu sagen hat.
  - Du lernst durch Zuhören etwas Neues.
  - Du erweiterst deinen Horizont, was das Zwischenmenschliche betrifft.
  - Du vermeidest Missverständnisse.
  - Man schätzt dich als gute/n Gesprächspartner/in.
- 
- » Du möchtest doch sicher auch, dass man dir zuhört?
  - » Dann erweise auch den GesprächspartnerInnen diesen Respekt.
  - » Schenke ihnen volle Aufmerksamkeit – wende dich ihnen zu.
  - » Konzentriere dich darauf, was sie zu sagen haben.

Tabu ist es, nebenbei andere Dinge zu erledigen: E-Mails checken, zum Fenster raussehen ... versetze dich selbst in die Lage der anderen. Wie fühlt es sich an, wenn deine GesprächspartnerIn alles Mögliche nebenbei macht, anstatt dir zuzuhören?

Der **Vorteil** ist, dass du konzentrierter bei der Sache bist: du wirst viel mehr mitbekommen. Zum Beispiel kannst du auch auf das „Wie“ achten.

## **Wichtige Nuancen:**

Wie ist der Tonfall?

Wie wirkt der/die andere?

Denn nicht nur der Inhalt gibt Aufschluss darüber, worum es tatsächlich geht – du kannst erfahren, wie dein/e GesprächspartnerIn zur Sache steht und wie es

ihm/ihr damit geht. Wichtig: Bitte heuchle niemals Interesse. Das merkt dein Gegenüber mit Sicherheit.

→ **Tipp:**

Wenn momentan keine Zeit ist für ein Gespräch, sage es bitte offen. GesprächspartnerInnen haben nichts davon, wenn Interesse vorgetäuscht wird. Und es wäre ihm/ihr auch sicher unangenehm, wenn er/sie wüsste, dass du eigentlich dringend was anderes tun müsstest. Sage offen, dass du das Gespräch leider abbrechen musst; vereinbare einen verbindlichen Termin für später.

**Du lernst etwas Neues**

Was du selbst sagen möchtest, weißt du ja bereits! Also sei doch gespannt darauf, was das Gegenüber zu sagen hat. Nicht nur, weil du dadurch etwas dazulernen kannst – sondern auch deshalb, weil du unter Umständen einen neuen Blickwinkel oder einen neuen Aspekt erfahren kannst.

**Du erweiterst deinen Horizont, was das Zwischenmenschliche betrifft**

Viele Diskussionen, gerade wenn es um ein haariges Thema geht, laufen leider oft darauf hinaus, dass irgendjemand Recht haben will. Da wirft man sich dann unterschiedliche Standpunkte an den Kopf und möchte erreichen, dass der/die andere die eigene Meinung übernimmt.

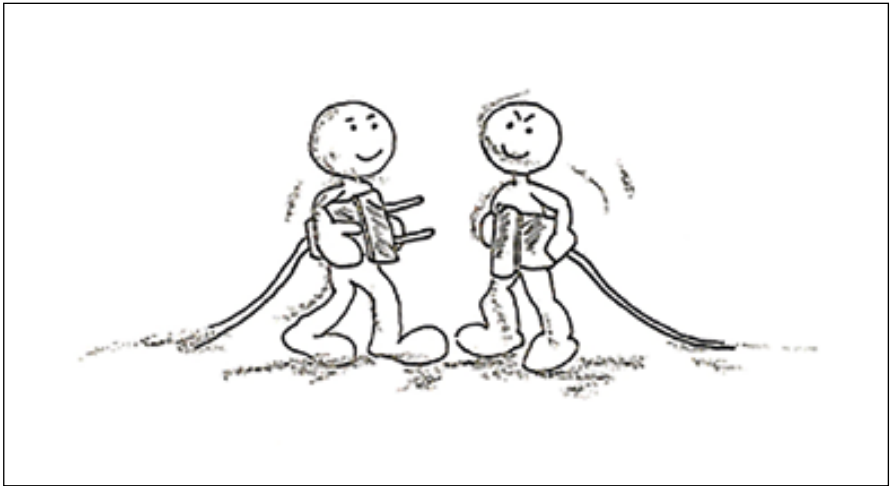
Dabei ist es viel spannender, verschiedene Auffassungen kennenzulernen. Erstens können wir anhand der konkreten Information besser argumentieren. Oder wir merken, dass der/die Gesprächspartner/in selbst gute Argumente hat.

Selbst wenn jede/r bei der eigenen Auffassung bleibt: Beide Seiten haben mehr von einer konstruktiven Diskussion, bei der alle die Argumente und Gedanken der Gegenseite erfahren, als von gegenseitigen Überredungsversuchen, die häufig in Enttäuschung enden. Ganz nebenbei erweiterst du deine Menschenkenntnis.

**Missverständnisse werden vermieden**

Die meisten Missverständnisse entstehen, weil nicht gut genug zugehört wird – oder es versäumt wird, konkreter nachzufragen.

## 7 Aktives Zuhören



Ganz klar: Wer mit den Gedanken nur halb bei der Sache oder damit beschäftigt ist, dem/der anderen ständig das Wort abzuschneiden, nimmt beiden Seiten die Gelegenheit, auf den Punkt zu kommen.

So kommt es im Nachhinein dann oft zu „...Ich dachte, du meinstest das so ...“ oder „...Ich wusste nicht, dass ich das-und-das tun sollte“....

Höre genau hin. Mache es dir zur Gewohnheit nachzuhaken, wenn etwas unklar ist.

### → **Tipp:**

Gerade wenn es darum geht, etwas Bestimmtes zu erledigen – oder wenn man sich unsicher ist, wie das Gegenüber etwas meint, sollten man einfach wiederholen, was und wie wir das Gesagte verstanden haben. Das kann der/die Gesprächspartner/in dann entweder bestätigen oder berichtigen.

In beiden Fällen machst du einen positiven Eindruck: Weil du demonstrierst, dass du interessiert bist und vor allen Dingen, dass du gut zugehört hast.

### **Man schätzt dich dann bestimmt als gute/n GesprächspartnerIn**

Jeder und jede möchte respektvoll behandelt werden. Dazu gehört es auch, dem/der anderen die volle Aufmerksamkeit zu schenken.

Wenn du aktiv zuhörst, wird das deine Umgebung positiv zur Kenntnis nehmen und auch honorieren. Zum einen färbt dein Verhalten positiv auf andere ab. Zum anderen wirst du merken, dass man dich gerne um Rat bittet und das Gespräch mit dir sucht. Das wiederum ist eine unumgänglich wichtige Notwendigkeit für GewerkschafterInnen. Wir brauchen das Vertrauen unserer Kollegen und Kolleginnen, um wirklich helfen und unterstützen zu können. Dieses notwendige Vertrauen können wir nicht einfach bei anderen abrufen. Das muss jeder und jede von uns bei den Anderen erwerben. Zuhören ist einer der wichtigsten Wege dazu!

→ **Unser großes Kommunikationsproblem ist, dass wir nicht zuhören, um zu verstehen, sondern um zu antworten.**

### **Dazu ein paar Tipps, wie gutes Zuhören besser gelingt:**

Wohl jeder und jede von uns kennt das: Das Gegenüber redet und dabei formuliert man selber im Kopf schon die Antwort. Im schlimmsten Fall unterbricht man dann den Anderen vor lauter Ungeduld – vom Zuhören ist man weit entfernt! Das Traurige dabei ist, dass die Botschaft des Anderen bei uns meist gar nicht ankommt – Konflikte sind vorprogrammiert. Auch nimmt man sich durch diese Haltung die Möglichkeit, vom Gegenüber etwas Spannendes oder Neues zu erfahren – ihn/sie näher kennenzulernen. Dabei ist Zuhören ein ganz wichtiger Aspekt der Kommunikation, um den Anderen **wahr**-zunehmen. Durch das intensive und konzentrierte Zuhören wird ein aufeinander Zugehen und das Finden einer Lösung oft erst möglich. Zuhören ist dabei sozusagen der „Türöffner“. Als GewerkschafterIn erlebt man es oft, dass Menschen ihre mühsam aufgebauten Mauern des Schweigens oder Erwiderns aufgeben, nur weil ihnen aufmerksam zugehört wird. Wir kennen das Gefühl selbst – wie schön und wohlthuend ist es, wenn einem das Gegenüber wirklich zuhört, einem förmlich an den Lippen klebt, wenn man merkt, dem/der Anderen ist es wichtig, mich zu verstehen?

### **„Am besten überzeugt man mit den Ohren – indem man anderen zuhört.“**

Probiere doch im Alltag einfach mal die folgenden kleinen, einfachen Tipps für besseres Zuhören aus:

## 7 Aktives Zuhören

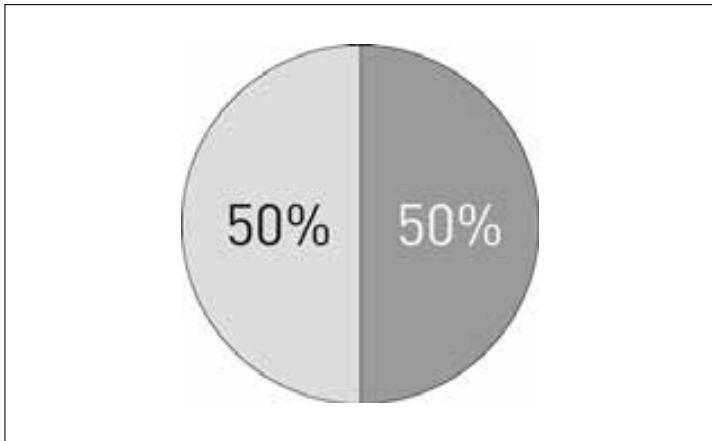
- » **Unterbrich die/den Andere/n nicht** und nimm seine/ihre Botschaft einfach mal ohne Dazwischenreden auf. Verkneifen wir uns bitte auch, zu dem Thema passende Geschichten aus dem eigenen Leben einzuwerfen, so reizvoll dies auch ist – es geht gerade nur um den/die Andere/n und das, was sie/er zu erzählen hat!
- » **Signalisiere dem Gegenüber, dass er/sie sich wirklich öffnen kann**, indem du den **Blickkontakt** hältst und mit der **Körperhaltung** Offenheit signalisierst. Wende dich dem/der Anderen zu und verschränke nicht die Arme oder Beine – dies wird häufig als Verschlussenheit gedeutet. Versuche bitte mit der Aufmerksamkeit bei der/dem Gesprächspartner/In zu bleiben und dich nicht von den Dingen ablenken zu lassen, die um dich herum passieren. Der Blick auf das Handy oder in den Computer ist hier natürlich ein absolutes Tabu!
- » **Kurzes Zustimmung und gelegentliches Nicken signalisieren dem/der Anderen, dass du den Worten folgst. Bleibe neugierig und konzentriere dich wirklich auf die Worte des Gegenübers.** Bitte fälle keine vorschnellen Urteile, um dann gelangweilt abzuschalten und erteile keine übereilten Belehrungen! Versuche wirklich, den/die Gesprächspartner/in zu verstehen und mit den Gedanken dabei zu bleiben und dann erst zu reagieren!
- » **Formuliere auch bitte nicht schon die Antwort im Kopf vor** – es geht zu diesem Zeitpunkt wirklich nur ums Verstehen, Zuhören und nicht schon ums Antworten. Indem wir uns auf das Antworten und nicht auf das Zuhören konzentrieren, entgeht uns vieles von dem, was der/die Andere uns mitteilen möchte – weder auf die Worte, noch auf die Körpersprache und Betonung können wir uns dann noch konzentrieren.
- » **Nimm dir bewusst Zeit zum Zuhören** und ganz wichtig: Entspanne dich, da Eile und Ungeduld große Feinde vom wirklichen Zuhören sind.
- » **Frage interessiert nach, wenn du etwas nicht verstanden hast oder wenn noch Fakten zum wirklichen Verstehen fehlen** – nur so ist es möglich, Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden.
- » **Überprüfen, ob das Gesagte richtig verstanden wurde!** Das Gehörte mit eigenen Worten wiederholen („spiegeln“).



Eine Methode die auch im Alltagsgespräch hilft, ist das sogenannte Paraphrasieren: Wiederhole die Botschaft deines Gegenübers in eigenen Worten so, wie sie bei dir angekommen ist und versichere dich, ob das Gesagte wirklich so gemeint war. Geeignete Einstiege hierfür wären z.B.: „Habe ich dich richtig verstanden, dass...?“ oder „Ist es also so, dass...“ oder Ähnliches. Wenn man den/die Gesprächspartner/in richtig verstanden hat, so kann er/sie dies bestätigen, wenn nicht, hat er/sie die Möglichkeit der Klarstellung. So entstehen Missverständnisse erst gar nicht. Auf diese Weise kann bereits das Entstehen von Konflikten vermieden werden.

Die Tatsache, dass allzu oft nur ein Teil der Botschaft ausgesprochen wird, ist eine große Herausforderung beim Verstehen anderer. Indem wir die Beiträge unserer GesprächspartnerInnen zusammenfassen und mit eigenen Worten wiedergeben, bekommen wir sofort Rückmeldung, ob wir richtig verstanden haben.

### Hinweis:



Gute Kommunikation hängt zu gleichen Teilen von beiden GesprächspartnerInnen ab.

Mindestens 50% aller Kommunikationshandlungen liegen im Bereich des Zuhörens. Aktives Hinhören hilft, eine gemeinsame Sprachebene zu finden.

# 8 Wirklich Zuhören und wahr–nehmen

Dies zeigt, wie wichtig es ist, sich bewusst auf den/die GesprächspartnerIn zu konzentrieren, ihn/sie zu beobachten und durch nonverbale Reaktionen zu zeigen, dass man auf ihn/sie eingeht. Diese Aufmerksamkeitsbereitschaft signalisiert dem Unterbewusstsein, dass er/sie sich für seine/ihre Antwort Zeit nehmen kann. Infolgedessen wird die Aussage präziser formuliert und dadurch die Zuverlässigkeit der Informationen erhöht.

Dadurch wird sichergestellt, dass das Gleichgewicht in der Gesprächsführung bewahrt wird – eine Grundvoraussetzung für eine positive Gesprächsatmosphäre.

**Entscheidend ist die Haltung, sich beim Zuhören auf die Person gegenüber einzustellen, mitzuschwingen und „Resonanz“ zu geben.**

Menschen mit hoher kommunikativer Kompetenz hören aktiv zu, ohne sich dessen bewusst zu sein. Verstehen und Verstanden werden ist aber keineswegs so selbstverständlich, wie oft angenommen wird. Konkretes Üben macht sensibler gegenüber den Möglichkeiten des Missverstehens, Misshörens und Missverstandenwerdens. Diese Erfahrung macht bewusst, wie leicht wir von dem Vorurteil ausgehen, die eigene Denkweise sei jeweils auch die der anderen Person.

## **Häufige Fehler auf der Seite der Sprechenden/Sendenden Person**

- » Sie organisiert ihre Gedanken nicht, bevor sie spricht.
- » Sie drückt sich ungenau aus.
- » Sie versucht, zu viel in einer Aussage unterzubringen, sodass sie verwirrend wirkt. Die Wirksamkeit nimmt mit der Kürze zu.
- » Sie redet aus Wunsch nach Bestätigung sehr lange, ohne die Auffassungskapazität der PartnerInnen abzuschätzen. Je länger die Person redet, umso weniger wird sie dadurch Bestätigung und Resonanz bekommen.
- » Sie übersieht bestimmte Punkte des vorausgegangenen Wortbeitrags und antwortet daher nicht aktuell zu dem, was zuvor gesagt wurde: Das Gespräch kommt nicht weiter.

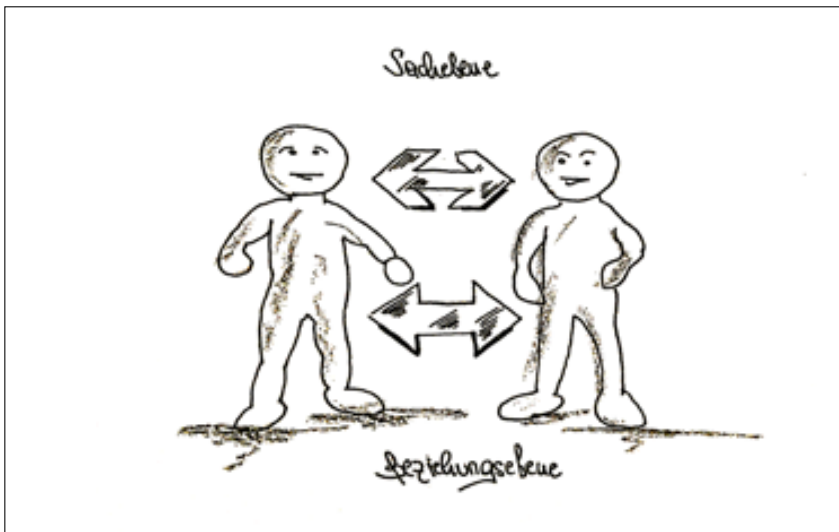
### Häufige Fehler auf der Seite der zuhörenden/empfangenden Person:

- » Sie gewährt nicht die volle Aufmerksamkeit.
- » Sie ersinnt und probt schon innerlich Antworten.
- » Sie neigt eher dazu, auf Details zu hören, anstatt den ganzen Sinn und die wesentlichen Mitteilungen zu erfassen.
- » Sie denkt den Gedanken der sprechenden Person schon weiter, „hört“ also mehr, als der/die GesprächspartnerIn sagt.

### Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

2. Axiom (=ein als wahr angenommener Grundsatz) von Paul Watzlawick

*„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt.“*



# 8 Wirklich Zuhören und wahrnehmen

Grundsätzlich geht Watzlawick davon aus, dass „nur“ 20% der Kommunikation bewusst (Sachebene) gesteuert werden, die restlichen 80% liegen sozusagen unter der Oberfläche, passieren also meist unbewusst. Der 20%-Anteil wird als Sachebene und die 80% als Beziehungsebene bezeichnet.

Mit der **Sachebene** ist „das Sachthema“ gemeint (worüber sprechen wir), also das verbale, die sachlichen Faktoren die bewusst im Gespräch wahrgenommen werden.

Die **Beziehungsebene** ist der nonverbale Teil der Kommunikation (Gestik, Mimik und Stimmlage), die Emotionen, die Bedürfnisse, die Erfahrungen und unsere Normen, die unbewusst, aber entscheidend darüber sind, wie wir wahrgenommen werden und wir andere wahrnehmen.

Jede/r kennt das, wir lernen einen Menschen kennen, sehen ihn zum ersten Mal und in Sekunden haben wir uns ein erstes „Bild“ gemacht, wir mögen diese Person, oder eben nicht. Wenn wir uns dessen bewusst sind, können wir das steuern und sind so besser in der Lage, auf andere einzugehen und Verständnis aufzubringen. Ein einfaches Beispiel, wenn uns Kritik mitgeteilt wird, können wir diese besser annehmen, wenn wir die Person gut leiden können. Wenn wir jedoch die Person eher unsympathisch finden, eventuell eine negative Vorgeschichte miteinander haben, dann neigen wir eher zu einer Abwehr und blocken daher die Kritik ab, auch dann wenn sie berechtigt ist.

Mit wertschätzender, guter Kommunikation können wir selbst mit Personen, die nicht auf unserer Wellenlänge liegen, gut und sinnvoll kommunizieren. Mit dem Ergebnis, dass es für alle Beteiligten ein Gewinn ist.

Bezüglich der Übertragung auf die Kommunikationssituation lässt sich sagen, dass es keine rein informative/sachliche Kommunikation gibt. Jede Äußerung enthält auch eine Beziehungsaussage. Z.B.: „Sie haben aber einen schönen Ring. Ist der echt?“

- » Sehen wir uns diese kurze Aussage genauer an: durch Gestik, Mimik und Tonfall des Sprechers werden bei der angesprochenen Person unterschiedliche Reaktionen ausgelöst (beeinflusst von der Beziehungsebene der Personen):
- » Bestätigung (die Aussage wird als Kompliment verstanden)

- » Verwerfung (die Aussage wird fallen gelassen, da sie als negativ empfunden wurde)
  - » Abwertung (der/die SprecherIn und die Aussage werden abgewertet)
- Gibt es zwischen den beiden Personen eine negative Beziehung, so wird diese auf der Inhaltsebene ausgetragen werden. Dadurch kann dies eine gestörte Kommunikation zur Folge haben.

### **Ein weiteres praktisches Beispiel:**

Josef wertet in einer Diskussion während der Betriebsratssitzung immer wieder die Argumente von seiner Kollegin Maria ab, weil er sie nicht leiden kann. Würde er sie mögen, gern haben, sympathisch finden, dann wären seine Aussagen zu den Argumenten von Maria wesentlich konstruktiver und wertschätzender.

### **Wir sehen daher: Störungen auf der Beziehungsebene behindern den inhaltlichen Erfolg dieser Kommunikation!**

Als Faustregel können wir festhalten, dass 80% aller Entscheidungen auf der Beziehungsebene gefällt werden. Dies zeigt, wie wichtig dieser Bereich ist. (Weiterführendes zu diesem Thema ist das „Eisbergmodell“ nach Sigmund Freud, und das gibt es hier zu lesen: <https://de.wikipedia.org/wiki/Eisbergmodell>)

# 9 Killerphrasen und selbstbewusst kontern

Wer sich verbal oft überrumpelt fühlt, zieht schnell den Kürzeren. **Wie man sich unter Stress mit Worten selbst verteidigen kann (Nach Antonia Cicero):**

Nimm doch nicht immer alles persönlich! Der Sager sitzt und man selbst mit Gedankenstau im Hirn vor dem Chef oder den Kollegen. „Klassischer Fall von Killerphrase“ lautet die Diagnose von Antonia Cicero, denn „Killerphrase sind verbale Angriffe, die eingesetzt werden, um Gespräche zu eskalieren oder Gesprächsthemen vom Tisch zu wischen und vor allem um zu verunsichern, einzuschüchtern oder mundtot zu machen.“ Erfolgreich sind Killerphrasen aber nur, wenn man sich durch sie aus dem Konzept bringen lässt – und dagegen kann man etwas tun. Agieren statt reagieren. Mit ein bisschen Knowhow und Übung ist es möglich, das Schema dieser An- und Untergriffe zu durchsuchen und aus verschiedenen Aktionsmöglichkeiten die auszuwählen, die jeweils gerade am besten passt. Einem zugeworfenen Ball kann man ausweichen, man kann ihn ignorieren und abprallen lassen, fangen oder zurückwerfen.

Ebenso geht man mit Killerphrasen um: Man kann sachlich und neutral reagieren, indem man die ignoriert oder richtigstellt, man wählt ein Ausweichmanöver und versteht sie absichtlich falsch oder man kontert. Wichtig ist nur, schnell wieder aktiv zu werden, indem man das Gespräch in selbst gewählte Bahnen lenkt.

**So kannst du auf die Killerphrase „Da können Sie nicht mitreden!“ reagieren:**

- » **Ignorieren:** „Danke für den Hinweis. Ich war gerade bei...“
- » **Zurückweisen:** „Ich glaube nicht, dass Sie das beurteilen können. Um fortzufahren...“
- » **Richtigstellen:** „Da kann ich sehr wohl mitreden! Wie ich bereits...“
- » **Hinterfragen:** „Wie meinen Sie das?“ bzw. „Wie kommen Sie darauf?“
- » **Missverstehen:** „Soll ich lieber singen?“
- » **Themenwechsel:** „Es regnet. Hat schon jemand Hunger?“
- » **Nebentaktik:** „Sie haben Recht, nicht alle können überall mitreden.“
- » **Übertrumpfen:** „Ich glaube eher, Sie haben bei dem Thema wenig zu sagen.“
- » **Lächerlich machen:** „Zweifeln Sie an meinen sprachlichen Fähigkeiten? Wieso? Ich kann eigentlich recht gut Deutsch.“

- » **Auf die Psycho-Couch legen:** „Brauchen Sie im Moment mehr Aufmerksamkeit?“
- » **Betroffenheit:** „Ich bin jetzt persönlich von Ihnen enttäuscht. Dieses Niveau hätte ich von Ihnen wirklich nicht erwartet.“

**Richtig parieren. Diese Antworten passen (fast) immer:**

- » Danke für Ihren Beitrag oder Hinweis
- » Was meinen Sie damit?
- » Können Sie das wiederholen bzw. konkretisieren?
- » Ich fürchte, ich habe Sie nicht richtig verstanden.
- » Ich hoffe, ich habe Sie missverstanden?
- » Ich würde gerne sachlich bleiben.
- » Lassen Sie uns doch wieder konstruktiv werden.
- » Ich sehe das anders.
- » Ich kann nicht nachvollziehen, wie Sie das meinen.
- » Das ist eine interessante Frage oder Behauptung. Wie kommen Sie darauf?
- » Willst du darüber reden?
- » Passiert dir das öfter?

**Übung:**

**Selbst passende Antworten überlegen ...**

- » „Das sollten wir erst mal ruhen lassen und die weitere Entwicklung abwarten.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

- » „Die werden doch denken, wir sind nicht ganz bei Trost.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

# Killerphrasen und selbstbewusst kontern

» „Ich sehe da gar keinen Zusammenhang.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Blödsinn, Geschwätz, lächerlich, unmöglich, Quatsch, Mist, ...“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Das ist schon längst überholt!“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Davon haben sie keine Ahnung.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Das lässt sich nicht durchsetzen.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Das ist viel zu teuer.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Ist das Ihr Ernst?“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Dazu haben wir (jetzt) keine Zeit.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Da können wir doch später noch drüber reden.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_



» „Ich versteh' überhaupt nicht, was daran so schwierig sein soll.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Wir haben doch auch so schon genug zu tun.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Welcher Phantast hat das denn schon wieder ausgebrütet?“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Das weiß doch jeder, dass so was nicht funktioniert.“

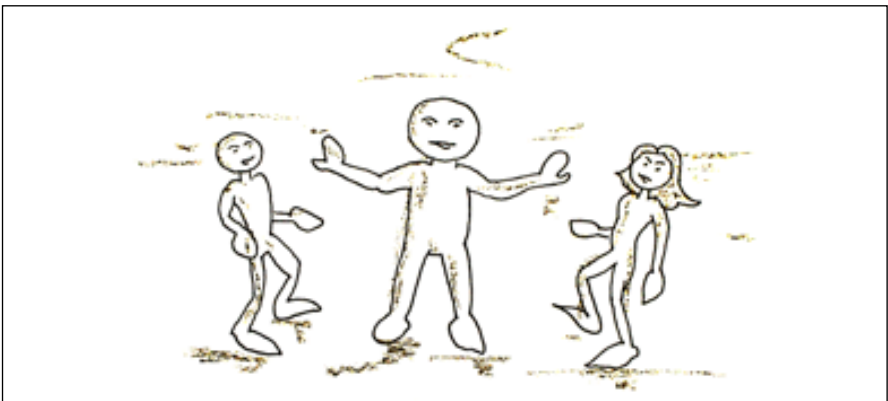
**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Dafür gibt es Experten.“

**Antwort:** \_\_\_\_\_

» „Wenn Sie richtig zugehört hätten ...“

**Antwort:** \_\_\_\_\_



# 10 Gesprächsstörungen

Leider verläuft ein Gespräch nicht immer so harmonisch und zielgerichtet, wie sich die TeilnehmerInnen das wünschen. Es treten Störungen auf, die den Erfolg des Gesprächs gefährden können.

Störungen auf der inhaltlichen Ebene treten häufig auf, weil die verwendeten Informationen und die Problemdarstellung schwer verständlich sind; TeilnehmerInnen, die unterschiedliche Sprachen sprechen, sich abstrakt ausdrücken oder ihren Fachjargon benutzen.

Informationen können auch als unsachlich empfunden werden, wenn die/der SprecherIn gefühlsgeladen auftritt und in der Argumentation nicht zwischen sachlichen Fakten und persönlicher Kommentierung unterscheidet.

Beziehungskonflikte durchziehen das Gespräch. Sie sind nie auszuschließen, weil Menschen unterschiedliche Temperamente besitzen, unterschiedlich empfinden und wahrnehmen. Ziel einer erfolgreichen Bewältigung dieser Konflikte ist es, Beziehungen für und nicht gegen das Ziel der Teamarbeit wirken zu lassen. Auch das persönliche Verhalten der/des Einzelnen kann durch Egoismus, Eitelkeit und Selbstdarstellung geprägt sein, wodurch der Erfolg der Zusammenarbeit gefährdet wird. Eine sachliche Auseinandersetzung findet nicht mehr statt oder kommt in Killerphrasen zum Ausdruck.

Appelle treten in direkter und indirekter Form auf. Ein/e SprecherIn appelliert an Werte und Vorstellungen des Gegenübers und möchte so erreichen, dass er/sie von sich aus tut, was die/der SprecherIn bezweckt. Direkte Appelle können als Zumutung oder Machtgebaren verstanden werden, versteckte Appelle dagegen als Manipulation.

## **Störungen während des Gesprächs entstehen häufig durch Missverständnisse.**

- » „...Da haben Sie mich aber falsch verstanden.“
- » „...So habe ich das nicht gemeint.“
- » „...Sie geben mein Angebot nicht vollständig wieder.“

Wir haben es hierbei mit Formen der Wahrnehmungs- und Auffassungsunterschiede zu tun – ein Argument, ein Angebot oder ein Wortbeitrag wird vom Gegenüber nicht so verstanden, wie es eigentlich gemeint war.

Einerseits wird das Verstehen durch die verschiedenen Vorurteile, Erwartungen und Erfahrungen der Beteiligten bestimmt. Vermeintliches Vorwissen über die Person, ihre Ansichten und Interessen konstruiert ein bestimmtes Erwartungsschema. Es wird nur das verstanden, was man vom Anderen erwartet. Ein/eine GesprächspartnerIn projiziert die eigene Meinung in die Worte des/der Anderen hinein.

Andererseits werden aus den Daten der objektiven Informationen diejenigen ausgewählt, die dem eigenen Interesse entsprechen. Diese Selektion kann u.a. folgenden Mustern gehorchen:

» **„Abschalten“**

Ein/eine GesprächspartnerIn schaltet ab, hört nicht mehr zu und ist bereit, zu beschwören, dass das, was der/die andere Beteiligte gesagt hat, niemals geäußert worden ist.

» **„Selbstbestätigung“**

Die/der GesprächspartnerIn nimmt nur solche Ansichten und Argumente wahr, die dem eigenen Vorurteil und Interesse entsprechen. So werden bestimmte Fragen nicht verstanden oder so uminterpretiert,

» **„Abwälzen“**

Wahrnehmungs- und Auffassungsunterschiede werden sehr oft als unbewusster Schutzmechanismus eingesetzt, um Unangenehmes abzuwehren. Deshalb sollte man versuchen, den Grund für diese Auffassungsunterschiede während des Gesprächs herauszubekommen; denn nur wenn man der/dem Gegenüber signalisiert, dass dieser Schutzmechanismus nicht erforderlich ist, weil das Gesagte nicht gegen die Person gerichtet ist, wird die Basis für ein offenes Verhandlungsklima geschaffen sein.

**Wichtig:** Wahrnehmungs- und Auffassungsunterschiede haben immer nur dann eine Chance, wenn Störungen auf der Beziehungsebene vorliegen!

Die Kommunikation während des Gespräches kann als ein Prozess verstanden werden, der besteht aus

- » der Aussendung von Informationen durch eine Person, die den Inhalt vermittelt und
- » der Reaktion des/der KommunikationspartnerIn auf den Inhalt, entsprechend der Art und Weise, wie der Inhalt wahrgenommen wird.

# 10 Gesprächsstörungen

Das häufigste Kommunikationsmittel ist die Sprache; weiterhin dienen Mimik, Gestik, Zeichensprache, Laute und Töne, Signale und Symbole und sogar unwillkürliche Körpervorgänge wie das Schwitzen in der Kommunikationssituation.

Mit Hilfe dieser Ausdrucksmittel versucht man als SenderIn beim Gegenüber (Empfänger/in) eine bestimmte Wirkung zu erreichen. Die Kommunikation ist erfolgreich, wenn die hervorgerufene Reaktion beim Gegenüber der Absicht des/der KommunikatorIn entspricht.

Der zu übermittelnde Inhalt ist also so zu senden, dass die EmpfängerInnen ihn verstehen, aufnehmen und akzeptieren können. Denn:

Gesagt	<b>bedeutet nicht</b>	gehört
Gehört	<b>bedeutet nicht</b>	verstanden
Verstanden	<b>bedeutet nicht</b>	einverstanden
Einverstanden	<b>bedeutet nicht</b>	angewendet
Angewendet	<b>bedeutet noch lange nicht</b>	beibehalten

# VÖGB/AK-SKRIPTEN

Die Skripten sind eine Alternative und Ergänzung zum VÖGB/AK-Bildungsangebot und werden von ExpertInnen verfasst, didaktisch aufbereitet und laufend aktualisiert.

## UNSERE SKRIPTEN UMFASSEN FOLGENDE THEMEN:

- › Arbeitsrecht
- › Sozialrecht
- › Gewerkschaftskunde
- › Praktische Gewerkschaftsarbeit
- › Internationale Gewerkschaftsbewegung
- › Wirtschaft
- › Wirtschaft – Recht – Mitbestimmung
- › Politik und Zeitgeschehen
- › Soziale Kompetenz
- › Humanisierung – Technologie – Umwelt
- › Öffentlichkeitsarbeit

## SIE SIND GEEIGNET FÜR:

- › Seminare
- › ReferentInnen
- › Alle, die an gewerkschaftlichen Themen interessiert sind.



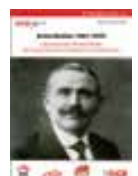
Nähere Infos und  
kostenlose Bestellung:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)  
E-Mail: [skripten@voegb.at](mailto:skripten@voegb.at)  
Adresse:  
Johann-Böhm-Platz 1,  
1020 Wien  
Tel.: 01/534 44-39244

Die Skripten gibt es hier zum Download:



[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

Leseempfehlung:  
Reihe Zeitgeschichte und Politik



# Ich-Botschaften statt Du-Botschaften

„Ich-Botschaften“ sind ein Kommunikationsstil, bei dem der/die andere Gesprächspartner/in dein/e PartnerIn ist. Im Gegensatz zu „Du-Botschaften“ versuchen wir nicht, dem/der anderen zu sagen, was er/sie zu tun und zu lassen hat, sondern wir respektieren die Autonomie der anderen Person.

„Ich-Botschaften“ drücken die eigenen Gefühle und Gedanken aus, ohne dass die/er Gesprächspartner/in bevormundet oder abgewertet wird. Er bleibt in ihrer/seiner Entscheidung frei. **„Ich-Botschaften“ geben Rückmeldungen und zeigen Konsequenzen auf.** Sie machen berechenbar und tragen zur Konfliktlösung bei, weil keine über den anderen zu herrschen versucht.

- » Ich finde, wir sollten ...
- » Ich denke, dass wir ... könnten ...
- » Ich würde gern haben, dass ihr ...
- » Ich finde wichtig, dass wir ...
- » Ich fühle, es wäre am wichtigsten ...
- » Ich möchte ...

Doch ein Satz mit „Ich“ führt nicht immer zu einer klaren Selbstdarstellung. Das sind bestenfalls **Pseudo-Ich-Botschaften.**

Ich-Botschaften sind noch lange keine solchen, nur weil der Satz mit „Ich“ anfängt.

Analysieren wir das doch genauer:

Manche Ich-Botschaft ist nicht echt. Hinter ihr versteckt sich genauso ein Vorwurf, eine Beschuldigung, ein Urteil wie hinter einer ineffektiven Du-Botschaft. Ein Beispiel:

„Ich finde, du bist schlampig“ ist das gleiche Urteil wie „Du bist schlampig“.

- Zuerst überprüfe deshalb, ob ein streichelweicher Konjunktiv zu entdecken ist. Gibt es andere unnötige Verpackungen (z. B. das Wort „eigentlich“)?
- Achte darauf, ob du in der Botschaft eine Verneinung hast. Sie halbiert die Verständlichkeit.
- Statt eigener Bedürfnisse werden Befehle, moralische Appelle, wissenschaftliche Analysen an andere gerichtet. Das setzt voraus, dass die/der andere die Äußerung mit dem **Appellohr** (siehe 4 Seiten einer Nachricht) hört.

Was möchtest du also erreichen?

Sage dir also „Ich brauche Ruhe!“, anstatt „Ich möchte ...“

Häufig teilt man auch nur einen Teil (meist den negativen) der Gefühle und Empfindungen mit.

Ein Beispiel: „Es ärgert mich, dass du heute morgens schon wieder zu spät kommst“

Vollständig würde es heißen:

„Es ärgert mich, dass du heute morgens schon wieder zu spät kommst; aber ich freue mich, dass dir nichts passiert ist.“

Andere Ich-Botschaften sind stark abgeschwächt. Offen und aufrichtig die eigenen Empfindungen mitteilen bedeutet, sie auch so zu verstehen geben, wie sie wirklich sind. Häufig fällt es schwer, auch starke Empfindungen auszudrücken.

### **Eine gute Hilfe für das Senden von Ich-Botschaften ist es, wenn man sich dabei fragt:**

- Was geht in mir vor?
- Welche meiner Bedürfnisse sind durch das Verhalten des/der Gesprächspartners/in betroffen?
- Worin bestehen meine eigenen primären Empfindungen?

Und dann kannst du dein aktuelles Empfinden auch in Zusammenhang mit der auslösenden Situation ausdrücken.

Es geht darum, möglichst authentisch bei sich und den eigenen Gefühlen zu bleiben. Vor allem dann, wenn sie so stark sind.

Es ist eine Illusion, dann ganz sachlich zu bleiben.

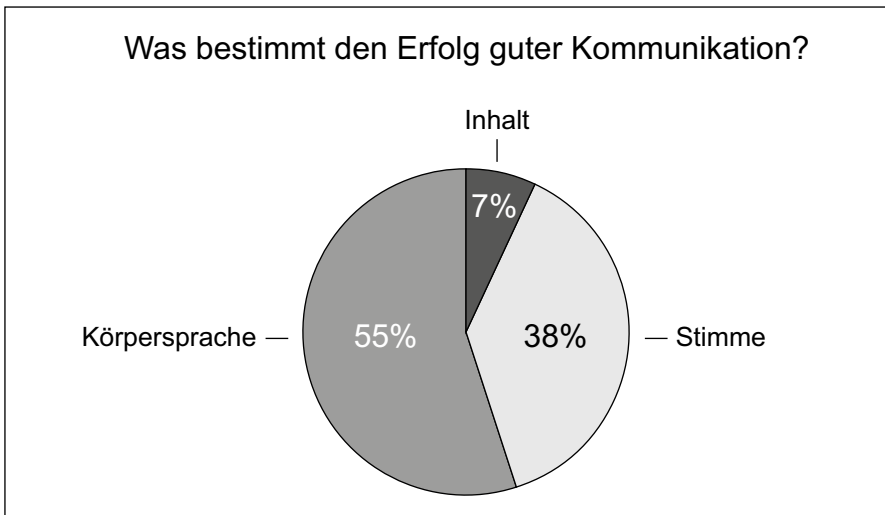
Intensive Gefühle bahnen sich immer ihren Weg!

# 12 Nonverbale Kommunikation

Die nonverbale Kommunikation ist unser elementarstes Ausdrucksmittel, wir schöpfen es aber nur zum Teil aus. Was ist älter: Körpersprache oder Sprache? Der Mensch hat sich durch viele Jahrtausende durch Körpersprache verständigt, bevor er die Sprache entwickelt hat. Als Konsequenz daraus heißt das für uns auch heute noch: Körpersignale sind glaubhafter. „Der Körper lügt nie“.

Der Körper drückt aus, was wir unterdrücken. Haltung und Gang zeigen den Stand deines Selbstwerts. Ein buddhistisches Sprichwort sagt: **„Wenn der Geist gerade sitzt, sitzt auch der Körper gerade“**.

Was bestimmt den Erfolg einer Rede? Der amerikanische Psychologe Albert Mehrabian meint dazu: Zu 7 % Inhalt, Tonfall, Klang zu 39%, Körpersprache und Aussehen zu 54%.



Allerdings ist es wichtig, diese Erkenntnisse nicht 1:1 auf die gesamte Kommunikation der Menschen zu übertragen. Denn bei näherer Betrachtung relativieren sich diese – sehr oft verbreiteten – Erkenntnisse. Wir wollten diese damaligen Ergebnisse seiner Studie dennoch hier anführen, weil sie im nachstehend beschriebenen Zusammenhang sehr interessant sind. Albert Mehrabian wollte rausfinden, wie stark der/die EmpfängerIn einer Nachricht von der Mimik und



dem Unterton der Stimme beeinflusst wird, wenn der/die Sender etwas sagt, aber etwas anderes meint.

Es stimmt also, dass diese Studie etwas mit der Beeinflussung unseres Gegenübers durch non-verbale Signale zu tun hat. Schauen wir uns das noch näher an. In der ersten Studie wurde herausgefunden, dass den Ton, in der ein Wort gesagt wird, die Emotionen mehr beeinflusst als das Wort selbst.

Beispiel: Ein negatives Wort wurde fröhlich gesprochen und hat einen positiven Eindruck hinterlassen.

In der zweiten Studie wurde verglichen, ob bei einer Diskrepanz das gesprochene Wort oder der Gesichtsausdruck zu den jeweiligen emotionalen Zuständen richtiger gedeutet werden. Es waren die Gesichtsausdrücke.

### **Was besagt die Gewichtung von 7% Inhalt, 38% Tonalität (Art und Weise der Stimme) und 55% Mimik?**

Es besagt: spricht ein/e SenderIn über Gefühle, ist der/die EmpfängerIn über drei Kanäle in der Lage, die gemachte Aussage zu überprüfen. Am meisten wird der/die EmpfängerIn hier von der Mimik beeinflusst.

Sage also deinem/r Lebenspartner/in demnächst, dass du ihn liebst, mache dabei aber ein gequältes Gesicht. Es wird der Zweifel an dem Wahrheitsgehalt der Liebesbekundung aufkommen. Das machte dann die Ergebnisse von Mehrabian aus. Das bedeutet also *nicht*, dass wir in sachlichen Gesprächen auch so wahrgenommen werden.

### **Was lernen wir also aus dieser Studie genau?**

- Die Studie gibt Auskunft darüber, wie wir beeinflusst werden, wenn wir über Gefühle und Ansichten sprechen.
- Die konkreten Gewichtung ist jedoch nicht anwendbar für fachliche Gespräche.
- Kommunikation besteht aus verbalen und non-verbalen Elementen.
- Wörter falsch zu interpretieren passiert schneller, wenn wir weder die Worte hören noch den/die SprecherIn oder sie sagen sehen. z.B. bei Kommunikation über E-Mail oder SMS.
- Wenn wir unsicher sind, was der Sender gerade sagen will, dann achten wir stärker auf die non-verbalen Signale.

# 12 Nonverbale Kommunikation

Es ist also sinnvoll, in allen Facetten stimmig zu kommunizieren. Doch weder deine Stimme noch die Art und Weise, wie du dich kleidest oder bewegst, kann die Inhalte deiner Nachricht ausbessern. Wenn wir Dummheiten erzählen, wird man das auch hören.

**Fazit:** Bei digitaler Kommunikation ohne Ton oder Augenkontakt achte stärker auf die Möglichkeiten von Fehlinterpretationen. Möchten wir stimmig wahrgenommen werden, dann sollten wir verbal und non-verbal stimmig kommunizieren.

## Was zählt zur Körpersprache:

Bewegung, Gestik, Haltung, Mimik, Kleidung, Schmuck, Frisur, Tätowierungen, Make up, ...

Körpersprache zu erkennen heißt auch, nicht alles oberflächlich zu deuten oder zu bewerten (Beispiel verschränkte Hände). Denn jede Interpretation der Körpersprache ist vom Gesamtkontext abhängig. (Bei verschränkten Armen könnte mir ja auch einfach nur kalt sein oder ich mich sehr konzentrieren.)

- » **Haltung:** kann Anspannung oder Lässigkeit ausdrücken, spiegelt unseren Gemütszustand wider. Es gilt Balance zu finden zwischen lässig und schnell, arrogant oder angespannt, das leicht zu verkrampft werden kann. Vorbeugen zeigt Interesse. Zurücklehnen wirkt belehrend, distanziert.
  - » **Mimik:** Sie spiegelt vor allem Gefühle wieder und bewirkt beim Gegenüber eine emotionale Reaktion. Sie ist das stärkste und zugleich subtilste Ausdrucksmittel. Die Mimik zu kontrollieren ist schwer möglich – besser gar nicht versuchen. An der Mimik werden die ZuhörerInnen deine wahren Gedanken erkennen, und wahrnehmen ob du als KommunikationspartnerIn kongruent bist oder nicht (Wahrheitsgehalt der Aussage wird damit erkannt, bewusst oder unbewusst).
- **Tipps:** Kopf relativ hoch, entspannt, ein Lächeln ist die beste Botschaft und entspannt dich und deine/n GesprächspartnerIn.

Um Körpersprache besser deuten zu können, ist es am besten, wir beobachten immer wieder unseren eigenen Körper in bestimmten Situationen und fühlen wie Gefühl und Körper zusammen passen. Was fühle ich in welcher Körperhaltung und umgekehrt. Eigenbeobachtung ist das beste Training, um Körpersprache einigermaßen entschlüsseln zu lernen.

# SKRIPTEN ÜBERSICHT



## PRAKTISCHE GEWERKSCHAFTSARBEIT

<b>PGA-1</b>	Sitzungen, die bewegen
<b>PGA-2</b>	Die Betriebsratswahl
<b>PGA-4</b>	Die Zentralbetriebsratswahl
<b>PGA-8</b>	Gender Mainstreaming im Betrieb
<b>PGA-9</b>	Betriebsversammlungen aktiv gestalten
<b>PGA-10</b>	Projektmanagement
<b>PGA-13</b>	Unsere Anliegen im Betrieb durchsetzen
<b>PGA-14</b>	Mobilisierung und Mitgliedergewinnung
<b>PGA-15</b>	Der Betriebsratsfonds

Die einzelnen Skripten werden laufend aktualisiert.

## WIRTSCHAFT, RECHT, MITBESTIMMUNG

<b>WRM-1</b>	Unternehmens- und Gesellschaftsrecht
<b>WRM-2</b>	Mitwirkung im Aufsichtsrat
<b>WRM-3</b>	Bilanz- und Gewinn- und Verlustrechnung
<b>WRM-4</b>	Bilanzanalyse
<b>WRM-5</b>	Konzerne wirtschaftlich betrachtet
<b>WRM-6</b>	Mitbestimmung im Konzern und auf EU-Ebene
<b>WRM-7</b>	Umstrukturierungen: Ausgliederungen, Fusionen, Outsourcing & Co
<b>WRM-8</b>	Investition und Finanzierung
<b>WRM-10</b>	Kostenrechnung
<b>WRM-11</b>	Risikomanagement und Controlling
<b>WRM-12</b>	Konzernabschluss und IFRS
<b>WRM-13</b>	Psychologie im Aufsichtsrat
<b>WRM-14</b>	Wirtschaftskriminalität

## ÖFFENTLICHKEITSARBEIT

<b>OEA-1</b>	Damit wir uns verstehen
<b>OEA-2</b>	Auf den Punkt gebracht
<b>OEA-3</b>	Social-Media und Social-Web

## ARBEIT UND UMWELT

<b>AUW-2</b>	Arbeiten und Wirtschaften in der Klimakrise
<b>AUW-3</b>	Hitze und UV-Strahlung am Brennpunkt Arbeitsplatz

Die VÖGB-Skripten online lesen oder als Gewerkschaftsmitglied gratis bestellen:  
[www.voegb.at/skripten](http://www.voegb.at/skripten)

# Tipps für mehr Gesprächserfolg durch Empathie



## **Nimm dir Zeit**

Wenn du oder dein/e GesprächspartnerIn nicht genügend Zeit haben, verschiebe das Gespräch. Und Sorge immer dafür, dass niemand von außen ein Gespräch unterbricht.

## **Höre mit vier Ohren**

Jede Aussage in jedem Gespräch beinhaltet vier Mitteilungsarten. Der eine Satz: „Es ist kein Kaffee mehr in der Kanne“ drückt vier Mitteilungen aus:

**Sachinhalt:** „Die Kanne ist leer.“

**Beziehungsmittlung:** Wir teilen mit, was wir von dem anderen halten: „Wieso hast du das nicht bemerkt? Du bist unaufmerksam.“

**Appell:** Wir teilen mit, was wir von dem/der anderen erwarten: „Koch neuen Kaffee.“

## **Selbstoffenbarung:**

Wir teilen unsere Meinung, Einstellung, Emotion mit:

„Ich bin unzufrieden und möchte noch Kaffee haben. Öffne also deine Ohren für alle vier Mitteilungen, die jede Äußerung beinhaltet.“

## → **Zeige Aufmerksamkeit**

Konzentriere dich nur auf deine/n GesprächspartnerIn. Halte Blickkontakt und nimm eine dem/der anderen zugewandte Körperhaltung ein.

## → **Signalisiere Interesse durch Fragen**

Dein/e GesprächspartnerIn bekommt so die Möglichkeit, alle Gedanken zu äußern und sich alles von der Seele zu reden. Erwecke jedoch nicht den Eindruck einer ausforschenden Befragung. Zeige freundliches Interesse und sei neugierig auf die Informationen und Ansichten deiner/deines GesprächspartnerIn, aber führe kein Verhör!

## → **Unterbrich nicht**

Dies gilt für das gesamte Gespräch, ist jedoch besonders wichtig zu Beginn. Lasse zunächst deinem Gegenüber das Gesprächstempo vorgeben, selbst wenn es lange dauert. Du erfährst viel über die Probleme und Sichtweisen

des/der anderen, während er/sie sich deines Interesses erfreut. Umso leichter kannst du später das Gespräch deinen Zielen entsprechend strukturieren.

→ **Stelle Verständnisfragen**

Wenn du etwas nicht verstehst, frage sofort nach. Dabei ist es wichtig, dass du alle vier Arten (siehe Punkt 2) der Mitteilung richtig verstehst.

→ **Schaffe Nähe durch Kontaktaussagen**

Durch Einwüfe wie ‚Ja‘, ‚Hm‘, ‚Interessant‘ oder ‚Erzählen Sie weiter‘ zeigst du deine Anteilnahme mehr, als wenn du sie durch lange Sätze oder gar eigene, ähnliche Erfahrungen ausführen würdest. Der Einwurf ‚Ja‘ und ein Nicken vermitteln zudem Wertschätzung, wobei du den Standpunkt nicht teilen musst.

→ **Höre aktiv zu**

Vergewissere dich immer wieder, dass du dein Gegenüber richtig verstanden hast: Wiederhole mit deinen Worten, was bei dir angekommen ist.

→ **Stelle emotionale Übereinstimmung her**

Mache deinem/deiner GesprächspartnerIn seine/ihre Gefühle bewusst, so wie du sie erlebt hast. Derart vermittelte emotionale Übereinstimmung erzeugt ein positives Gesamtgefühl vom Gespräch. Selbst in emotionsgeladenen Auseinandersetzungen beruhigen sich die Gemüter rasch, wenn den Beteiligten auf diese Weise Verständnis entgegengebracht wird.



**„Die Fragen sind es, aus denen das, was bleibt, entsteht.“**

Erich Kästner



Wenn wir Informationen möchten oder benötigen, wenn wir Wünsche und Vorstellungen in Erfahrung bringen möchten, stellen wir „offene“ Fragen. Der/die GesprächspartnerIn schätzt es, wenn „offene“ Fragen gestellt werden, denn dadurch hat er/sie die Chance, sich leichter und besser zu „öffnen“ und die eigenen Wünsche und Bedürfnisse zu äußern und zu erklären.

**„Offene“ Fragen beginnen mit einem Fragewort, mit einem „W“:**

„Wer...?“

„Wie...?“, „Wohin...?“

„Wann...?“, „Bis wann?“

„Wo...?“, „Woher...?“

„Wieviel...?“

„Wozu...?“, „Weshalb...?“

„Wie lange...?“

„Was...?“

**Viele der wirksamen offenen Fragen beginnen aber auch mit einem „i“:**

inwieweit, inwiefern, in welcher Weise, in Bezug worauf...

Jedes Fragewort **zielt** auf eine ganz bestimmte Antwort.

### **Vermeide aber das Fragewort „Warum“!**

Mit dem Fragewort „Warum“ fragen wir nach dem Grund eines Tuns. Es folgt dann meist eine Rechtfertigung des Tuns oder eine Erklärung oder eine Ablehnung, wie: „Weil ich keine Zeit hatte.“

Wir drücken mit dem Fragewort „Warum“ den Zweck unserer Frage nicht klar und deutlich aus. Im „Warum“ steckt etwas Verborgenes, nämlich:

Demjenigen, der das Fragewort „warum“ benutzt, ist es im Vorhinein schon unverständlich, warum das und das gemacht wurde, warum etwas nicht funktioniert hat.

Die verdeckte Botschaft, die in dieser Warum-Frage versteckt ist, bedeutet oft schon eine vorweggenommene Bewertung, Beurteilung, Zuweisung oder gar Drohung.

### **Die „geschlossene“ (abschließende) Frage**

Auf „geschlossene“ Fragen antwortet der/die PartnerIn normalerweise mit „Ja“ oder „Nein“, oder findet eine andere Art der ganz kurzen Beantwortung, wie „Das sehe ich auch so“,

„Das ist OK“,...

„Geschlossene“ Fragen werden immer dann eingesetzt, wenn man bestimmte Dinge, Themen, Verhandlungspunkte, Abschnitte usw. oder auch das Gespräch rasch abschließen möchte.

Der/die Befragte kann selbständig entscheiden, wie er/sie auf die „geschlossene“ Frage antwortet, mit einem klaren „Ja!“ oder „Nein“ oder aber mit ausführlichen Erklärungen und Begründungen für das „Ja“ oder „Nein“. Wie auf eine „geschlossene“ Frage reagiert wird, liegt in der Verantwortung der Gefragten. Der/die Fragende verfolgt jedoch ein klares Ziel. Er/sie möchte etwas abschließen.

# 14 Fragen in der Kommunikation

## Frageformen und ihre Wirkungen

Frageform	Fragesatz	Fragewirkung
Offene Frage (Starthilfe) <b>W</b> -Fragen	<b>Was</b> sagen Sie dazu <b>Wie</b> beurteilen Sie? <b>Was</b> meinen Sie darüber? <b>Welche</b> Erfahrungen haben Sie gemacht mit...? <b>Wo</b> haben Sie das gesehen? <b>Wer</b> ist dafür verantwortlich? <b>Wozu</b> dient dieses Formular? <b>Weshalb</b> können Sie nicht zustimmen?	Partnerschaftlich, offen, im ER, Interesse signalisierend, befreiend, gesprächsfördernd.
Geschlossene Frage (Ja / Nein-Frage)	Sagen Sie, ist das richtig? Ist das so? Glauben Sie, dass die Vorteile überwiegen?	Beginnt immer mit einem Verb und kann mit ja oder nein beantwortet werden. <b>Nicht</b> gesprächsfördernd. Bringt dir wenig Information. Zwingt zu eindeutiger Stellungnahme. Einwegkommunikation.
Verständnisfrage	Sagten Sie, dass...? Wenn ich Sie recht verstehe...? Meinen Sie, dass...? Sie sind also der Ansicht, dass...?	Klärend, Missverständnis beseitigend. Verständnissfördernd, auf den Partner eingehend. Klimaverbessernd. Vieldeutigkeit reduzierend.



Richtungsweisende Frage, Alternativfrage (Taktische Frage)	Verdienen Sie zu wenig, oder habe ich Sie vor den Kopf gestoßen? Wollen Sie ein oder zwei Stück...?	Einschränkend, in eine bestimmte Richtungweisend. Antwortspielraum wird vorgegeben. Bestimmend und steuernd
Suggestivfrage (Nie negativ ansetzen!)	Sie haben doch auch gesagt, dass...? Sie sind doch auch der Meinung, dass...? Sie stimmen mir bestimmt zu, dass...?	Fremdbestimmend. Setzt bei der Meinung des anderen an. Antwort wird in der Frage vorweg genommen. Unechte, manipulative Frage.
Kettenfrage	Sagen Sie, wie sind Sie zurechtgekommen? Haben Sie auch solche Schwierigkeiten gehabt? Wie meinen Sie, wird es weiter gehen?	Fragelawine bewirkt „abschalten“. Provoziert Auswahl (Kontrollierter Dialog!) Aufnahmefähigkeit wird strapaziert. Nicht zielgerichtet und empfängergerecht.
Fangfrage	Sie haben doch vorher gesagt, dass...? Glauben Sie, dass sich diese Aussage mit Ihrer Aussage von gestern vereinbaren lässt?	Taktierend, GesprächspartnerIn wird in Widersprüche verwickelt und in die Enge getrieben. Wenig verständnis- und verständigungsfördernd. Verhörsituation.

Kontrollfrage	Hören Sie mir noch zu? Was meinen Sie dazu? Mich interessiert Ihre Meinung dazu... Ist Ihnen aufgefallen, dass...?	Feedback einholend.
Bestätigungsfrage	Soll ich Sie so verstehen...?	Stärkste Manipulationsfrage



# 15 Die Motiv-Pyramide nach Maslow

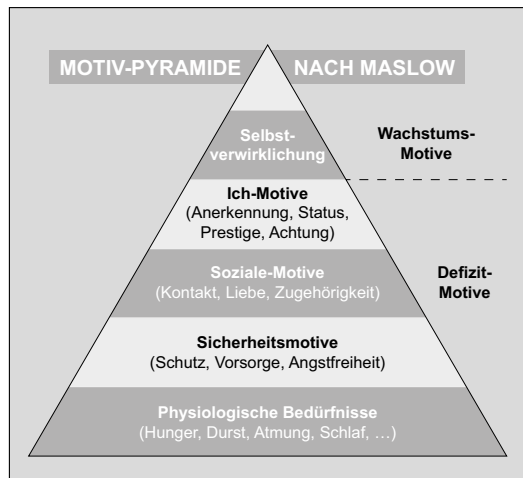
Nach Abraham Maslow<sup>5</sup> (1954) durchlaufen wir als Mensch während unserer psychologischen Entwicklung fünf Stadien, in denen jeweils eine bestimmte Gruppe von Bedürfnissen vorherrscht.

Wichtig ist zu erkennen, dass alle unsere Bedürfnisse bei allen Menschen latent oder offen vorhanden sind.

Die Abfolge bezieht sich auf die Stärke der Bedürfnisse im Bewusstsein und Denken des Menschen.

- Die primären Bedürfnisse des Menschen sind die physiologischen Bedürfnisse wie Essen, Trinken, Sexualität
- Wenn diese befriedigt sind, strebt der Mensch nach Sicherheit. Die Bedürfnisse sind nun Daseinsicherung, Schutz, Zukunftsvorsorge
- Auf der nächst höheren Stufe stehen die sozialen Bedürfnisse wie Kontakt, Zugehörigkeit, Liebe
- Gleich unter dem Gipfel finden sich die Anerkennungsbedürfnisse Ansehen, Prestige, Status
- Einsame Pyramidenspitze ist das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung

Der zentrale Anspruch dieses Modells besteht zum einen darin, dass die Existenz dieser fünf Motivgruppen als in der Natur des Menschen liegend angenommen wird. Die entsprechenden Motive werden also nicht im Zuge der Sozialisation erworben. Zum anderen liegt der zweite zentrale Anspruch in der Aussage, dass das jeweils »höhere« Motiv nur dann aktiviert werden kann, wenn das jeweils tiefere grundsätzlich befriedigt ist.



**1970 wurde die fünfstufige Pyramide von Maslow auf sieben Stufen erweitert:**

**Transzendenz**

*Spirituelle Bedürfnisse, sich mit dem Kosmos in Einklang fühlen*

**Selbstverwirklichung**

*Bedürfnis, das eigene Potenzial auszuschöpfen, bedeutende Ziele zu haben*

**Ästhetische Bedürfnisse**

*Bedürfnisse nach Ordnung, Schönheit*

**Kognitive Bedürfnisse**

*Bedürfnisse nach Wissen, Verstehen, nach Neuem*

**Selbstwert**

*Bedürfnisse nach Vertrauen und dem Gefühl, etwas wert zu sein und kompetent zu sein; Selbstwertgefühl und Anerkennung von anderen*

**Bindung**

*Bedürfnisse nach Zugehörigkeit, Verbindung mit anderen, zu lieben und geliebt zu werden*

**Sicherheit**

*Bedürfnisse nach Sicherheit, Behaglichkeit, Ruhe, Freiheit von Angst*

**Biologische Bedürfnisse**

*Bedürfnisse nach Nahrung, Wasser, Sauerstoff, Ruhe, Sexualität, Entspannung*

# 16 Feedback geben

Das Wort „Feedback“ kommt aus dem Englischen und bedeutet „Rückkopplung“. In der zwischenmenschlichen Kommunikation bietet Feedback die Möglichkeit des Lernens.

Wir geben Feedback, um dem/der Anderen unsere Realität der wahrgenommenen Situation aufzuzeigen. Feedback ist somit weder wahr noch falsch, sondern eine subjektive Beschreibung und Bewertung einer Situation, eines Verhaltens etc.

Wenn wir Feedback geben, ist es ratsam, auf einige Punkte zu achten, um dem/der Anderen Lernen zu ermöglichen und Konflikte zu vermeiden. Denn „der Standpunkt macht es nicht: die Art macht es, wie man ihn vertritt“, bemerkte einst der deutsche Dichter Theodor Fontane.

Es geht also wie fast immer in der Kommunikation nicht um das WAS (den Inhalt), sondern um das WIE.

Versuche beim Feedback geben einmal folgende Punkte zu beachten:

## 1. Achte auf die Beschreibung!

„Wie du mit mir eben gesprochen hast, hat mir nicht gefallen.“

„Das Projekt hast du aber gut geleitet!“

Eine pauschale Bewertung der Situation ist nicht hilfreich. Was genau ist gemeint, wenn wir von „DAS hast du aber gut gemacht“ sprechen?

Welche genauen Inhalte, Sätze, Formulierungen waren es, die mir nicht gefallen haben?

Starte mit einer genauen Beschreibung. Nenne Zahlen, Daten und Fakten oder wiederhole bestimmte Sätze bzw. Gesprächssequenzen.

## Beispiele:

„Du sagtest: „Ich muss das so und so machen...“

„Auf meine Frage ... hast du erwidert...“

„In deinem Projekt hast du innerhalb von zwei Tagen jeden informiert...“

## 2. Nun erst folgt deine Bewertung

Wer hört: „Das hat mich geärgert...“, „Das eine sag ich dir...“ oder „Wie du mit mir eben gesprochen hast, hat mir nicht gefallen“, der hört kaum noch aufmerksam

zu, sondern arbeitet in Gedanken schon an seiner Rechtfertigungs- bzw. Verteidigungsstrategie.

Adrenalin wird ausgeschüttet (Angriff, Drohung, Konflikt) und man kann davon ausgehen, dass im Anschluss kaum noch über die Sache diskutiert wird.

### **Beispiele:**

„Du sagtest, ich muss das so und so machen..., das wirkte auf mich sehr oberlehrerhaft...“ (Anmerkung: Du sagst, dass es auf dich so wirkt und nicht, dass das so generell wirkt.)

„Auf meine Frage ... hast du erwidert... Bei mir entstand so der Eindruck, dass du dich dafür in keiner Form interessierst.“ (Anmerkung: Seine/ihre Reaktion war also nicht generell falsch, sondern seine/ihre Reaktion wirkte auf dich in dieser Form.)

„In deinem Projekt hast du innerhalb von zwei Tagen jeden informiert, das hat für mich maßgeblich zum Erfolg beigetragen und hat mir sehr gut gefallen.“

### **3. Konsequenz immer zum Schluss**

Wenn du dem/der Anderen (aus deiner Sicht!) die möglichen Konsequenzen (auch Hoffnung, Wunsch, Bitte etc.) aufzeigen möchtest, dann tue dies erst ganz zum Schluss, also nach Beschreibung und Bewertung.

Nicht: „Ich werde dir gar nichts mehr erzählen (Konsequenz), denn deine oberlehrerhafte Art auf meine Fragen zu antworten nervt“ (Bewertung)“

### **Alternative:**

„Du sagtest, ich muss das so und so machen..., dass wirkte auf mich sehr oberlehrerhaft...“

Diese Art führt bei mir sicher dazu, dass ich dich nicht mehr so oft fragen werde.“

„Auf meine Frage ... hast du erwidert...(Beschreibung). Bei mir entstand so der Eindruck, dass du dich dafür in keiner Form interessierst (Bewertung). In Zukunft werde ich mir überlegen, ob ich dir weiter von diesen Ideen erzählen werde.“

„In deinem Projekt hast du innerhalb von zwei Tagen jeden informiert, das hat für mich maßgeblich zum Erfolg beigetragen und mir sehr gut gefallen. Dieses Vorgehen wird sicher Anderen ein gutes Beispiel sein.“

# 16 Feedback geben

## 4. Tue es zeitnah

Wenn möglich, sollte Feedback (Kritik und Anerkennung) kurz nach dem Beobachteten und Bewerteten erfolgen.

Solltest du jedoch emotional betroffen sein, dann kann es sinnvoll sein zu warten bis die Emotion gegangen ist und du wieder einen klaren Kopf hast, um ein weniger „emotional eingefärbtes“ Feedback zu geben.

## Warum es so versuchen?

Es geht nicht um „Weichspülen von Kritik“ oder das „in Watte packen von Mitmenschen“, es geht um eine konfliktfreiere Kommunikation. Konflikte gab es und wird es in deinem Leben sicher noch viele geben. Nur lassen sich manche auch vermeiden, wenn wir anders vorgehen. Konflikte wiederum kosten Energie. Weniger Konflikte heißt somit mehr Energie für andere Aufgaben und Herausforderungen in deinem Leben.

Außerdem wird dein/e Partner/in, dein/e Kolleg/in, mehr von deinem Feedback haben und vielleicht färbt deine Art der Kommunikation ab, was wiederum dir hilft, wenn du Feedback erhältst.

## Besser mit Kritik umgehen (ein Exkurs zum Nachdenken)

Das mit der Kritik ist eine schwierige Sache. Feedback von außen ist wichtig, denn wir haben oft blinde Flecken (siehe Johari Fenster) und eine ehrliche Rückmeldung ist oft eine große Hilfe, um unsere Probleme zu verstehen.

Wenn es nur nicht so schwierig wäre, Kritik mit einem Lächeln anzunehmen. Wie gut wir mit Kritik umgehen können, hängt mit unserem Selbstwert zusammen, also dem Wert, den wir uns selbst als Person zumessen. **Je besser unser Selbstwertgefühl (gefühlter Selbstwert) ist, desto besser können wir auch mit Kritik umgehen.** Jetzt stellt sich nur die Frage: Wovon hängt eigentlich mein Wert als Mensch ab? Wann bin ich wertvoll und wann bin ich „wertlos“? Und genau mit dieser kniffligen Frage fängt das Problem an. Kann ich meinen Wert als Mensch z.B. daran messen, dass ich viel besitze? Sind reiche Menschen mehr wert als arme Leute. Nein! Wenn ich viel Geld habe, dann sagt das nur etwas darüber aus, dass ich wohl eine gewisse „Fähigkeit“ habe, Geld zu verdie-



nen. Aber es macht mich dadurch nicht „wertvoller“, ich bin deswegen kein guter oder wertvoller Mensch. Das eine hat mit dem anderen nichts zu tun. Das haben schon viele Leute gemerkt, die plötzlich zu Geld gekommen sind und sich trotzdem nicht wertvoller gefühlt haben. Menschen mit viel Geld besitzen das oft deshalb, weil sie keine anderen Selbstwerte im Leben haben und sich über Materielles definieren. Die innere Leere wird materiell kompensiert.

Versuchen wir es mit einer anderen Festlegung: Kann ich meinen Wert vielleicht daran messen, ob ich vielen Leuten helfe. Ein Mensch, der anderen hilft, muss doch als Mensch wertvoll sein, oder? Aber auch hier denke ich in die falsche Richtung. Denn was wäre, wenn ich irgendwann mal ausgebrannt bin und für mich selbst sorgen muss. Bin ich dann plötzlich nichts mehr wert?

Oder was ist mit Menschen, die ganz egoistisch ihrer Berufung nachgehen und tun, was ihnen am meisten Spaß macht. So wie z.B. Pablo Picasso es getan hat. Sind diese Menschen dann nichts wert? Man könnte jetzt hier noch 1001 Kriterien aufführen, wann ein Mensch subjektiv wertvoll ist. Aber jedes dieser Kriterien würde uns irgendwann in Schwierigkeiten bringen oder wäre durch irgendeine Argumentation auszuhebeln. Was ist also die Schlussfolgerung? Ganz einfach: **Der Wert eines Menschen** ist nicht an irgendwelchen Kriterien zu messen. Als Mensch kann ich nicht objektiv bewertet werden, weil es nicht geht. Dazu sind wir zu einmalig und zu vielschichtig und es gibt zu viele Maßstäbe, die sich nicht miteinander vertragen. Und deswegen sollten wir es sein lassen. Es ist am besten, unseren Wert als Mensch überhaupt nicht mehr zu bemessen und zu bewerten. Frage dich doch einmal: Was würde passieren, wenn wir uns standhaft und dauerhaft weigern würden, uns selbst als Mensch zu bewerten?

Ganz einfach: Wenn wir aufhören, unsere Person selbst in Kategorien wie „gut“, „böse“, „wertvoll“ oder „wertlos“ einzuordnen, dann wird unsere Gefühlswelt stabiler und gleichmäßiger. Denn nun fällt genau das weg, was es uns so schwer macht, mit Kritik umzugehen. Wir betrachten doch normalerweise jede Kritik an unseren Handlungen gleich als Kritik an uns selbst, also an unserem Wert als Mensch. Und das verursacht genau diese emotionale Achterbahnfahrt, wenn uns mal jemand lobt oder uns jemand kritisiert.

Wenn du dich aber standhaft weigerst, dich als Mensch bewerten zu lassen, dann ist jede Kritik an deinen Handlungen nur noch eine Kritik an deinen Hand-

# 16 Feedback geben

lungen. Nicht mehr und nicht weniger. Dann sagen wir zu uns selbst: Ich bin weder ein schlechter noch ein guter Mensch. Ich bin einfach nur ein Mensch. Wenn du also mit Kritik besser umgehen willst, dann sage dir in Zukunft: Ich weigere mich, mich als Mensch zu bewerten, zu messen oder zu verurteilen und ich weigere mich auch, mich als Mensch von anderen bewerten, messen oder verurteilen zu lassen.

Man kann meine Handlungen kritisieren, aber nicht mich als Menschen. Denn ich bin unbewertbar und viel zu vielschichtig, um mich in so eine Schublade zu stecken.

Wie der Name schon sagt: es zählt mein selbst gefundener und mit mir vereinbarter Selbstwert. Und wenn ich das Selbstbewusstsein habe, mich zu sehen, dann sehe ich auch meinen Wert und kann Ich damit umgehen. Und zwar nur ich!

## **Nur der wahrlich kleine Mensch hat es nötig, sich groß zu machen!**

Dazu passend wollen wir euch zum Nachdenken die Erklärung zur Selbstachtung von Virginia Satir vorstellen:

**Ich bin ich.** Nirgendwo gibt es jemanden, der genauso ist wie ich. Einige Menschen sind mir in Einzelheiten gleich, aber niemand ist ganz so wie ich.

## **Darum gehört alles, was ich tue, zu mir, alles an mir gehört zu mir!**

- Mein Körper, und alles was er tut
- mein Geist mit all seinen Gedanken und Ideen
- meine Augen mit allen Bildern, die sie sehen
- alle meine Gefühle, Ärger, Freude, Frustration, Liebe, Enttäuschung, Erregung
- mein Mund und alle Worte, die er spricht: höfliche, harte und grobe, wahre oder falsche
- meine Stimme, laut oder leise
- alles was ich tue in Bezug auf andere oder auf mich selbst
- meine Phantasien gehören mir, meine Träume, Hoffnungen und Ängste
- alle meine Triumphe und Erfolge gehören zu mir
- und all meine Niederlagen und Fehler

**Weil das alles zu mir gehört, kann ich mich selbst genau kennenlernen.**

Wenn ich das tue, kann ich mich lieben und freundlich sein zu allen Teilen meiner Person.

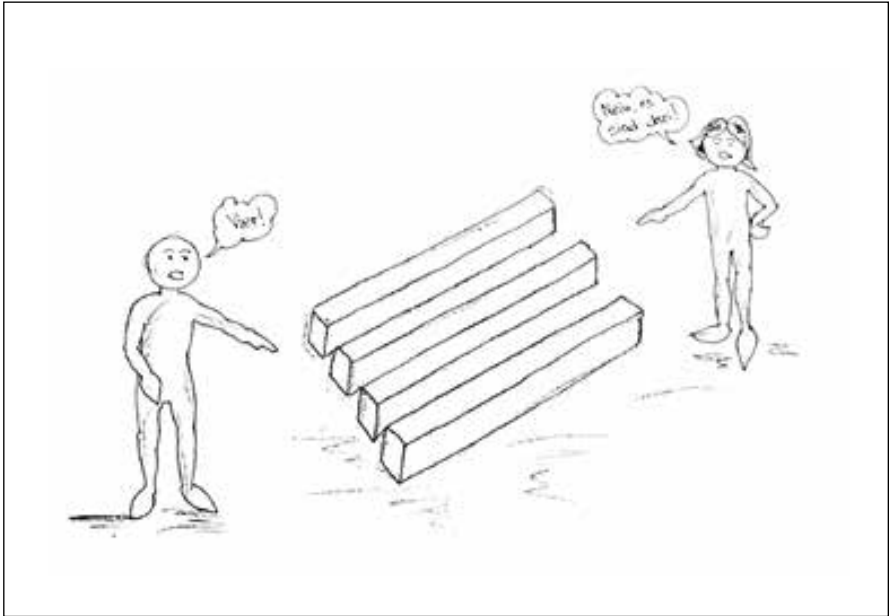
**So kann ich es ermöglichen, dass alles in mir zu meinem Besten wirkt.** Ich weiß von Seiten an mir, die mich verwirren, und ich weiß, dass ich Seiten habe, die ich noch gar nicht kenne.

**Solange ich jedoch freundlich und liebevoll zu mir selbst bin,** kann ich mutig darauf warten, dass sich die Verwirrung löst, und dass ich Möglichkeiten finde, mehr über mich zu erfahren. **Wie immer ich auch aussehe und mich äußere,** was immer ich auch sage oder tue, was immer ich denke oder fühle in jedem beliebigen Augenblick: **Das bin ich.** Das bin ich und drückt aus, wo ich in diesem Augenblick stehe. **Wenn ich mich rückblickend erneut betrachte,** wie ich ausgesehen und wie ich mich ausgedrückt habe, was ich gesagt und getan habe, wie ich gedacht und gefühlt habe, dann mögen sich Einzelheiten als unpassend erweisen. **Ich kann das Unpassende fallen lassen und das Passende behalten und etwas Neues finden für das, was ich aufgebe.** Ich kann sehen, hören, fühlen, denken, sprechen und handeln. **Ich habe alles, was ich brauche, um zu überleben und um anderen nah zu sein.**

**Ich gehöre mir selbst, darum kann ich mich gestalten! Ich bin ich, und ich bin wertvoll.**

# 17 Konflikte

Wie viele Balken sind es – drei oder vier?



Was tun? Dieser Konflikt scheint tatsächlich unlösbar!

Meine Lösungsvorschläge:

Dieser Konflikt kann wie folgt gelöst werden:

---

---

---

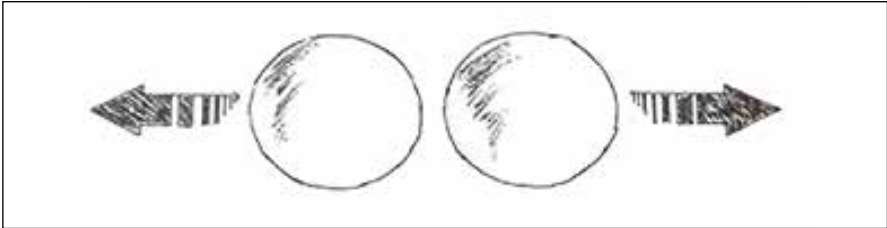
---

---

---

---

## Flucht

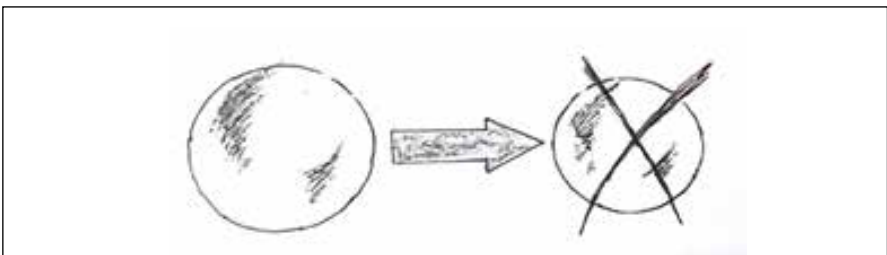


Die Flucht wird oft zur Abwendung einer Gefahr angewandt. Das ist eine instinktive Handlung. Die Konfliktsituation kann mit der Flucht nur kurzfristig bewältigt werden. Es wird sich der Gegensatz immer wieder mal- „an anderer Stelle“- an die Oberfläche kommen. Dann kann es sein, dass der Konflikt in anderer Form noch schärfer wird. Eine hohe Summe an auf solche Art unbehandelten Konflikte lassen irgendwann die Beziehung auseinandertriften.

Denn das Problem wird auf die lange Bank geschoben, es wird vor dem Problem, dem Thema davongelaufen oder der Konfliktpunkt wird verdrängt, vertagt, verleugnet etc. Jedoch Problem besteht immer noch der Konflikt taucht auf, sobald die KonfliktpartnerInnen wieder in Kontakt kommen.

## Vernichtung

Die „Vorteile“ der Vernichtung (des Kampfes) sind es, dass es am Ende eine Dauerlösung gibt. Dass es nur eine einmalige Auseinandersetzung mit dem Konflikt gibt. Es ist relativ „unkompliziert“ und trifft eine inhumane Auslese von stark und schwach. Es geht nur um siegen oder eben um verlieren.



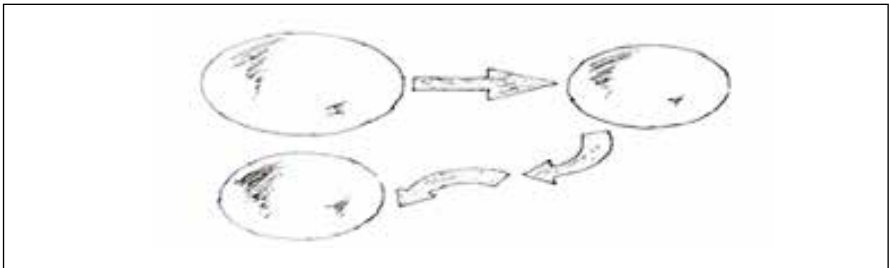
# 17 Konflikte

Die „Nachteile“ sind, dass es absolut inhuman ist, Konflikte auf diese Art und Weise zu „lösen“. Es ist das Ergebnis auch nicht mehr korrigierbar. Selbst bei nachträglicher Einsicht, dass es völlig falsch war so vorzugehen. Und bei dieser Lösung überlebt nur eine der Konfliktparteien. Häufiges Ziel bei Konflikten ist es, den/die Gegner/in zu vernichten. Was früher zwingend zum Tod führte, findet sich aber auch in unserer heutigen Zivilisation in etwas abgeänderter Form wieder.

**Beispiele:** Rufmord, Mobbing, fristlose Entlassung, ungewollte Versetzung  
Allerdings wird mit dem Verlust des/der „Gegners/in“ auch die Weiterentwicklung behindert, da ein/e „Gegner/in“ selten immer nur Unrecht hat.

Der Verlust des/der Gegners/in bedeutet auch den Verlust einer Alternative. Ein Fehler ist nicht korrigierbar. Man muss immer gewinnen, um zu überleben (braucht viel Energie, ständiger Kampf)

## Unterordnung (Unterdrückung)



Unterordnung wird als Mittel der Konfliktbewältigung gewählt, wenn der/die mit weniger Ressourcen oder Machtmitteln ausgestattete KonfliktpartnerIn zum Schluss kommt, dann kann es auch sein, dass ein Nachgeben oder Unterordnen unter die stärkere Position der Gegnerin oder des Gegners Vorteile bringt.

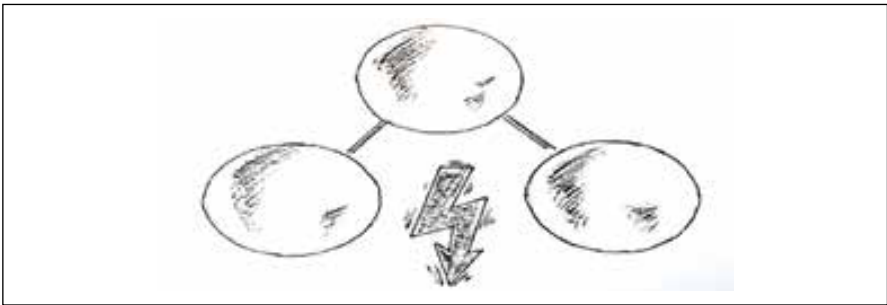
In hierarchisch organisierten Unternehmen ist die Unterordnung Prinzip. Die oder der Unterworfenen verliert zwar ein Stück ihrer bzw. seiner Selbstbestimmung, aber sie/er „gewinnt“ auch an Sicherheit, die sie/er vom/von der UnterwerferIn (Vorgesetzte/r, Chefin etc.) bekommen kann.

In Konfliktsituationen zeigt die „Unterwerfung“ folgende Erscheinungsformen: Drohung, Erpressung, Krieg, Putsch, Bestechung, Hierarchie, Verzicht.

Es kann auch hier zur „Diktatur der Unterlegenen“ kommen.

Das bedeutet, dass Menschen, die permanent unterliegen oder unterdrückt werden, irgendwann destruktiv, zerstörerisch oder durch passive Resistenz dem Anderen „das Leben schwer machen“ können und in vielen Fällen auch tun. VerliererInnen wollen auch gewinnen. Und wenn es subtil und destruktiv passiert.

## Delegation



Bei der Delegation entscheidet eine dritte Instanz zwischen zwei streitenden Parteien oder Gegensätzen.

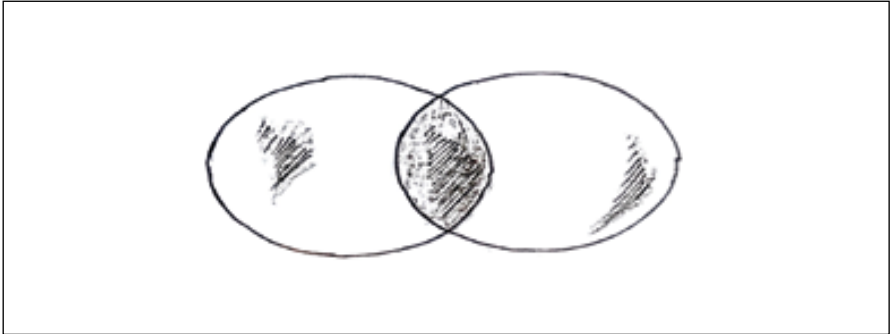
Damit die KonfliktpartnerInnen eine Entscheidung durch Delegation (sprich Dritte) akzeptieren können, muss sichergestellt sein, dass diese höhere Instanz nicht am Konfliktgeschehen direkt beteiligt ist und keine eigenen Interessen vertritt.

Nur so ist eine „objektive“ Entscheidungsfindung durch Delegation möglich.

Durch eine Delegation an Dritte müssen die Konfliktparteien jedoch einen großen Nachteil in Kauf nehmen: Sie verlieren an eigener Konflikt- oder Bewältigungskompetenz und müssen sich an die Letztentscheidung der höheren Instanz halten.

Der Nachteil der Delegation ist es, dass die Beteiligten durch den „Spruch“ der dritten Person den Konflikt nicht gelöst haben. Sehr oft gibt es daher SiegerIn und VerliererIn. Dies jedoch ist nicht im Sinne einer ganzheitlichen Konfliktlösung, die auf win-win- Ergebnisse abzielt.

## Kompromiss

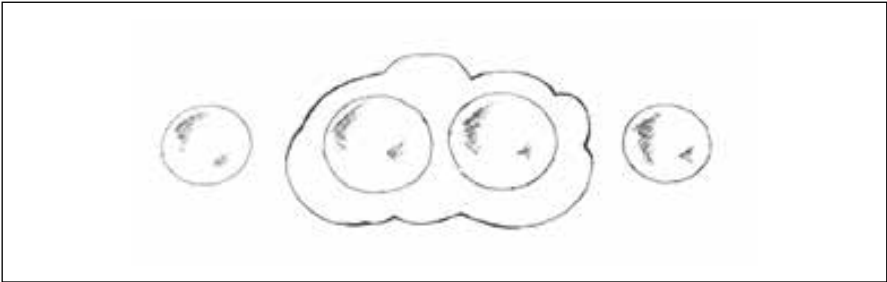


Kompromiss bedeutet, dass in einem bestimmten Bereich eine Teileinigung erzielt werden kann. Der Vorteil ist, dass es eine Einigung ist, der Nachteil, dass es eben nur eine Teileinigung ist. Der typische Kompromiss ist der gerichtliche Vergleich. Oft wird dabei davon ausgegangen, dass der Vergleich erst dann gut ist, wenn beide Parteien damit unzufrieden sind. Oft bleibt der größte Teil des Konflikts aber ungelöst (fauler Kompromiss).

Die Konfliktlösung durch Kompromiss kommt jedoch meist ohne Richter/in aus, die beiden Konfliktparteien bestimmen selbst, wie sie sich einigen wollen. Allerdings ist der Konflikt nur eine Teileinigung, d.h. man ist sich zwar einig, allerdings nicht in allen Themen. Je mehr kontroverse Themen mit einer Einigung abgeschlossen werden konnten, desto besser ist der Kompromiss, je weniger, desto größer ist der Teilverlust. Deshalb ist das eigentliche Ziel des Kompromisses der Konsens.



## Konsens



Die Suche nach einem Konsens hat meist Sinn, weil die bisher aufgezählten Methoden: Flucht, Vernichtung, Unterwerfung, Delegation versagen und ein Kompromiss den Konfliktpartner zu wenig Ergebnisse gebracht hat. Zu solch einer ausweglosen Situation kann es kommen, wenn es zwei gegensätzliche Standpunkte gibt, die für sich beide wahr und berechtigt und gleichzeitig voneinander abhängig sind.

Es gibt Situationen, in denen es nicht möglich ist, sich objektiv für eine Alternative zu entscheiden, weil eine von der anderen abhängig ist. Um jedoch zur Konsensfindung zu gelangen, ist es notwendig, dass die KontrahentInnen alle anderen Konfliktlösungen als nicht sinnvoll erachten und gemeinsam an einer Lösung arbeiten, die beide zufrieden stellt, ohne den anderen zu vernichten oder unterzuordnen. Konsens kann durch sehr oft durch das Verfahren der Mediation erreicht werden.

**Vorteil:** Gegenseitiges Lernen, neue Erkenntnisse, optimale Lösung für alle Beteiligten, alle werden mit einbezogen. Brauchbare und wirklich haltbare Lösungen bei Konflikten sind meist die, die von den Konfliktparteien selber gefunden werden.

**Nachteil:** braucht Zeit.

**Sonstiges:** Es braucht bei diesem mediativen Verfahren meist ein/e erfahrene/n Moderator/in.

# 17 Konflikte

## → Resümee

Außer der oben vorgenommenen Einteilung der Konflikt-handhabungs- bzw. Konfliktlösungsstrategien kann man diese auch noch nach GewinnerInnen und VerliererInnen einteilen. Man unterscheidet:

- » GewinnerInnen–VerliererInnen- Strategie (Unterordnung)
- » VerliererInnen–VerliererInnen-Strategie (Flucht)
- » GewinnerInnen–GewinnerInnen-Strategie (Konsens)

Auf einen Blick:

<b>Konsens</b>	In einer Verhandlung wird eine Lösung gefunden, die beide Interessen gleichermaßen befriedigt
<b>Kompromiss</b>	In einer Verhandlung wird eine Lösung gefunden, in der beide gleichermaßen Opfer bringen
<b>Delegation</b>	Die Entscheidung/Lösung wird einer/m Dritten übertragen: <b>freiwillig:</b> einer/m Schiedsrichter/in; Vorgesetzten, Eltern, <b>erzwungener Maßen:</b> einem staatlichen Gericht
<b>Unterwerfung</b>	Die „schwächere“ Seite gibt nach
<b>Vernichtung</b>	Die „stärkere“ Seite setzt sich gewaltsam durch
<b>Flucht</b>	Die schwächere oder beide Seite entziehen sich

Zum Konfliktgespräch vereinbaren wir mit dem/der Konfliktpartner/in Gesprächsregeln. So wird vereinbart, dass wir uns jeweils wertschätzend ausreden lassen. Wir hören nur aufmerksam zu. Wir hören nicht zu, um zu antworten, wir hören zu, um zu verstehen.

Wir vereinbaren, dass wir keine alten ungelösten Konflikte mit einbringen. Und wir vereinbaren, wenn doch alte Konflikte auftauchen sollten, diese zu notieren und zu einem anderen Termin verlässlich zu besprechen. Dazu gehen wir nach diesem **Stufenmodell** vor:

- 1. Den Konflikt darstellen**
- 2. Ideen sammeln**
- 3. Ideen bewerten**
- 4. Entscheidung treffen**
- 5. Entscheidung ausführen**
- 6. Check up**

#### 1. Den Konflikt darstellen

Jede/r darf bis zu zehn Minuten reden, darstellen, Bedürfnisse formulieren, Wünsche und Ärger deponieren, Zorn abladen und emotional werden.

Jede/r darf sagen, warum sie/er das anders sieht wie das Gegenüber. Der/die andere hört zu und versucht das Gegenüber zu spüren, zu hören und zu verstehen und unterbricht keinesfalls. Dann wird gewechselt und die andere Person ist an der Reihe. Hilfreich ist es, davor den Fragenbogen („Persönliche Vorbereitung“ Seite ....bis ...) auszufüllen, um ein klareres Bild für sich zu bekommen.

2. Nachdem alle Positionen und Ansichten des Konflikts dargestellt wurden, werden Ideen und Lösungsvorschläge gesammelt (wie könnten wir das in Zukunft anders machen?) Dabei darf jede/r ALLES sagen das ihm/ihr einfällt, um den Konflikt zu lösen, und es wird keinerlei Kommentar zu den Ideen abgegeben. Die Ideen werden gesammelt und ALLE aufgeschrieben.

3. Nun werden die gesammelten Ideen, Vorschläge Wünsche der Reihe nach einer Bewertung unterzogen.

4. Entscheidung treffen. Die KonfliktpartnerInnen entscheiden sich für eine Bewältigungsstrategie. Diese ist dann genau zu planen (Beginn, Dauer, wer tut was bis wann, etc.)

5. Entscheidung ausführen. Es soll dabei auch vereinbart werden, wann ein Check up gemacht wird, um eventuelle Änderungen vornehmen zu können.

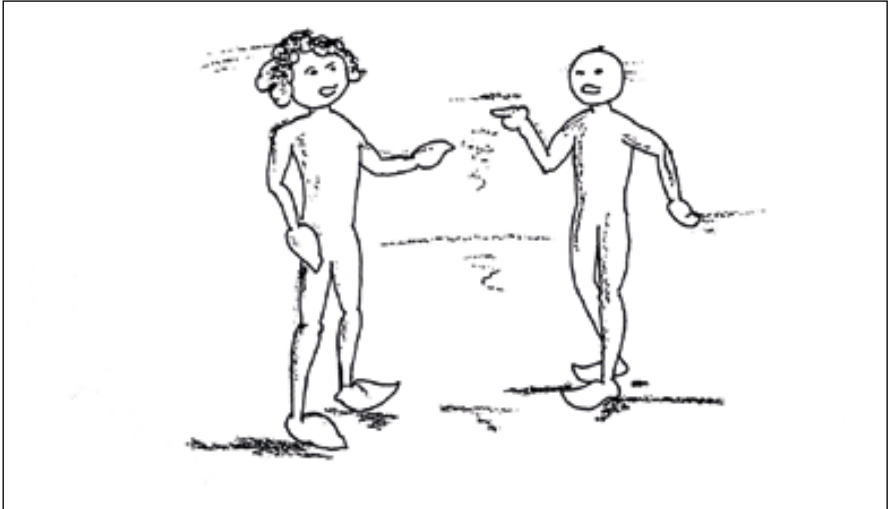
6. Check up (Evaluierung) An diesem Termin werden folgende Fragen besprochen: Hat die vereinbarte Lösung geklappt? Was war gut? Was gehört geändert? Ist der Konflikt beigelegt? Ist jede/r KonfliktpartnerIn zufrieden?

Dieser Punkt sollte unbedingt und verlässlich eingehalten werden, da neben der wichtigen Evaluierung auch Vertrauen geschaffen wird, denn: „Wir haben was vereinbart, das halten wir auch verlässlich ein!“. Das schafft auch für die Zukunft Vertrauen und ermöglicht den Anderen, sich leichter auf Konfliktgespräche einzulassen.

→ **Tipp:**

Dein Gegenüber kennt diese konstruktive Art der Konfliktlösung möglicherweise nicht. Halte daher du dich sehr genau an das Schema und achte du darauf, dass jeder Schritt eingehalten wird.

Weitere hilfreiche Tipps für das Verhalten in Konfliktsituationen



## **Signalisiere Verhandlungsbereitschaft**

Das eigentliche Ziel bei jeder Auseinandersetzung sollte sein, dass wir uns mit der anderen Person arrangieren. Versuche deshalb, deinem Gegenüber zu signalisieren, dass du bereit bist, sich auf ihre/seine Sichtweise einzulassen - natürlich ohne dass du diese auch unbedingt teilen musst.

## **Zeige Verständnis**

Versuche dein Gegenüber zu verstehen. In der Regel gibt es ja tatsächlich einen Anlass oder einen Grund für den Konflikt. Manchmal ist es viel sinnvoller, sich verständnisvoll und offen für die Beschwerden oder Angriffe zu zeigen, weil man so dem Gegenüber den Wind aus den Segeln nimmt und dafür sieht, dass sie/er mit der Beschwerde oder dem Angriff tatsächlich angehört wird.

## **Es geht nicht um Schuld**

Verbeiße dich nicht in die Frage, wer die Schuld an dem Konflikt hat. In der Regel sind immer beide beteiligt und damit auch „schuld“. Versucht vielmehr gemein-

sam herauszufinden, wo die Ursachen für die Auseinandersetzung liegen und wie ihr in Zukunft besser miteinander klarkommt.

### **Nicht immer wird dein/e Konfliktpartner/in freundlich sein.**

Ein aufgebracht Mensch will meist weder ruhig noch fair noch sachlich sein. In der Regel will er oder sie den negativen Gefühlen Ausdruck verleihen. Manchmal suchen solche Leute auch nur eine/n Ansprech- oder einen Sparringspartner/in. Wer wütend ist, ist oft vernünftigen Argumenten nicht zugänglich. Lasse dein Gegenüber ruhig ein bisschen wüten. Du musst das Geschimpfe ja nicht persönlich nehmen. Sieh es als eine Art Gewitter. Und fordere nach diesem Gewitter einen sachlichen Gesprächston, damit ihr gemeinsam weiterkommt.

### **Beharre nicht auf deinem eigenen Standpunkt**

Selbst stur auf deiner Meinung zu bestehen, bringt uns in Angriffs- oder Konfliktsituationen meist keinen Schritt weiter. Nimm die eigene Meinung und dein persönliches Anliegen ernst, aber beschäftige dich auch mit der Meinung der anderen Person, um diese besser zu verstehen. Frage nach, wenn du dein Gegenüber nicht verstehst. Versuchen dich in dein/n Gesprächspartner/in hineinzu-denken. Dann wird es viel leichter, eine gemeinsame Lösung zu finden.

### **Gleiches mit Gleichem zu vergelten, bringt nicht weiter**

Wenn du unfair angegriffen wirst, begib dich besser nicht auf dasselbe Niveau wie dein Gegenüber. Nur weil er/sie ungerecht ist, solltest du es nicht auch sein. Nur weil jemand dich anbrüllt, solltest du nicht ebenfalls laut werden. Nur weil ein/e Gesprächspartner/in unsachlich wird, müssen wir selbst es nicht auch tun.

### **Ein Gegenangriff verstärkt einen Konflikt**

Wenn du Gleiches mit Gleichem vergiltst, verstärkst du nur noch den Ärger, die Wut oder den Frust der aufgebracht Person. Versuche selbst distanziert genug zu bleiben, um dich nicht allzu emotional engagieren zu müssen. Denke daran, der Ärger dieser Person ist nicht dein Ärger. Nur wenn du ihn dazu machst, wird der Ärger auch zu deinem eigenen Gefühl.

# Tipps für das Verhalten in Konfliktsituationen

## **Bleibe respektvoll, auch wenn es schwerfällt**

Versuche dein Gegenüber immer mit Respekt zu behandeln, so schwer es auch fällt. Der Respekt, den du deinem Gegenüber zollst, ist der Respekt, den du auch selbst fordern kannst. Aus dieser Position heraus bist du stark.

## **Ignorieren verstärkt**

Manch eine/r versucht, schwierige Menschen oder Angriffe zu ignorieren. Das aber hilft nicht weiter. Kein Konflikt verschwindet einfach, wenn wir ihn ignorieren.

## **Höre dem Gegenüber zu**

Um eine Basis für eine Gemeinsamkeit finden, müssen wir dem Gegenüber aufmerksam zuhören. Immer wenn wir reden, sagen wir auch etwas über uns selbst aus. Damit bekommst du Anknüpfungspunkte für Gemeinsamkeiten. Diese Botschaften zu hören, bedarf einiger Übung, vor allem wenn es sich um fremde Personen handelt.

## **Gemeinsamkeiten gibt es eigentlich immer**

Es lassen sich in der Regel immer irgendwelche Gemeinsamkeiten als Anknüpfungspunkte finden. Denke z.B. an folgende Themen: Wetter, Ärger mit Behörden, Urlaub, Stress mit der Familie, Kinder, Autos, Verärgerung über Steuern.

## **Der kleine Satz „Es tut mir leid“ kann dir manchmal enorm weiter helfen.**

Sehr oft könnten wir mit dem kleinen Satz „Oh, das tut mir leid“ viele Spannungen aus einer Konfliktsituation nehmen. Dieser Satz wird aber von vielen als Schuldeingeständnis oder unterwürfige Geste gesehen und deswegen sagen sie es lieber nicht.

Aber der kleine Satz „Es tut mir leid“ kann viel auslösen. Er kann nämlich unserem verärgerten Gegenüber sanfter stimmen und ihr/ihm den Wind aus den Segeln nehmen, besonders, wenn sie/er sich auf Widerstand eingestellt hat. Die andere, aufgebrachte Person hat nämlich dann wahrscheinlich mit allem anderen gerechnet, nur nicht mit diesem Satz.



**Entschuldigen, wenn es angebracht ist.**

Es gibt Situationen, in denen es angebracht sein kann, sich zu entschuldigen, auch wenn man selbst keine Schuld hat. Wir vergeben uns persönlich damit gar nichts.

**Entschuldigungen besänftigen das Gegenüber.**

Auch im privaten Bereich könnten wir uns öfter einmal entschuldigen. Vielleicht haben wir tatsächlich etwas getan, was die/den anderen verärgert oder verletzt hat, auch wenn wir das gar nicht wollten. Mit einer Entschuldigung besänftigen wir in der Regel den Zorn der anderen Person und können so eine Atmosphäre für ein faireres Gespräch schaffen.

**Konflikte sind immer eine Chance für dich dazuzulernen.**

Auch in vielen anderen Konfliktsituationen könnten wir z.B. sagen: „Ich habe das so noch nicht gesehen. Vielleicht können wir das Problem gemeinsam lösen?“ Eine solche Reaktion vereinigt alle zuvor genannten Tipps. Natürlich ist auch das keine Garantie für die Lösung eines Konfliktes, aber einen Versuch ist es wert.

# Konflikte: Unterstützung für Win-Win-Lösungen

Konflikte gibt es immer wieder – ob nun in der Arbeit oder im Privatleben. Da im Streit meist beide Seiten auf ihren Positionen verharren, kommt es dann erst nach zähem Ringen zu einer – meist nicht optimalen – Kompromisslösung oder eine der Konfliktparteien setzt sich einfach durch.

Viel besser ist es, nach Lösungen zu suchen, die für alle Beteiligten eine Verbesserung erzielen – also sogenannte „Win-Win-Lösungen“ anzustreben.

Die folgenden Denkfragen helfen dabei, solche Lösungen zu finden. Lass dir Zeit dazu, schreibe alles auf, das dir dazu einfällt:

**Übung:** Persönliche Vorbereitung auf mein Konfliktgespräch (Kopiervorlage)

→ Stichpunktartige und möglichst neutrale Beschreibung des Konflikts:

---

---

---

---

---

---

---

---

→ Meine eigene Position:

---

---

---

---

---

---

→ Und was mir in dieser Sache „wirklich wichtig“ ist:

---

---

---

---

---

→ Die Position des oder der anderen:

---

---

---

---

→ Und was ihm/ihr oder ihnen in dieser Sache „wirklich wichtig“ ist:

---

---

---

---

---

---

# Konflikte: Unterstützung für Win-Win-Lösungen

→ Eine Kompromisslösung könnte aus meiner Sicht sein:

---

---

---

---

---

→ Und eine Lösung, die für alle Beteiligten ein wirklicher Gewinn wäre, die also das berücksichtigt, was allen Parteien im Einzelnen wichtig ist, wäre Folgendes:

---

---

---

---

---

→ Wann setze ich mich mit meinem/meiner Konfliktpartner/in zusammen

Am: \_\_\_\_\_ , um: \_\_\_\_\_ Uhr,

Ort: \_\_\_\_\_



# Selbstbewusste Sprache – Power-Talking

„Selbstbewusste Sprache“ zeichnet sich dadurch aus, dass sie positiv, eindeutig, zielorientiert und somit erfolgreich ist. Allen Beteiligten verleiht sie ein gutes Gefühl, vermittelt Klarheit, Souveränität und gegenseitigen Respekt.

Bei „Power Talking“ geht es nicht darum, Dinge schön zu reden oder die Augen vor Schwierigkeiten zu verschließen. Gerade als Betriebsrat und als Betriebsrätin besteht eine unserer Aufgaben darin, Probleme aufzuzeigen und Schwierigkeiten oder Ungerechtigkeiten anzusprechen. Es besteht aber ein sehr großer Unterschied darin, ständig in problemorientierter Haltung sich negativ auszudrücken oder andererseits darin, lösungsorientiert vorzugehen und nach Verbesserungen zu suchen. Im Englischen heißt es *„Problem talk creates problems – solution talk creates solutions“*: Problemgespräche führen zu Problemen, Lösungsgespräche führen zu Lösungen.

Regeln für die „Power-Sprache“

## **Sage „und“ statt „aber“**

z.B. „Also das hast du schon wirklich gut gemacht, und wenn du ...“

statt: „Ja, das ist eh ganz gut, aber du solltest ...“

Denn „aber“ macht dann wieder alles Positive zunichte, was davor gesagt wurde.

## **Sage „und“ statt „trotzdem“**

z.B. „Ich verstehe, dass Sie sich nicht gleich entscheiden, und darum sollten wir über...“

statt: „Ich verstehe, dass Sie sich nicht gleich entscheiden wollen, trotzdem wäre es besser...“ Denn „trotzdem“ sagt aus, dass es einem egal ist, welche Wünsche, Erwartungen, Zweifel oder Fragen der/die GesprächspartnerIn hat.

## **Benutze „dafür“ anstelle von „dagegen“**

statt: „Was kann ich nur dagegen tun, dass mir vor Langweile die Decke auf den Kopf fällt?“

z.B. „Dafür, dass sich etwas ändert, werde ich in den Sportverein, Kochkurs... gehen.“

z.B. „Ich werde etwas für meine Ausgeglichenheit tun.“ statt: „Ich muss etwas gegen mein Nervosität tun.“

### **Streiche „Ehrlich gesagt“ aus dem Sprachgebrauch**

Denn so klingt es, als wäre die Ehrlichkeit bei dir eine große Ausnahme.

### **Sage „so nicht“ anstelle von „nein“**

z.B. „so nicht“ oder „jetzt nicht.“ „Das gefällt mir in dieser Form nicht.“ „Ich habe dafür im Moment keine Zeit“ statt: „Nein, das gefällt mir nicht.“ „Nein, ich habe keine Zeit.“

Denn ein „Nein“ wirkt abweisend. Ein „Nein“ ist etwas Abgeschlossenes und endgültig Entschiedenes.

### **Verändere deine Betrachtungsweise, indem du „schon“ anstelle von „erst“ benutzt**

statt: „Sie haben erst die Hälfte Ihrer Arbeit erledigt?“

z.B. „Sie haben schon die Hälfte erledigt.“

statt: „Ich schaffe gerade erst 1 km zu laufen.“

z.B. „Ich schaffe schon 1 km zu laufen.“

Denn ein „schon“ macht aus wenig mehr.

### **Streiche oder ersetze „nur“ und „bloß“ in deinem Sprachgebrauch**

statt: „Ich sage bloß meine Meinung.“ „Es war nur so eine Idee.“

Streichen Sie „bloß“ und „nur.“

z.B. Ich sage meine Meinung.“ „Das ist meine Idee.“

Lasse das Wort „falsch“ weg

Fragen Sie lieber nach und zeige deinem Gegenüber, dass du um eine Lösung bemüht bist.

statt: „Falsch! Das hast du alleine zu verantworten.“

z.B. Das ist nicht richtig gelaufen. Wie können wir zusammen diesen Fehler beheben oder in Zukunft vermeiden?“

### **Verzichte auf alle Formen der Verneinung, drücke dich lieber positiv aus.**

statt: „Das ist für mich kein Problem.“ „Die Idee ist wirklich nicht schlecht.“ „Das fällt mir nicht schwer.“

z.B. „Das geht in Ordnung.“ „Die Idee ist wirklich gut.“ „Das fällt mir leicht.“

# Selbstbewusste Sprache – Power-Talking

Mit der Verneinung redest du auf Umwegen. Sie ist umständlich und kann unangenehme Assoziationen hervorrufen. Sprich direkt und positiv.

## **Sage „am“ und „um“ statt „gegen“**

Lege dich bei deinen Terminen fest. Statt „Ich werde mich gegen Ende der Woche wieder melden z.B., Ich werde mich am Freitag melden.“ statt „Ich rufe Sie morgen gegen 11h an.“ à „Ich rufe Sie morgen um 11h an.“

## **Stelle offene Fragen**

Gib dich auf Fragen nicht mit einem „Nein“ oder „Ja“ zufrieden.

statt: „Hat es Ihnen gefallen?“ „Darf ich Sie wieder anrufen?“

z.B. „Wie hat es Ihnen gefallen?“ „Wann darf ich Sie wieder anrufen?“

Denn Fragen mit „Wie“, „Was“ oder „Wer“... liefern wertvolle Informationen.

## **Mogle dich nicht mit „man“ und „es“ durchs Leben**

„Es ist wichtig, dass diese Arbeit vorgezogen wird“. „Man sollte sich darum kümmern.“ „Man sollte das erst einmal fertig machen.“

Mit „man“ oder „es“ legst du dich nicht fest. Benenne lieber klar und konkret, wen oder was du meinst („ich“ – „du“ – „Sie“- „wir“)

z.B.: „Du solltest das erst einmal fertig machen.“ „Sie sollten diese wichtige Arbeit vorziehen.“

## **Bevorzuge „Ab sofort werde ich“ anstelle von „Hätte ich bloß“.**

z.B. Ab sofort werde ich Ratschlägen mehr Beachtung schenken.“ statt: „Hätte ich bloß darauf gehört. Dann wäre das nicht passiert.“

Denn „Hätte ich bloß“ klagt über Vergangenes und bringt dich selten weiter. Schau lieber in die Zukunft. Formulierungen wie „Ab sofort werde ich“ sind dafür eine gute Basis.

## **Sage „Ich werde“ bzw. „Ich möchte gerne“ anstelle von „Ich muss“.**

Statt: „Ich muss mir das erst überlegen.“ „Ich muss mich da erst informieren“

z.B.: „Ich möchte mir das erst überlegen.“ „Ich werde mich erst informieren.“

„Ich muss“ hat mit Zwang, Druck oder Fremdbestimmung zu tun. Was du mit



dieser Einstellung tust, machst du nicht freiwillig. „Ich werde“ oder „Ich möchte gerne“ wirkt auf andere weitaus positiver, freundlicher und motivierender.

### **Streiche „eigentlich“ aus deinem Sprachgebrauch**

statt: „Eigentlich ist das richtig so“ z.B.: „Das ist richtig so.“

Eigentlich bringt keine Information und wirkt einschränkend.

### **Vermeide Verkleinerungsformen und schwache Begriffe wie „ein bisschen“, „ein wenig“, „sozusagen“, „eventuell“.**

Um Selbstbewusstsein auszustrahlen, ist eine klare Sprache erforderlich. Statt „Eventuell wäre jedes Monat eine Betriebsratssitzung gut“ -> „Ich schlage vor, dass wir uns monatlich zur Betriebsratssitzung treffen.“

Statt „Ich habe mich ein bisschen zum Thema XY informiert“ -> „Ich habe mich erkundigt und folgendes in Erfahrung gebracht...“

### **Sage „Ich empfehle Ihnen“ anstelle von „Sie sollten bzw. müssen“.**

Statt:

„Du musst mir schon vertrauen.“ -> „Ich empfehle dir, mir zu vertrauen.“

„Sie müssen daran denken...“ -> „Ich empfehle Ihnen, daran zu denken.“

„Sie sollten sich bald entscheiden.“ -> „Ich empfehle Ihnen, sich bald zu entscheiden.“

Mit „sollten“ oder „müssen“ setzt du dein/e GesprächspartnerIn unter Druck und nimmst ihm/ihr die eigenständige Entscheidung. „Ich empfehle Ihnen“ klingt wohlwollend und positiv.

Nutze auch Alternativen zu „Ich empfehle Ihnen“, wie „Ich bitte Sie“ oder „Ich bin Ihnen dankbar“.

Statt: „Sie sollten sich bald entscheiden.“ „Du musst mir schon vertrauen.“ z.B.: „Ich bitte Sie, sich bald zu entscheiden.“ „Ich bin dir dankbar, wenn du mir vertraust.“ „Ich bitte Sie“ und „Ich bin Ihnen dankbar“ ist einfach zu sagen und bewirkt Wunder.

### **Vermeide auch typische Sonderformen von „nicht“.**

Statt: „Bitte verstehen Sie mich nicht falsch.“ „Bitte vergessen Sie nicht, dass ...!“

„Wir wollen das nicht aus den Augen verlieren!“

# Selbstbewusste Sprache – Power-Talking

z.B.: „Bitte verstehen Sie mich richtig.“ „Bitte denken Sie daran, dass!“ „Bitte behalten Sie das im Auge!“

Verwandle auch diese negativen Redewendungen in positive. Sage klar, was du willst. Lenke so die volle Beachtung auf das gewünschte Ziel.

## **Bevorzuge präzise Begriffe anstelle von unspezifischen Verben wie „machen“, „beschäftigen“ und „tun“.**

Statt: „Wir haben es uns nicht leicht gemacht.“ „Ich beschäftige mich gerade mit dem Protokoll.“ „Wir tun, was möglich ist.“

z.B.: „Wir haben uns nicht für ... entschieden.“ „Ich lese das Protokoll gerade.“ „Der aktuelle Stand ist, dass ...“

Unspezifische Begriffe lassen viel Spielraum für Deutungen zu.

## **Frage mit „wann“ und „wie“ statt mit „ob“ oder Fragen, die nur mit „ja“ oder „nein“ zu beantworten sind.**

Statt: „Können Sie mir dabei helfen?“ „Können wir uns einmal zusammensetzen?“ „Kann ich Sie mal sprechen?“

z.B. „Wann können Sie mir dabei helfen?“ „Wann können wir uns zusammensetzen?“ „Wann kann ich Sie sprechen?“

Bei Fragen mit „ob“ (Entscheidungsfragen) erhalten wir als Reaktion oft nur ein „ja“ oder „nein“. Wann wir mit einem Ergebnis rechnen können, bleibt offen. Fragen wir also nicht, „ob“ etwas möglich ist, sondern zeigen wir unsere positive Erwartung durch „wann“ und „wie“.

## **Streiche „nie“, „jeder“, „alle“ und „immer“ aus deinem Sprachgebrauch und werde stattdessen konkret.**

Statt: „Nie hilft mir jemand.“ → „Bei dieser Sache helfen Sie mir bitte!“ „Sie kommen immer zu spät.“ → „Sie kommen seit zwei Wochen zu spät.“

Streiche Verallgemeinerungen. Überlege „was“ genau passiert ist, „wen“ es betrifft, „wann“ es passiert ist.

Definiere deine Ziele genau. Verallgemeinerungen sorgen für eine negative Gegenwart und schränken deine zukünftigen Möglichkeiten ein.

**Verschaufe dir positive Reaktionen durch teiloffene Fragen.**

Statt: „Wie hat es Ihnen gefallen?“ „Wie finden Sie meine Idee?“ „Wie wertvoll finden Sie meine Idee?“ „Welche Fragen gibt es Ihrerseits noch z.B. „Wie gut hat es Ihnen gefallen?“ „Welche wichtigen Fragen gibt es Ihrerseits noch?“

Das richtige Wort lenkt die Bedeutung deiner offenen Frage in die gewünschte Richtung. Sie beeinflussen die Reaktion positiv. Die gewünschte Information wird schon im Vorfeld positiv gesteuert

# 22 Kommunizieren mit dem Antigewaltmodell

(Kurzform basierend auf Gewaltfreie Kommunikation (GFK) nach Marshall B. Rosenberg)

In heiklen Situationen, im Umgang mit Menschen, die wir als schwierig empfinden, ist es wichtig, ein passendes Handwerkszeug zur Verfügung zu haben, um das Konflikt- oder Kritikgespräch in konstruktive Bahnen zu leiten. Angriff erzeugt unweigerlich einen Gegenangriff, Druck führt zu Gegendruck. Wer angegriffen, beschuldigt, beleidigt wird, reagiert ebenfalls mit einem Angriff, die Spirale der Anschuldigungen dreht sich weiter und schneller, das „Vorwurfs-Karussell“ wird in Bewegung gesetzt.

Die Kurzform der „Gewaltfreien Kommunikation“ das „Antigewaltmodell“ stellt eine bewährte Methode dar, wie in schwierigen Gesprächen schnell und effizient, ohne jegliche Aggression Kritik am an/der GesprächspartnerIn aufgezeigt werden kann.

In kurzer und prägnanter Form können wir ohne jegliche Aggression aufzeigen und klar machen, dass wir mit einer Situation nicht einverstanden sind. Wir drücken damit aus, inwiefern wir nicht einverstanden sind und legen klar, welches Verhalten wir vom/ von der GesprächspartnerIn wünschen.

Die **drei Schritte** sind:

1. Sagen, was ist
2. Sagen, wie das für mich ist
3. Sagen, was die/der andere tun soll

**Sagen, was ist...** konkret benennen, beschreiben, ohne Interpretationen, objektiv wiedergeben, was gerade passiert ist.

„Hier liegen noch die Unterlagen von gestern und das benutzte Kaffeegeschirr steht noch am Tisch!“ – anstatt: „Was ist das hier für eine Unordnung!?“

„Sie haben gerade die Kollegin >unfähig< genannt“ – anstatt, „Sie haben eine unmögliche Art, mit Ihrer Kollegin umzugehen!“

„Du sitzt auf meinem Sessel an meinem Arbeitsplatz“ anstatt „Du glaubst wohl, du kannst dir alles erlauben!“

**Wie ist das für mich? Protest einlegen**

„Wenn du so laut sprichst, bekomme ich Angst!“ anstatt „Hör auf herum zu schreien!“

„Ich kann mich nicht konzentrieren, wenn neben mir laut telefoniert wird“ anstatt „Dein Telefonieren nervt!“

„Ich mache mir Sorgen, dass wir zu spät kommen!“ anstatt „Hör endlich auf zu trödeln!“

**Sagen, was der/die andere tun soll...** kurz und prägnant und unmissverständlich, am besten ohne Verneinung, also positiv formuliert. Nicht, was der/die andere NICHT tun soll, sondern, was er/sie tun soll.

„Räum bitte deine Sachen jetzt weg!“

„Geh bitte du morgen einkaufen!“

„Lass mich jetzt ausreden!“ statt „Unterbrich mich nicht!“

„Gehen Sie bitte zum Rauchen ins Raucherzimmer!“ statt „Rauchen Sie nicht hier im Büro!“

**Beispiele:**

→ Du hast deine Hand auf meinem Knie.

→ Das ist mir unangenehm.

→ Tu sie sofort weg!

oder:

→ Ich hab mich vor Ihnen angestellt.

→ Und ich hab's auch eilig.

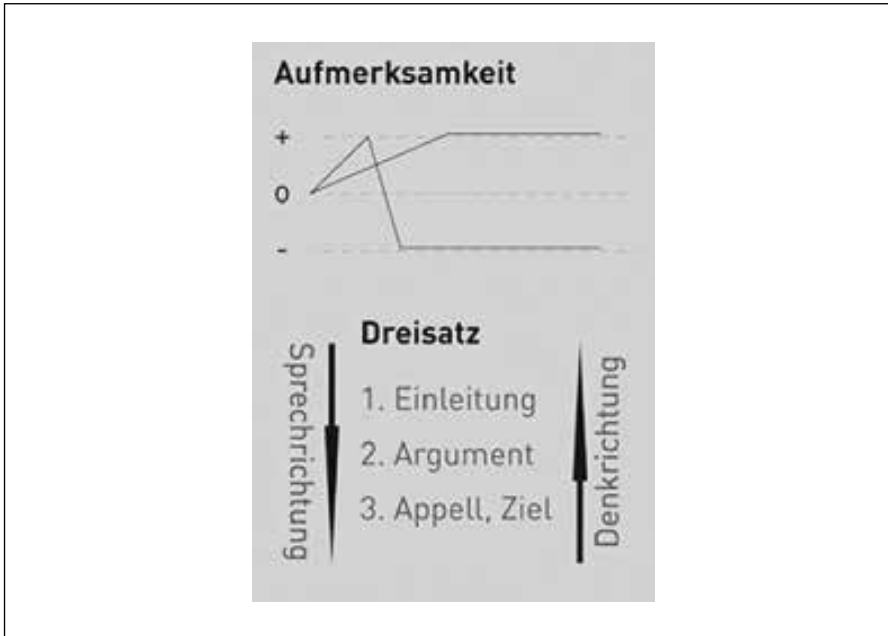
→ Also warten Sie bitte, bis ich dran gewesen bin!

Bestimmt, klar und deutlich und mit Rufzeichen sprechen!

Kurz und prägnant formulieren, nicht zerreden und langatmig erklären und erläutern.

Freundlich formulieren ist durchaus möglich, es darf ein „Bitte“ enthalten sein, ist aber nicht immer nötig und nicht immer passend.

# Der Dreisatz – eine wirksame Argumentationstechnik



Um einen Standpunkt und Argumente in Diskussionen gut zu positionieren und dafür zu sorgen, dass die GesprächspartnerInnen aufmerksam zuhören und unsere Argumente beachten, ist die Methode des Dreisatzes empfehlenswert. Oftmals passiert es, dass wir zu rasch unseren Zielsatz, unseren Appell vorbringen, die „Katze zu schnell aus dem Sack lassen“, mit dem Ergebnis, dass nicht mehr auf die nachfolgenden Argumente eingegangen wird. Wenn die Person, mit der wir diskutieren, die wir zu etwas motivieren möchten, „den Braten schon riecht“ und vorab nicht einverstanden ist, ist sie oft schon zu sehr gedanklich mit der eigenen Erwiderung beschäftigt, als dass die Argumente noch aufmerksam gehört werden.

Wenn ein/e KollegIn hört: „Unterschreib du bitte auch diese Petition...“, kann es leicht passieren, dass der/diejenige nicht mehr mitbekommt, worum es inhaltlich geht, weil er/sie nicht gerne die eigenen Daten und Unterschrift preisgibt.

Wenn es uns gelingt, zuerst den Sachverhalt, das Thema zur Sprache zu bringen und Interesse zu wecken, sind die Chancen, am Ende des Gesprächs eine/n Verbündeten gewonnen zu haben, wesentlich größer.

1. „Hast du gehört, dass wir in der Kantine einen neuen Pächter bekommen? (Einleitung)

2. Das Speisenangebot in letzter Zeit habe ich nicht so toll gefunden, ich hatte den Eindruck, dass vor allem ungesundes Fast Food angeboten wurde. (Argumente)

Ich möchte, dass es in Zukunft täglich ein vegetarisches Menü gibt.

3. Würdest du für diesen Wunsch an das neue Küchenteam hier auch unterschreiben? (Appell)

SCHULZ V. THUN, F. (1981, 1989, 1998): Miteinander reden. Psychologie der menschlichen Kommunikation. 3 Bände. Reinbek: Rowohlt.

SCHULZ V. THUN, F., RUPPEL, J. & STRATMANN, R. (2001): Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. Reinbek: Rowohlt.

WATZLAWICK, P., BEAVIN, J.H. & JACKSON, D.D. (2000): Menschliche Kommunikation. Bern: Huber.

NONVERBALE KOMMUNIKATION. FREY, S. (1999): Die Macht des Bildes. Der Einfluss der nonverbalen Kommunikation auf Kultur und Politik. Huber: Bern.

KÖRPERSPRACHE. MOLCHO, S. (2003): München: Bassermann. Alles über Körpersprache Molcho, S. (2001). München: Mosaik.

THOMAS FRITZSCHE, KLAUS HÖFLE: Erste Hilfe im Konflikt: Tipps und Tools zur Konfliktlösung im Beruf (2008) Orell Fuessli-Verlag

ELIZABETH TIERNEY (1998): Dreißig ( 30) Minuten für erfolgreiche Kommunikation, Gabal-Verlag

KOOPMANS, MARIETA: Feedback. Kritik äußern - Kritik annehmen. Junfermann 2016.

SCHÄCHTELE-PHILIPP, PETRA / KENSOK, PETER: Einfach schlagfertig. Zehn Methoden, die jeder anwenden kann. BusinessVillage 2015.

RUST, SERENA: Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt. Vier Schritte zu einer einfühlsamen Kommunikation. 2. Auflage. Koha 2006.

WATZLAWICK, PAUL: Die Möglichkeit des Anderssein. Huber, 1991

WATZLAWICK, PAUL/BEAVIN, JOHN H./JACKSON, D.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Huber, 1990





Heinz Eitenberger, Rhetorik- und Kommunikationstrainer. Eingetragener Mediator (BMfJ), Lebens- und Sozialberater, Wingwave - Trainer, GmbH-Geschäftsführer.



Ing. Barbara Albert, Betriebsrätin, Rhetorik- und Kommunikationstrainerin, Lebens- und Sozialberaterin, Verkaufs- und Produkttrainerin





Unser Dank an Helmut Ruß, Regionalsekretär der GPA-djp OÖ für die Zeichnungen/Karikaturen zu den verschiedenen Themen.

Unser besonderer Dank gilt unseren vielen bisherigen SeminarteilnehmerInnen aus ganz Österreich, durch deren Anregungen in dieses Skriptum zusätzliche Impulse aus der Praxis einfließen konnten.

Herzlichen Dank an die MitarbeiterInnen des VÖGB, die für Österreichs GewerkschafterInnen immer wieder höchste Qualität in Inhalt und Organisation von Lehrgängen und Seminaren, erbringen.

