

Leistungsziel 1.1.2.3.1 Gesprächstechniken

GESPRÄCHSTECHNIKEN

Gespräche zu führen ist ein Grundbedürfnis des Menschen. Zu kommunizieren ist eine Bedingung für seine Handlungsfähigkeit. Gleichzeitig ist die Kommunikation ein Schlüssel für gelingende soziale Kontakte und für die persönliche Entwicklung. Im betrieblichen Umfeld der Öffentlichen Verwaltung gibt es vielfältige Situationen, die eine stimmige Kommunikation verlangen:

- wenn Anweisungen erteilt und ausgeführt werden
- wenn Anliegen von Bürgerinnen und Bürgern aufgenommen und bearbeitet werden
- wenn Informationen ausgetauscht werden
- usw.

Wir sprechen von «internen und externen Kunden» oder von «internen und externen Anspruchsgruppen». Das heisst, es gibt verschiedene Personen, die sich innerhalb oder ausserhalb der Verwaltung befinden und die einen Anspruch auf eine Dienstleistung haben.

Beispiele

- Mitarbeitende in meiner Verwaltungseinheit
- Mitarbeitende anderer Verwaltungen oder Verwaltungsabteilungen
- Behördenmitglieder
- Bürgerinnen und Bürger als verschiedene Kundentypen:
 - der Steuerzahler (der Kunde ist zu einer Leistung verpflichtet, erwartet aber eine klare Hilfestellung in der Erfüllung seiner Pflicht)
 - der Hilfeempfänger (der Kunde erhält finanzielle Unterstützung vom Staat, von dem er in hohem Masse abhängig ist. Der Staat ist Monopolist. Beispiel: Empfänger von Arbeitslosenunterstützung)
 - der Regulierte (der Kunde ist Betroffener von Inspektionen und Regulierungen. Er hat rechtliche Verpflichtungen, erwartet aber korrekte und rasche Aktivitäten des Staates. Beispiele: Sicherheitsbereich, Umweltschutzbereich)
 - der Käufer/Konsument (der Kunde kauft eine Leistung und bezahlt dafür eine Gebühr. Der Staat ist oft monopolistischer Anbieter. Beispiel: öffentlicher Verkehr.)

Was sich bei Gesprächen abspielt

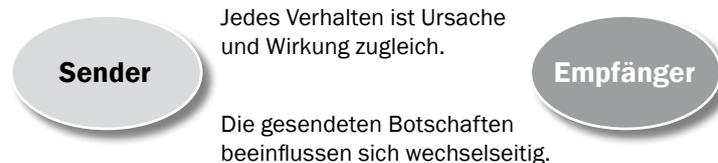
Mit dem Bewusstsein, was sich beim Reden und Hören abspielen kann, erhalten wir die Möglichkeit, die Kommunikation aktiv zu gestalten. Reden und Hören können wir als Senden und Empfangen von Botschaften verstehen:



Hat der Empfänger seine Informationen erhalten, kann er erklären, wie er die Botschaft verstanden hat.

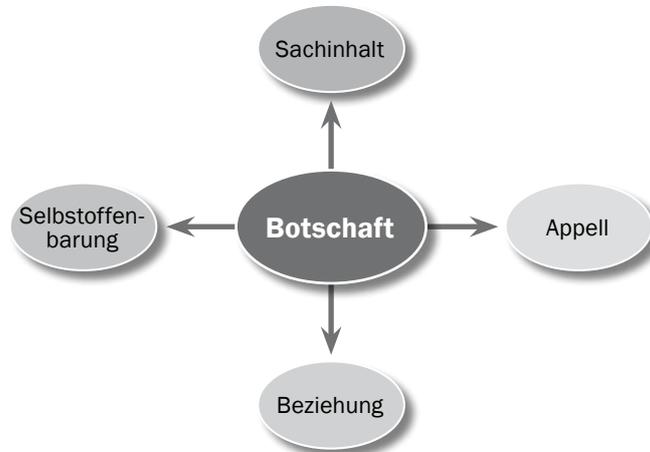
Der Austausch einer Botschaft erfolgt immer ganzheitlich durch:
Worte, Stimme, Tonfall, Mimik, Gestik, Körperhaltung.

Der Empfänger nimmt die Botschaft auf und entschlüsselt diese nach seiner Art, mit seiner Wahrnehmung und seinen Erfahrungen. Deshalb ist es sehr wichtig, genau hinzuhören und genau hinzuschauen.



Modell der vier Ohren von Friedemann Schulz von Thun

Jede Botschaft, die jemand übermittelt, wird auf vier «Frequenzen» gesendet und von der empfangenden Person mit vier «Ohren» gehört und aufgenommen.



Sachinhalt → worüber ich informiere

Gespräche haben in der Regel einen sachlichen Anlass: Eine Aufgabe ist zu erledigen, ein Problem zu lösen, Informationen entgegenzunehmen.

Entscheidend ist, wie verständlich und sachlich der Inhalt dargelegt wird.

Selbstoffenbarungsinhalt → was ich von mir selbst kundgebe

Jeder Mensch enthüllt im Gespräch etwas über sich, gibt eine Kostprobe seiner Persönlichkeit, auch wenn er sein Inneres durch eine Maske, Fassade oder Show zu verbergen versucht.

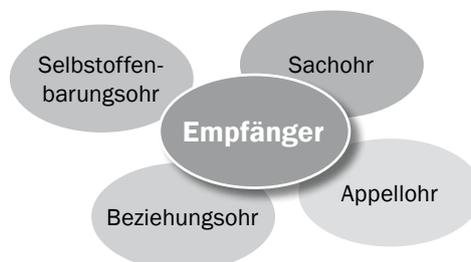
Appellinhalt → wozu ich dich veranlassen möchte

Die Appell-Botschaft soll den Empfänger veranlassen, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen.

Beziehungsinhalt → was ich von dir halte

Die Art und Weise, wie die sprechende Person den andern anspricht, signalisiert, in welcher Beziehung sie zu ihm steht.

Was auf den vier Frequenzen empfangen wird, und wie auf die Botschaft reagiert wird, hängt natürlich nicht nur vom Inhalt (von der verbalen Kommunikation), sondern auch von der Sprechweise, der Mimik, Gestik, der Körperhaltung, der Stimme ab, verbale und nonverbale Botschaften reisen zusammen.



Mit dem **Sachohr** prüft der Empfänger, ob die Sachbotschaft die Kriterien der Wahrheit (wahr/unwahr), der Relevanz (von Belang/belanglos) und der Hinlänglichkeit (ausreichend/ergänzungsbedürftig) erfüllt.

Das **Selbstoffenbarungs-Ohr** des Empfängers lauscht darauf, welche persönlichen Informationen über den Sender in der Botschaft enthalten sind.

Auf dem **Appell-Ohr** fragt sich der Empfänger: «Was soll ich jetzt denken, machen oder fühlen?»

Abhängig davon, welche Botschaft im **Beziehungs-Ohr** des Empfängers ankommt, fühlt er sich entweder akzeptiert oder herabgesetzt, respektiert oder bevormundet. Eine gute Beziehung ist gekennzeichnet durch Kommunikation «von Gleich zu Gleich in gegenseitiger Wertschätzung».

Die Tatsache, dass jede Botschaft die beschriebenen vier Seiten hat, macht es für die sendende wie auch für die empfangende Person notwendig, zu **überprüfen, was empfangen worden ist** und was nun eigentlich die Botschaft sein sollte.

Aktiv zuhören

Aktiv zuhören ist eine Art Präsenz, eine Einstellung, eine Grundhaltung dem Menschen gegenüber:

- Ich interessiere mich **wirklich** für den andern.
- Ich wende mich auch körperlich dem andern zu: Körperhaltung, Augenkontakt.
- Ich stelle Verständnisfragen: Ich frage nach, wenn mir etwas nicht klar erscheint.
- Ich wiederhole Gesagtes und versichere mich so, ob ich das richtig verstanden habe.
- Ich entwickle die Bereitschaft, die eigene Interpretation zu hinterfragen (denken Sie an die subjektive, individuelle Wahrnehmung, die wir haben (4 Frequenzen, 4 Ohren)).
- Ich kann schweigen.
- Ich befasse mich mit dem, was mir vom andern entgegenkommt.
- Ich gebe ermutigende Signale: zeigen, dass ich zuhöre – z.B. mit Kopfbewegungen, ein wohlwollendes Lächeln oder verbale Ermunterungen.
- Ich versuche, mich in die Lage des Gegenübers zu versetzen und die Empfindungen des Gegenübers zu verbalisieren (diese ernst nehmen und beschreiben, nicht aber werten, interpretieren oder in Frage stellen).

Verständlich reden

Die Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner verstehen uns einfacher, wenn wir die richtigen Worte verwenden:

- Ich spreche in kurzen, präzisen Sätzen.
- Ich vermeide komplizierte Wörter.
- Ich benutze Verben statt Substantive.
- Ich verwende keine unpersönlichen Ausdrücke.
- Ich spreche in einem angemessenen Tempo, mache Pausen und betone die wichtigen Informationen.
- Ich halte Blickkontakt mit meinen Gesprächspartnerinnen und -partnern.
- Ich achte auf die Körpersprache meines Gegenübers.

Fragen stellen

Geschlossene Fragen

- sind Fragen, die nur mit «ja», «nein», «weiss nicht», einer Zahl oder einem Wort beantwortet werden können
- erleichtern die Kommunikation, weil ein Ja/Nein oder ein Nicken/Kopfschütteln als Antwort genügt
- eignen sich, wenn wir eine kurze/knappe Information einholen wollen
- eignen sich im Umgang mit wortkargen Gesprächspartnerinnen und -partnern
- eignen sich, um ein Gespräch zu beschleunigen

Offene Fragen

- sind **W-Fragen**: Was? Wie? Wo? Wann? Wer? Welche? ...
- sind ein «Muss», wenn wir an Hintergrundinformationen interessiert sind
- fördern meist die Beziehung zwischen Gesprächspartnerinnen und -partnern
- ermöglichen ein breites Feld von Antwortmöglichkeiten: wir erhalten Informationen, wir erfahren Bedürfnisse, wir hören Meinungen, usw.

