



# Wirkungsvolle Kommunikation

Andreea Frankenberger, Tobias Isaak, Khalil Naffissa



# Agenda

1. Umgang mit Emotionen
2. Empathie
3. Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation
4. Lösungsfokussierung
5. Interkulturelle Kommunikation
6. Übungen



## Wirkungsvolle Kommunikation



### Merke:

- Auf andere wirke ich natürlich und authentisch, wenn **mein Verhalten** und **meine innere Einstellung** übereinstimmen.
- Kommunikation gelingt, wenn **meine Botschaften** – ob mündlich oder schriftlich – beim Gegenüber **eindeutig ankommen** und demzufolge **glaubwürdig und souverän** wirken.

## Wirkungsvolle Kommunikation



### Merke:

- **Verbale und nonverbale Signale** stimmen überein, wenn ich **das äußere**, was ich innerlich **denke und fühle**. Mache ich hingegen eine „gute Miene zum bösen Spiel“, nimmt das Gegenüber dies als gekünstelt, unpassend oder gar als abschätzig wahr.

## Lara und ihre Mitarbeiterin



# Kommunikationsstil entwickeln

## Beziehungsebene

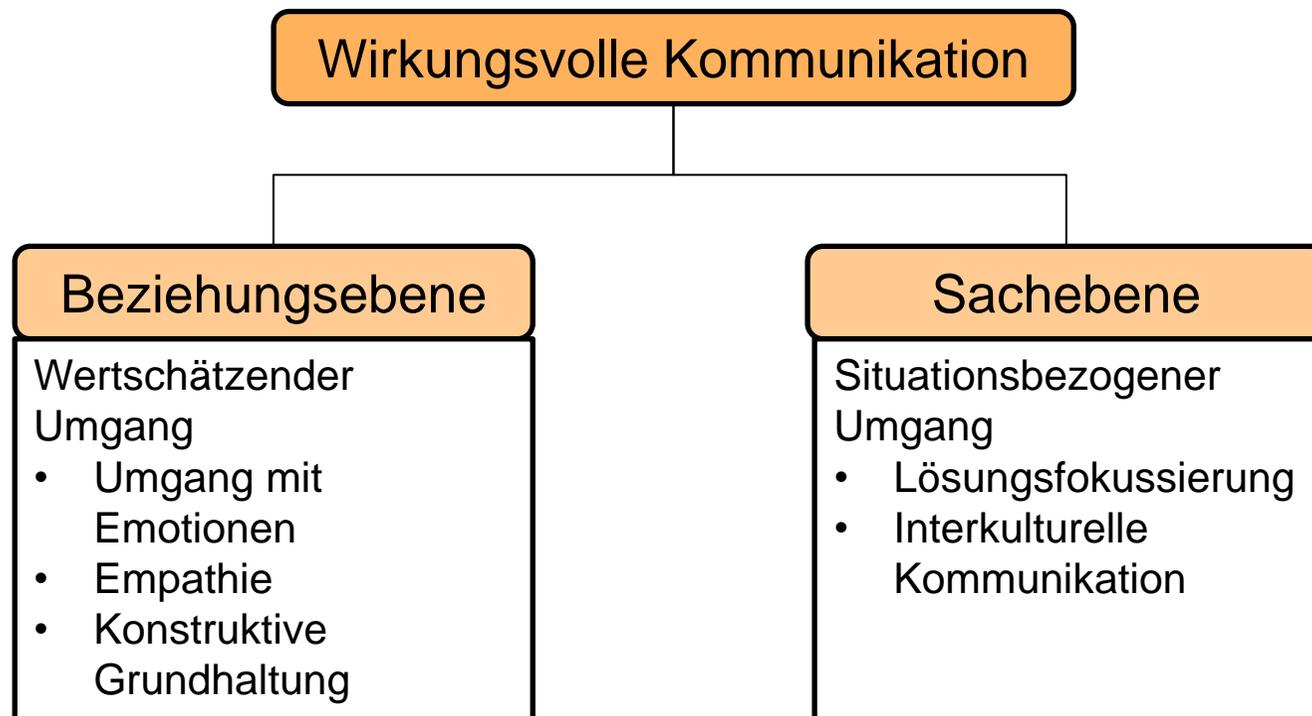
- Wertschätzend kommunizieren
- Emotionen zulassen
- Signale des Gegenübers verstehen
- Situationsgerecht reagieren

## Sachebene

- Situationsgerecht kommunizieren
- Eigene Blickfeld erweitern
- Aussagen im Zusammenhang sehen
- Konstruktive Lösungen suchen
- anderer Kulturen beachten



## Sach- und Beziehungsebene der wirkungsvollen Kommunikation



# Agenda

1. Umgang mit Emotionen
2. Empathie
3. Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation
4. Lösungsfokussierung
5. Interkulturelle Kommunikation
6. Übungen



# 1. Umgang mit Emotionen

- Gefühle sind in jedem Gespräch vorhanden
- Unterdrückte Emotionen können unkontrolliert werden
- Bewusster Umgang mit Emotionen
  - Emotionen wahrnehmen
  - Emotionen ansprechen
  - Hintergründe erkunden



## Beispiel: Michael und Thomas



## Bedeutung von Emotionen

- Zeichen persönlicher Betroffenheit
- Offenbaren Interessen
- Interessen erkennen als Basis für nachhaltige Lösungen
  - in Verhandlungen
  - schwierigen Gesprächssituationen



## Unterschiedliche Emotionen

- Werden ständig ausgetauscht
- Verbal oder nonverbal
- Angenehme
  - Freude, Zuneigung, Interesse
- Neutrale
  - Gleichgültigkeit, Neutralität
- Unangenehme
  - Angst, Ärger, Scham, Traurigkeit, Ekel, Verachtung, Neid



## Selbstkenntnis als Schlüssel

- Hilft Emotionen wahrzunehmen und zu steuern
- Auf eigene Gefühle Fremdgefühle achten



### Merke:

- Je weniger wir unsere eigenen Gefühle wahrnehmen, desto eher laufen wir **Gefahr, auch jene des Gegenübers zu missachten**. Als Folge davon gelingt es uns nicht mehr, einen **Gesprächsverlauf bewusst zu lenken**. Wir lassen ihn dann unkontrolliert von Gefühlen (d.h. vom sogenannten Affekt) beherrschen.

## Gefühle und ansprechen zulassen

- kann positive Wende herbeiführen
  - Intensität der Emotionen lässt nach
- Gegenüber nimmt Empathie, Verständnis und Respekt wahr

### Beispiel

- „Ich merke, diese Mitteilung löst in dir Wut und Ärger aus.“
- „Wie darf ich Ihr Schweigen deuten?“



# Agenda

1. Umgang mit Emotionen
2. **Empathie**
3. Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation
4. Lösungsfokussierung
5. Interkulturelle Kommunikation
6. Übungen



## 2. Empathie

- Vertieft die Kommunikation
- Einfühlungsvermögen (altgr. „Leidenschaft“)
- Bewusster Perspektivwechsel
- Angemessen auf Gedanken und Gefühle reagieren
- Innere Haltung
- Fundament für tragfähige und harmonische Beziehungen
- Türöffner für konstruktive Kommunikation
- Respekt und ungeteilte Aufmerksamkeit



## Charakter empathischer Menschen

- Interesse für andere Menschen
- In den Standpunkt des Gegenübers versetzen
- Aktive Zuhörer
- Neutrale Beurteiler
- Eigene Gedanken & Gefühle von Fremdgefühlen trennen



## Abgrenzung von Empathie



### Merke:

- Ich kann einen anderen Menschen **verstehen und akzeptieren**, ohne mit **ihm oder seinen Werten** einverstanden zu sein.
- Ich kann mich in einen anderen Menschen **einfühlen**, ohne seine **Gefühle zu teilen** oder mich mit ihm zu **solidarisieren**.
- Ich kann **das Gesagte verstehen**, ohne es sogleich **zu bewerten** oder **zu kommentieren**.

# Agenda

1. Umgang mit Emotionen
2. Empathie
3. **Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation**
4. Lösungsfokussierung
5. Interkulturelle Kommunikation
6. Übungen



### 3. Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation

- Innere Haltung beeinflusst unser Kommunikationsverhalten
- Wir möchten unsere innere Haltung bestätigt sehen
  - Filtern Signale
  - Auswirkung auf das Verhalten



### 3. Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation



#### Merke:

- Beginnt eine Führungskraft das Mitarbeitergespräch mit einer Maßregelung, so gibt sie dem Mitarbeiter damit indirekt zu verstehen, dass sie ihn nicht als gleichwertigen Partner betrachtet. Diese ungleiche Ebene signalisiert, „du bist nicht. Ok.“ was auch heißen kann „Du und deine Bedürfnisse und Interessen zählen weniger als meine.“
- Eine solche Einstellung **wirkt sich negativ auf das Selbstwertgefühl** des Gegenübers aus. Die Kommunikation ist **nicht von gegenseitiger Achtung und Respekt** geprägt.

## Vier Grundhaltungen in zwischenmenschlichen Beziehungen

1. Ich bin o.k. – du bist o.k.  
2. Ich bin o.k. – du bist nicht o.k.  
3. Ich bin nicht o.k. – du bist o.k.  
4. Ich bin nicht o.k. – du bist nicht o.k.  

## Ich bin o.k. – du bist o.k.

Ich habe ein positives Selbstbild und gehe mit einer ebenso positiven wohlwollenden Haltung auf die andere Person zu.

Damit schaffe ich eine optimale Voraussetzung für eine respektvolle, konstruktive Kommunikation.



## Ich bin o.k. – du bist nicht o.k.

Ich gestehe der anderen Person mein positives Selbstbild nicht zu. Arrogant oder besserwisserisch gebe ich ihr zu verstehen, das ich richtig liege und sie falsch. Die Kommunikation wird dadurch vergiftet.

Mit einem unachtsamen Sprachgebrauch kann ich diese negative Haltung aber auch unbeabsichtigt ausdrücken, etwa mit Du-Botschaften oder Belehrungen: „Du musst halt...“ oder „Ich an deiner Stelle hätte...“.



## Ich bin nicht o.k. – du bist o.k.

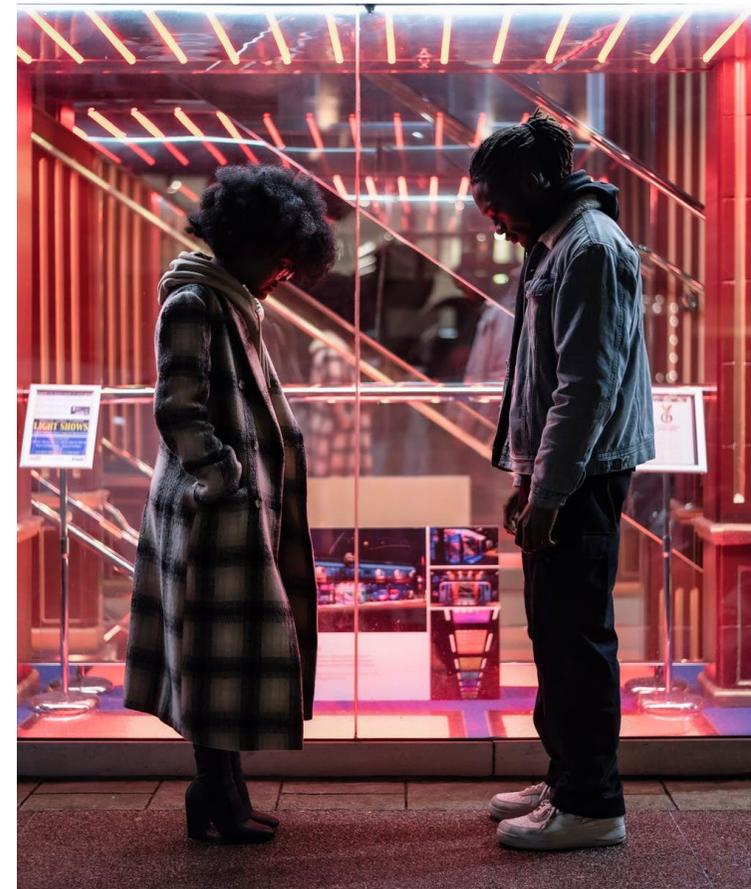
Viele Menschen suchen vorerst die Fehler bei sich selbst. Ist die Selbstkritik übermäßig groß, zeigt sich ein negatives Selbstbild.

Es entsteht ein Ungleichgewicht und auf Dauer wird die Kommunikation dadurch empfindlich gestört.



## Ich bin nicht o.k. – du bist nicht o.k.

Mit dieser negativen Haltung mir selbst und der anderen Person gegenüber verunmögliche ich von vornherein eine konstruktive Kommunikation.



Ihren Ärger kann ich gut  
verstehen. [...]

Gestern gab es eine  
außergewöhnliche Situation  
[...]

Wie hätten Sie in meiner  
Situation reagiert?



Wenn man glaubt, dass  
wir in unserer Abteilung  
sowieso nichts zu tun  
haben, dann kann man  
mir ja gleich alle  
Mitarbeiter abziehen!



## Lösungsorientiert handeln

1. Beschwerde annehmen
2. Verständnis zeigen
3. Abgrenzen
4. Eigenes Verhalten für richtig erklären
5. Gegenüber auffordern sich hineinzudenken





### Merke:

- Die Grundhaltung **„Ich bin o.k. – du bist o.k.“** basiert auf der **gegenseitigen Wertschätzung** und wirkt sich auf **das Gesprächsklima**, auf **die Beziehung** der Gesprächspartner und somit auch auf **den Gesprächsverlauf** positiv aus.

## Konstruktive Haltung

- Wird ständig gefordert
- Selbstreflexion: Mit welcher Haltung
  - schreibe ich E-Mails?
  - Bereite ich schwierige Gespräche vor?
- Kommunikationssituationen reflektieren
- Positive Haltung sich selbst und anderen gegenüber einnehmen



# Agenda

1. Umgang mit Emotionen
2. Empathie
3. Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation
- 4. Lösungsfokussierung**
5. Interkulturelle Kommunikation
6. Übungen



## 4. Lösungsfokussierung

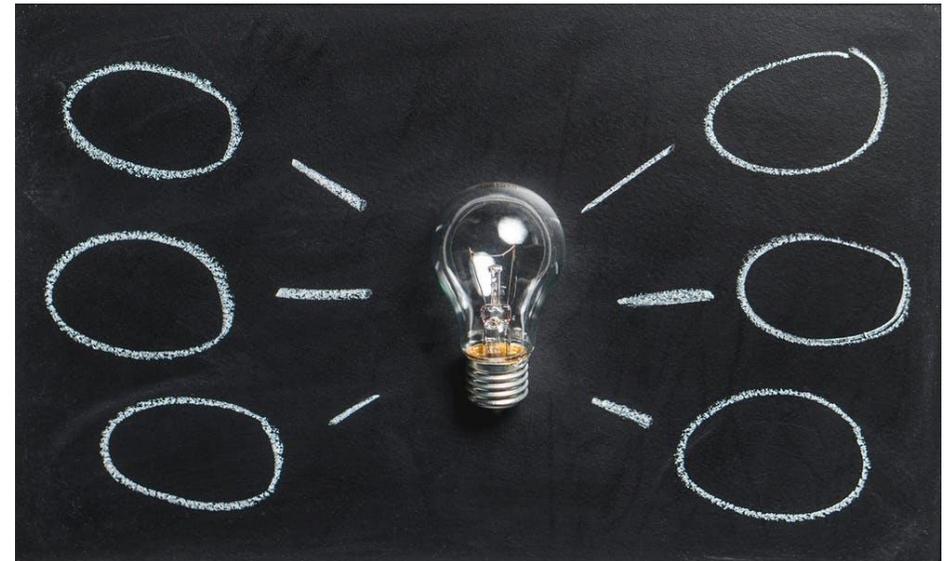
„Die Welt des Glücklichen  
ist eine andere als die  
des Unglücklichen.“

Ludwig Wittgenstein



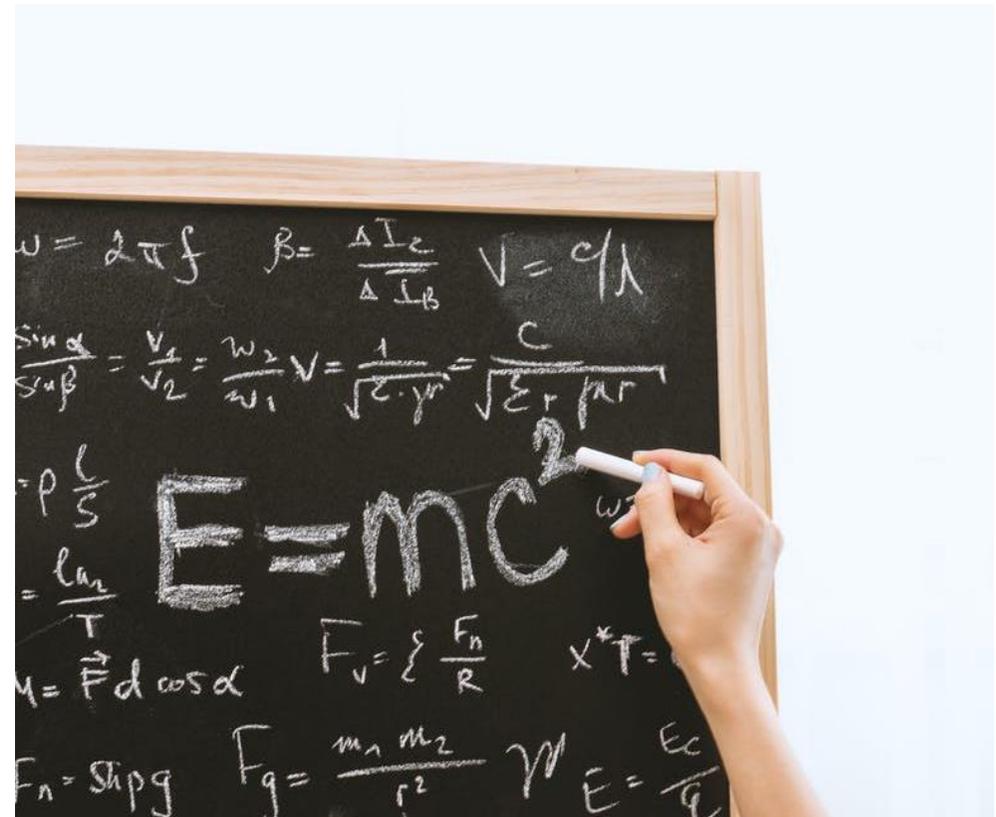
## 4. Lösungsfokussierung

- Die Wahrscheinlichkeit für eine Lösung erhöht sich, wenn wir mehr über die **Lösungen** und die **vorhandenen Ressourcen** sprechen als über das Problem in all seiner Facetten
- Die Lösungsfokussierung ist für die Sachebene der Kommunikation genau so wichtig wie die Wertschätzung für die Beziehungsebene.



## Vom Problem zur Lösung

- Ursachen und Wirkungen eines Problems sind schwer eindeutig zu bestimmen
- Probleme sind komplex und kompliziert

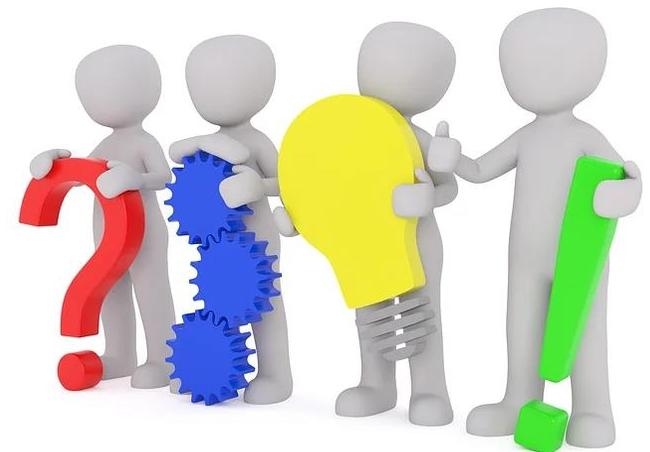


Kriterien	Problemfokussierung	Lösungsfokussierung
Ziel	Nach Defiziten, Ursachen und Schuldigen suchen	Lösungen und die dazu benötigten Ressourcen finden
Zeitaspekt	Blick zurück	Blick nach vorn
Augenmerk	Was war falsch?	Wo läuft etwas gut? Auf welche Weise haben wir das erreicht?
Orientierung	Analyse der Vergangenheit	Handlungen in der Zukunft

Kriterien	Problemfokussierung	Lösungsfokussierung
Diagnose	„Warum“ erkennen, benennen, eingrenzen (Aufmerksamkeit auf Fehlervermeidung)	„Wozu/ wofür“ benennen (Aufmerksamkeit auf Ziel und Lösung)
Wirkung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entschuldigungen, Ausreden</li> <li>• Spaltung</li> <li>• Verkrampfung, Erstarren</li> <li>• Uneinsichtigkeit und Verweigerung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anerkennung von Verbesserung</li> <li>• Übereinstimmung</li> <li>• Gelöstheit</li> <li>• Einsicht und Kooperation</li> </ul>
Konsequenz	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht-Handeln und Abhängigkeit</li> <li>• Ressourcenverlust</li> <li>• Schwächen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Handeln und Autonomie</li> <li>• Ressourcenzunahme</li> <li>• Stärken</li> </ul>

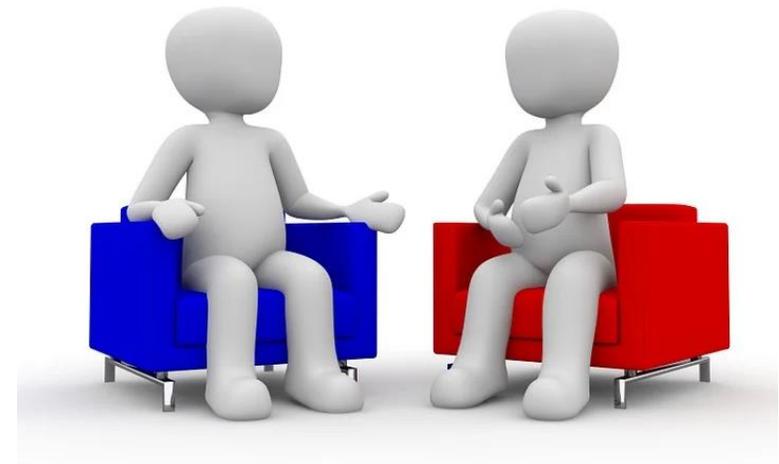
## Grundannahmen der Lösungsfokussierung

1. Sprechen über die Lösung führt zur Lösung.
2. Die Ausrichtung auf die Lösung und auf die Zukunft fördert Veränderung in die gewünschte Richtung.
3. Konkrete kleine Schritte führen zu Verbesserungen in komplexen Situationen.
4. Aus Fehlern kann man lernen und sie zur Verbesserung nutzen.
5. Menschen sind autonom und kompetent.
6. Handlungsempfehlung



## Anwendung in der Kommunikation mithilfe von W-Fragen

- Welches sind die hauptsächlichen Stärken unseres Teams?
- Was ist aus deiner Sicht hilfreich, um deine Kapazitäten auszubauen?
- Wie würde unser Gespräch für Sie erfolgreich verlaufen?
- Was wäre in einer ähnlichen Situation besonders hilfreich?
- Was wäre aus deiner Sicht ein richtiger Schritt nach vorne?
- Was möchte ich mit dieser E-Mail erreichen?



# Agenda

1. Umgang mit Emotionen
2. Empathie
3. Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation
4. Lösungsfokussierung
- 5. Interkulturelle Kommunikation**
6. Übungen



## 5. Interkulturelle Kommunikation



Was ihr hier diskutiert, führt nicht zum Ziel. Solche Probleme lassen sich viel einfacher lösen. Wir vom Marketing organisieren einen schweizweit einheitlichen Weihnachtsauftritt. Der wird professioneller und kostengünstiger als Einzelaktionen vor Ort.

## Kulturelle Vielfalt



### Merke:

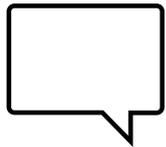
- Kultur lässt sich definieren als Werte und Normen, die festlegen, welches Verhalten in welcher Situation angemessen oder nicht angemessen ist. Der Einfluss dieser Werte und Normen auf unser Verhalten und unsere Kommunikation ist uns oft zu wenig bewusst.

## Kulturelle Vielfalt

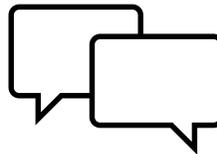
- Kritische Auseinandersetzung mit eigenen Einstellungen, Werten und Verhaltensweisen
- Blickfeld erweitern
- Mehr Innovationskraft, Kreativität, Problemlösung und Kundennähe
- Gefahren: Missverständnisse, Fehlinterpretationen und gegenseitige Vorurteile
- Wichtig: für Besonderheiten sensibel sein



## Besonderheiten der kulturellen Kommunikation



Sprache



Sprachgebrauch  
im Alltag



Nonverbale  
Botschaften

## Sprache

- Prägt die interkulturelle Verständigung stark
- Muttersprachler sind im Vorteil
- Fremdsprache schränkt Ausdrucksmöglichkeiten ein
- Feinheiten im sprachlichen Ausdruck sind entscheidend
  - Wichtige Rolle für den Vertrauensaufbau



## Sprache – Redewendungen



### Merke:

- Redewendungen drücken eine Meinung oder einen Zusammenhang besonders anschaulich aus und sind daher in vielen Sprachen ein wichtiges Ausdrucksmittel. Zwar gibt es Redewendungen in mehreren Sprachen, aber mit anderen Worten, sodass sie für den Fremdsprachigen nicht oder zumindest nicht auf Anhieb verständlich sind.

## Sprache – Redewendungen

Beispiel

„Barking up the wrong tree“

Wörtlich übersetzt: „den falschen Baum anbellen.“ =  
falschliegen

Deutsche Redewendung

„auf dem Holzweg sein“



# Sprache



## Sprachgebrauch im Alltag



### Merke:

- Verwendet jemand ein **unpassendes Wort** oder einen holprigen Satz, nimmt ihm dies kaum jemand übel, weil solche **sprachlichen Mängel** im interkulturellen Umfeld bereits **akzeptiert** sind.
- Zeigt jemand jedoch ein **unhöfliches Verhalten**, wird dies rasch **als persönliche Beleidigung** empfunden. Dabei kann es genauso unbeabsichtigt sein und auf einem **Mangel an sprachlicher Kompetenz** beruhen. Wir neigen nämlich dazu, unsere **kulturelle Vorstellung von Höflichkeit auf Andere zu übertragen**, und verkennen dabei, dass es ganz **unterschiedliche Regeln** gibt für den respektvollen Umgang miteinander.

## Kulturelle Unterschiede bei der Art,...

- Eine Bitte zu formulieren
- Nein zu sagen
- Sich zu begrüßen oder zu verabschieden
- Etwas nachzufragen
- Anerkennung auszusprechen
- Kritik zu üben



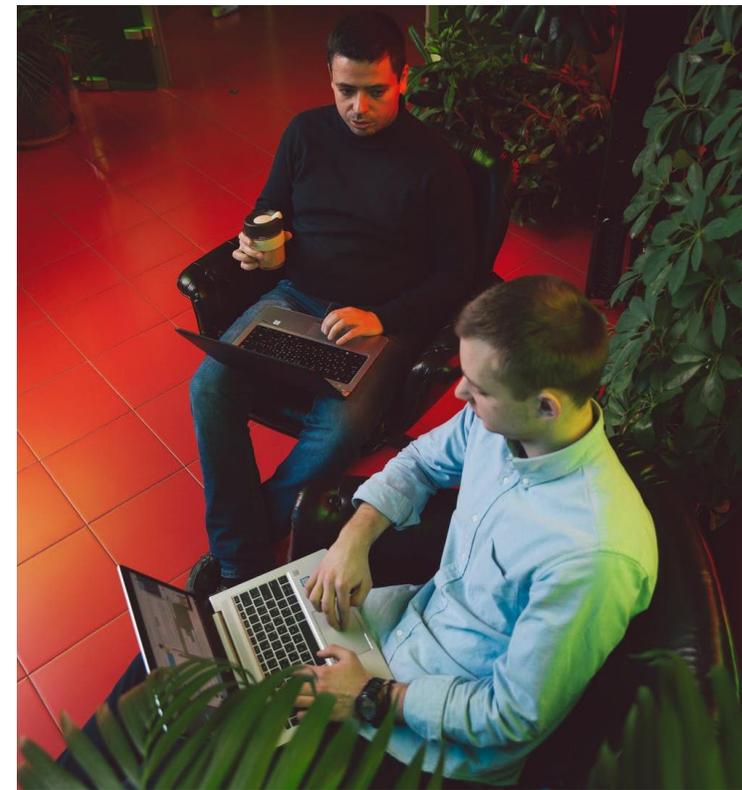
## Sprachgebrauch zeigt sich in der Direktheit

Direkter Kommunikationsstil	Indirekter Kommunikationsstil
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Unverblüht</li> <li>• Erlaubt Probleme oder Konflikte offen anzusprechen</li> <li>• Üblich unter Deutschen und Amerikanern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stark an die Situation und die Beziehung gebunden</li> <li>• Subtile Lösungsfindung</li> <li>• Üblich unter Asiaten, Franzosen oder Spaniern</li> </ul>



## Nonverbale Botschaften

- Nicht eindeutig
- Sender und Empfänger verwenden unterschiedlichen Code
- Unterschiedliche Interpretation
- Nonverbale Botschaften unbewusst
- Häufiger Missverständnisse, weil nonverbale und verbale Botschaften nicht zusammenpassen



## Beispiele für nonverbale Botschaften



Weggehen



Nicken



Lächeln, Gestik,  
Berührungen ...

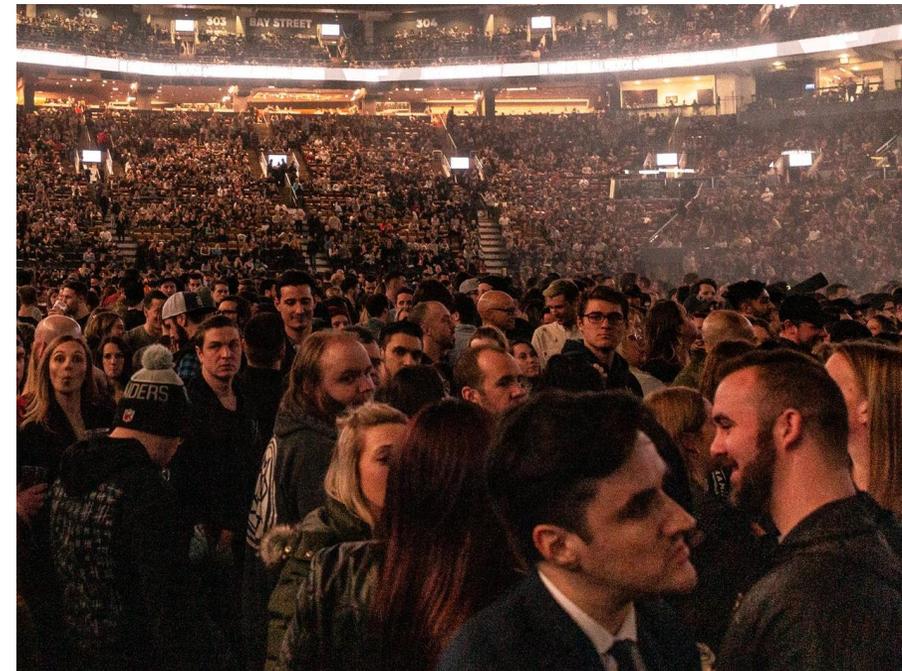
## Bewältigung interkultureller Kommunikationsprobleme

- Menschen aus anderen Kulturen offen und wertfrei begegnen
- Gepflogenheiten erfassen
- Ein Verhalten ableiten, das für alle Beteiligten und die Situation angemessen ist
- Bewusstsein für die eigene Kultur
- Reflexion über eigene kulturelle Prägungen
- Voraussetzung: Empathie & konstruktive Grundhaltung



## Bewältigung interkultureller Kommunikationsprobleme

- Bereitschaft andere Sichtweisen und Ansichten zu respektieren und anzupassen
- Andersartigkeit akzeptieren
- Interkulturelle Sprachhürden und Missverständnisse berücksichtigen
- Keine Überanpassung



## Kommunikationstechniken

- Eigene Beobachtungen und Interpretationen mit Rückfragen prüfen
- W-Fragen um den Kern der Botschaft zu erfassen
- Aktiv zuhören & Verständnisfragen stellen
- Metakommunikation nutzen
- Direkte Wahrnehmung von Mensch zu Mensch



# Agenda

1. Umgang mit Emotionen
2. Empathie
3. Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation
4. Lösungsfokussierung
5. Interkulturelle Kommunikation
6. **Übungen**



## Verstehen und verstanden werden



## Übung – Lösungsfokussierte Fragen

Welche dieser Fragen sind lösungsfokussiert?



- A) „Woran liegt es nur, dass sie ihrer Aufgabe einfach nicht gewachsen ist?“
- B) „Warum passieren immer noch Fehler in diesem Arbeitsablauf?“
- C) „Was brauchst du, um eine solche Stresssituation besser zu meistern?“
- D) „Was klappt trotz dieser Schwierigkeiten nach wie vor gut in der Zusammenarbeit?“



## Lösung – Lösungsfokussierte Fragen

Welche dieser Fragen sind lösungsfokussiert?



- A) „Woran liegt es nur, dass sie ihrer Aufgabe einfach nicht gewachsen ist?“
- B) „Warum passieren immer noch Fehler in diesem Arbeitsablauf?“
- C) „Was brauchst du, um eine solche Stresssituation besser zu meistern?“
- D) „Was klappt trotz dieser Schwierigkeiten nach wie vor gut in der Zusammenarbeit?“



## Übung – interkulturelle Kommunikation

Welche Besonderheit der der interkulturellen Kommunikation wird im folgenden Beispiel angesprochen?



*„US-Präsident Barack Obama hätte es besser wissen müssen. In Südostasien küsst man sich in der Öffentlichkeit nicht, schon gar nicht zwischen Männern und Frauen. Sein herzlich gemeinter Kuss an Myanmars Nobelpreisträgerin Aung San Suu Kyi löste Befremden aus und hätte das folgende Gespräch negativ beeinflussen können...“*

Quelle: Tschudy Daniel: Interkulturell – Vom Fettnapf zur Kompetenz, Handelszeitung, 6.2.2013



<https://cdn1.stuttgarter-zeitung.de/media/media.d54855cd-8d4a-4907-b33d-0f113fd56e86.original1024.jpg>

## Lösung – interkulturelle Kommunikation

Welche Besonderheit der der interkulturellen Kommunikation wird im folgenden Beispiel angesprochen?



Unterschiedliche Codes für nonverbale Signale: Barack Obama hat mit seinem Begrüßungskuss eine nonverbale Botschaft ausgesendet, die für ihn als Amerikaner einer Sympathiebekundung gleichkommt, in der myanmarischen Kultur der Empfängerin Aung San Suu Kyi aber als „ungehörige“ Berührung aufgefasst wird. Werden nonverbale Botschaften missverstanden, können sie die Gesprächsatmosphäre empfindlich stören.



<https://cdn1.stuttgarter-zeitung.de/media.media.d54855cd-8d4a-4907-b33d-0f113fd5e6e6.original1024.jpg>

## Übung – Empathie

Bei einem Streit unter Kollegen wirft der eine dem anderen vor:

„*Dir fehlt jegliche Empathie*“. Was will er damit sagen?



## Lösung – Empathie

Wer einer anderen Person vorwirft, ihr fehle jegliche Empathie, meint damit wohl, dass ihr die Meinungen oder Gefühle anderer Menschen gleichgültig sind, dass sie unfähig sei, sich einzufühlen und aktiv und wertfrei zuzuhören, und dass sie nicht bereit sei, sich auf das Gegenüber einzustellen. Empathie entspricht einer inneren konstruktiven Haltung dem Gesprächspartner gegenüber.



## Übung – konstruktive Kommunikation

Wann entsteht im Gespräch eine Gewinner – Verlierer – Situation?  
Wenn...

- a) jemand versucht, die Meinung des anderen zu verstehen.
- b) jemand versucht, die Meinung seines Gesprächspartners zu widerlegen.
- c) jemand versucht, seine Meinung durchzusetzen.



## Lösung – konstruktive Kommunikation

Wann entsteht im Gespräch eine Gewinner – Verlierer – Situation?  
Wenn...

- a) jemand versucht, die Meinung des anderen zu verstehen.
- b) jemand versucht, die Meinung seines Gesprächspartners zu widerlegen.
- c) jemand versucht, seine Meinung durchzusetzen.



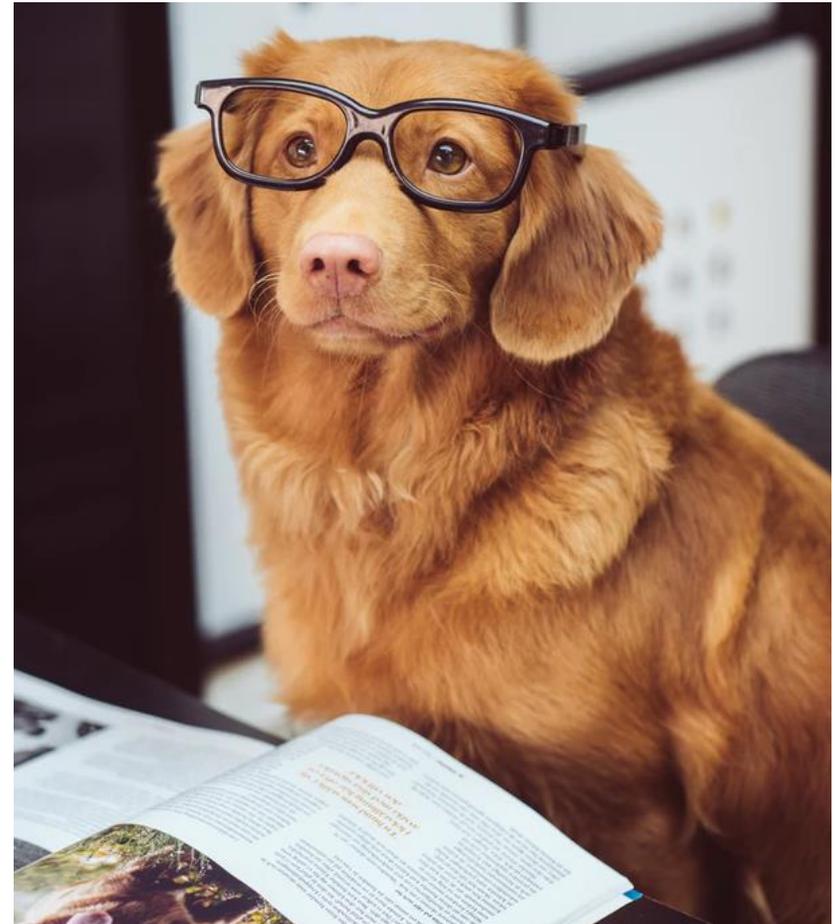
## Übung – Wirkungsvoll kommunizieren

Beschreiben Sie eine konkrete Gesprächssituation, in der sie dank der Lösungsfokussierung wirkungsvoll kommuniziert haben.

- Was war der Anlass des Gesprächs?
- Wie haben Sie die Lösungsfokussierung konkret gezeigt?
- Was hat Ihre Haltung beim Gegenüber ausgelöst?
- Auf welche Weise hat die Lösungsfokussierung das Gesprächsergebnis Ihrer Meinung nach positiv beeinflusst?



**Vielen Dank  
für Ihre  
Aufmerksamkeit**



## Wichtige Schlagwörter in dieser Lektion

- Beziehungsebene
- Emotionen
- Empathie
- Fremdsprache
- Höflichkeit
- Interkulturelle Kommunikation
- Kommunikationsstil
- Konstruktive Grundhaltung
- Lösungsfokussierung
- Muttersprache
- Nonverbale Signale
- O.k.-Haltung
- Problemfokussierung
- Sachebene
- W-Fragen
- Win-win-Situation

# Buchtipp



## Kommunikation und Information

Gespräche führen und Informationen präsentieren

- Arbeitsbuch
- 126 Seiten
- Preis: 25,47 € (Print)
- Weitere Informationen [hier](#)

# Kontakt



**Andreea Frankenberger**  
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 504  
a.frankenberger@netzwerk-lippe.de



**Tobias Isaak**  
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 78  
t.isaak@netzwerk-lippe.de



**Khalil Naffissa**  
Tel. 0 52 31 / 64 03 – 665  
k.naffissa@netzwerk-lippe.de

Das Förderprogramm „Integration durch Qualifizierung (IQ)“ wird durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

In Kooperation mit: