



Argumentieren

Julian Hördemann, Tobias Isaak



Agenda

1. Die Kunst des Sprechens und Zuhörens
2. Konfliktgespräche souverän meistern
3. Schlagfertigkeit trainieren
4. Durchsetzungsvermögen



Agenda

1. **Die Kunst des Sprechens und Zuhörens**
2. Konfliktgespräche souverän meistern
3. Schlagfertigkeit trainieren
4. Durchsetzungsvermögen



Die Kunst des Sprechens und Zuhörens

- Es gibt keine Patentrezepte für eine erfolgreiche Kommunikation
- Kommunikationstechniken helfen uns
 - 1) Hindernisse in der Kommunikation zu überwinden
 - 2) Kommunikationsbeziehungen zu pflegen



Ich-Botschaften senden



Merke:

- Über eigene **Gefühle und Ansichten** lässt sich **nicht streiten**
- In der „**Ich**“-**Form** ausgesprochen tragen sie zu **einer offenen, direkten Kommunikation** bei

Du-Botschaften

- Ursache für Missverständnisse und schwierige Gespräche
- werden häufig herablassend oder ablehnend empfunden
- Auf Druck wird mit Gegendruck reagiert
- Begünstigen schwerwiegende Konflikte



Verallgemeinerungen

- Begünstigen
 - Missverständnisse
 - intransparente Kommunikation
 1. Andere ungefragt in ein Geschehen mit einbeziehen
 2. Schutzschild vor der eigenen Meinung aufbauen

Wer verallgemeinert, „*schert alles über einen Kamm*“



Vorteile von Ich-Botschaften

- Dieselbe Ebene mit dem Gesprächspartner
- fördern eine gleichberechtigte, offene, ehrliche und direkte Kommunikation
- werden nicht verletzend oder aggressiv wahrgenommen



Bestandteile einer Ich-Botschaft

Komponente	Erklärung	Beispiel
Verhaltens- oder Situationsbeschreibung	Ich beschreibe das Verhalten meines Gegenübers oder die Umstände, die aus meiner Sicht ein Problem verursachen, ohne jegliche Wertung.	„Ich habe Sie heute um 13:45 Uhr schon zum zweiten Mal in dieser Woche nicht an Ihrem Arbeitsplatz angetroffen, obwohl Sie um 13:30 Uhr Ihren Dienst antreten müssten...“
Eigene Gefühle	Sodann drücke ich ehrlich und klar aus, was ich dazu empfinde.	„Ich ärgere mich darüber, ...“
Auswirkungen	Schließlich lege ich meinem Gesprächspartner dar, wie ich die Auswirkungen auf mich oder auf Dritte einschätze.	„... weil wir so den Kundenservice nicht gewährleisten können.“

Nutzen von Ich-Botschaften

- Man bezieht eine klare Haltung
- Sie schaffen Klarheit und Transparenz
- Sie ermöglichen die eigene Wahrnehmung und Wirklichkeit ernst zu nehmen
- Man offenbart einen Teil seiner selbst



Aktives Zuhören

- Ziel des aktiven Zuhörens:
 - Sich in den Gesprächspartner einfühlen
 - beim Gespräch mitdenken
 - den Ausführungen des Gegenübers aufmerksam und (ehrlich) interessiert folgen
- Aktives Zuhören + Ich-Botschaften sind das 1x1 der Kommunikation
- Aktives Zuhören ist der Versuch die Sichtweise des anderen zu verstehen



Bestandteile des aktiven Zuhörens

- Ohr: die Botschaft des anderen hören
- Augen: non-verbale Signale wahrnehmen
- Ungeteilte Aufmerksamkeit: echten Respekt signalisieren
- Herz: das Gehörte mit Gefühlen anreichern, sich in den anderen einfühlen



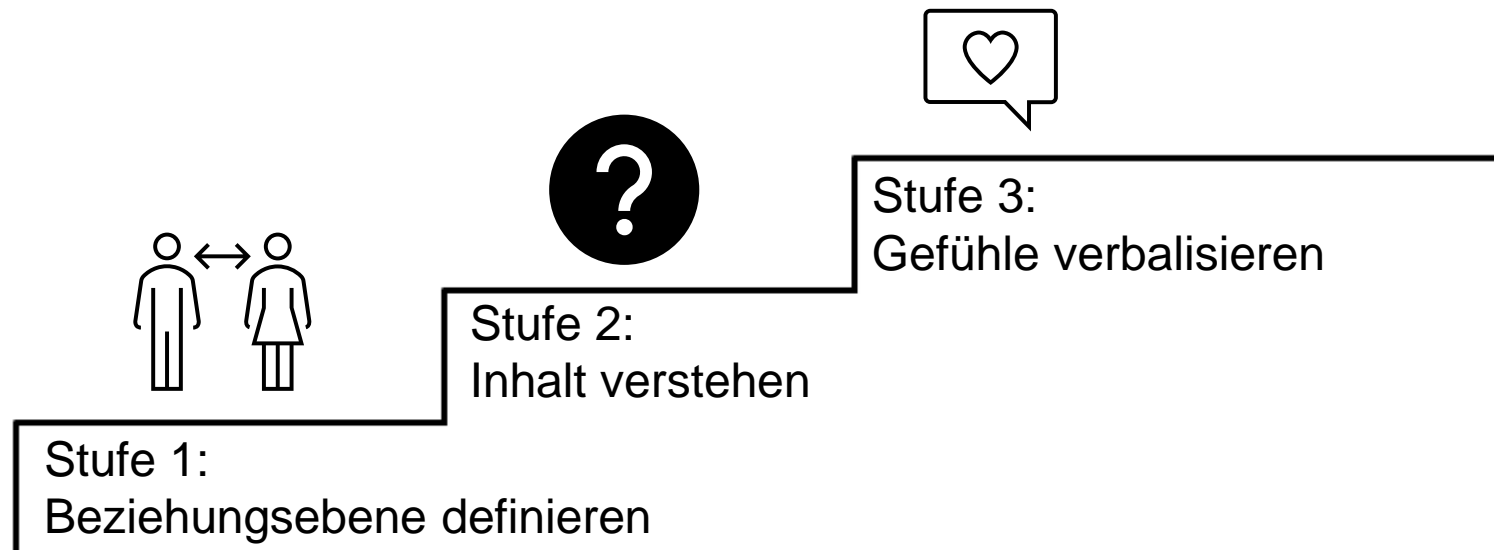
<https://www.habe-dank.de/images/Blog/zuhoren.png?m=1502263951&>

Aktives Zuhören anwenden

- Abklären ob das Gehörte im Sinn des Senders verstanden wurde
- Das emotional Wichtige in eigenen Worten zusammenfassen
- Dies klärt bereits einen Großteil der möglichen Missverständnisse
- Aufmerksamkeit signalisieren
 - Offener Blickkontakt
 - Nicken
 - Zustimmung Äußerungen



Aktives Zuhören anwenden – drei Stufen



Nutzen des aktiven Zuhörens

- Vermittelt dem Gesprächspartner Wertschätzung
- Bildet Vertrauen
- Gibt allen Beteiligten Raum sich zu äußern
- fördert die Bereitschaft sich mitzuteilen
- Fördert das gegenseitige Verständnis



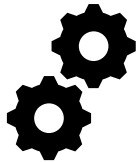
Grenzen des aktiven Zuhörens

- Mechanisches, künstliches oder ironisches Nachfragen wirkt unecht
- kann künstlich und oberflächlich wirken
- Technik nur für wichtige Augenblicke vorbehalten



Spiegeln – Eine Kommunikationstechnik

Technik



- Das Gesagte im Sinne des Gegenübers aufnehmen
- In eigenen Worten zusammenfassen
- Abklären ob die Zusammenfassung das Gehörte richtig wiedergibt

Wichtig



- Das Gehörte nicht bewerten
- Prägnant zusammenfassen

Ziel



- Mögliche Missverständnisse früh beseitigen
- Das Gespräch steuern

Agenda

1. Die Kunst des Sprechens und Zuhörens
2. **Konfliktgespräche souverän meistern**
3. Schlagfertigkeit trainieren
4. Durchsetzungsvermögen



Konfliktgespräche souverän meistern



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.

Konfliktgespräche souverän meistern



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.

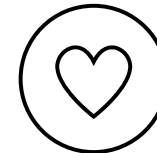
Lara und ihre Mitarbeiterin



Kommunikationsstil entwickeln

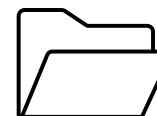
Beziehungsebene

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

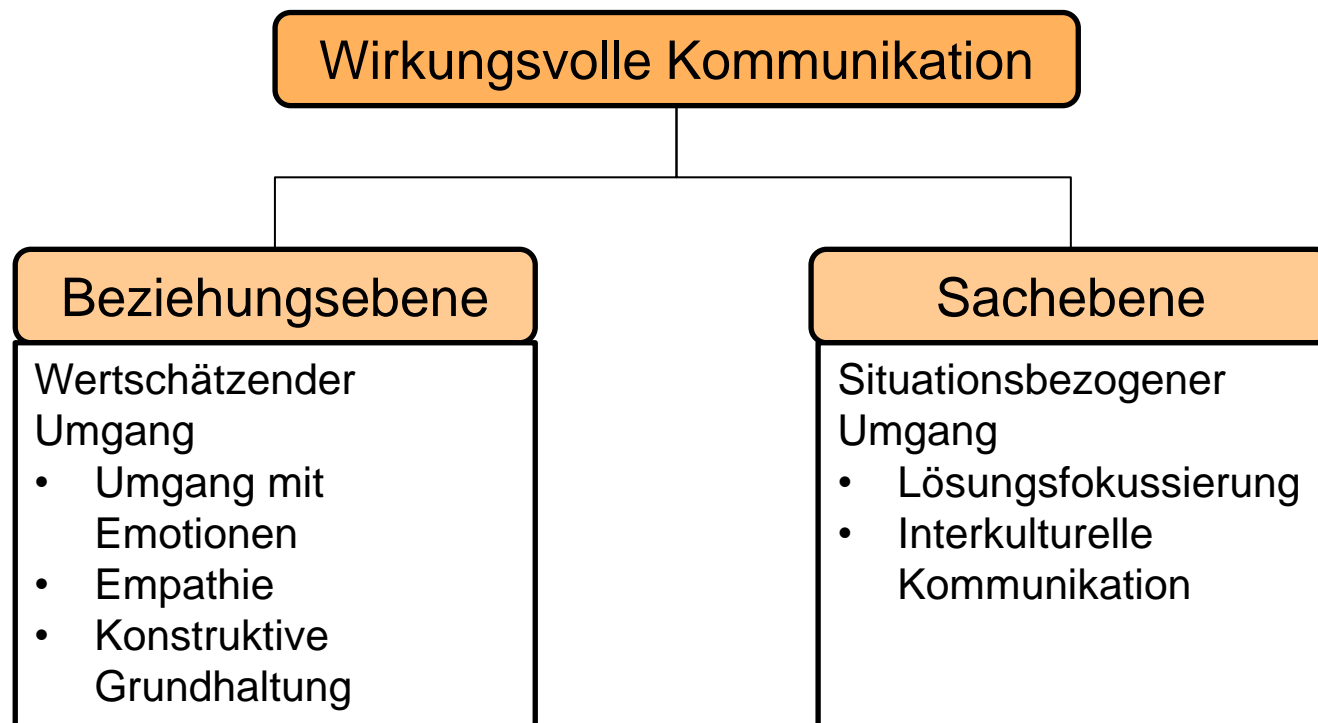


Sachebene

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



Sach- und Beziehungsebene der wirkungsvollen Kommunikation



Quiz

Klicken Sie auf diesen [Link](#)
oder scannen Sie den
QR-Code



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:

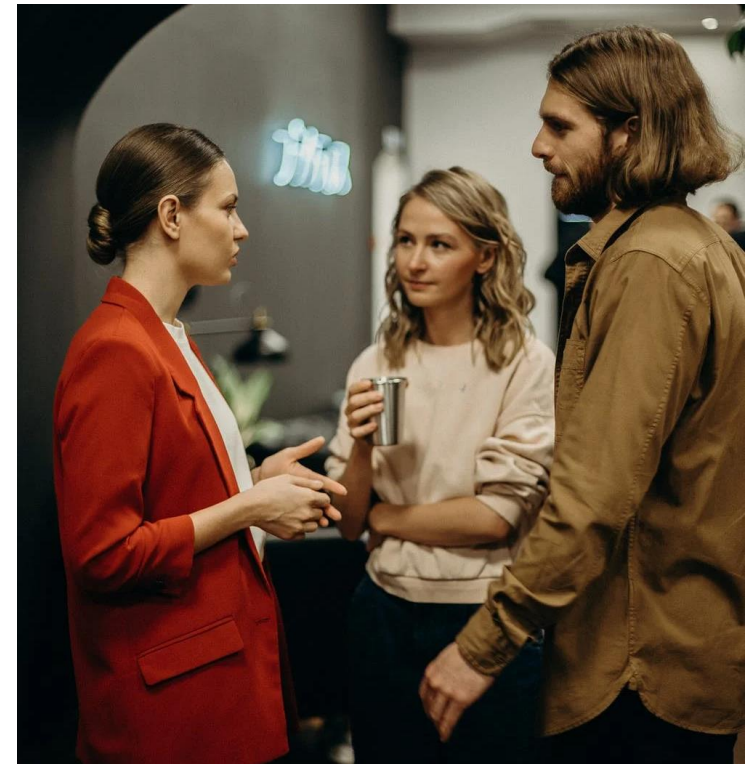
- Je weniger wir unsere eigenen Gefühle wahrnehmen, desto eher laufen wir **Gefahr, auch jene des Gegenübers zu missachten**. Als Folge davon gelingt es uns nicht mehr, einen **Gesprächsverlauf bewusst zu lenken**. Wir lassen ihn dann unkontrolliert von Gefühlen (d.h. vom sogenannten Affekt) beherrschen.

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?“



Grundhaltung der konstruktiven Kommunikation

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









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.

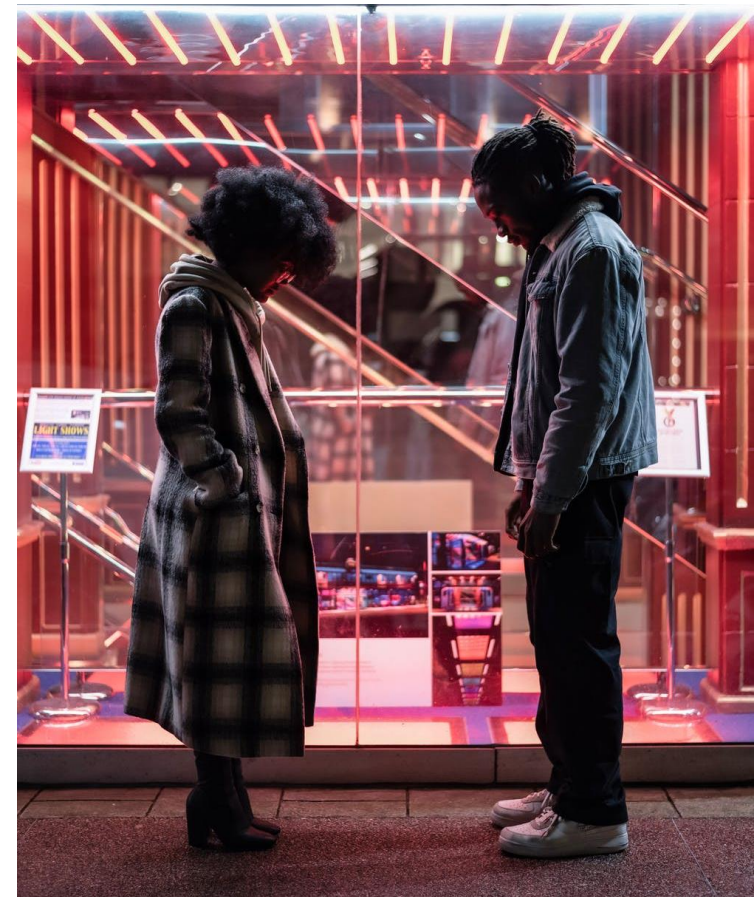
Viele Menschen suchen vorerst die Fehler bei sich selbst. Ist die Selbstkritik übermäßig groß, zeigt sich ein negatives Selbstbild.

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. Die Kunst des Sprechens und Zuhörens
2. Konfliktgespräche souverän meistern
3. **Schlagfertigkeit trainieren**
4. Durchsetzungsvermögen



Schlagfertigkeit

Wie kann ich auf gemeine/schwierige Bemerkungen reagieren?



Schlagfertigkeit

Wie kann ich auf gemeine/schwierige Bemerkungen reagieren?

- Erste Reaktion: Ich halte es aus.
- Mimik
- SOS-Worte:
 - „Aha ...“
 - „So ...“, „Soso ...“
 - „Ach ja ...“
 - „Oh ...“
- Ablenken, über etwas anderes reden, auf Frechheiten nicht eingehen



Schlagfertigkeit

Ausweichende Sätze

- „Lass uns später darüber reden!“
- „Erwarten Sie bitte nicht, dass ich mich dazu äußere!“
- „Mich beschäftigt gerade etwas ganz anderes.“
- „Apropos ... / „Wo Sie gerade das Wort ... verwenden“
- „Du hättest mich mal gestern sehen sollen ...“
- „Rom wurde auch nicht an einem Tag gebaut.“
- „Ein Wein wird mit den Jahren immer besser.“



Schlagfertigkeit

Mit Sprichwörtern antworten

- „Wer schaffen will, muss fröhlich sein.“
- „Viele Köche verderben den Brei.“
- „Wer sucht, der findet.“
- „Sauer macht lustig.“
- „Der Fisch fängt am Kopf an zu stinken.“
- „Wer im Gasthaus sitzt, sollte nicht mit Steinen werfen.“



Schlagfertigkeit

Mit Sprüchen reagieren

- „Du bist nicht so schnell.“
→ „Rom wurde auch nicht an einem Tag gebaut.“
- „Du kommst aber auch in die Jahre“.
→ „Ein Wein wird mit den Jahren immer besser.“



Schlagfertigkeit

Den anderen spiegeln:

- „Du bist wütend.“
- „Du bist ungehalten.“
- „Ihr Ton ist der Sache völlig unangemessen.“



Schlagfertigkeit

Bei Kritik oder Druck

- „Ich werde darüber nachdenken.“
- „Ich werde eine Nacht darüber schlafen.“
- „Wie stellen Sie sich die Lösung des Problems vor?“
- „Wie würden Sie vorgehen?“
- „Nein, es geht bei mir leider im Moment nicht.“
- „Da brauche ich noch etwas Bedenkzeit.“



Agenda

1. Die Kunst des Sprechens und Zuhörens
2. Konfliktgespräche souverän meistern
3. Schlagfertigkeit trainieren
4. **Durchsetzungsvermögen**



Durchsetzungsvermögen

- Überzeugungskraft statt Drohung
- Mitnehmen statt überstimmen
- Wesentliche Fähigkeit
- Eigenes Wissen kennen



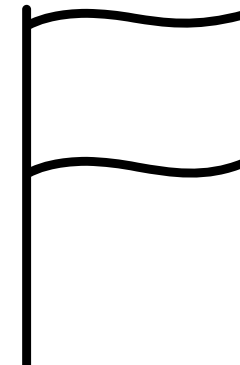
Durchsetzungsvermögen lernen

1. Setzen Sie sich Ziele
2. Vertreten Sie Ihren Standpunkt sachlich
3. Bringen Sie das Gespräch voran
4. Setzen Sie Ihre Körpersprache ein
5. Lernen Sie Gelassenheit



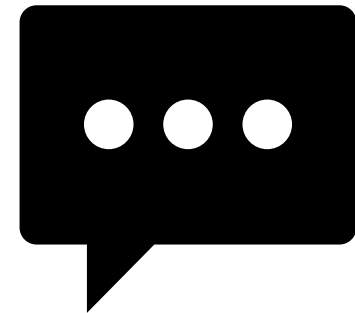
Durchsetzungsvermögen lernen

- 1. Setzen Sie sich Ziele**
2. Vertreten Sie Ihren Standpunkt sachlich
3. Bringen Sie das Gespräch voran
4. Setzen Sie Ihre Körpersprache ein
5. Lernen Sie Gelassenheit



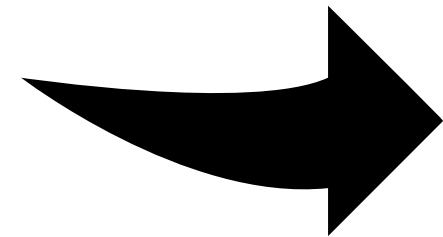
Durchsetzungsvermögen lernen

1. Setzen Sie sich Ziele
2. **Vertreten Sie Ihren Standpunkt sachlich**
3. Bringen Sie das Gespräch voran
4. Setzen Sie Ihre Körpersprache ein
5. Lernen Sie Gelassenheit



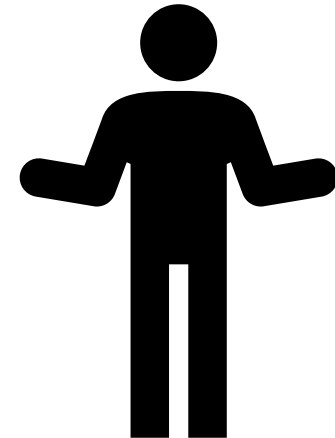
Durchsetzungsvermögen lernen

1. Setzen Sie sich Ziele
2. Vertreten Sie Ihren Standpunkt sachlich
- 3. Bringen Sie das Gespräch voran**
4. Setzen Sie Ihre Körpersprache ein
5. Lernen Sie Gelassenheit



Durchsetzungsvermögen lernen

1. Setzen Sie sich Ziele
2. Vertreten Sie Ihren Standpunkt sachlich
3. Bringen Sie das Gespräch voran
4. **Setzen Sie Ihre Körpersprache ein**
5. Lernen Sie Gelassenheit



Durchsetzungsvermögen lernen

1. Setzen Sie sich Ziele
2. Vertreten Sie Ihren Standpunkt sachlich
3. Bringen Sie das Gespräch voran
4. Setzen Sie Ihre Körpersprache ein
5. **Lernen Sie Gelassenheit**



Durchsetzungsvermögen



Merke

- Sich angemessen durchzusetzen bedeutet **zu überzeugen**, statt zu überreden – oder zu zwingen. Überzeugt **folgen Ihnen andere gern** auf Ihrem Weg.



<https://media.makeameme.org/created/vielen-dank-5b9f8a.jpg>

Buchtipp



Kommunikation und Information

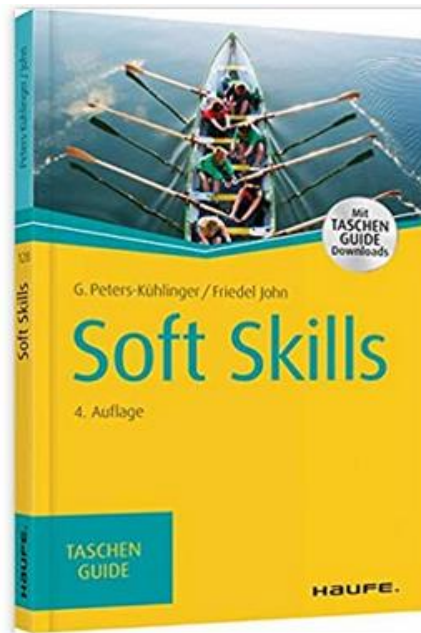
Gespräche führen und Informationen präsentieren

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

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

In Kooperation mit:

Buchtipp



- Taschenbuch
- 124 Seiten
- Preis: 7,95 € (Print), 4,99 € (digital)
- Weitere Informationen [hier](#)

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

In Kooperation mit:

Kontakt



Julian Hördemann

Tel. 0 52 31 / 64 03 – 506

j.hoerdemann@netzwerk-lippe.de



Tobias Isaak

Tel. 0 52 31 / 64 03 – 78

t.isaak@netzwerk-lippe.de