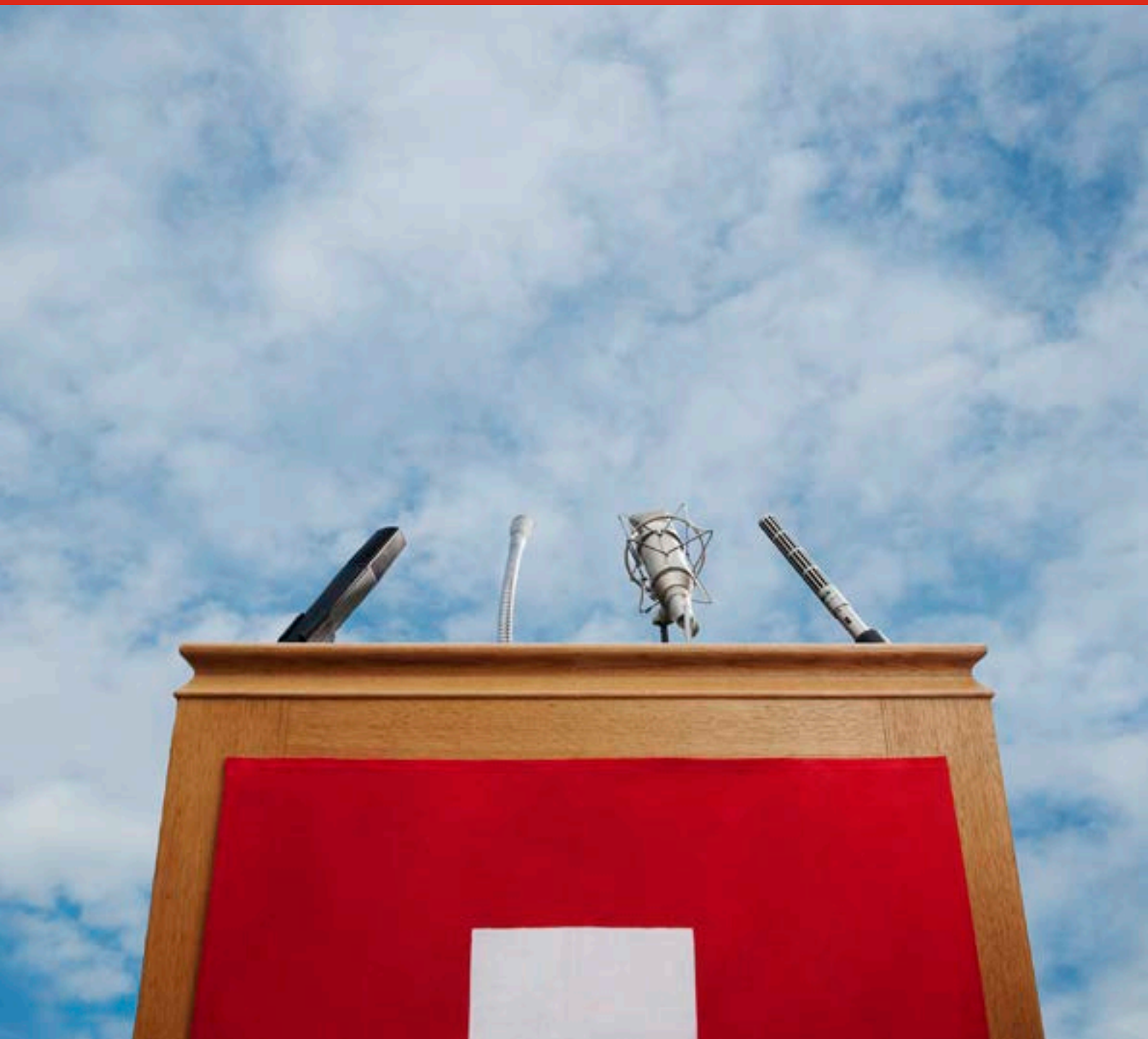
Schweizerische Eidgenossenschaft
Confédération suisse
Confederazione Svizzera
Confederaziun svizra

Schweizer Armee
Höhere Kaderausbildung der Armee HKA
Zentrum Führungsausbildung ZFA

ARBEITSHILFE 70.003 D

Modulhandbuch 3

Kommunikation und Präsentation von Informationen



Verteiler

Besonderer Verteiler
Über das Zentrum Führungsausbildung:
- Berufsoffiziere und Berufsunteroffiziere
- Kaderanwärter (Unteroffiziere, Höhere Unteroffiziere und Offiziere)

Bemerkungen

Kontaktadresse
Höhere Kaderausbildung der Armee
Zentralschule (ZS)
Zentrum Führungsausbildung (ZFA)
Murmattweg 6
6000 Luzern 30

Telefon: 058 469 46 38
www.armee.ch/zfa

Stand am 01.08.2019

Alle Modulhandbücher für unterwegs gratis downloaden.

Erhältlich im App Store

JETZT BEI Google Play

© 2016. Zentrum Führungsausbildung, 6000 Luzern 30. Alle Rechte vorbehalten.

Einleitung 2
Modulübersicht 4

A

Kommunikationsprozess und Kommunikationseigenschaften 6

1 Kommunikationsprozess 7
2 Eigenschaften der Kommunikation 15

B

Verfassen einer Nachricht 24

3 Informationsbeschaffung 25
4 Form und Encodierung von Informationen 37

C

Übermittlung von Informationen 52

5 Mündliche Präsentationstechniken 53
6 Visuelle Präsentationstechniken 63

D

Empfang von Informationen und Reaktion 76

7 Decodierung von Informationen 77
8 Reaktion nach Empfang 85

E

Spezifische Gespräche 100

9 Schwierige Gespräche 101
10 Verhandlungsgespräche 113

Stichwortverzeichnis 121
Literaturverzeichnis 123

Einleitung

Man kann nicht nicht kommunizieren!

Paul Watzlawick

Die Kommunikation bezeichnet den Austausch zwischen Personen. Sie ist in unserem Leben allgegenwärtig, denn die Menschen verbringen etwa 70 Prozent der Zeit damit, zu kommunizieren. Aber wie funktioniert Kommunikation? Wozu dient sie? Gibt es Arten der Kommunikation, die besser als andere funktionieren, und warum? Welche Rolle spielt Kommunikation für eine Führungsperson?

Kommunikation und Information sind zwei Instrumente, die eine Führungsperson für eine wirksame Führung benötigt. Kommunikation ist eine Wechselwirkung zwischen Personen, die sich gegenseitig Informationen übermitteln. Wie jede komplexe Erscheinung hat sie ganz bestimmte Aspekte und Eigenschaften. Auch die Information hat ihre Eigenschaften. Deren auffallendste ist ihre Komplexität aufgrund der vielen heutzutage verfügbaren Medien. Das Herausfiltern der benötigten Nachrichten ist für Führungspersonen eine echte Herausforderung geworden. Daher sind bestimmte Informationsbeschaffungstechniken erforderlich, damit die Empfänger verstehen, was man von ihnen erwartet.

Nachdem die Führungspersonen die Informationen erhalten haben, müssen sie die Ideen, Gedanken oder Tatsachen präsentieren, die sie transportieren. Dazu müssen sie die Mittel der mündlichen Präsentation und der Visualisierung einsetzen. Führungspersonen sind nicht die einzigen, die Informationen übermitteln. Sie müssen ebenso in der Lage sein, Informationen anderer Personen angemessen zu empfangen, um dementsprechend zu handeln. Dazu wenden die Führungspersonen das aktive Zuhören, das wirksame Fragen und das Feedback als Hilfsmittel an.

Da Gespräche einen wichtigen Platz im Alltag von Führungspersonen einnehmen, ist es für sie nützlich, neben den Kommunikationsgrundsätzen und -techniken über ein Fundament zu verfügen, um verschiedene Arten von Gesprächen zu führen. Für Führungspersonen sind Gespräche, sei es mit Unterstellten, Vorgesetzten oder anderen Gesprächspartnern, oft schwierig und heikel. Ob es nun um alltägliche, schwierige oder um Verhandlungsgespräche geht – Führungspersonen müssen in der Lage sein, geschickt zu kommunizieren.

In der nachfolgenden Übersicht wird der Aufbau des Moduls Kommunikation und Präsentation von Informationen gezeigt.

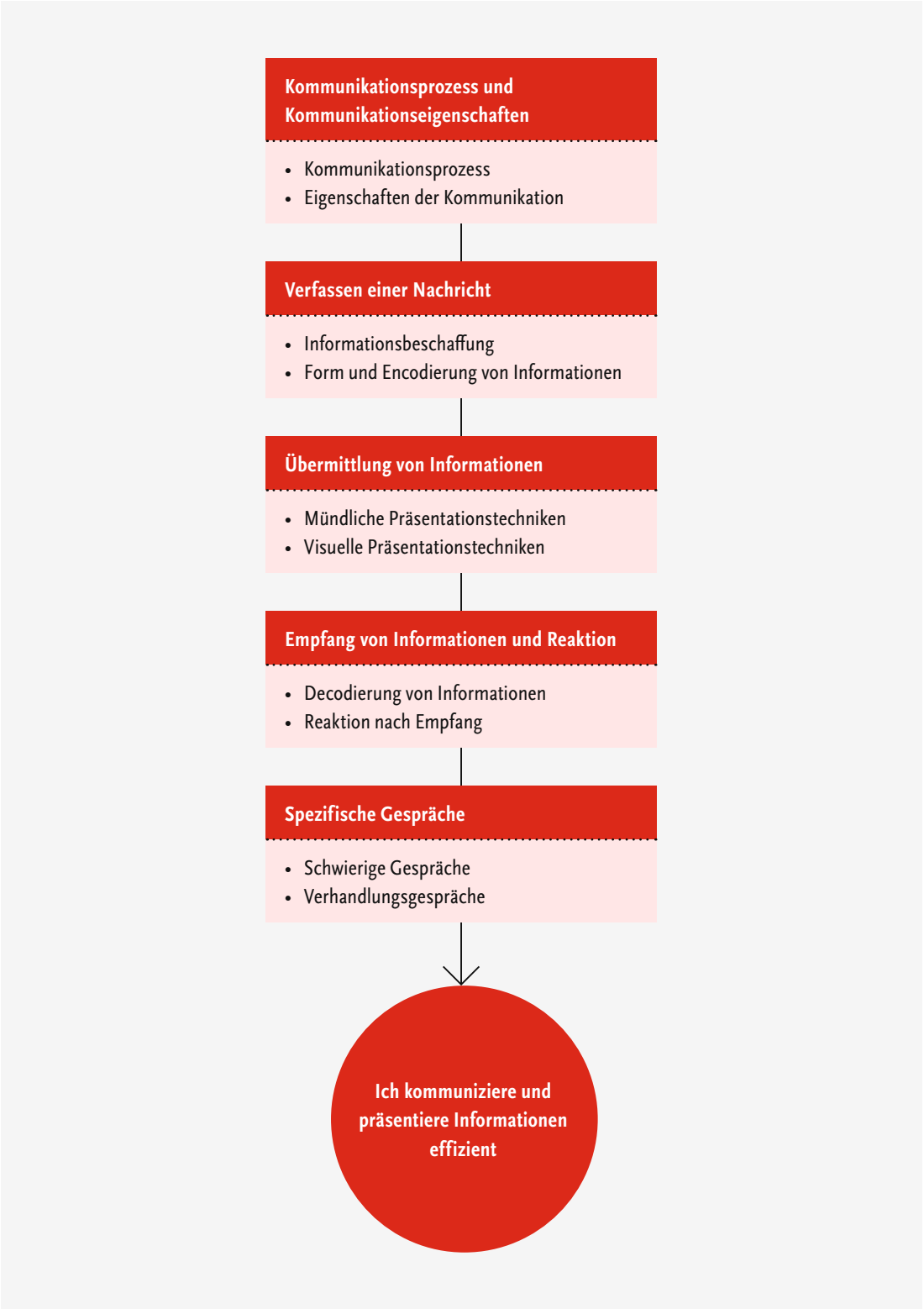


Abbildung Nr. 1: Übersicht Aufbau des Moduls «Kommunikation und Präsentation von Informationen»

Modulübersicht

A

Kommunikationsprozess und Kommunikationseigenschaften

- Was ist Kommunikation?
- Wie läuft der Kommunikationsprozess ab?
- Welche einzelnen Aspekte enthält eine Nachricht?

Lernziele

Der Lernende soll

- den Kommunikationsprozess von der Übermittlung einer Nachricht bis zu ihrem Empfang sowie die daraus resultierenden Reaktionen beschreiben können.
- die verschiedenen Aspekte einer Nachricht analysieren können und ihre Auswirkungen bei der Interaktion mit anderen kennen.
- die Kommunikationseigenschaften sowie ihre Wirkungen erklären und im Alltag anwenden.

B

Verfassen einer Nachricht

- Welche Mittel der Informationsbeschaffung gibt es?
- Wie beschafft man der Person, welche die Nachricht empfängt, angepasste Informationen?
- Wie setzt man die verschiedenen Kommunikationsformen (mündlich, schriftlich und nonverbal) ein?
- Welches sind die potenziellen Störquellen der einzelnen Kommunikationsformen?

Lernziele

Der Lernende soll

- wissen, wie man Informationen sucht und erhält.
- in der Lage sein, sich Informationen zu beschaffen, die den Bedürfnissen des Empfängers entsprechen.
- die verschiedenen Formen der Kommunikation sowie die Vor- und Nachteile ihrer Verwendung kennen.
- Störungen und ihre Ursachen in der Kommunikation erkennen und daraus Massnahmen zur Verbesserung ableiten.

C

Übermittlung von Informationen

- Welche Bedeutung hat der Einsatz von mündlichen und visuellen Präsentationstechniken?
- Welche Präsentationstechniken gibt es?

Lernziele

Der Lernende soll

- wissen, welchen Mehrwert mündliche Präsentationstechniken der Rede bringen.
- die verschiedenen Präsentationsmedien kennen und diese der Situation angepasst einsetzen.

Empfang von Informationen und Reaktion

D

- Welche Techniken erleichtern die Decodierung von Informationen?
- Welches sind die potenziellen Ursachen für Störungen im Prozess der Decodierung von Informationen?
- Welche möglichen Reaktionen auf den Empfang einer Nachricht gibt es?

Lernziele

Der Lernende soll

- eine Nachricht mithilfe verschiedener, situationsangepasster Techniken decodieren können.
- Störfaktoren im Empfangs- und Decodierungsprozess einer Nachricht erkennen und ausschalten können.
- in angemessener Weise auf den Empfang einer Nachricht reagieren können.

Spezifische Gespräche

E

- Wie bereitet man ein Gespräch vor, wie führt man es und wie wertet man es aus?
- Welche verschiedenen Gesprächstypen gibt es und welche Eigenschaften weisen sie auf?

Lernziele

Der Lernende soll

- Gespräche vorbereiten, führen und auswerten und aus den gezogenen Schlüssen Massnahmen zur Verbesserung ableiten.
- für schwierige Gesprächssituationen angepasste Strategien entwickeln und diese im Führungsalltag anwenden.

Handlungskompetenzen

Der Lernende kommuniziert, präsentiert und verhandelt situationsgerecht mit den Mitgliedern seiner Gruppe und informiert sie situationsgerecht.

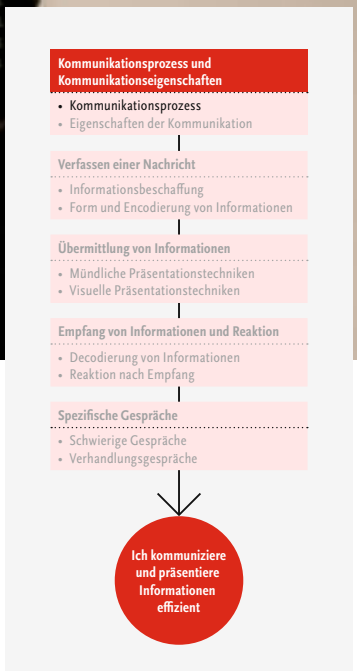
A

BAUSTEIN

KOMMUNIKATIONSPROZESS UND KOMMUNIKATIONSEIGENSCHAFTEN

Der Lernende soll

- **den Kommunikationsprozess von der Übermittlung einer Nachricht bis zu ihrem Empfang sowie die daraus resultierenden Reaktionen beschreiben können.**
- **die verschiedenen Aspekte einer Nachricht analysieren können und ihre Auswirkungen bei der Interaktion mit anderen kennen.**
- **die Kommunikationseigenschaften sowie ihre Wirkungen erklären und im Alltag anwenden.**



1 Kommunikationsprozess

Worum geht es?

Kommunikation bezeichnet den zwischenmenschlichen Austausch (Wechselwirkung). In Anbetracht dessen, dass die Menschen etwa 70 Prozent der Zeit damit verbringen, miteinander zu kommunizieren, ist es wichtig, diesen Vorgang und seine Funktionsweise zu verstehen.

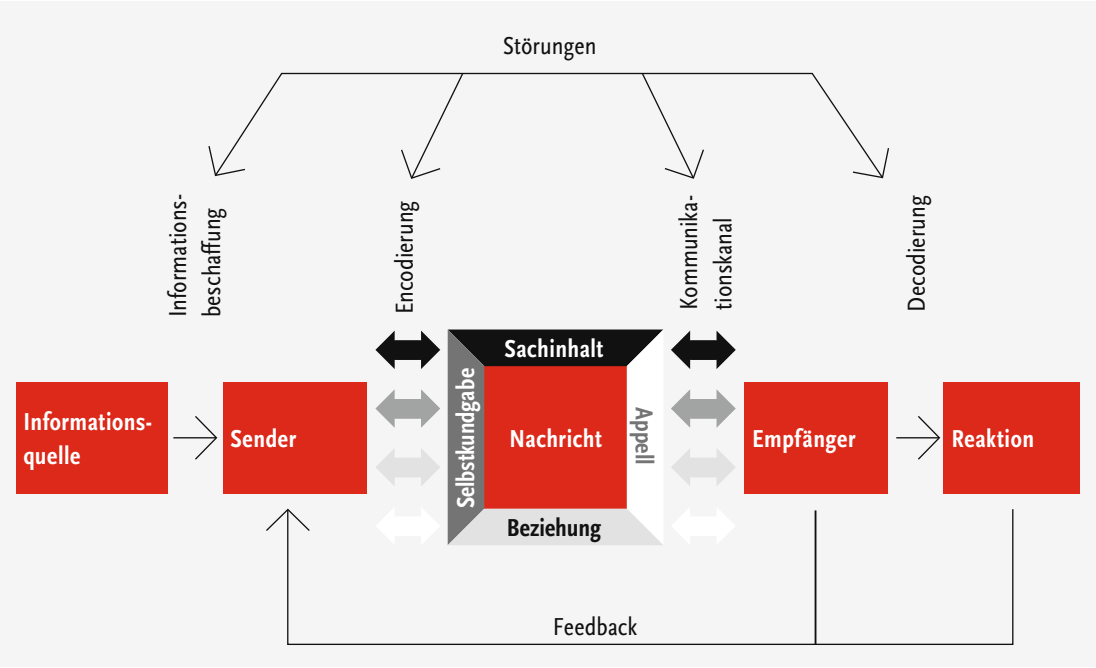
Kommunikation ist eine Wechselwirkung zwischen Menschen, die sich gegenseitig Nachrichten (Informationen) übermitteln. Jede an diesem Informationsübermittlungsprozess beteiligte Person ist gleichzeitig Sender und Empfänger. Selbst wenn jemand seinem Gesprächspartner zuhört oder ihn ignoriert, übermittelt er ihm verbale und nonverbale Feedbacks.

Kommunikation bedeutet,

- dass ein Austausch von Nachrichten zwischen Personen stattfindet.
- dass mit hilfe dieses Prozesses verbale und nonverbale Zeichen ausgetauscht werden.

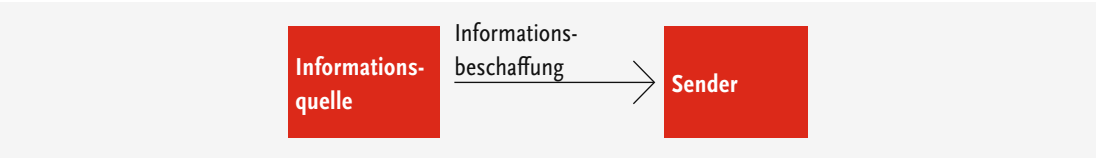
In der untenstehenden Abbildung ist die schematische Darstellung eines vollständigen Kommunikationsprozesses dargestellt:

Abbildung Nr. 2: Kommunikationsprozess



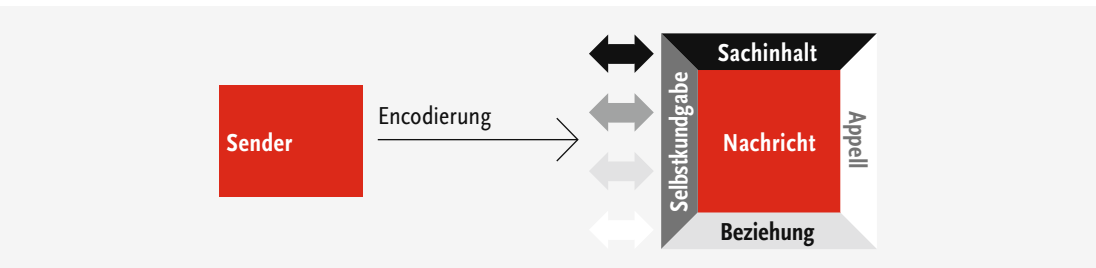
Siehe Kapitel «Informationsbeschaffung», Seite 25

Zu Beginn der Kommunikation möchte ein Sender eine Nachricht an einen oder mehrere Empfänger übermitteln. Die Information kann entweder von der Person selbst stammen (ein Gedanke oder ein Gefühl) oder aus einem Informationsbeschaffungsprozess, z. B. eine Nachricht aus der Tagesschau.

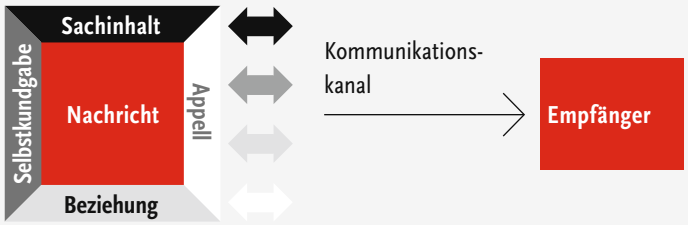


Siehe Kapitel «Form und Encodierung von Informationen», Seite 37

Wenn der Sender diese Information besitzt, muss er sie in die zu übermittelnde Nachricht encodieren. **Encodieren** bedeutet, eine Information in verschiedene Zeichen, Symbole und Codes umzuwandeln. Es dient also der Informationsdarstellung. Eine Nachricht kann vielfältige Formen annehmen: schriftlich, mündlich, verbal oder nonverbal. Nach der Encodierung muss der am besten geeignete Kommunikationskanal gewählt werden, um die Nachricht zu übermitteln.



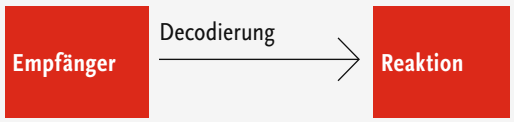
Eine Nachricht kann über verschiedene Kanäle **übermittelt werden**, z. B. Radio, Fernsehen, Internet. Die Wahl des Codes und des Kommunikationskanals ist von grosser Bedeutung. Da jede Kommunikation darauf abzielt, dass die Nachricht vom Empfänger verstanden wird, muss sie passend für diesen gewählt werden. Die Wahl dieser Aspekte kann den Empfang und die Decodierung der Information durch den Empfänger erleichtern oder erschweren. Die Decodierung der Information hängt ausserdem von den Eigenschaften des Empfängers, bspw. seiner Kultur, seiner Sprache, seinem emotionalen Befinden, ab. Deshalb ist es wichtig, gemeinsame Codes und Symbole zu verwenden, die der Empfänger auch entziffern kann.



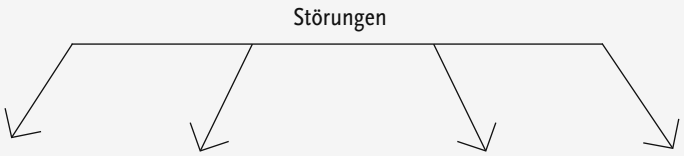
In der **Decodierungsphase** gibt der Empfänger der Nachricht eine Bedeutung, indem er die Signale interpretiert, die er wahrnehmen konnte. Dann löst die empfangene und decodierte Nachricht eine **Reaktion** des Empfängers aus. Diese Reaktion äussert sich dem Sender gegenüber als verbales und/oder nonverbales Feedback. Das kann z. B. eine Frage, ein Lächeln oder ein Nicken sein. Diese Reaktionen des Empfängers treten wohlgemerkt nicht erst nach erfolgter Interpretation der Nachricht auf, sondern während des gesamten Übermittlungsprozesses. Die Feedbacks geben dem Sender Auskunft über die Bereitschaft des Empfängers, zuzuhören und zu verstehen.

Siehe Kapitel «Decodierung von Informationen», Seite 77

Siehe Unterkapitel «Feedback», Seite 88



Diese kurze Beschreibung des vollständigen Kommunikationsprozesses zeigt einerseits, wie wichtig jede einzelne der Phasen ist: Sie tragen dazu bei, eine Nachricht übermittelbar und verständlich zu machen. Andererseits wird auch deutlich, wie störanfällig dieser Prozess ist. **Störungen** können jederzeit und in jeder beliebigen Phase auftreten und den Prozessablauf behindern oder sogar eine Nachricht unverständlich machen. Die Ursachen der Störungen können beim Sender, beim Empfänger oder in äusseren Faktoren wie Umwelt oder Hintergrund liegen.



Die folgenden Kapitel enthalten eine ausführliche Beschreibung jeder Phase des Kommunikationsprozesses sowie die benötigten Hilfsmittel, um eine erfolgreiche Kommunikation sicherzustellen. Bevor man jedoch diese Phasen genauer untersucht, ist es notwendig, die Eigenschaften der Kommunikation zu analysieren, um ihr Konzept zu verstehen.

Die zentralen Überlegungen zum Kommunikationsprozess lauten:

- Was möchte die Person mitteilen?
- An wen wendet man sich?
- Welche Kanäle stehen zur Verfügung?
- Wird die gesendete Botschaft verstanden?
- Warum ist das Feedback des Empfängers wichtig?

Das Wichtigste in Kürze

Kommunizieren bedeutet:
Austausch verbaler und nonverbaler Nachrichten zwischen einzelnen Personen und Gruppen. Kommunikation bezeichnet die Wechselwirkung zwischen mehreren Personen, die zugleich Sender und Empfänger sind.

Der vollständige Kommunikationsprozess besteht aus folgenden Phasen:

- Beschaffung von Informationen (Bestimmung des Empfängers usw.)
- Encodierung der Informationen in einer geeigneten Form (mündlich, schriftlich usw.)
- Übermittlung der Informationen über einen Kanal (mündliche, schriftliche, visuelle Präsentation usw.)
- Empfang der Information und Decodierung (zuhören, Notizen nehmen, usw.)
- Reaktion des Empfängers (nachfragen, Feedback geben usw.)

Lernkontrolle

1. Frage
Der vollständige Kommunikationsprozess ist ein komplexer Vorgang, der aus verschiedenen Phasen besteht.
Bringen Sie die einzelnen Phasen des Kommunikationsprozesses in die richtige Reihenfolge (1 – 2 – 3 – 4 – 5).
3 .... Wahl des Kommunikationskanals
4 .... Decodierung der Information
2 .... Wahl der Form der Nachricht
1 .... Beschaffung der Information
5 .... Reaktion des Empfängers

2. Frage
Wird eine Nachricht vom Empfänger nicht verstanden, so sind Störungen im Kommunikationsprozess aufgetreten.
☐ ***welcher der folgenden Phasen können Störungen auftreten?***
☐ In der Informationsbeschaffungsphase
☐ In der Encodierungsphase
☐ In der Übermittlungsphase
☐ In der Decodierungsphase
☐ In keiner dieser Phasen

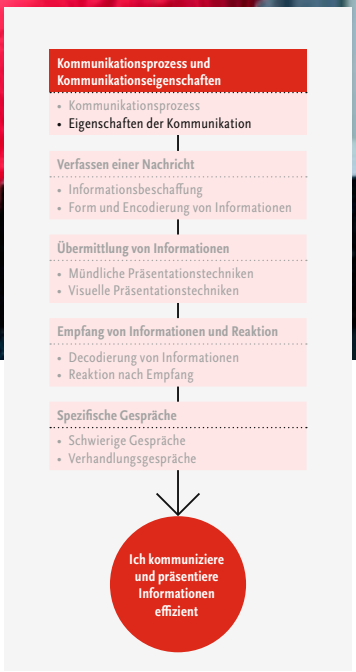
3. Frage
Mit dem Feedback kann der Empfänger seine Empfindungen angesichts der vom Sender geäusserten Nachricht mitteilen.
Ist diese Definition richtig oder falsch?
☐ Richtig
☐ Falsch

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie Verantwortung übernommen haben. Mitte RS erhielt ich einen neuen Rekr. Ich wollte ihn in einem Gespräch begrüssen, um ihn kennenzulernen und mich vorzustellen.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Ich habe mir seine Herkunft / seinen Beruf angeschaut, damit ich ihn auf der persönlichen Ebene abholen konnte. Ich habe mir einfache Aussagen zurechtgelegt, die klar und verständlich waren. Ich habe mir auch Fragen überlegt, um sicherzugehen, dass er mich versteht.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Wegen meiner Vorbereitung hatte ich ein gutes Gefühl und wir fanden schnell den Draht zu einander.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Ich ging mit einem guten Gefühl zu diesem Gespräch.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Eine gute Vorbereitung hat mir den Gesprächseinstieg erleichtert und das Eis gebrochen.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Ich werde der Vorbereitung in Zukunft mehr Gewicht beimessen. Verständnisfragen werden mir dabei helfen, meinen Gesprächspartner richtig zu verstehen.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?



2 Eigenschaften der Kommunikation

Worum geht es?

Wenngleich die Menschen sich der Kommunikation täglich bedienen, ist sie ein sehr komplexer Vorgang. Nur wenn man versteht, wie sie funktioniert, kann man sie wirkungsvoll einsetzen. Dazu ist es notwendig, einige ihrer Aspekte und Eigenschaften eingehender zu betrachten.

Siehe Reglement 51.019, Grundschulung, Kapitel 5.2

Eigenschaften der Kommunikation sind

- die interne und die externe Kommunikation.
- die horizontale und die vertikale Kommunikation.
- die interkulturelle Kommunikation.

2.1 «Man kann nicht nicht kommunizieren!»

Siehe Modul 1, Kapitel «Fremdwahrnehmung», Seite 71

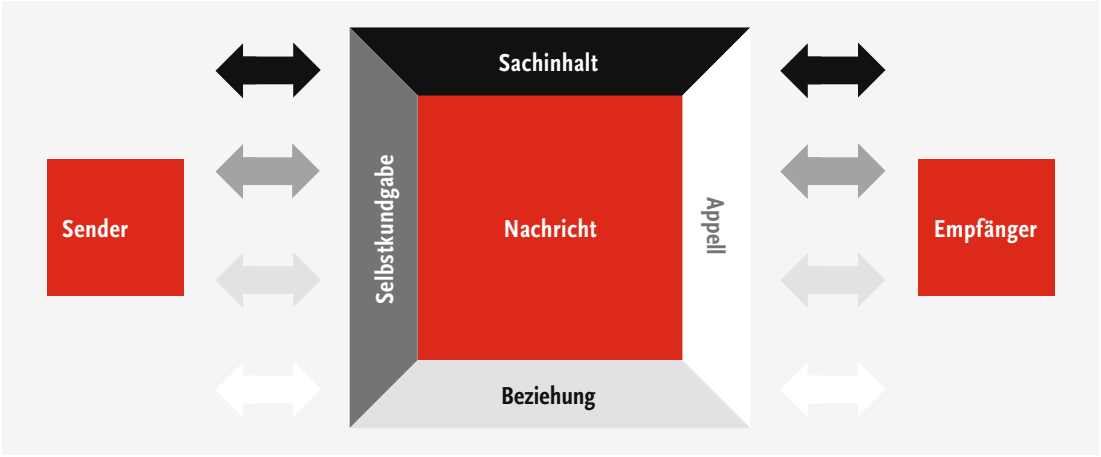
Sobald zwei Menschen aufeinandertreffen, teilen sie sich etwas mit. Kommunikation beginnt, bevor jemand auch nur ein Wort gesprochen hat. Bereits ein Blick, ein Gesichtsausdruck oder die Körperhaltung geben dem Gegenüber Informationen. Auch «Schweigen» ist eine Nachricht. Das kann bspw. bedeuten, dass man mit dieser Person nicht reden möchte. Bewusst oder unbewusst sendet man ununterbrochen Nachrichten an seinen Gesprächspartner.

Beispiel

> Nach dem Mittagessen setzt sich Sdt Collaud allein an einen Tisch, liest eine Zeitung, setzt seine Kopfhörer auf und hört Musik. Die anderen Sdt verstehen daraufhin, dass er nicht gestört werden möchte.

2.2 Das Kommunikationsquadrat

Abbildung Nr. 3: Das Kommunikationsquadrat



Das Kommunikationsquadrat **(häufig auch Vier-Ohren-Modell genannt)** ist ein Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun (1981). Nach diesem Modell hat jede Nachricht vier Seiten, die gleichzeitig entweder bewusst oder unbewusst gesendet werden.

- **Sachinhalt:** Jede Nachricht enthält eine sachliche Information.

  Fragen: «Welche Nachricht möchte mir mein Gesprächspartner vermitteln?» oder «Welche Nachricht möchte ich meinem Gesprächspartner vermitteln?»

- **Selbstkundgabe:** Jede Nachricht enthält eine Information über den Sender. Er kann in einem Gespräch seinen Charakter und seine Gefühle zum Ausdruck bringen, Einstellungen und Werte zeigen oder Bedürfnisse klarmachen.

  Fragen: «Welche persönlichen Aspekte möchte mein Gesprächspartner vermitteln?» oder «Welche persönlichen Aspekte möchte ich vermitteln?»

- **Beziehung:** Jede Nachricht enthält eine Information über die Beziehung zum Gesprächspartner. Das zeigt sich in der gewählten Formulierung, im Tonfall und in der Gestik und Mimik des Senders.

  Fragen: «Wie nimmt mich mein Gesprächspartner wahr und welche Beziehung besteht zwischen uns?» oder «Wie nehme ich meinen Gesprächspartner wahr und welche Beziehung besteht zwischen uns?»

- **Appell:** Jede Nachricht enthält Informationen über Absichten. Der Sender fordert den Gesprächspartner auf, bestimmte Dinge zu tun oder zu unterlassen, zu denken oder zu fühlen.

  Fragen: «Wozu möchte mich mein Gesprächspartner auffordern?» oder «Wozu möchte ich meinen Gesprächspartner auffordern?»

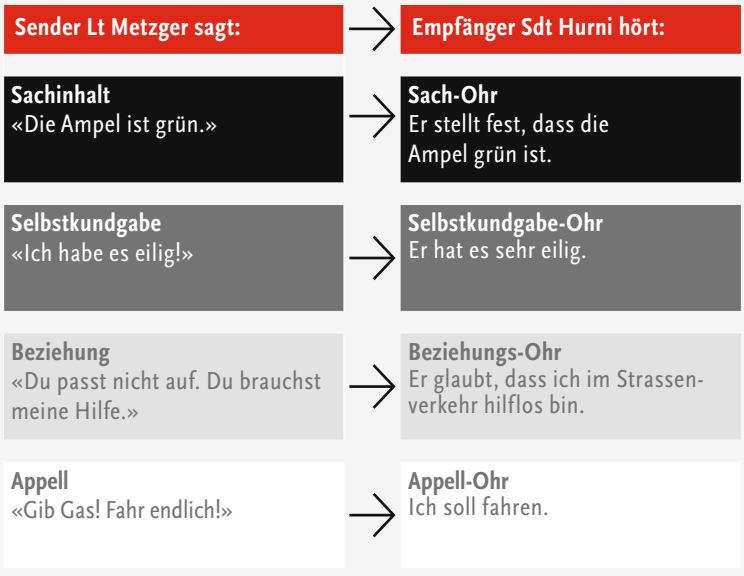
Da der Sender mit jeder Nachricht vier Botschaften gleichzeitig sendet, hört der Empfänger auch mit **vier Ohren** hin. Er hört die Nachricht mit dem **Sach-Ohr,** dem **Selbstkundgabe-Ohr,** dem **Beziehungs-Ohr** und dem **Appell-Ohr.**

Beispiel

Lt Metzger (Sender) sagt zu Sdt Hurni (Empfänger), der am Steuer des Puch sitzt, den Satz: «Sie, da vorne ist grün!»

Dieser einfache Satz enthält die vier Aspekte einer Nachricht und wird auf vier Arten empfangen:

Beispiel



In diesem Beispiel wurde ein Idealfall der Kommunikation dargestellt. Die vier Seiten stimmen mit der Art der Aufnahme überein.

2.3 Interne und externe Kommunikation

Siehe Modul 5, Kapitel «Die Gruppe», Seite 43

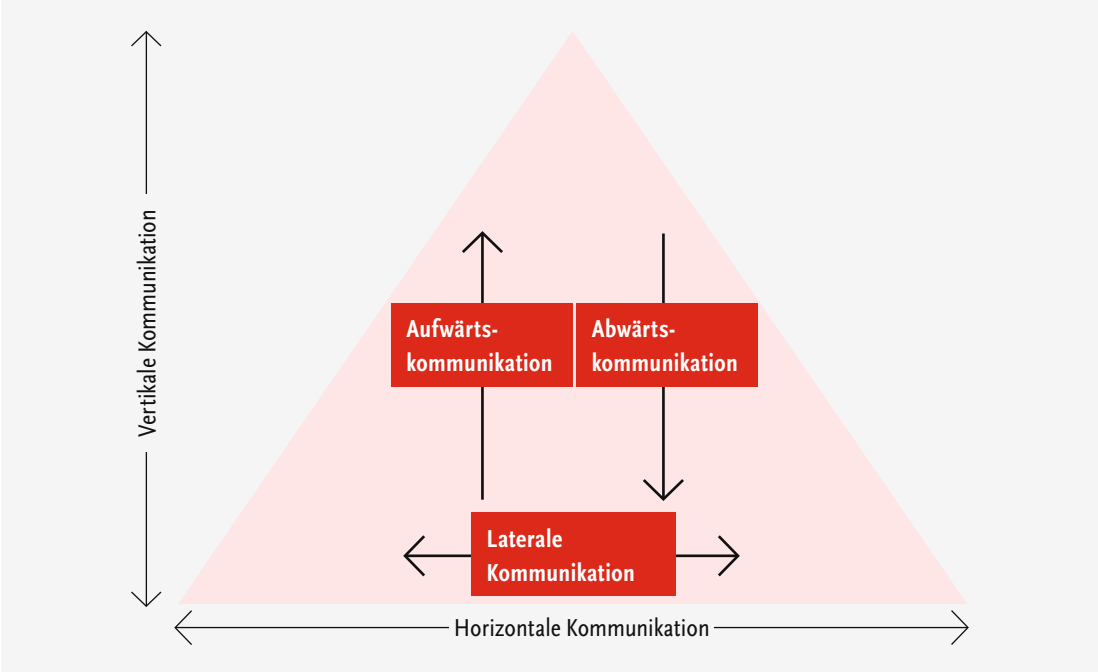
Besonders in Organisationen unterscheidet man zwischen interner und externer Kommunikation. Bei der internen Kommunikation ist der Empfänger ein Mitarbeiter der Organisation und die Kommunikation soll diesen informieren und aktivieren. Das Gleichgewicht zwischen Informations- und Beziehungsebene wird entsprechend dem Ziel der Organisation gehalten und gepflegt und ist auf Fortschritt und Kooperation ausgerichtet. Mithilfe der internen Informationsübermittlung wacht die Geschäftsleitung auch über die Zufriedenheit ihrer Mitarbeitenden, die das Image und die Werte des Unternehmens als erste nach aussen tragen. So ist ein gegenseitiges Verständnis zwischen allen Rangordnungsebenen möglich. Bei der externen Kommunikation ist der Empfänger mit der Organisation verbunden und die Kommunikation dient dazu, ihn anzusprechen, zu gewinnen und zu binden. Es handelt sich dabei um eine institutionelle und geschäftliche Kommunikation. Die internen und externen Informationen gleichen einander also nicht und werden nicht auf dieselbe Weise übermittelt. Deshalb ist es notwendig, über diese Kommunikationseigenschaft nachzudenken, um Informationen zu übermitteln, die den Empfänger betreffen und an seine Bedürfnisse angepasst sind. Die interne Kommunikation erfolgt über Integrationsmedien wie Intranet, Unternehmensmagazine oder Besprechungen. Mithilfe dieser Techniken wird eine Nachricht übermittelt, welche die Identifikation mit der Organisation, den Zusammenhalt und die Gruppenleistung fördert. Die externe Kommunikation erfolgt hingegen über Medien wie Werbeträger, Presse oder Internet.

2.4 Horizontale und vertikale Kommunikation

In einer hierarchisch aufgebauten Organisation kann die Kommunikation auf zwei verschiedenen Wegen erfolgen: horizontal oder vertikal. Die Kommunikation ist **vertikal**, wenn ihre Beteiligten verschiedenen Rangordnungsebenen angehören. Wenn z. B. ein Vorgesetzter mit seinen Unterstellten kommuniziert, so handelt es sich dabei um eine **Abwärtskommunikation.**

Abbildung Nr. 4: Horizontale und vertikale Kommunikation

Siehe Reglement 51.019, Grundschulung, Kapitel 5.2.1



Beispiel

Lt Cristinat übermittelt seine Befehlsausgabe an seine Grfhr.

Kommuniziert eine rangniedere Person mit einer höherer Rangordnungsebene, so handelt es sich um eine sog. Aufwärtskommunikation. Bei der **Aufwärtskommunikation** sollen den Vorgesetzten Informationen über den Ablauf eines Auftrags übermittelt werden. Hierbei ist wichtig, dass eine Führungsperson den Mitteilungen seiner Unterstellten zuhören kann.

Beispiel

Lt Cristinat berücksichtigt die Feedbacks seiner Grfhr und der Rekr (Aufwärtskommunikation), um zu wissen, wie seine Unterstellten die Aufträge, die Organisation der Arbeit sowie seinen Führungsstil beurteilen.

Kommunikation kann auch **horizontal** (lateral) erfolgen, wenn die beteiligten Personen derselben Rangordnungsebene angehören. Diese Art der Kommunikation hat den Vorteil, dass sich der Kommunikationsprozess und die Koordination bei einer Zusammenarbeit einfacher gestalten. Dies erleichtert die Informationsübermittlung und spart Zeit.

Beispiel

Für die letzte VBA-Woche haben die Zfhr Rohrer und Peuker den Befehl erhalten, gemeinsam einen Auftrag für ihre beiden Züge zu organisieren. Die Kommunikation zwischen den beiden Lt verläuft transparent. In einer informellen Atmosphäre gelingt es ihnen, die Rollen und Aufgaben jedes Zuges in kurzer Zeit zu bestimmen.

2.5 Interkulturelle Kommunikation

Die Persönlichkeit und die Weltanschauung werden von vielen Faktoren wie Kultur, Gewohnheiten, Erziehung, Sprache oder sozialem Umfeld geformt. Deshalb muss der kulturelle Faktor im Kommunikationsprozess unbedingt berücksichtigt werden. Jede Person ist anders und trägt ihr Gepäck mit sich. Wenn man miteinander kommuniziert, hat man es ständig mit Personen zu tun, die **anders** sind. So kann man bspw. nicht umhin, festzustellen, dass die Schweiz multikulturell ist. Die Schweiz ist in 26 Kantone unterteilt und hat vier Landessprachen, und jede Person wird durch ihre Region wie auch ihre Sprache geprägt. Diese Unterschiede zeigen sich insbesondere in sprachlichen Ausdrücken. Hinzu kommen die in der Schweiz Ansässigen unterschiedlicher Herkunft sowie die Bewohner der Nachbarländer der Schweiz. Dies alles bildet eine Bandbreite ganz unterschiedlicher Gewohnheiten, Sprachen, Bräuche, Religionen, Meinungen und Affekten. In Anbetracht dessen kann festgestellt werden, dass alle Personen verschieden sind. Folglich muss jeder Gesprächspartner sich **der Verschiedenheit seines Gegenübers bewusst sein, flexibel sein und sich anpassen.** Eine kompetente und effiziente Kommunikation bezieht demnach den Kontext ein und erfordert Anpassungsfähigkeit und Offenheit. Durch lückenhaftes Verstehen, falsche Interpretation von Worten und Gesten, Wahrnehmungsunterschiede oder Vorurteile können Missverständnisse entstehen. Wenn ein italienischsprachiger Gesprächspartner die Nachricht falsch zu empfangen scheint, dann nicht deshalb, weil er nichts versteht, sondern weil zwei unterschiedliche Personen miteinander kommunizieren.

Siehe Modul 1, Unterkapitel «Werte und Normen», Seite 41

Siehe Modul 1, Unterkapitel «Persönliche Einstellungen», Seite 41

Siehe Modul 4, Unterkapitel «Beziehungskonflikte», Seite 57

Siehe Modul 5, Kapitel «Menschenbilder», Seite 7

Hier einige Hinweise, wie man diese Gefahr beim interkulturellen Austausch verringern kann:

- Langsam, deutlich und in einfachen Wörtern und Sätzen sprechen
- Nicht davon ausgehen, dass die anderen einem selbst ähnlich sind
- Sich der Tatsache bewusst sein, dass die Gesprächspartner anders denken und andere Erwartungen haben können als die eigene Person
- Eigene Gedanken nur als Ansichten betrachten
- Nicht interpretieren und beurteilen, objektiv sein
- Empathie beweisen: In den Gesprächspartner hineinfühlen und seine Denk- und Sichtweise nachempfinden, bevor man handelt

Die zentralen Überlegungen zu den Kommunikationsgrundsätzen lauten:

- Was wollte der Sender mitteilen?
- Was hat der Sender gesendet?
- Was hat mein Gegenüber verstanden?
- Was hat der Empfänger verstanden?
- Was wurde möglicherweise falsch interpretiert?
- Wie können diese zwei Personen durch geschicktes Nachfragen und Klären das gegenseitige Verständnis wiederherstellen?

Das Wichtigste in Kürze

Die Kommunikation ist ein wichtiges Führungsinstrument für eine Führungsperson. Um sie jederzeit wirkungsvoll einsetzen zu können, muss man sich ihrer Eigenschaften bewusst sein:

Ein Grossteil der Kommunikation läuft unbewusst ab; es ist unmöglich, nicht zu kommunizieren.

Jede Nachricht enthält vier Seiten gleichzeitig:
- Sachinhalt
- Selbstkundgabe
- Beziehung
- Appell

Unterscheidung zwischen interner und externer Kommunikation
- Intern: Mit Mitarbeitenden der Organisation (informieren, aktivieren, Ziel erreichen, zusammenarbeiten, zufriedenstellen, mit der Organisation identifizieren)
- Extern: Mit Personen, die auf eine bestimmte Weise mit der Organisation verbunden sind

Kommunikation kann in verschiedene Richtungen erfolgen
- Vertikal: Aufwärts (zu Vorgesetzten) oder abwärts (zu Unterstellten)
- Horizontal: Mit Kameraden in ähnlicher Dienst- und Rangordnungsstellung

Kulturelle Unterschiede können den Kommunikationsprozess stören.

Lernkontrolle

1. Frage

Das Vier-Seiten-Modell ist ein Kommunikationsmodell nach Friedemann Schulz von Thun.

Aus welchen vier Seiten besteht dieses Modell?

- ☐ Sachinhalt und Beziehung
- ☐ Sachlage und Auftrag
- ☐ Selbstkundgabe und Appell
- ☐ Sender und Empfänger

2. Frage

Wenn man mit einer Person aus einer anderen Kultur spricht, muss man mehrere Aspekte beachten.

Kreuzen Sie an, worauf zu achten ist.

- ☐ Man sollte den Reaktionen seines Gesprächspartners vorgreifen.
- ☐ Man sollte Empathie zeigen.
- ☐ Man sollte seinen Gesprächspartner mit sich selbst vergleichen.
- ☐ Man sollte nicht mit ihm sprechen.

3. Frage

Es gibt zwei Kommunikationsarten bei einer Organisation – die interne und die externe.

Welche der folgenden Beispiele gehören zur internen Kommunikation?

- ☐ Werbung
- ☐ Besprechungen
- ☐ Intranet
- ☐ Internet

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie durch klare und sachliche Kommunkation ein Ziel erreicht haben. Ich war Vorgesetzter von drei Unterstellten und wir wollten die Übungsziele erfüllen, die wir bereits zum dritten Mal nicht erfüllt hatt. Ich war verärgert und ich musste die Befehlsausgabe erneut anpassen. Es war immer der gleiche Unterstellte, dessentwegen wir unseren Auftrag nicht erfüllten.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Ich war emotional erregt, weil wir diese Ziele nur gemeinsam erreichen konnten. Ich passte meinen Bf an, dass ich mich mithilfe von Skizzen deutlicher ausdrückte. Es war mir wichtig, auf der sachlichen Ebene zu kommunizieren.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Ich hatte Erfolg, denn ich hatte auf diese Weise eine gute Stimmung in der Gruppe erzeugt. Mittels meiner emotionsfreien und angepassten Befehlsausgabe sowie der Skizzen waren jetzt alle Unklarheiten beseitigt.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Im Mittelpunt steht der Auftrag und im Zentrum davon der Mensch. Nur so komme ich zum Erfolg.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Emotionen bei der Befehlsausgabe hätten der Auftragserfüllung nur geschadet. Eine sachorientierte und transparente Kommunikation ist aufschlussreicher und verhindert oft Unstimmigkeiten.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Ich muss mir besonders in angespannten Situationen meiner Kommunikation bewusst sein. Wie wirke ich auf andere? Hart zur Sache und fair zur Person.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?

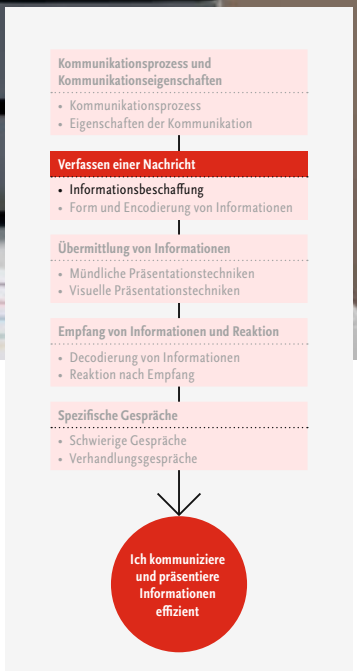
B

BAUSTEIN

VERFASSEN EINER NACHRICHT

Der Lernende soll

- **wissen, wie man Informationen sucht und erhält.**
- **in der Lage sein, sich Informationen zu beschaffen, die den Bedürfnissen des Empfängers entsprechen.**
- **die verschiedenen Formen der Kommunikation sowie die Vor- und Nachteile ihrer Verwendung kennen.**
- **Störungen und ihre Ursachen in der Kommunikation erkennen und daraus Massnahmen zur Verbesserung ableiten.**



3 Informationsbeschaffung

Worum geht es?

Heutzutage werden Informationen oft übernommen und ohne genauere Überprüfung weiter verbreitet. Man wird von der Masse an Informationen geradezu erdrückt. Es kann also einige Zeit in Anspruch nehmen, den Daten die Auskünfte zu entnehmen, die einen persönlich interessieren. Führungspersonen übermitteln Informationen, die vorher so bearbeitet worden sind, dass sie von ihrem Empfänger verstanden werden.

Beispiel

Lt Schmocker plant für seinen Zug eine Gruppenübung. Dazu müssen verschiedene Personen (Kp Kdt, Grfhr, Sdt) informiert werden. Sie haben jedoch nicht alle den gleichen Informationsbedarf.

Informationsbeschaffung bedeutet,

- die relevanten Inhalte aus einer grossen Menge von Informationen gezielt zu suchen und zu finden.
- die Informationen zu suchen, die für die anstehende Aufgabe gebraucht werden.

3.1 Analyse des Zielpublikums

Siehe Unterkapitel «Empathie», Seite 78

Bevor informiert wird, muss eine Analyse des Zielpublikums (Empfänger) erfolgen. In vielen Fällen ist es ratsam, diese bereits vor der Informationsbeschaffung vorzunehmen. Der Erfolg der Informationsübermittlung hängt davon ab, wie gut die Informationen auf die Interessen und Bedürfnisse der Empfänger abgestimmt sind. Die zentrale Anforderung an den Sender lautet, die Empfänger dort abzuholen, wo sie stehen. Der Sender muss sich in deren Situation hineinversetzen und sich dabei am vorhandenen Wissensstand orientieren.

Informationsaufbereitung bedeutet,

- sich in die Situation des Empfängers hineinzuversetzen.
- den Inhalt und die Form der Informationen den Bedürfnissen des Empfängers anzupassen.

Vor der Weitergabe von Informationen stellen sich drei wichtige Fragen.

Abbildung Nr. 5: Analyse des Zielpublikums

Beispiel

Ein Zfhr plant für seinen Zug die Durchführung einer Übung. Dabei muss er seinen Vorgesetzten wie auch seine Unterstellten informieren. Aus diesem Grund muss er im Vorfeld die Informationen an die Adressaten anpassen und entsprechend übermitteln.

Zielpublikum (Empfänger)	*Welche Informationen (Inhalte) sind für diese Personen wichtig?*
Kompaniekommandant	Der Kompaniekommandant erwartet Informationen über die Dauer, den Standort, die Erreichbarkeit, die Sicherheit, das Ziel, usw.
Gruppenführer	Die Gruppenführer erwarten ausführliche Informationen über die Aufträge, die Termine, die Ausrüstung, den Standort, die Ziele, usw.
Soldaten	Die Soldaten wollen über die Zielsetzung, den Übungsstart und das Übungsende informiert werden, usw.

Siehe Reglement 51.019, Grundschulung, Kapitel 6.3

Das Zielpublikum (Empfänger) unterscheidet sich teilweise stark voneinander. Daher ist es notwendig, sich folgende Fragen zu stellen:

- Wie viele Adressaten betreffen die Informationen?
- Welche Aufgaben und Funktionen erfüllen sie im Militär/Unternehmen?
- Wie alt sind sie und welche Ausbildung haben sie?
- Über welche Vorkenntnisse und Qualifikationen verfügen die Empfänger?
- Welche Erwartungen, Bedürfnisse und Interessen haben sie?
- Mit welchen Fragen, Vorurteilen, Einwänden ist zu rechnen?
- Sind die verwendeten Inhalte und Medien an die Bedürfnisse der Adressaten angepasst?

Falls das Zielpublikum wenig bekannt ist, muss man von einem Minimum an Kenntnissen und Voraussetzungen ausgehen und sich dementsprechend vorbereiten.

Beispiel

Am Besuchstag wird über die Arbeiten der Trp informiert. Unter den Besuchern gibt es Personen, die auch Militärdienst leisten und ein gewisses Vorwissen mitbringen. Andere verfügen über gar kein oder nur wenig militärisches Wissen. Diese letztgenannte Gruppe muss man als Ausgangspunkt für die Übermittlung der Informationen nehmen. Daher werden die Informationen einfach gehalten und militärische Fachbegriffe erklärt oder durch allgemeinverständliche Begriffe ersetzt.

3.2 Der Informationsbeschaffungsprozess

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 3.3

Siehe Reglement 51.019, Grundschulung, Kapitel 5.2, 6.2 und 6.3

Sobald der Adressat bestimmt ist, kann eine auf seine Bedürfnisse und Erwartungen ausgerichtete Informationsbeschaffung beginnen. Die Anlässe für eine Informationsbeschaffung können vielfältig sein (Durchführung einer militärischen Übung, Vorbereitung einer Ausbildungssequenz usw.).

Um die richtigen Informationen zu bekommen, lohnt es sich, geplant und strukturiert vorzugehen. Im Vorfeld müssen daher einige Fragen geklärt werden:

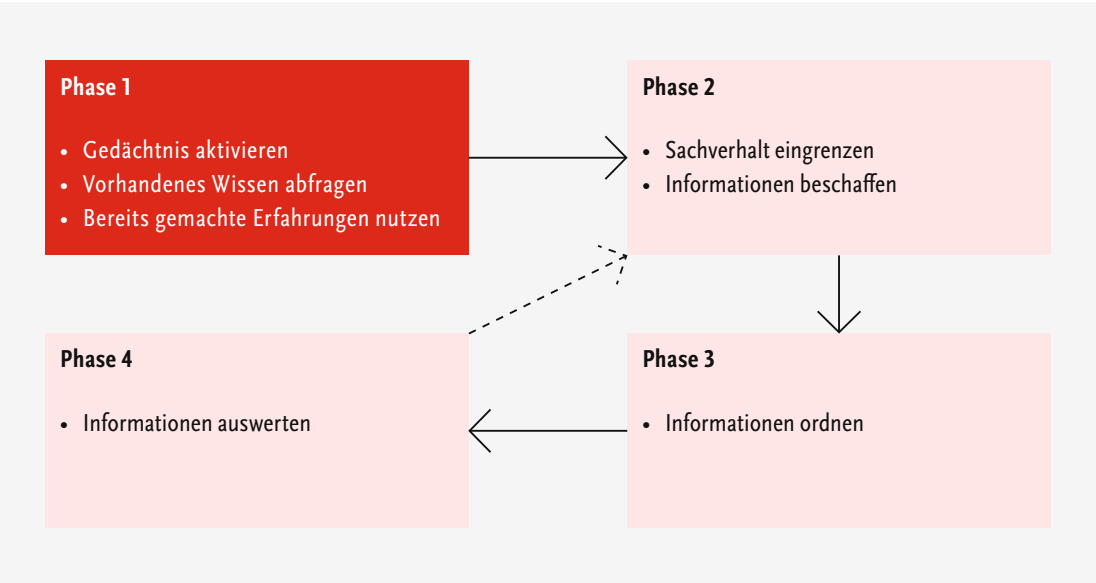
- Zu welchem Zweck werden die Informationen gebraucht?
- In welcher Tiefe müssen diese vermittelt werden?
- Welche Informationsquellen stehen zur Verfügung?
- Wie sollen die Informationen verwaltet werden?

Beispiel

Man plant eine Übung. Dazu müssen vorab einige Informationen eingeholt werden, z. B. wie die Geländebeschaffenheit aussieht, oder welcher Schutz bei verschiedenen Witterungseinflüssen existiert. Weitere Fragen können lauten: «Ist Biwakieren erlaubt?», «Wer muss über die Übung informiert werden» und «Welches Material wird gebraucht?»

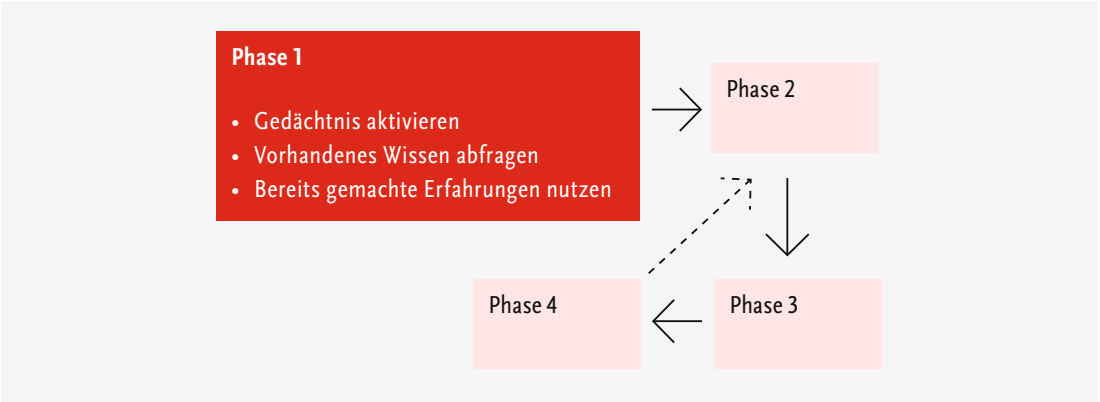
Die Informationsbeschaffung erfolgt in vier Phasen. Ob jede einzelne Phase durchlaufen werden muss, muss man situativ entscheiden. Es ist sinnvoll, die Erkenntnisse in jeder Phase zu protokollieren. Nur so können die Angaben später noch nachvollzogen werden.

Abbildung Nr. 6: Die vier Phasen der Informationsbeschaffung



Phase 1: Das Gedächtnis aktivieren

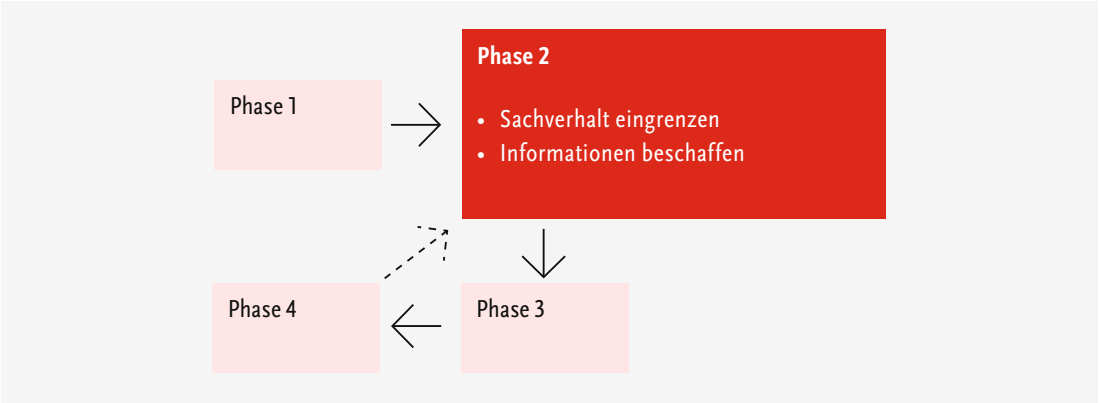
- Was weiss man bereits zum Thema?
- Welchen Bezug hat man zum Thema?
- Welche konkreten Erfahrungen konnte man in diesem Bereich bereits sammeln?
- Kennt man das Zielpublikum schon?



Phase 2: Den Sachverhalt eingrenzen, dann die Informationen beschaffen

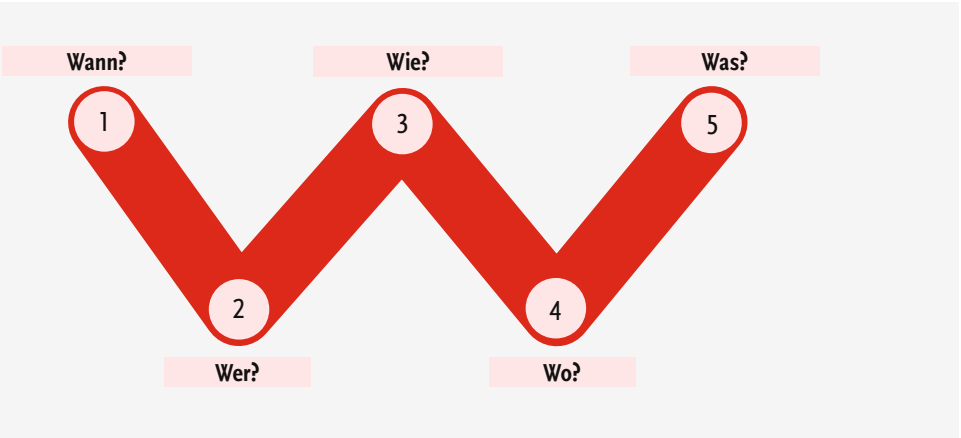
- Welche Informationen sind wirklich wesentlich?
- Welche Auflagen und Verbindlichkeiten sind zu berücksichtigen?

Überspringt man diesen Schritt, besteht die Gefahr, dass man sich bei der Informationsbeschaffung verzettelt. Das kann einen Zeitverlust nach sich ziehen.



Eine Möglichkeit, den Sachverhalt sinnvoll einzugrenzen, bieten die «5W-Fragen».

Abbildung Nr. 7:
Die «5W-Fragen»



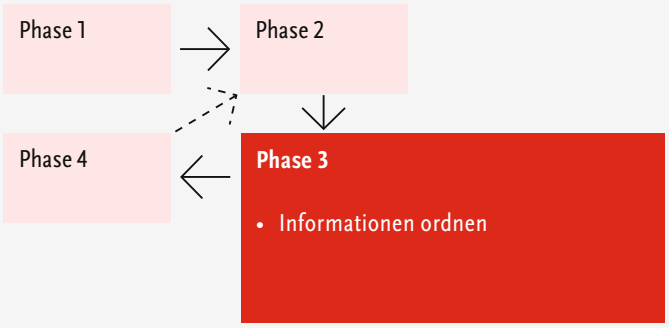
«5W-Fragen» zum Sachverhalt	*«5W-Fragen» zur Informationsbeschaffung*
• **Wann** wird die Übung durchgeführt (Dauer, Jahreszeit usw.)?	• **Wann** wird man die Informationen erhalten?
• **Wer** nimmt an der Übung teil?	• **Wer** kann die Informationen liefern?
• **Wie** ist der Ablauf der Übung?	• **Wie** kommt man zu den Informationen?
• **Wo** soll die Übung durchgeführt werden (in welchem Kanton, in welchem Gelände usw.)?	• **Wo** findet man die Informationen?
• **Was** ist das Ziel der Übung?	• **Was** für Informationen erwartet bzw. benötigt man?

Mögliche Informationsquellen:

Printmedien	*Elektronische Medien*	*Andere Möglichkeiten*
• Reglemente • Weisungen • Lehrschriften • Zeitschriften • Zeitungen • Lexika • Wörterbücher • Bücher • Magazine	• LMS • Internet • Radio • Fernsehen • CDs • DVDs	• Besichtigungen vor Ort (Erkundungen) • Bibliotheken • Besuch von Veranstaltungen • Interviews/Gespräche • Freundeskreis • Gedächtnis • Erfahrungsaustausch

Phase 3: Das Gesammelte ordnen und die sachdienlichen Informationen auswählen
Bei der Informationsbeschaffung kann sich eine grosse Menge von Daten ansammeln.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, die beschafften Informationen zu ordnen:
- Numerisch ordnen (1, 2, 3, 4, 5 usw.)
- Alphabetisch ordnen (a, b, c, d, e usw.)
- Chronologisch ordnen (April, Mai, Juni, Juli)
- Nach Stichwörtern ordnen
- Nach Farben und Symbolen ordnen
- Nach Checklisten ordnen
- Nach Themen ordnen



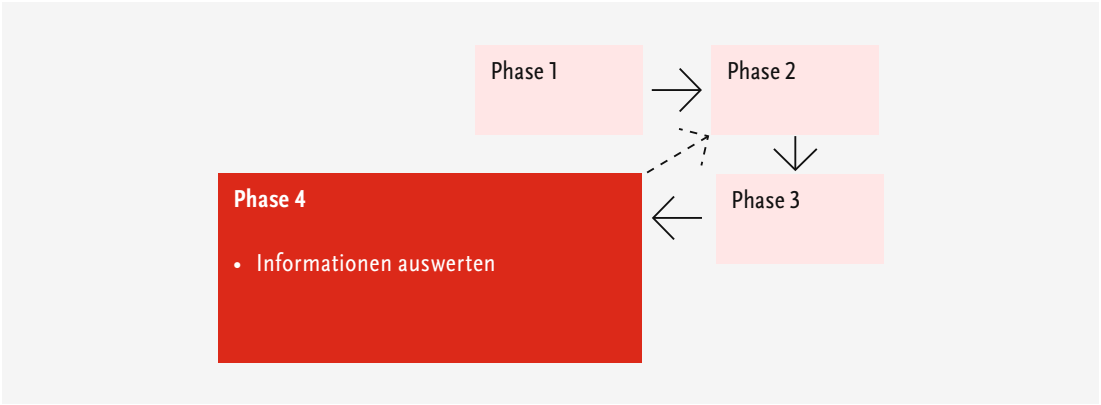
Beispiele

- Alle Dok, die etwas über die Geländebeschaffenheit aussagen, in welcher die geplante Übung stattfinden soll, werden strukturiert.
- Alle Informationen, die etwas über die Umgebung aussagen, werden zusammen abgelegt.

Phase 4: Auswertung der Informationen

Die nachfolgenden Fragen sind dabei hilfreich:

- Hat man genügend Informationen?
- Sind die Informationen zielführend?
- Sind die Informationen aussagekräftig und entsprechen sie der Wahrheit?
- Wurde die Ausgangsfrage beantwortet?
- Helfen mir die vorhandenen Informationen dabei, zu einem Entschluss zu kommen?



Unter Umständen erfolgt hier die Erkenntnis, dass die beschafften Informationen noch nicht ausreichen oder unvollständig sind. Dann beginnt man noch einmal bei **Phase 2**.

Beispiel

Um zu einem endgültigen Entschluss zu gelangen, fehlen noch einige Informationen. Es ist noch nicht abschliessend geklärt, ob die Bodenbeschaffenheit im Wald auch genügend Schutz bietet. Ausserdem muss noch abgeklärt werden, ob die Zufahrtswege für die schweren Motorwagen befahrbar sind.

Die zentralen Überlegungen zur Beschaffung von Informationen lauten:

- Was weiss man bereits?
- Welcher Rahmen begrenzt den Sachverhalt?
- Wo kann man nach den Informationen suchen?
- Hat man genügend Informationen?
- Sind die gesammelten Informationen alle wichtig?

Aufgabe

Beschaffung von Informationen

Sie erhalten von Ihrem Vorgesetzten die Aufgabe, eine Lektion über das Thema «Zelten mit Zelteinheit» gem. Reglement «Grundschulung» abzuhalten.

Wie gehen Sie persönlich bei der Informationsbeschaffung vor?

Das Wichtigste in Kürze

Analyse des Zielpublikums
Das Zielpublikum unterscheidet sich teilweise deutlich voneinander. Die Informationen müssen an das Zielpublikum angepasst sein. Um sie reibungslos zu übermitteln, muss man sich folgende Fragen stellen:

- Wer ist das Zielpublikum (Funktion, Aufgaben, Alter, Wissen)?
- Welche Informationen sind für das Zielpublikum wichtig (wer muss was wie gut wissen)?
- In welcher Form soll informiert werden (E-Mail, Info-Sitzungen)?

Informationsbeschaffung bedeutet,
aus einer grossen Menge an Informationen gezielt all jene zu suchen und zu finden, die für die anstehende Aufgabe gebraucht werden.

Phase 1

- Gedächtnis aktivieren (Erinnerung)
- Vorhandenes Wissen abfragen
- Bereits gemachte Erfahrungen nutzen

Phase 2

- Sachverhalt eingrenzen («5W-Fragen»)
- Informationen beschaffen («5W-Fragen»)

Phase 3

- Informationen ordnen (numerisch, alphabetisch usw.)

Phase 4

- Informationen auswerten (Sind es genügend, sind sie zielorientiert und aussagekräftig und welche Antworten/welcher Entschluss?)

Lernkontrolle

1. Frage

Oft ist man in der Situation, dem Gegenüber etwas zu erzählen, zu erklären oder zu beschreiben.

Kreuzen Sie an, auf welche Aspekte man dabei achten sollte.

☐ Fremdwörter benutzen, da man diese erklären kann.
☐ Kurze und einfache Sätze verwenden.
☐ Der Wortschatz sollte dem Gegenüber angepasst werden.
☐ Nichts Persönliches einbringen.

2. Frage

Sie beobachten einen Verkehrsunfall und benachrichtigen die Polizei.

Welche Informationen müssen Sie weitergeben?

☐ Wer ist am Unfall beteiligt bzw. verunfallt?
Warum hat sich der Unfall ereignet?
Wie ist der Unfall abgelaufen?
Was ist der verunfallten Person zugestossen?
Wo hat sich der Unfall ereignet?

☐ Weshalb hat es Verletzte gegeben?
Wann hat sich der Unfall ereignet?
Was ist der verunfallten Person zugestossen?
Wer ist am Unfall beteiligt bzw. verunfallt?
Wo hat sich der Unfall ereignet?

☐ Wann hat sich der Unfall ereignet?
Wer ist am Unfall beteiligt bzw. verunfallt?
Wie ist der Unfall abgelaufen?
Wo hat sich der Unfall ereignet?
Was ist der verunfallten Person zugestossen?

☐ Wer ist am Unfall beteiligt bzw. verunfallt?
Warum hat sich der Unfall ereignet?
Wie ist der Unfall abgelaufen?
Welches sind Ihre Informationsquellen?
Wo hat sich der Unfall ereignet?

3. Frage

Die «5W-Fragen» sind sowohl für die Analyse des Sachverhalts anwendbar als auch für die Informationsbeschaffung.

Ist diese Aussage richtig oder falsch?

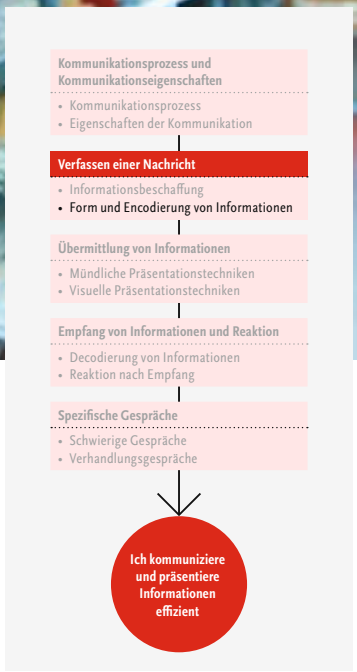
☐ Falsch
☐ Richtig

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie durch erfolgreiche Informationssuche Ihr Ziel erreicht haben. Ich erhielt von meinem Vorgesetzten den Auftrag, eine Lektion über das Thema «Zelten mit Zelteinheit» gem. GS zu halten.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Ich machte mir Gedanken, wie ich ausgebildet wurde. Anschliessend ging ich zu meinem Vorgesetzten und fragte ihn, wann, mit wem, wie, wo und mit welcher Zielsetzung diese Ausbildung stattfinden solle. Danach habe ich im GS alles über dieses Thema gelesen.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Nachdem ich von meinem Vorgesetzten alle für mich wichtigen Informationen erhalten und die Grundlagen gelesen hatte, konnte ich mit der Planung der Ausbildung beginnen.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Ich erhielt Antworten auf meine Fragen und konnte alle für mich wichtigen Informationen für die Ausbildung nachlesen.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Es ist wichtig, alle benötigten Informationen zu beschaffen.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Ich werde auch in Zukunft aktiv Informationen beschaffen.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?



4 Form und Encodierung von Informationen

Worum geht es?

Nachdem der Adressat bestimmt ist und die sachdienlichen Informationen recherchiert sind, müssen diese in einer bestimmten Form encodiert werden, die der Empfänger wahrnehmen und verstehen kann. In den meisten Situationen wird eine Information verbal und durch Körpersprache übermittelt. Mit anderen Worten kann eine Nachricht die verbale und/oder die nonverbale Form annehmen.

Informationen formen und encodieren bedeutet,

- eine Information in verschiedene Zeichen, Symbole und Codes umzuwandeln.
- den geeigneten Kanal zu wählen.

4.1 Verbale Kommunikation

Die verbale Kommunikation bezeichnet eine Art der Übermittlung von Nachrichten mithilfe von Worten. Sie kann somit mündlich oder schriftlich erfolgen.

4.1.1 Die mündliche verbale Kommunikation

Eigenschaften

Die Nachricht wird durch die Stimme und durch Worte übermittelt. Diese Form der Kommunikation wird dynamisch genannt.

Vorteile	*Nachteile*
• Schnelle Informationsübermittlung • Direkte Übermittlung an den Empfänger • Sofortiges Feedback vom Empfänger • Einfache Übermittlungstechnik • Optimal, um beim Publikum Gefühle anzusprechen	• Einmal ausgesprochene Worte können nicht zurückgenommen oder gelöscht werden • Das Gesagte kann mehrdeutig sein oder falsch interpretiert werden • Die Nachricht kann verzerrt empfangen werden, wenn sie über mehrere Vermittler weitergegeben wird

Störungen der mündlichen verbalen Kommunikation

- Nicht alle **Gefühle** werden in Worte gefasst

Beispiel

Die Lektion «Handgranaten werfen» steht auf dem Plan. Die haarsträubenden, oft übertriebenen Geschichten der Zfhr haben Rekr Loosli eine riesige Angst eingejagt. Um sich nicht vor seinen Kameraden zu blamieren, spricht er nicht darüber und lässt sich auch sonst nichts anmerken. Da Rekr Loosli keine Angst zeigt, wird er als Folge vom Zfhr ausgewählt, die HG als erster zu werfen.

- Nicht alle Gedanken werden **geäussert** oder richtig ausgesprochen

Beispiel

Sdt Gagnaux sitzt am Steuer und Lt Fieni studiert die Karte. Lt Fieni denkt, dass sie bei der nächsten Kreuzung links abbiegen müssen. Kurz vor der Kreuzung sagt er zu Sdt Gagnaux aber «Hier jetzt rechts abbiegen!», woraufhin Sdt Gagnaux rechts abbiegt.

- Nicht alles Gesagte wird auch **gehört** oder **verstanden**

Beispiele

- Lt Hämmerli ruft Wm Marchand während der Gefechtsübung im scharfen Schuss zu sich. Dieser hört ihn aufgrund des Lärms nicht und reagiert folglich nicht.
- Lt Hämmerli begibt sich zu Wm Marchand und erteilt ihm in der lärmigen Umgebung den Befehl, weitere Munition zu holen. Wm Marchand gibt ihm daraufhin die Antwort: «Ich halte die Stellung, während Sie weg sind.»

- Nicht immer wird das Verstandene richtig **interpretiert**

Beispiele

Die Gruppe erhält von Lt Hämmerli den Befehl: «Wartet nach dem Wegräumen des Materials bei der Kaserne!» Für den Gruppenführer ist klar, dass sie in der Kaserne warten sollen. Die Gruppe wartet jedoch vor der Kaserne.

- Störungen aufgrund von **Kommunikationskillern**

Jeder kennt unangebrachte Aussagen. Diese nennt man auch «Killersätze». Sie zielen häufig nicht auf die Sache, sondern auf die Person ab und wirken verletzend. Weil solche Aussagen im Gegenüber Widerstand wecken können, kann es passieren, dass die Kommunikation zur Explosion oder zum Erliegen gebracht wird.

Kategorien	*Beispiele*
• Befehlen, anordnen	«Hören Sie auf damit!», «Ich erwarte von Ihnen, dass …»
• Mahnen, drohen	«Wenn Sie das nicht getan hätten, wäre …»
• Beraten, Vorschläge machen	«Nach meiner Auffassung sollten Sie …»
• Urteilen, kritisieren	«Sie sind wie immer auf dem falschen Weg!»
• Lächerlich machen	«Dass Sie dem Gedanken nicht folgen können, überrascht mich überhaupt nicht!»
• Interpretieren	«Das sagen Sie, weil Sie verärgert sind!»
• Trösten, aufrichten	«So schlimm ist es doch gar nicht.»
• Ausweichen, aufziehen	«Das erinnert mich an den Fall, als …»

Elemente einer verbalen mündlichen Kommunikation

- Verständlich Sprechen: **Das Hamburger Verständlichkeitsmodell**

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 3.3

Indem er sich verständlich ausdrückt, erreicht der Sender, dass ihm der Empfänger aktiv zuhört. Er macht einen professionellen Eindruck und wird seine Gesprächspartner auch leichter von seinen Anliegen überzeugen. Indem er die Regeln des verständlichen Sprechens anwendet, ist der Sprecher ausserdem sicherer und läuft weniger Gefahr, den Faden zu verlieren. Hierfür gibt es unterschiedliche Modelle. Ein vielfach angewendetes ist das Hamburger Verständlichkeitsmodell, das in der Folge vorgestellt wird. Es wurde für die bessere Verständlichkeit der schriftlichen Sprache entwickelt, die Regeln können jedoch auch auf die mündliche Sprache übertragen werden.

Verständlich Sprechen heisst,

- sich dem Gesprächspartner sprachlich anzupassen.
- kurze und prägnante Sätze zu formulieren.
- Fremdwörter zu vermeiden oder diese dann zu erklären.

Abbildung Nr. 8:
Verbale Kommunikation
»Das Hamburger Verständlichkeitsmodell»

1. Säule: Einfachheit

Der erste Aspekt hat die grösste Bedeutung für die Verständlichkeit. Einfachheit bewirkt, dass die Kommunikationsinhalte verstanden werden. Dafür sollte man:

- Den Wortschatz dem Gegenüber anpassen
- Einfach aufgebaute Sätze verwenden
- Fremdwörter nach Möglichkeit vermeiden
- Fachwörter erklären

Beispiele

Kompliziert
AdA werden für ihre Handlungen zur Verantwortung gezogen, insbesondere bei Nichtbeachtung der Vorschriften.

Einfach
AdA, die gegen die Regeln verstossen, werden bestraft.

2. Säule: Gliederung und Ordnung

In einer gegliederten und geordneten Rede können sich die Zuhörer zurechtfinden. Um dies zu erreichen, muss man:

- Blöcke übersichtlich abbilden («Zunächst …»; «dann …»; «schliesslich …»)
- Wesentliches betonen («Ich weise besonders darauf hin, dass …»)
- Fakten von Meinungen trennen

Beispiele

Ungegliedert

«Sie gehen jetzt in Ihre Unterkunft und haben zwanzig Minuten Zeit für die Körperpflege. Vorher müssen Sie sich aber noch hier in diese Liste eintragen, vergessen Sie das nicht. Nachtessen findet um 18.30 Uhr statt. Ach ja, diejenigen, die jetzt noch Mat bei sich haben, müssen das jetzt sofort zur Materialausgabestelle zurückbringen, aber schreiben Sie sich zuerst in die Liste ein …»

Gegliedert

«1. Alle tragen sich jetzt auf der hier aufliegenden Liste ein. 2. Diejenigen, die noch Mat bei sich tragen, bringen das anschliessend zur Materialausgabestelle zurück. 3. Gehen Sie in Ihre Unterkunft. Sie haben zwanzig Minuten Zeit für die Körperpflege. 4. Um 18.30 Uhr befinden sich alle beim Nachtessen.»

3. Säule: Kürze und Prägnanz

Kürze und Prägnanz bewirken, dass das Wesentliche beim Empfänger ankommt. Dafür sollte man:

- Überlegen, welche Inhalte für die Zuhörer wirklich relevant sind
- Nicht um den heissen Brei herumreden
- Nicht vom Thema abschweifen, den Kern im Auge behalten
- Die Sache auf den Punkt bringen
- Keine unnötigen Fremdwörter verwenden

Beispiele

Weitschweifig

«Vorgesetzte führen in erster Linie, indem sie mit eigenem Beispiel vorangehen, sie sind ein Muster an Disziplin und Einsatz und haben damit eine erzieherische Wirkung auf ihre Unterstellten.»

Kurz und prägnant

«Vorgesetzte dienen ihren Unterstellten als Beispiel.»

4. Säule: Stimulanz und Anregung

Stimulanz und Anregung bewirken, dass beim Empfänger Aufmerksamkeit und Emotionen geweckt werden. Um dies zu erreichen, muss man:

- Anschaulich formulieren, d. h. sprachliche Bilder verwenden, eigene Erfahrungen einbringen, Beispiele verwenden
- Persönliches einbringen, sodass das Gegenüber den Sprechenden als Individuum mit Gefühlen, Erfahrungen, Interessen und Erwartungen erlebt
- Die persönliche Anrede «Sie» anstelle des Wörtchens «man» verwenden
- Den Gesprächspartner mit Äusserungen wie «Stellen Sie sich vor …», «Sie haben bestimmt schon die Erfahrung gemacht …», «Erinnern Sie sich an eine Situation, in der …» einbeziehen

Beispiele

Nicht anregend
«Führen bedeutet, dass man Verantwortung übernehmen muss. Man steht an der Spitze einer Gr oder eines Zuges. Man kann die Verantwortung nicht abgeben. Man muss den Auftrag zu Ende führen. Man ist für seine Leute zuständig, ob man will oder nicht. Das ist herausfordernd, aber spannend. Hier kann man die Persönlichkeit testen und wird gefordert.»

Anregend
«Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich mit Ihrem Zug in einer Nachtübung. Der Nebel umhüllt Ihre Gruppe, Sie können die Personen kaum voneinander unterscheiden. Ihre Uniform saugt die Feuchtigkeit des Nebels auf und wird immer schwerer. In einer solchen Situation müssen Sie den Zug zum Zielort führen und dürfen die Verantwortung nicht abgegeben. Sie sind gefordert und ihre Persönlichkeit wird einem Belastungstest unterzogen.»

- **Kongruent sein**

Inkongruenz ist gegeben, wenn die verbalen und die nonverbalen Signale einer Person nicht übereinstimmen und sich im Extremfall sogar widersprechen. Eine Nachricht ist kongruent, wenn alle Signale einer Nachricht (verbal und nonverbal) in die gleiche Richtung weisen.

Beispiele

Kongruenz
Ein wütender Blick und eine laute Stimme passen zur Aussage: «Mist, jetzt habe ich dir das schon hundert Mal erklärt und noch immer …»

Inkongruenz
Die Aussage «Mir geht es sehr gut» stimmt nicht mit einer düsteren Miene und einem gesenkten Blick überein.

Wenn man feststellt, dass die eigene Kommunikation inkongruent ist, lohnt sich eine Selbstklärung:

- Weshalb stimmen die verbalen und nonverbalen Signale nicht überein?
- Welche konkreten Gefühle empfindet man?
- Sind die Gefühle widersprüchlich?
- Was will man wirklich aussagen?

- **Transparenz und Klarheit**

Sender und Empfänger müssen einander sagen, was sie denken und was sie empfinden. Mit anderen Worten sollte man sich konkret ausdrücken und klar formulieren, was man sagen will. Wenn man etwas nicht verstanden hat, muss man dies durch gezieltes Nachfragen klären.

Siehe Unterkapitel «Wirksames Fragen», Seite 86

Beispiel

Lt Roh sagt zu Wm Reynard: «Der Rücktransport für die Sdt nach der Übung müsste noch organisiert werden.» Wenn das eine Aufforderung ist, muss sie konkret formuliert werden: «Wm Reynard, ich beauftrage Sie, den Rücktransport für die Sdt zu organisieren.»

Wenn Wm Reynard nicht sicher ist, was Lt Roh genau meint, muss er nachfragen: «Sie meinen, ich soll mich um die Organisation des Transports kümmern?»

- **Der Interpretation des Gesprächspartners vorgreifen**

Durch seine Formulierungen kann der Sender die Wahl des «Ohrs», mit dem der Empfänger die Nachricht wahrnimmt, beeinflussen. Deshalb ist es wichtig, dass der Sender stets im Voraus überlegt, was er ausdrücken will, welches Ziel er mit seiner Nachricht verfolgt und was er von seinem Gesprächspartner erwartet.

Siehe Unterkapitel «Aktives Zuhören», Seite 78

- **Die Metakommunikation anwenden**

Man kann mit seinem Gegenüber auch über das Thema Kommunikation sprechen. Das «Reden über das Reden» wird Metakommunikation genannt. Die Überlegungen beziehen sich dabei auf den Kommunikationsprozess sowie auf die Beziehung und die Gefühle der beiden Gesprächspartner. Im Folgenden finden Sie einige Anwendungsbeispiele für die Metakommunikation:

Beispiel

Ziele	*Beispiele*
• Seine Erwartungen oder ein Ziel klären	«Ich erwarte von Ihnen, dass Sie als Gruppe zusammenarbeiten, um dieses Ziel zu erreichen.»
• Seine Absichten erklären	«Ich habe Ihnen diesen Auftrag gegeben, weil ich versuche, Ihnen bewusst zu machen, wie wichtig Gruppenarbeit ist.»
• Seine Beziehung zu den Unterstellten pflegen	«Ich habe den Eindruck, dass meine Worte Sie verärgert haben.»

Vorteile	*Nachteile*
• Kann dazu dienen, einen Austausch zwischen zwei Personen wieder in die richtige Bahn zu bringen • Hilft dabei, Missverständnisse zu vermeiden • Hilft dabei, latente Konflikte aufzuklären	• Erfordert den Willen zu Transparenz und Klarheit • Nicht immer einfach, die eigenen Emotionen zu bestimmen • Dient nur zur Erkennung des Problems, löst es aber nicht • Zu viel Metakommunikation tötet Kommunikation

4.1.2 Die schriftliche verbale Kommunikation

Eigenschaften

Bei dieser Kommunikationsart werden die Worte umgewandelt und in visueller Form übermittelt. Diese Form der Kommunikation wird statisch genannt.

Vorteile	*Nachteile*
• Präzise, da sorgfältigere Wahl der Worte und Formulierungen • Möglichkeit der Überprüfung und Umformulierung • Hinterlässt eine Spur – schwarz auf weiss • Optimal für lange und komplexe Nachrichten	• Gewisse Kenntnisse und Kompetenzen nötig, um zu schreiben, zu verfassen, zu visualisieren • Informationen werden langsam übermittelt • Nachricht kommt möglicherweise nicht beim Adressaten an • Feedback des Empfängers verzögert sich

Beispiel

Der Kp Kdt erteilt seinen Lt komplexe Aufträge in schriftlicher Form. So kann er die Inhalte genau analysieren. Ausserdem kann er bei Unverständnis oder während der Auftragsausführung darauf zurückkommen und überprüfen, was erledigt wurde und was noch zu tun bleibt.

Störungen in der schriftlichen verbalen Kommunikation

Die Ursachen für Störungen in der schriftlichen Kommunikation sind vielfältig. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele:

- **Fehlen die nonverbalen Elemente,** besteht das Risiko, dass die Nachricht mehrdeutig ist

Beispiel

Lt Bär führt mit seinem Zug einen Auftrag aus. Als er in die Kaserne zurückkommt, sieht er eine Notiz des Kp Kdt auf seinem Schreibtisch: «Lt Bär, bitte um 1830 in meinem Büro erscheinen!» Der Kp Kdt möchte Lt Bär für seinen erfolgreich ausgeführten Auftrag loben, aber Lt Bär versteht beim Lesen der Notiz das Gegenteil und macht sich auf negative Kritik gefasst.

- Schwer verständlicher **Textaufbau**

Beispiel

Wm Lombard erstattet Lt Bär einen dreiseitigen, schriftlichen Bericht über die Leistung seiner Gruppe während des Auftrags. Lt Bär hat Mühe, ihn zu lesen und zu verstehen, da die Sätze sehr lang sind und der Text keine logische Struktur aufweist.

- Der **Kommunikationskanal** ist ungeeignet

Beispiel

Lt Bär verfasst den Bericht über den Auftrag als E-Mail an den Kp Kdt. Dieser verweigert die Annahme, da ein Bericht seiner Meinung nach in einem dazu vorgesehenen Berichtformular niederzuschreiben ist.

- **Kulturelle** Barrieren

Beispiel

Eine Nachricht auf einem Notizzettel zu hinterlassen, könnte von einer Person, deren Kultur dieses einfache Mittel als Respektlosigkeit interpretiert, übelgenommen werden.

- **Semantische** Barrieren (Fachsprache, usw.)

Beispiel

Sdt Freiburghaus begibt sich zur Krankenstation, um seine Knieverletzung kontrollieren zu lassen. Der Arzt stellt ihm eine Befreiung vom Marschieren mit ausführlicher Beschreibung der Diagnose aus, die er seinem Zfhr vorlegen soll. Lt Bär liest sie, versteht aber aufgrund der verwendeten, medizinischen Fachausdrücke kaum die Hälfte davon.

Elemente einer gelungenen, schriftlichen, verbalen Kommunikation:
- Wahl des richtigen Schreibstils
- Beachtung der Umgangsformen und Höflichkeitsregeln
- Anwendung des Hamburger Verständlichkeitsmodells
- Anpassung des Vokabulars an das Zielpublikum
- Nochmaliges Durchlesen des Textes vor dem Absenden oder der Veröffentlichung

4.2 Nonverbale Kommunikation

Ein wesentlicher Teil der Kommunikation wird nicht über Worte, sondern über die Körpersprache (nonverbale Kommunikation) vermittelt. Vieles davon läuft unbewusst ab. Je nach Situation können die nonverbalen Anteile, verglichen mit den verbalen Informationen, viel bedeutsamer sein. Um im Umgang mit Menschen effizient zu kommunizieren, ist es wichtig, sich seine eigene Körpersprache bewusst zu machen. Zu beachten ist aber auch die des Gegenübers, um entsprechend reagieren zu können. Die nonverbale Sprache wird in stimmliche und körperliche Aspekte unterteilt.

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 3.3

Siehe Reglement 51.019, Grundschulung, Kapitel 5.2

4.2.1 Aspekte der Körpersprache: die Parasprache

Eigenschaften
Die mit der Stimme verbundenen nonverbalen Aspekte – die Parasprache – vermitteln dem Empfänger zahlreiche Informationen über den Sender: seine Stimmung, seine Einstellung gegenüber dem Gesprächspartner, seine Energie, sein Selbstvertrauen usw. Zu den Bestandteilen der Parasprache gehören:

- Lautstärke
- Intonation
- Tempo
- Ton
- Schweigen

Vorteile	*Nachteile*
• Etwas kann auf unterschiedliche Art gesagt werden, abhängig von der Intonation, dem Ton usw. • Eine Nachricht kann anregend und damit überzeugend gestaltet werden	• Kann auf unterschiedliche Weise interpretiert werden und Missverständnisse verursachen

Störungen aufgrund der stimmlichen Aspekte

- Artikulation: Wörter werden undeutlich ausgesprochen
- Lautstärke: zu laut oder zu leise
- Tempo: zu schnell oder abgehackt
- Ton: unangemessen
- Schweigen: unangemessen, zu lang, unbehaglich, usw.

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 3.3

Berücksichtigung der stimmlichen Aspekte

Um seine Parasprache und damit seine Kommunikation zu verbessern, muss man:

- Sich seiner eigenen Art zu kommunizieren bewusst sein und üben–sich aufnehmen und filmen
- Füllwörter und «Sprachticks» vermeiden
- Sich energisch und begeistert zeigen, um zu überzeugen und Interesse zu wecken
- Angemessene Sprechpausen machen, um das Publikum nachdenken zu lassen
- Für mehr Deutlichkeit mit der Stimme genau der Interpunktion folgen
- Sich deutlich artikulieren
- Wichtige Aspekte der Rede durch Wiederholung oder Betonung hervorheben
- Das Tempo variieren, um die Nachricht für den Zuhörer interessant zu machen

4.2.2 Bedeutung der Körpersprache

Eigenschaften

Im Folgenden sind die nonverbalen Aspekte der Körpersprache aufgelistet:

- Mimik (Augen, Stirn, Mund)
- Blickkontakt
- Gestik (Bewegungen der Arme, der Hände und des Kopfes)
- Haltung
- Körperliche Distanz zwischen den Personen
- Bewegung im Raum

Vorteile	*Nachteile*
• Vermittelt Informationen über den emotionalen Zustand des Senders sowie über die Beziehung zum Gesprächspartner • Ergänzt und unterstützt die Nachricht des Senders • Feedback-Quelle während einer Wechselwirkung	• Wird sehr oft falsch interpretiert • Erfolgt oft unbewusst • Stimmt nicht immer mit der mündlichen Nachricht überein • Verrät die augenblickliche geistige Verfassung des Senders

Störungen aufgrund körpersprachlicher Aspekte

Wenn der Empfänger die nonverbalen Zeichen falsch interpretiert, liegt es nahe, dass diese Störungen der Interpretation auch aufgrund der nonverbalen Interpretation entstehen können. Im Folgenden sind einige Gründe für solche Störungen aufgelistet:

- Verbirgt man die eigenen **Emotionen,** kann dies beim Empfänger Misstrauen hervorrufen

Beispiel

> Sdt Roh ist bei seinen Kameraden im Zug Bär nicht sehr beliebt, da er sich in vielen Andeutungen ergeht und im Gespräch mit anderen stets sehr zynisch auftritt.

- **Interkulturelle** Unterschiede

Die nonverbale Sprache hat nicht in allen Kulturen die gleiche Bedeutung und wird nicht überall gleich interpretiert.

Beispiel

> Rekr Pedretti berührt seine Gesprächspartner häufig. Einige seiner Kameraden finden das unangenehm und fühlen sich oft unbehaglich, wenn sie sich mit ihm unterhalten.

- Schlechter **Blickkontakt** zum Publikum

Wenn man während eines Gesprächs den Blickkontakt mit seinen Gesprächspartnern nicht aufrechterhält, kann dies dazu führen, dass das Interesse bei den Zuhörern nachlässt oder sogar das Gefühl entsteht, nicht beachtet zu werden.

- **Subjektivität** und **persönliche Erfahrungen**

Im Allgemeinen nimmt der Mensch die verbale und nonverbale Sprache anderer Personen schnell, automatisch und unbewusst wahr. Dieser Mechanismus wird durch die vergangenen Erfahrungen beeinflusst, was zu Fehlinterpretationen führen kann.

Beispiel

> Tränen drücken oft Kummer aus. Es kommt aber auch vor, dass jemand aus Wut oder Freude weint.

- Störungen aufgrund von **Inkongruenzen** in der Kommunikation

Es gibt Situationen, in denen man nicht sagen will – oder kann – was man fühlt oder denkt. Die Körpersprache ist jedoch schwer zu kontrollieren. Sie kann deshalb Widersprüche zwischen der verbalen und unserer nonverbalen Kommunikation verraten. Eine inkongruente Nachricht kann ein Missverständnis oder eine Unsicherheit beim Empfänger auslösen: Auf welche Information soll er reagieren, auf die verbale oder die nonverbale? Was möchte der Sender eigentlich mitteilen? Mit welchem «Ohr» soll der Empfänger zuhören?

Berücksichtigung der körpersprachlichen Aspekte

Um seine Körpersprache und damit seine Kommunikation zu verbessern, muss man folgendermassen vorgehen:

- Stellen Sie **Fragen**, um die Interpretation der Körpersprache zu überprüfen

Beispiel

Während des Ausbildungsberichtes runzelt einer der Beteiligten die Stirn. Das kann bedeuten, dass er mit dem Inhalt nicht einverstanden ist, dass er sehr konzentriert ist oder dass er etwas nicht begreift. Erst durch Nachfragen wird man diese Haltung verstehen.

- Gesten, Positionen und Inhalt der Nachricht **ergänzen** einander zu einem kongruenten Ganzen
- Halten Sie den **Blickkontakt** (4–5 Sekunden), um Interesse und Wertschätzung zu bekunden und das Gegenüber einzubeziehen
- Prüfen Sie Ihre Körpersprache, um sich ihrer **bewusst** zu sein und Fehler zu korrigieren

Beispiel

Zeugen meine Kleidung und mein Haarschnitt von Respekt für meinen Gesprächspartner?

- Vermeiden Sie **störende Gesten!** Verwenden Sie nur Gesten, die für die Botschaft relevant sind

Beispiel

Beim Debriefing der Kp macht Hptm Spinnler wiederholt eine bestimmte Handbewegung, während er spricht. Die Rekr bemerken dies und achten nur noch auf diese Geste statt auf die Nachricht, die Hptm Spinnler zu vermitteln versucht.

- Halten Sie die vom Gegenüber bevorzugte **persönliche Distanz** ein, damit sich niemand unbehaglich fühlt

Beispiel

Lt Fronzaroli hat bemerkt, dass Wm Benucci es nicht mag, wenn er ihm zu nahe kommt, wenn sie sich unterhalten. Bei seinen nächsten Gesprächen mit dem Wm hält er einen grösseren Abstand, damit dieser sich nicht unbehaglich fühlt.

Die zentralen Überlegungen zur Form und Encodierung von Informationen lauten:

- Ist die Sprache an das Publikum angepasst?
- Verwende ich einfache und kurze Sätze?
- Ist die Präsentationsstruktur kohärent?
- Ist die Rede klar und stimulierend?
- Passt die Haltung und die Gestik zum gegenwärtigen Anlass?
- Ist die Beziehung zum Zielpublikum angemessen?
- Stützt sich die Nachricht auf Fakten oder auf Empfindungen?
- Welche Störquellen könnten die Nachricht beeinträchtigen?

Das Wichtigste in Kürze

Die verbale Kommunikation umfasst:
- Mündliche Kommunikation
- Schriftliche Kommunikation

Ursachen für die Störung in der verbalen Kommunikation können sein:
- Sprache: Nicht an das Publikum angepasst
- Satzbau: Lang, umständlich, unstrukturiert
- Inkongruenz: Gesagtes und Gedachtes oder Gefühle stimmen nicht überein

Einige Hinweise für eine gelungene, verbale Kommunikation:
- Verständlich sprechen (Einfachheit, Ordnung und Struktur, Kürze und Klarheit, Stimulanz und Anregung)
- Kongruenz: Sich dem Gesprächspartner gegenüber transparent und übereinstimmend zeigen
- Metakommuniktion: Nutzen, um den Austausch wieder in die richtige Bahn zu bringen

Die nonverbale Kommunikation umfasst:
- Parasprache (Lautstärke, Intonation, Tempo, Ton, Schweigen)
- Alle Elemente der Körpersprache (Mimik, Blickkontakt, Gestik, Haltung, körperliche Distanz zwischen Personen)

Ursachen für Störungen in der nonverbalen Kommunikation können sein:
- Undeutliche Sprache (Lautstärke, Artikulation)
- Nonverbale und verbale Nachrichten stimmen nicht überein
- Übereilte Beurteilung und Interpretation der nonverbalen Sprache des Gesprächspartners

Einige Hinweise für eine gelungene, nonverbale Kommunikation:
- Sich seiner eigenen Art zu kommunizieren bewusst sein
- Auf die eigenen, ausgesandten, nonverbalen Nachrichten achten und die eigene Kongruenz überprüfen
- Die Interpretationen der Körpersprache überprüfen (dem Gesprächspartner Fragen stellen)

Ganz allgemein lautet das oberste Gebot in Anbetracht der vielen möglichen Störungen, **vorauszusehen**, wie die eigene Kommunikation (verbal und nonverbal) vom Empfänger interpretiert wird.

Lernkontrolle

1. Frage
Elemente des verständlichen Sprechens fördern die erfolgreiche Kommunikation.
Welche sind diese Elemente?
☐ Einfachheit
☐ Stimulanz/Anregung
☐ Korrektheit/Ausgeglichenheit
☐ Klare Sprache
☐ Kürze/Prägnanz
☐ Gliederung/Ordnung

2. Frage
Ein wesentlicher Teil der Kommunikation wird nicht über Worte, sondern über die Körpersprache (nonverbale Kommunikation) vermittelt.
Kreuzen Sie an, was auf die nonverbale Kommunikation zutrifft.
☐ Sie ist ein Aspekt der Parasprache.
☐ Sie kann Missverständnisse verursachen.
☐ Sie vermittelt wenige oder keine Informationen über den Sender.
☐ Sie erfolgt überwiegend bewusst.

3. Frage
Die schriftliche Kommunikation ist eine Art, einem Empfänger eine Nachricht zu übermitteln.
Welche Nachteile hat die schriftliche Kommunikation?
☐ Man kann sich schriftlich weniger genau ausdrücken als mündlich.
☐ Man erhält kein direktes Feedback vom Empfänger.
☐ Sie ist ein relativ komplexes Mittel, dessen wirksame Verwendung schwierig ist.
☐ Die schriftliche Kommunikation eignet sich schlecht zur Übermittlung komplexer Informationen.

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie bewusst verständlich gesprochen haben. Ich gab meinen Soldaten Anweisungen für die kommende Nachtübung. Ich probierte, mittels verständlichen Sprechens grösstmögliche Wirkung und Nutzen zu erzielen.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Ich habe meinen Untergebenen mit einer klaren und starken Stimme die Anweisung mitgeteilt. Dies habe ich einfach gesagt. Zudem habe ich meine Worte gegliedert und dabei kurz und prägnant gesprochen, jedoch nicht mit einer monotonen Stimme. Zusätzlich habe ich ihnen eine Checkliste für das Material gegeben.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Bei der Materialkontrolle vor der Übung hatten alle Soldaten ihr Material dabei. Des Weiteren waren sie breits in der zugeordneten Gruppe versammelt.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Die Soldaten waren pünktlich und bereit für die Übung – dank des verständlichen Sprechens vor der Übung.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Ich informiere sonst immer nur kurz und wie es mir gerade in den Sinn kommt. Aber diesmal habe ich mir Zeit genommen für die Weisungen. Ich habe langsam und deutlich gesprochen. Ich habe meinen Untergebenen ebenfalls eine Checkliste gegeben, falls sie etwas nicht gehört haben sollten.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Die Soldaten verhielten sich, wie ich dies geplant hatte. Wir haben Zeit eingespart, weil jedermann bereit war. Wenn man sich Zeit nimmt, um die Aufgaben zu erklären, wird die Rede deutlicher und verständlicher.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?

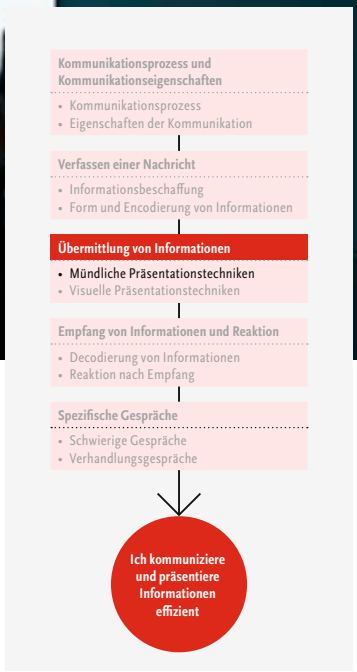
C

BAUSTEIN

ÜBERMITTLUNG VON INFORMATIONEN

Der Lernende soll

- **wissen, welchen Mehrwert mündliche Präsentationstechniken der Rede bringen.**
- **die verschiedenen Präsentationsmedien kennen und diese der Situation angepasst einsetzen.**



5 Mündliche Präsentationstechniken

Worum geht es?

Im vorangegangenen Kapitel wurde beschrieben, wie die Beschaffung und Aufarbeitung von Informationen bewältigt werden kann. Nun geht es darum, die so aufbereiteten Informationen zu präsentieren. In dieser Phase der Informationsübermittlung stellt eine Person dem Publikum ihre Ideen, Gedanken oder einen Sachverhalt vor. Um die Informationen zu übermitteln oder zu präsentieren, verfügt der Sender über mehrere verschiedene Medien. In diesem Kapitel werden die mündlichen Präsentationsmedien ausführlich dargestellt.

Präsentieren bedeutet,

- der Information eine Struktur zu geben.
- die Präsentationsmedien sinnvoll zu nutzen.

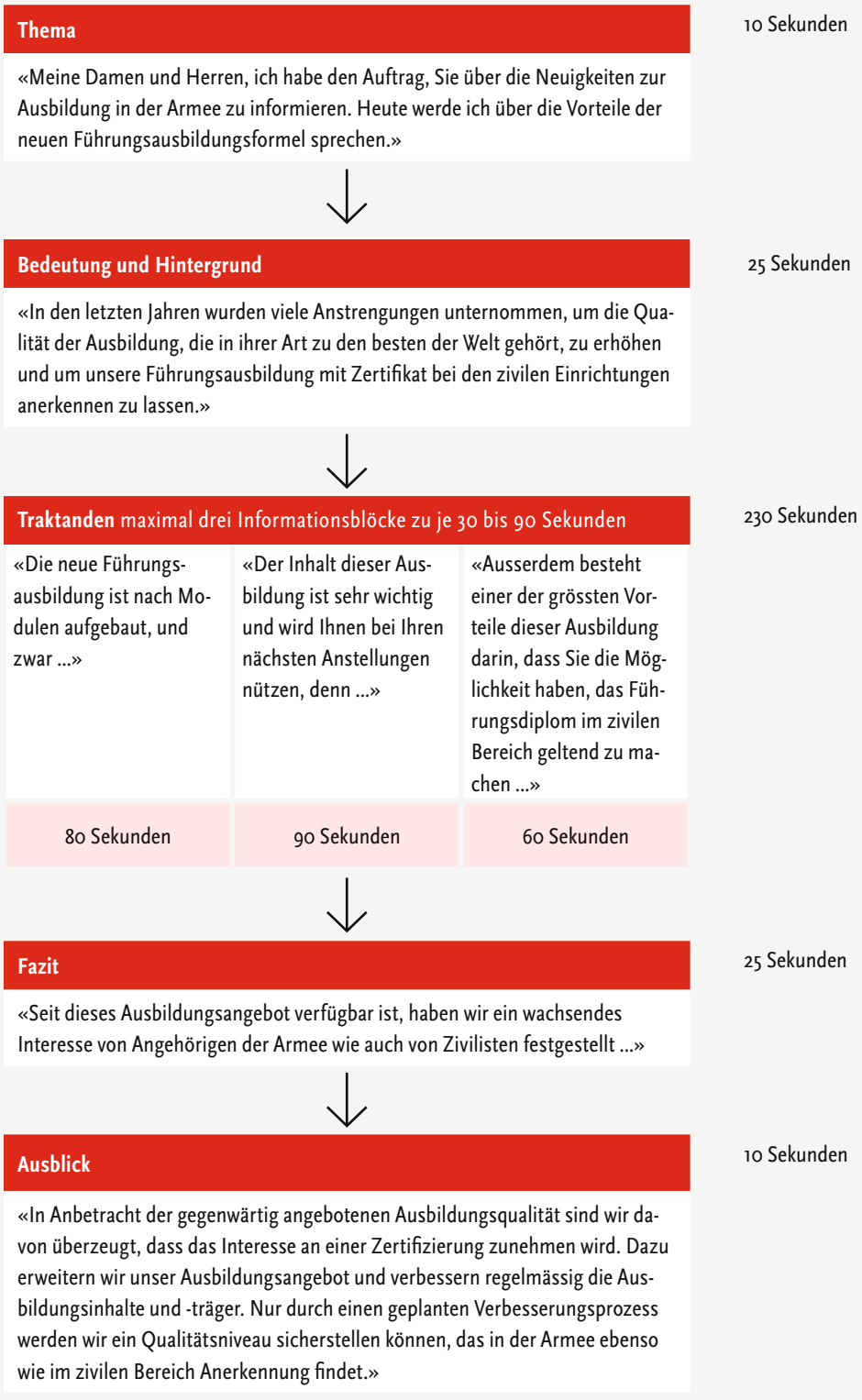
Eine gute mündliche Präsentation muss vor allem strukturiert sein. Dazu haben sich die Präsentationsmethoden «5-Minuten-INFO-Struktur» und «Talk-Power-Formel» bewährt. Eine Präsentation soll zielorientiert und im zeitlich geplanten Rahmen durchgeführt werden. Was für die Kommunikation gilt, gilt auch für die Präsentation einer Information, d. h. Einfachheit, Gliederung und Ordnung, Kürze und Prägnanz sowie Stimulanz und Anregung. Nach einer Präsentation empfiehlt es sich, ein Feedback zu verlangen oder gegebenenfalls die eigene Leistung zu analysieren, um sie zu verbessern und zu optimieren.

5.1 Die «5-Minuten-INFO-Struktur»

Die «5-Minuten-INFO-Struktur» zeigt, dass man komplexe Informationen auch in kurzer Zeit wirkungsvoll übermitteln kann, wenn die Information gut strukturiert ist.

Abbildung Nr. 9:
Die «5-Minuten-INFO-Struktur»

Siehe Kapitel «Form und Encodierung von Informationen», Seite 37



5.2 Die «Talk-Power-Formel»

Die von Natalie Rogers entwickelte «Talk-Power-Formel» ist eine rhetorische Technik, die darin besteht, die eigenen Ideen so zu strukturieren, dass eine kurze und stimulierende Botschaft entsteht.

Abbildung Nr. 10:
Die «Talk-Power-Formel»

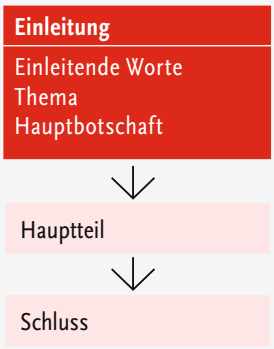
Beispiel

«Meine Damen und Herren, wollen Sie die Armee abschaffen? Immer wieder taucht diese Frage auf. Und das ist auch die Frage, auf die ich jetzt eingehen werde. Mit der Abschaffung der Armee, meine Damen und Herren, mit der Abschaffung der Armee schaffen Sie auch die Schweiz ab.

Als Angehöriger der Armee kenne ich die Abläufe, Hintergründe und Probleme der Schweizer Armee. Ich hatte direkten Kontakt und genügend Zeit, mich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen. Mit der Abschaffung der Armee schaffen Sie die Schweiz ab, weil unsere Armee in einem Konfliktfall die Souveränität unseres Landes garantiert. Aber auch in Friedenszeiten braucht es eine Schweizer Armee. Durch die Zusammenarbeit mit anderen Nationen leistet die Schweiz einen Beitrag zu einem stabilen Europa. Ohne Armee könnten wir diesen Beitrag nicht leisten. Wir würden nicht wahrgenommen. Die Schweiz ist ein Land, das den Frieden fördert. Der Friede ist leider nicht selbstverständlich, sondern muss verteidigt werden. Wenn wir die Armee abschaffen, dann können wir unseren Frieden nicht mehr verteidigen. Wir untergraben damit wichtige Stützpfeiler des Selbstverständnisses unserer Schweiz. Unser Friede braucht die Armee, und die Armee braucht den Frieden, um nicht gebraucht zu werden.

Meine Damen und Herren, wer möchte nicht in Frieden leben? Ich schon. Deshalb schaffe ich die Armee nicht ab.»

5.2.1 Einleitung



Einleitende Worte
Mit den einleitenden Worten darf noch kein wesentlicher Inhalt geäussert werden, da das Publikum in Gedanken vielleicht noch abwesend ist. Das Publikum muss zuerst abgeholt und das Interesse geweckt werden. Im Beispiel wird dies mit einer provozierenden Frage gemacht.

Beispiel

«Meine Damen und Herren, wollen Sie die Armee abschaffen? Immer wieder taucht diese Frage auf.»

Thema
Hier bringt der Redner das Thema auf den Punkt, und zwar in einem Satz. Bei den Zuhörern darf es keinen Zweifel daran geben, um was es geht.

Beispiel

«Und das ist auch die Frage, auf die ich jetzt eingehen werde.»

Mögliche Einleitungssätze
- «Heute spreche ich über …»
- «Heute werde ich zu Ihnen über … sprechen.»
- «Das Thema meiner Rede ist …»
- «Die Frage, der ich heute mit Ihnen nachgehen möchte, ist …»

Hauptbotschaft
Die These ist dazu da, die Annahme oder Behauptung in einem Satz klar und unmissverständlich zu äussern. Sie ist die zentrale Aussage, an die sich das Publikum erinnern soll. Die These darf durchaus provozierend formuliert werden.

Beispiel

«Mit der Abschaffung der Armee, meine Damen und Herren, schaffen Sie auch die Schweiz ab.»

Mögliche Sätze für die Hauptbotschaft
- «Nur wenn …»
- «Immer wenn …»
- «Ich behaupte, dass …»
- «Die einzige …»
- «… bewirkt …»
- «… führt zwangsläufig zu …»

5.2.2 Hauptteil

Hintergrund

Der Hintergrund zeigt dem Publikum, in welchem Bezug der Vortragende zum Thema steht. In diesem Teil wird erklärt, weshalb der Präsentierende überhaupt über dieses Thema spricht. Entweder weiss er viel darüber oder kann fundierte Erfahrungen vorweisen.

Beispiel

«Als AdA kenne ich die Abläufe, Hintergründe und Probleme der Schweizer Armee. Ich hatte direkten Kontakt und genügend Zeit, mich mit dieser Thematik auseinanderzusetzen.»

Argumentation

Die in diesem Abschnitt verwendeten Argumente müssen die These belegen. Es ist deshalb wichtig, die Argumente auf die These abzustimmen. Weiter ist es sinnvoll, innerhalb der Argumentation den Thesensatz zu wiederholen. Diese Wiederholung heisst «Thesen-Botschaft». Der Präsentierende greift die zentrale Botschaft noch einmal auf. Die «Thesen-Botschaft» ist das Bindeglied, das den Fakten und Statistiken, die im Argumentationsabschnitt vorgestellt werden, Bedeutung verschafft.

Beispiele

- «Mit der Abschaffung der Armee schaffen Sie die Schweiz ab, weil unsere Armee in einem Konfliktfall die Souveränität unseres Landes garantiert.»
- «Aber auch im Frieden braucht es eine Schweizer Armee: Durch die Zusammenarbeit mit anderen Nationen leistet die Schweiz einen Beitrag zu einem stabilen Europa. Ohne Armee könnten wir diesen Beitrag nicht leisten. Wir würden nicht wahrgenommen.»
- «Die Schweiz ist ein Land, das den Frieden fördert. Der Friede ist leider nicht selbstverständlich, sondern muss verteidigt werden. Wenn wir die Armee abschaffen, dann können wir unseren Frieden nicht mehr gewährleisten. Wir untergraben damit wichtige Stützpfeiler des Selbstverständnisses unserer Schweiz.»

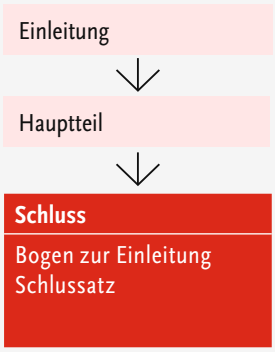
Höhepunkt

Der Höhepunkt bietet die letzte Gelegenheit, um zum Publikum vorzudringen! Es ist die letzte Chance, um die Redeabsicht zu realisieren. Der Höhepunkt sollte der Gipfel des Interesses und der Spannung sein. Der Effekt kann auf verschiedene Arten geschaffen werden, z. B. eine Anekdote von dramatischer Intensität, Zitate aus Zeitungsartikeln, eine beeindruckende Statistik usw. Der Höhepunkt sollte unter anderem auch wieder die «Thesen-Botschaft» enthalten. Wenn dieser Teil der Rede auch der dramatischste und spannendste sein soll, so bedeutet das nicht, dass dabei viele Worte verwendet werden müssen.

Beispiel

«Unser Frieden braucht die Armee, und die Armee braucht den Frieden, um nicht gebraucht zu werden.»

5.2.3 Schluss



Der Schlusssatz soll die Zuhörer wissen lassen, dass die Rede zu Ende ist. Hier ist eine kurze Zusammenfassung gefragt, man kann aber auch die Rede mit der Wiederholung der Thesenaussage beenden.

Beispiel

«Meine Damen und Herren, wer möchte nicht im Frieden leben? Ich schon. Deshalb schaffe ich die Armee nicht ab.»

Die zentralen Überlegungen zu den mündlichen Präsentationstechniken lauten:

- Wie viel Zeit steht zur Verfügung?
- Welche Methode eignet sich am besten, um die Nachricht zu übermitteln?
- Haben die Zuhörer verstanden, was der Sender ihnen mitteilen wollte?
- Hat der Sender sich auf das Wesentliche der Botschaft konzentriert?
- War die Nachricht stimulierend?
- War der Sender überzeugend?

Das Wichtigste in Kürze

Für die Kommunikation gilt dasselbe wie für die Präsentation einer Information: Einfachheit, Gliederung und Ordnung, Kürze und Prägnanz, Stimulanz und Anregung.

Präsentieren bedeutet,
- der Information eine Struktur zu geben.
- die Präsentationsmedien sinnvoll zu nutzen.

Mündliche Präsentationstechniken zur Strukturierung der Information:
- 5-Minuten-INFO-Struktur
- Talk-Power-Formel

Die Präsentationstechniken ermöglichen:
- Die Informationen zu strukturieren
- Die Informationen in einen zeitlichen Rahmen zu setzen
- Sich nicht zu verzetteln
- Zu stimulieren und sein Publikum zu überzeugen

Um die eigenen Präsentationstechniken zu verbessern, kann es ausserdem hilfreich sein, ein Feedback zur Präsentation einzuholen, um seine Präsentationstechnik kritisch zu hinterfragen.

Lernkontrolle

1. Frage
Die «Talk-Power-Formel» besteht aus verschiedenen Teilen.
Welche sind das?
☐ Themensatz
☐ Hauptteil
☐ Einleitung
☐ Schluss
☐ Argumentation
☐ Thesensatz
☐ Zusammenfassung

2. Frage
Die von Natalie Rogers entwickelte «Talk-Power-Formel» ist eine rhetorische Technik, die darin besteht, die eigenen Ideen so zu strukturieren, dass eine kurze und stimulierende Botschaft entsteht.
Aus welchen drei Teilen besteht der Hauptteil der «Talk-Power-Formel»?
☐ Thema
☐ Hauptbotschaft
☐ Höhepunkt
☐ Hintergrund
☐ Argumentation

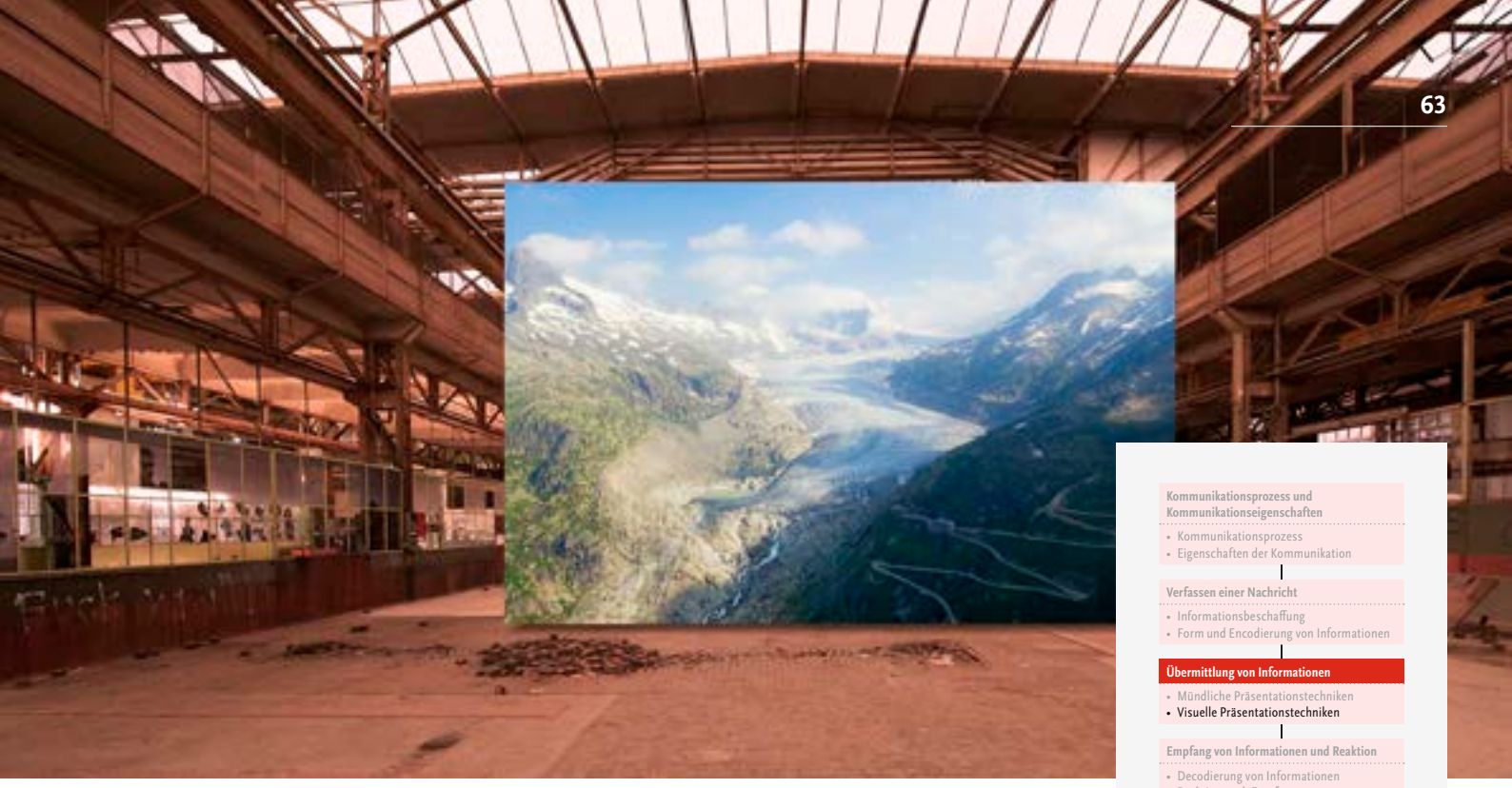
3. Frage
Was bewirken visuelle Hilfsmittel bezogen auf den zu übermittelnden Inhalt einer Information/eines Vortrages?
Kreuzen Sie das Zutreffende an.
☐ Inhalt wird veranschaulicht.
☐ Vortrag ist unglaubwürdiger.
☐ Zusammenhänge werden hervorgehoben.
☐ Inhalt wirkt altmodisch und suggestiv.
☐ Vortrag gewinnt an Überzeugungskraft.

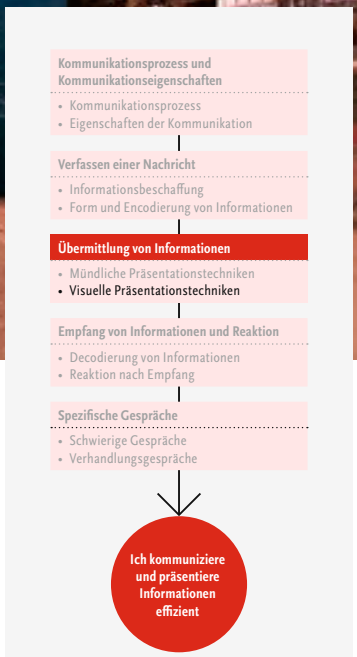
Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie mittels der «Talk-Power-Formel» eine Präsentation vorbereitet haben. Für die kommende Of Anwärterprüfung habe ich den Auftrag erhalten, zu einem vorgegebenen Thema innerhalb einer vorgegebenen Zeit vor den Assessoren eine Präsentation zu halten.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Ich habe mich entschieden, die Präsentation anhand der Talk-Power-Formel aufzubauen. Einleitung zum Thema und Hauptbotschaft; Hauptteil mit Hintergrundinformationen, meiner Argumentation und dem Höhepunkt; Bogen von der Einleitung zum Schlusssatz.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Dank meiner seriösen Vorbereitung und der strukturierten Präsentation habe ich diese Teilprüfung erfolgreich bestanden. Das Feedback der Assessoren war sehr positiv.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Das Feedback der Assessoren war sehr positiv und ich habe die Teilprüfung erfolgreich bestanden.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Die Struktur meiner Präsentation war zielgerichtet. Ich konnte die Assessoren mit meiner Hauptbotschaft abholen.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Es lohnt sich, solche Präsentation nach einer vorgegebenen Struktur vorzubereiten. Somit sind Informationen auch konsistent aufgebaut. Man muss das Publikum mit den vorgetragenen Inhalten überzeugen und stets als wirkungsvoller Redner auftreten.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?





6 Visuelle Präsentationstechniken

Worum geht es?

Der weitaus grösste Teil der Information wird über den visuellen Kanal wahrgenommen, deshalb ist es wichtig, die mündlich übermittelten Inhalte durch Visualisierungen zu ergänzen. Die Verwendung von Medien und Hilfsmitteln sollte dem Publikum wie auch der Situation angepasst sein! So können sich die Empfänger die Information vorstellen, um sie besser zu verstehen und sie sich zu merken.

Visualisieren bedeutet,

- der Information mithilfe von Bildern, Symbolen, Piktogrammen und Farben eine Struktur zu verleihen.
- komplexe Sachverhalte zu vereinfachen oder zusammenzufassen.
- die Aufmerksamkeit zu steuern.
- die Aufmerksamkeit auf Kernaussagen zu lenken.

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 6

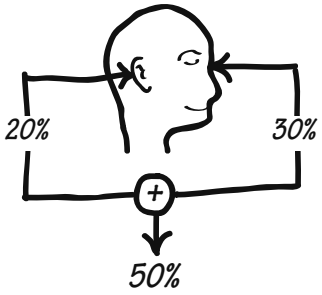
Bei den meisten Menschen führt eine Verknüpfung mit Bildern zu einer verbesserten Aufnahme von Informationen.

Beispiel

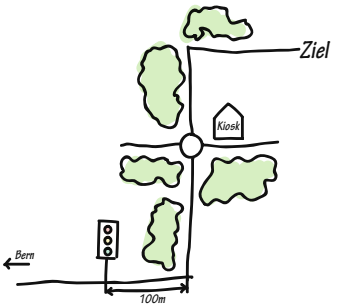
Siehe Modul 2, Kapitel «Kreativitätstechniken», Seite 117

Die Beschreibung eines Tieres
«Es gehört zur Familie der Mangusten. Die Kopfrumpflänge beträgt 30 Zentimeter, hinzu kommen 25 Zentimeter eines glatten, nicht buschigen Schwanzes. Die Fellfarbe ist, je nach Unterart, grau, beige oder hellbraun. Acht bis zehn schwarze Querstreifen laufen von der Wirbelsäule zu den Flanken, bedecken aber nicht den Kopf und den Schwanz.»
Wird die Beschreibung mit einem Bild verknüpft, ist sofort klar, dass es sich um ein Erdmännchen handelt.

6.1 Visualisierungstechniken



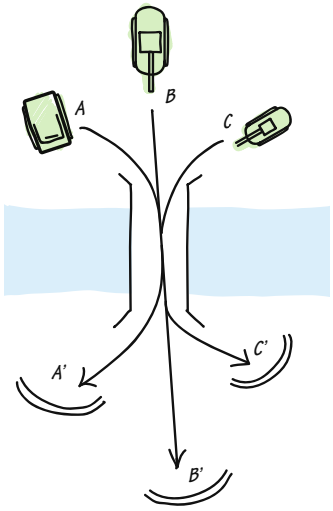
Thema und Zweck
Die Erfahrung zeigt:
- 20% des gesprochenen Wortes bleiben in Erinnerung
- 50% der Inhalte bleiben in Erinnerung, wenn das Wort durch ein Bild oder durch eine Darstellung unterstützt wird



Diese Ausbildung hilft Ungeübten und Anfängern,
- Ideen
- Fakten
- Aussagen (mündlich und schriftlich)

mit einfachen Techniken bildhaft darzustellen.

Aus der Praxis
Tipps aus der Praxis …
- Ein Bild sagt mehr als tausend Worte!
- In vielen Bereichen anwendbar!
- Eine Ergänzung zum Kapitel «Skizzieren» im Reglement Grundschulung und zum Reglement «Militärische Schriftstücke: Symbole, taktische Zeichen und zivile Signaturen».

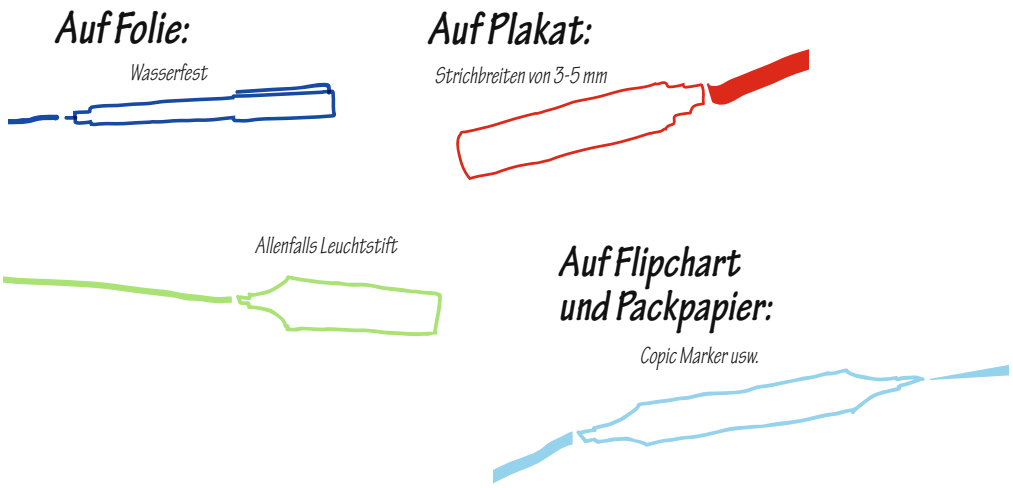


… für die Praxis.

Stifte

Sollen die Stifte

- den grössten Kontrast zur Unterlage schaffen, dann verwendet man in der Regel schwarz
- farblich die Aussagen unterstützen und nicht verdecken, dann greift man in der Regel auf helle Farben zurück



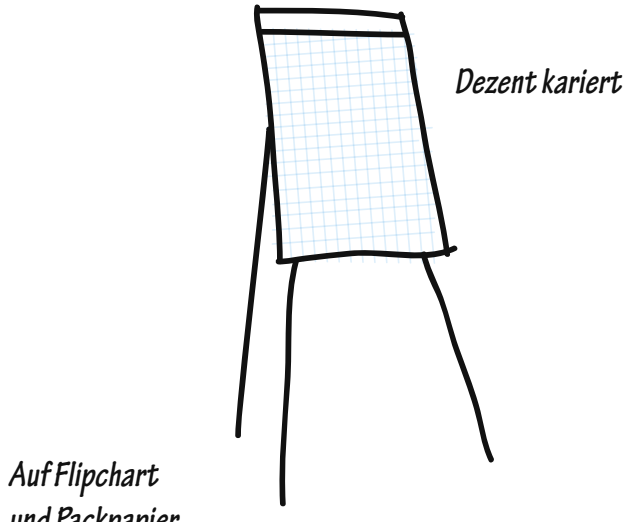
Medium/Unterlage

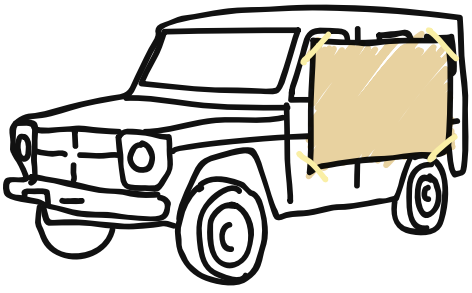
Papier (A3/A4):

- Kariert, mit Rand
- Beim Kopieren sollte der Raster verschwinden

Plakat:

- Am besten weiss, hellblau kariert «Flip Chart»
- Packpapier geht auch, auf der matten Seite
- Format nicht zu riesig (A1)
- Allenfalls mehrere nebeneinander





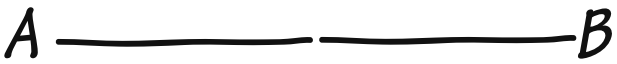
Der Strich

Eine gerade Linie zeichnen:

- Stift bei A ansetzen
- Blick auf B richten
- Und jetzt – mit Blick immer auf B – den Strich ziehen

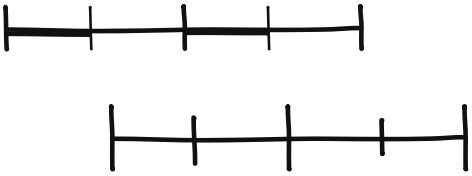
Ist die Linie sehr lang?

- Vorgehen wie bei einer geraden Linie
- Unterbrechen
- Dann eine kleine Lücke lassen und den Strich nach B ziehen



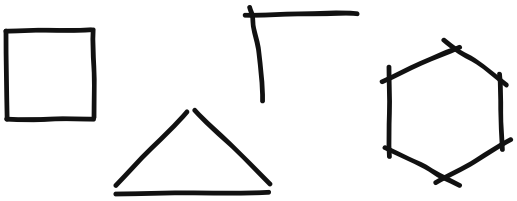
Eine Strecke teilen?

- Immer schön in der Mitte



Und die «Ecken»?
Es gibt 3 Varianten:

- Zusammenführen
- Lücke
- Überlappen (Empfehlung)

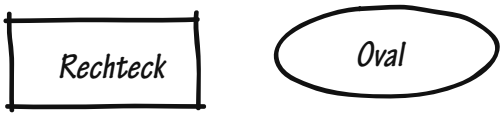


Der Rahmen

- Mittels einer Umrahmung kann man wichtige Inhalte hervorheben
- Mit der Rahmung kann man gruppieren, zusammenfassen

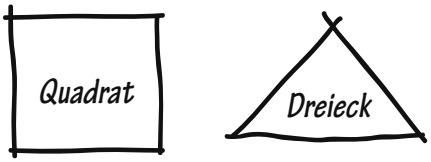
Einfach
ist das Zeichnen von

- Rechtecken
- Ovalen Formen



Schwieriger
wird es bei

- Quadrat
- Dreieck



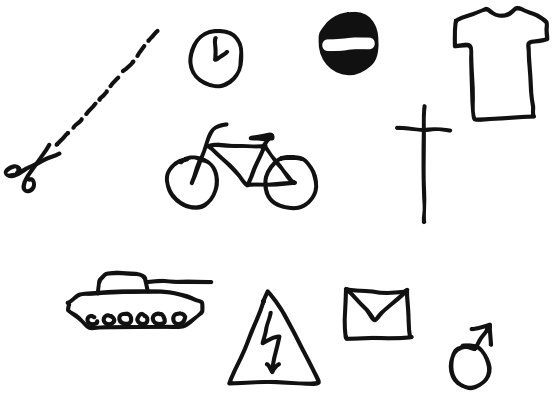
Sehr schwierig
ist das Zeichnen von
perfekten Kreisen

Zeichen und Schrift

Zeichen (Symbole)

Sie existieren zu Tausenden:

- Im Verkehr
- Auf Landkarten, Bau- und Konstruktionsplänen, Schnittmustern , usw.
- In der Werbung, in Gebrauchsanweisungen



Wichtig

Nur Zeichen verwenden, die vom Publikum auf Anhieb verstanden werden!

Schrift

- Grundsätzlich lesbar
- Einheitlich in Form und Farbe
- Grösse kann variieren

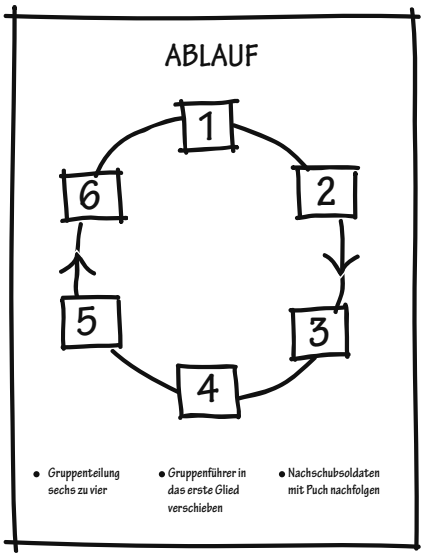
SOFORT sofort *Sofort* *Sofort*

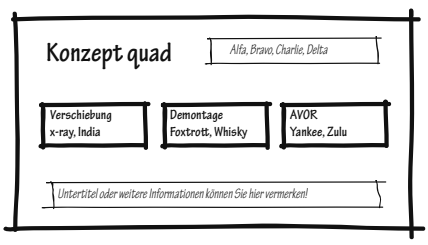
Das Wichtigste ist, dass es lesbar ist!

Das Wichtigste ist, dass es lesbar ist!

Blattaufteilung

- Eine Ordnung/Symmetrie herstellen
- Den «Schwerpunkt» in die Blattmitte setzen, Tendenz leicht nach unten
- Die verwendeten Rahmen nicht oder nur minimal mischen
- Abläufe im Kreis erfolgen im Uhrzeigersinn von oben nach unten



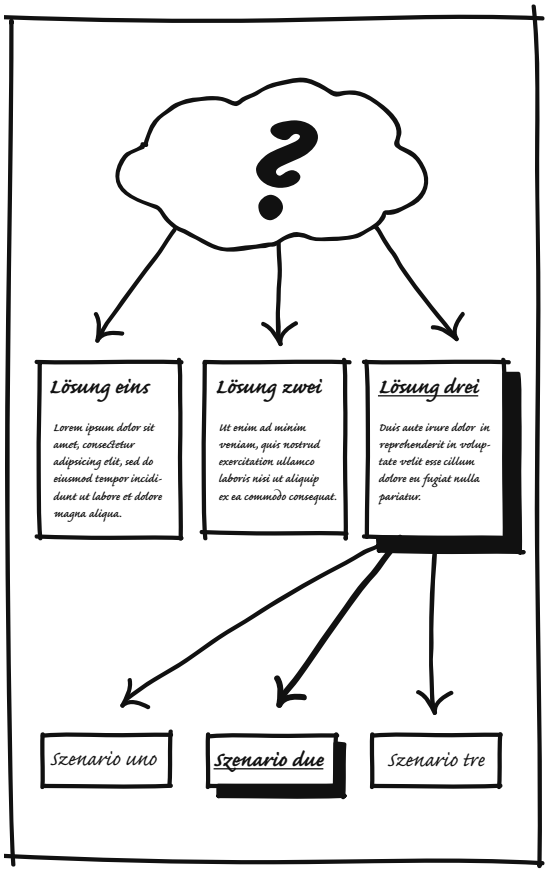


Noch etwas «Schmiss»!

- Wichtiges betonen
  (z. B. Titel unterstreichen, Formen hervorheben)
- Korrigieren und ausgleichen
- Verkaufen: Es soll gut aussehen!

Wie?

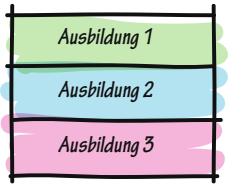
- Durch «Schatten» mit dickem Stift
- Durch «parallelen Strich» mit dünnem Stift



Farben und Schattierungen

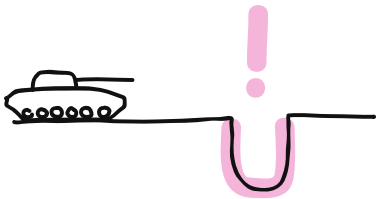
Zweck

- Hervorheben/betonen
- Unterscheiden
- Zuordnen/gruppieren



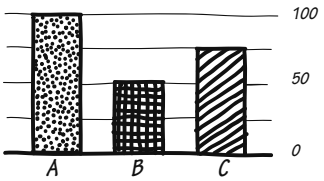
Maximal 4 Farben verwenden

- Bei Plakaten nur Rahmen nachziehen/schattieren oder leicht schraffieren, Schrift nicht übermalen
- Ausmalen nicht wie im Malbuch, sondern mit «Schmiss»



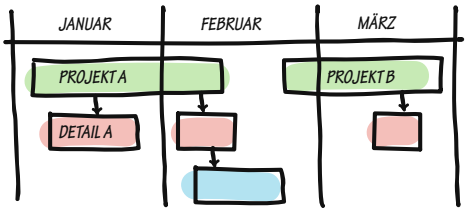
Wenn keine Farbe vorhanden

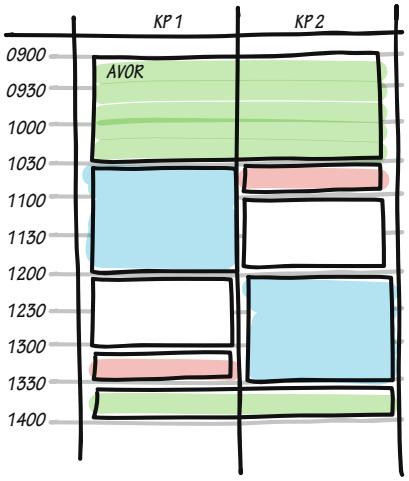
- Schraffieren
- Oder punkten



Abläufe in der Zeit darstellen

- Zuerst den Raster kurz erklären
- Dann zum Inhalt übergehen
- Inputs von oben einfliessen lassen
- Outputs fliessen nach unten!





Militär

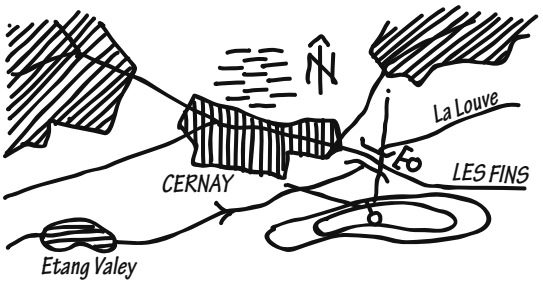
Visualisieren im Militär

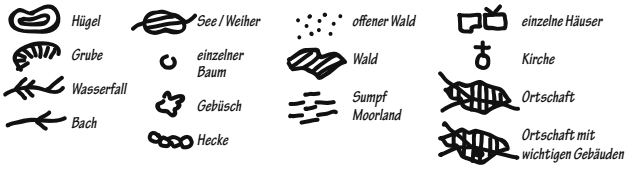
Die Erstellung hat gem. den Reglementen «Grundschulung» und «Militärische Schriftstücke» zu erfolgen.

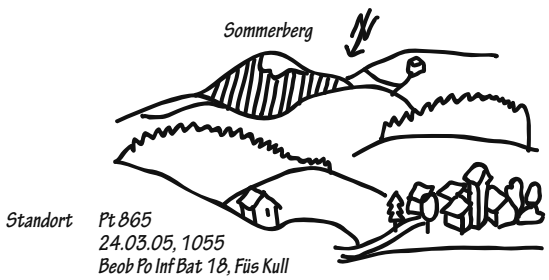
Anwendungen/Darstellung

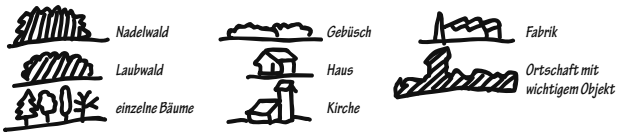
- Absicht
- Feindmöglichkeiten
- Aufträge
- Beobachtungsräume
- Feuerräume usw.

Jedes Problem, das Sie zeichnen können, haben Sie erkannt. Somit können Sie es auch lösen.









6.2 Visuelle Präsentation: Medien und Gestaltungselemente

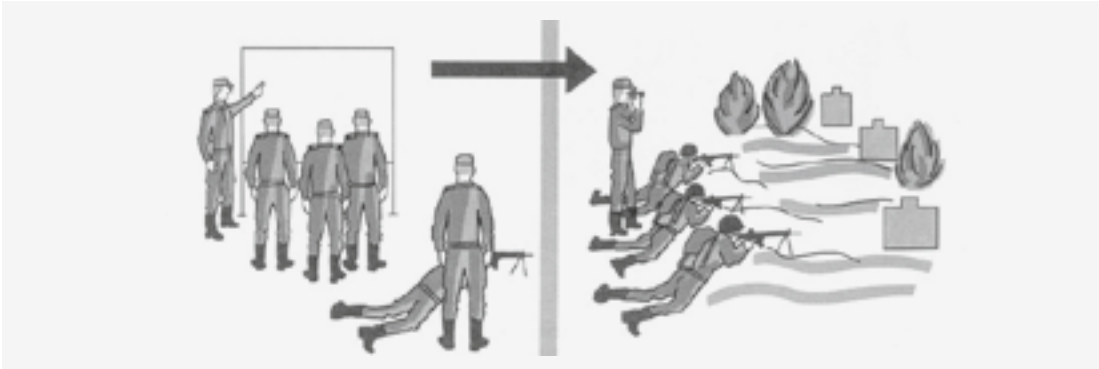
Die Materialien, mithilfe deren der Sender die Informationen visualisiert, sind die **Medien**. Die Erstellung und Visualisierung der Information sind seine **Gestaltungselemente**. Die Gestaltungselemente dienen dazu, die Information zu strukturieren, zu synthetisieren und zu beziffern. Sie haben den Zweck, das Verständnis, die Aufnahme und Speicherung im Gedächtnis zu erleichtern. Ausserdem können sie die Aufmerksamkeit des Publikums erregen und den Inhalt der Präsentation lebendiger machen, indem sie eine emotionale Note hineinbringen.

Beispiel

Lt Haumüller stellt die Ziele der Übung vor, die er auf ein Flipchart (Medien) geschrieben hat. Die Ziele werden deutlich auf einen grossen Papierbogen geschrieben (Gestaltungselement). Dann erklärt er seinem Z den Auftrag anhand eines Geländemodells (Gestaltungselement). Er benutzt einen langen Holzstab (Medien), um die wichtigen Stao zu zeigen. Auf diese Weise können sich die Sdt die Entfernung zwischen den Zielen und den Hindernissen, denen sie auf der Strecke begegnen werden, besser vorstellen.

Beispiel

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 6.1



Die Unterscheidung zwischen Medien und Gestaltungselementen der Visualisierung finden Sie in der folgenden Tabelle:

Medien	*Gestaltungselemente*
• Flipchart • Schwarze Tafel • Magnettafel • Anzeigetafel • Diapositiv • Wochenarbeitsplan • Kraftpapier • Papierblätter verschiedener Formate • Laptop mit Beamer • Overheadprojektor • Visualiser	• Zeichnungen • Schild mit Thema, Zielen usw. • Grafik • Taktisches Entscheidungsschema • Erklärungstafel • Skizze • Modell • Geländemodell • Foto • Film • Miniaturfiguren • Gegenstände aus der Natur (Holz, Stein usw.)

6.3 Nützliche Fragen für eine gute Vorbereitung

Wo findet die Präsentation statt und welche Medien bieten sich an?
- Drinnen: Projektor, Visualiser, PC, Flipchart, schwarze Tafel, Magnettafel, usw.
- Draussen: Unterschlupf für schlechtes Wetter, wasserfeste Hilfsmittel, usw.

Hinweis: Der Ort soll im Vorfeld besichtigt werden!

Wie viele Personen nehmen an der Präsentation teil?
- Je grösser die Gruppe ist, desto weiter entfernt sitzt die letzte Reihe! Die Visualisierung muss für jedermann lesbar bleiben.
- Alle müssen die vortragende Person sehen können, also muss auch sie alle Teilnehmenden sehen können.
- Während der Präsentation darf die vortragende Person nicht die Sicht auf die Präsentation versperren.
- Blickkontakt zu allen ist wichtig. Der Vortragende kommuniziert mit dem Publikum und nicht mit seinen Medien und Gestaltungselementen.

Hinweis: Eine zu gross geratene grafische Visualisierung wird kaum bemängelt werden. Wenn sie jedoch zu klein ist, wird das kritisiert, denn die Botschaft wird nicht übermittelt.

Verfügt man über die nötigen Kenntnisse der Medien?
- Dasjenige Medium benutzen, welches einem zusagt.
- Medien ausprobieren, die einem weniger geläufig sind um so den Kenntnisstand zu erweitern.
- Alternativen bereithalten, falls es technische Probleme geben sollte.

Hinweis: Konzentration auf das Wesentliche der Botschaft und inhaltlich so einfach wie möglich bleiben!

Wie viel Zeit steht für die Präsentation zur Verfügung?
- Das Zeitmanagement ist wichtig.
- Die Präsentation einüben und die benötigte Zeit überprüfen.
- Reservezeit einplanen um noch ein bisschen Puffer zu haben.
- Zu Beginn der Präsentation mitteilen, ob das Publikum seine Fragen während der Präsentation oder nach der Präsentation stellen soll.

Hinweis: Präsentation zur Übung vor den Kameraden halten und anschliessend ein Feedback einholen!

Verdeutlicht das Gestaltungselement die Informationsübermittlung?

- Eine Zeichnung ist besser als tausend Worte – zu viel Text erstickt die Information.
- Sind die Inhalte frei von Rechtschreibfehlern?
- Druckbuchstaben sind zu bevorzugen, da sie leichter lesbar sind.
- Sauberkeit ist die Visitenkarte.
- Die Hilfsmittel sollen die Botschaft ergänzen, aber nicht verkomplizieren.
- Vorsicht bei der Wahl der Farben: nicht zu viel verwenden!

Hinweis: Zur Qualitätskontrolle der Gestaltungselemente kann man einen Kameraden um ein Feedback bitten. Vier Augen sehen mehr als zwei.

Die zentralen Überlegungen zu den visuellen Präsentationstechniken lauten:

- Ist das verwendete Medium an das Publikum und an die Situation angepasst?
- Ergänzt der Inhalt des Gestaltungselementes die Botschaft?
- Passen die Grösse und die Farben zur Visualisierungen?
- Ist die Präsentation eingeübt?

Das Wichtigste in Kürze

Der grösste Teil der Informationen wird über den visuellen Kanal aufgenommen. Es ist wichtig, zur Unterstützung der Präsentation Medien und Gestaltungselemente der Visualisierung einzusetzen. Mithilfe aussagekräftiger Visualisierungstechniken und einer guten Vorbereitung auf die Präsentation können sie, auf einfache, klare und überzeugende Weise kommunizieren.

Sachbezogene Mittel

- Vorsicht beim Layout (Grösse, Farben)
- Strukturiert und einfach
- Beschränkung auf das Wesentliche
- Inhalte darstellen und verdeutlichen

Sachbezogene Präsentation

- Publikum, Ort und verfügbare Träger prüfen
- Botschaft strukturieren
- Träger beherrschen
- Ort vorbereiten
- Üben
- Zeit gut organisieren (Reserve vorsehen)
- Blickkontakt halten

Lernkontrolle

1. Frage
Der Einsatz von Visualisierungstechniken erweist sich als unverzichtbar für die Übermittlung von Informationen.
Welche Gründe gibt es für die Verwendung der Visualisierungstechniken?
☐ Eine Botschaft interessanter und klarer gestalten.
☐ Seinem Gesprächspartner zeigen, dass man gut zeichnen kann.
☐ Eine komplexe Botschaft allen verständlich machen.
☐ Einen Gegenstand grafisch sehr detailliert darstellen.

2. Frage
Was bewirken visuelle Hilfsmittel bezogen auf den zu übermittelnden Inhalt einer Information?
Kreuzen Sie das Zutreffende an.
☐ Inhalt wird veranschaulicht.
☐ Vortrag ist unglaubwürdiger.
☐ Zusammenhänge werden hervorgehoben.
☐ Inhalt wirkt altmodisch und anregend.
☐ Alles ist besser vorbereitet.
☐ Vortrag gewinnt an Überzeugungskraft.

3. Frage
Stellen Sie sich vor, Sie müssen Ihren Rekruten eine Weisung zum Thema Handgranate erteilen.
Welche visuellen Mittel würden Sie einsetzen, um Ihre Präsentation klar und attraktiv zu gestalten?
☐ Den Rekruten Lehrbücher zu lesen geben.
☐ Die wichtigen Sachinhalte zusammen mit Illustrationen auf ein Flipchart schreiben.
☐ Grafiken und Schemata zeichnen, um die Information zu strukturieren.
☐ Eine PowerPoint-Präsentation zeigen, in der alles umfassend und ausführlich geschrieben steht.

4. Frage
Um die visuellen Präsentationstechniken optimal einzusetzen, muss man einige Grundsätze im Hinterkopf behalten.
Welche Grundsätze sind das?
☐ Diese Techniken reichen allein nicht aus, um eine Botschaft zu vermitteln.
☐ Man muss in erster Linie sicherstellen, dass der Empfänger die verwendeten Symbole entziffern kann.
☐ Die Visualisierungen müssen immer farbig sein.
☐ Die Visualisierung ist ausschliesslich Personen vorbehalten, die zeichnen können.

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie durch geeignete Visualisation zum Ziel gekommen sind. Anlässlich der Verschiebung in die VBA1 wurde ich vom Hptfw mit meiner Gruppe als Nachdet bestimmt. Ich musste die Unterkunft abgeben. Er gab mir eine Liste, was alles zu tun sei.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Da viele verschiedene Sachen abzugeben waren, erstellte ich ein Plakat mit Piktogrammen der einzelnen Aufträge und einem Zeitstrahl. Anhand dieses Plakats gab ich danach die Befehlsausgabe an meine Gruppe.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Ich merkte, dass meine Rekruten sehr schnell begriffen, was wann zu erledigen war. Da das Plakat hängen blieb, konnten sie sich immer wieder daran orientieren. So konnte die Unterkunft rasch und ohne Probleme abgegeben werden.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Durch den Einsatz des visuellen Hilfsmittels ging die Befehlsausgabe viel schneller als sonst und es gab auch viel weniger Fragen.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Es stimmt halt doch: Ein Bild sagt mehr als tausend Worte.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Ich werde in Zukunft meine Befehlsausgaben wann immer möglich visuell unterstützen. Ich brauche wohl etwas mehr Zeit für die Vorbereitung. Diese wird aber durch verständlichere Befehle, weniger Fragen und eine effizientere Arbeitsweise kompensiert.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?

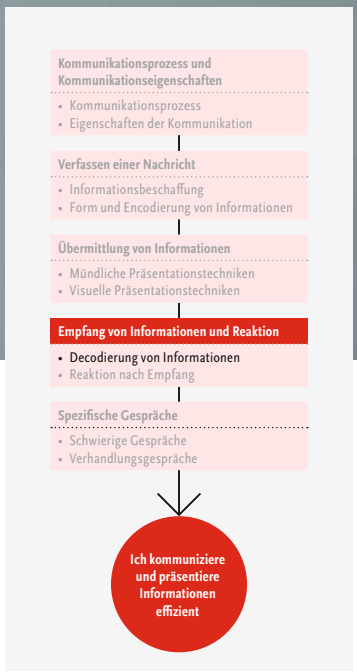
D

BAUSTEIN

EMPFANG VON INFORMATIONEN UND REAKTION

Der Lernende soll

- **eine Nachricht mithilfe verschiedener, situationsangepasster Techniken decodieren können.**
- **Störfaktoren im Empfangs- und Decodierungsprozess einer Nachricht erkennen und ausschalten können.**
- **in angemessener Weise auf den Empfang einer Nachricht reagieren können.**



7 Decodierung von Informationen

Worum geht es?

Der Sender übermittelt spezifische Codes an den Empfänger, diese können bspw. Wörter, Gesten, Mimiken und Stimmmodulationen sein. Das aktive Zuhören ist das erste unverzichtbare Element, um die Information zu erfassen. Nachdem er die Nachricht erhalten hat, muss der Empfänger sie decodieren und interpretieren. Erst nach diesem Schritt reagiert der Empfänger auf die Information. Diese Phase ist entscheidend, und zwar sowohl für das Verständnis der Nachricht als auch für die Qualität der Beziehung zwischen den Gesprächspartnern.

Siehe Unterkapitel «Das Kommunikationsquadrat», Seite 16

Die Decodierung einer Nachricht ist ein komplexer Prozess: Einerseits spielt die Qualität der übermittelten Information eine wichtige Rolle, andererseits muss der Empfänger diese Information auch wirklich aufnehmen wollen. Um den Decodierungsprozess zu erleichtern, ist es notwendig, dass der Empfänger Verhaltensweisen annimmt, welche die Informationsübertragung begünstigen. In diesem Kapitel werden dazu einige Techniken vorgestellt.

Informationen decodieren bedeutet,

- den verschiedenen vom Sender empfangenen Codes eine Bedeutung zu verleihen.
- die Nachricht zu interpretieren und zu verstehen.

7.1 Empathie

Empathie ist die Fähigkeit einer Person, sich in andere hineinzufühlen. Empathische Personen können die Sichtweisen, Empfindungen und Reaktionen der anderen Menschen berücksichtigen und verstehen. Empathie ist eine wichtige Eigenschaft, die dem Vorgesetzten hilft, die Nachrichten seiner Unterstellten richtig zu decodieren.

Beispiel

Ein Vorgesetzter, der seinen Unterstellten zuhört, kann auch ihre Bedürfnisse und ihre Gedanken verstehen. Er kann auf diese Weise ihren Reaktionen vorgreifen.

Hier einige Hilfen für eine empathische Einstellung:
- Dem Gesprächspartner zuhören und ihn beobachten
- Kein Urteil über die Aussagen und Reaktionen fällen
- Verständnis aufbringen, weshalb das Gegenüber so denkt und reagiert

Empathie bedeutet,
- sich in jemanden hineinzufühlen, um seine Empfindungen und Sichtweisen begreifen zu können.

7.2 Aktives Zuhören

Vielfach hören Menschen im Gespräch nicht aufmerksam zu. Sie schenken dem Gegenüber wenig Aufmerksamkeit oder sind gedanklich mit anderen Dingen beschäftigt. Zudem sind sie beim Zuhören oft schon damit beschäftigt, ihre eigenen Gedanken zu formulieren. Noch bevor das Gegenüber geendet hat, sitzt ihnen die Antwort schon auf der Zunge.

Die Fähigkeit des Empfängers, aktiv zuzuhören, beeinflusst die Qualität der Kommunikation. Schlechtes Zuhören schafft Raum für Missverständnisse. Deshalb ist die Praxis des aktiven Zuhörens entscheidend.

Aktives Zuhören bedeutet,
- dem Gesprächspartner Aufmerksamkeit und Interesse entgegenzubringen.
- sich in den Gesprächspartner einzufühlen.
- dem Gesagten aufmerksam zu folgen.

Beispiele

- **So sollte es nicht sein!**
  Bei der Zugsaussprache ist Lt Studer oft abgelenkt. Während die Sdt ihre Rückmeldungen geben und Sorgen äussern, schaut Lt Studer oft aus dem Fenster oder an die Decke. Er unterbricht die Sdt sogar, weil er einen Telefonanruf entgegennehmen muss.
- **So sollte es sein!**
  Bei der Zugsaussprache schenkt Lt Rossi seine ungeteilte Aufmerksamkeit seinen Sdt und macht sich Notizen. Er hört aufmerksam zu, stellt Fragen. Sein Handy ist abgestellt und an der Türe hängt ein Schild «Bitte nicht stören!».

Elemente des Aktiven Zuhörens

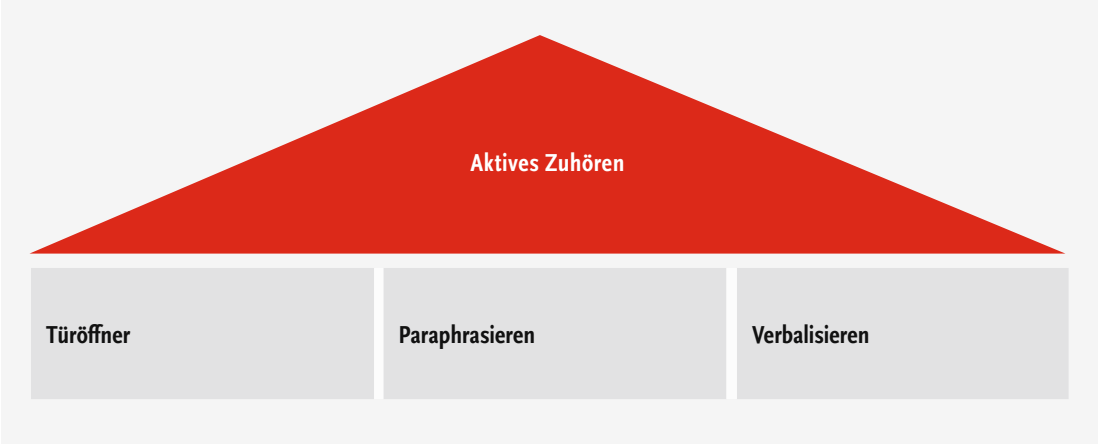


Abbildung Nr. 11: Aktives Zuhören

7.2.1 Türöffner

Siehe Kapitel «Form und Encodierung von Informationen», Seite 37

Ein aufmerksamer Gesprächspartner sendet verbale und nonverbale Signale, die dem Gegenüber die Bereitschaft zum Zuhören anzeigen. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele:

- Kopfnicken oder schweigen
- Blickkontakt aufrechterhalten
- Äusserungen wie «hm», «aha», «ja»

Die Signale können bewusst eingesetzt und verstärkt werden, indem direkt zum Sprechen aufgefordert wird: «Kannst du mir mehr davon erzählen?»

Beispiel

Wm Schneider: «Was heute Morgen passiert ist, das glaube ich einfach nicht!»
Lt Stahli nickt: «Hmm.»
Wm Schneider: «Das hat mich so wütend gemacht, dass ich aus dem KP lief.»
Lt Stahli: «Können Sie mir mehr davon erzählen? Was hat Sie so wütend gemacht?»

7.2.2 Paraphrasieren

Paraphrasieren heisst, das Gehörte mit eigenen Worten wiederzugeben. So klärt man das inhaltliche Verständnis, um Missverständnisse von vornherein zu vermeiden:

- «Darf ich kurz wiedergeben was ich verstanden habe?»
- «Ich verstehe dich so, dass ...»
- «Was Sie sagen, fasse ich so auf ...»

Beispiel

Wm Schneider: «Ich kam am Morgen zu meinem Arbeitsplatz und da war alles weg. Das bereitgestellte Mat war spurlos verschwunden. Ich habe keine Ahnung, wer das Mat genommen haben könnte.»
Lt Stahli: «Ich verstehe Sie so, dass Sie Ihr Mat gesucht haben und dass Sie glauben, dass jemand das Mat entwendet haben könnte?»

7.2.3 Verbalisieren

Beim Aktiven Zuhören soll man sich fragen, wie dem Gegenüber zumute ist. Das bedeutet, dass auf die Emotionen des Gesprächspartners eingegegangen wird, indem man die Gefühle anspricht:

- « ... und nun sind Sie enttäuscht.»
- «Sie sind verärgert, dass ... »
- «Und nun spüren Sie ... »

Die Wirkung und der Nutzen des Aktiven Zuhörens

Dem Gesprächspartner wird Wertschätzung entgegengebracht und er fühlt sich ernst genommen. Dadurch kann Vertrauen wachsen und das Selbstwertgefühl gestärkt werden. Wer aktiv zuhört, vermeidet Missverständnisse und vermag Sachverhalte zu klären. Dadurch wird das gegenseitige Verständnis gefördert.

Um den grösstmöglichen Nutzen aus dem Aktiven Zuhören zu ziehen, sollte man Folgendes beachten:

Beispiel

Sie hören von einem Kameraden die Aussage: «Mein Vorgesetzter ist ein Trottel. Die idiotischen Regeln, die er aufstellt, sind lächerlich.»

Was ist zu beachten?	*So sollte es nicht sein!*
Nicht bekräftigen! • Die ausgedrückten Gefühle nicht verstärken	«Der gehört ins Irrenhaus.»
Nicht ergänzen oder drängen! • Nicht generalisieren • Keinesfalls den Umfang dessen, was der Sender ausdrückt, erweitern • Nächste Gedanken nicht vorwegnehmen	«Du denkst, er ist ein lausiger Vorgesetzter und deswegen möchtest du wohl deine Stelle kündigen?»
Nicht analysieren! • Zugrundeliegende Motive nicht interpretieren	«Es könnte sein, dass du dich so schnell aufregst, weil du unter Stress stehst.»
Nicht untertreiben oder verharmlosen! • Die Erfahrungen und Gefühle nicht abschwächen • Die gegebenen Tatsachen, die der Sender ausdrückt, nicht herabsetzen oder überspringen	«Du bist eben heute ein wenig aus der Fassung!»

7.3 Die Notizennahme

Siehe Modul 2, Unterkapitel «Notiztechnik», Seite 110

Die Notizennahme ergänzt das aktive Zuhören insofern, als dass sie den Prozess der Informationsaufnahme erleichtert. Die Notizennahme dient dazu, das Gedächtnis nicht zu über-

fordern und die Fähigkeit des aktiven Zuhörens zu unterstützen. Wenn der Empfänger sich Notizen macht, kann er das Gespräch besser zusammenfassen und sich einen genaueren Überblick über dessen Verlauf verschaffen. Schliesslich kann der Empfänger anhand der strukturiert vorliegenden Information wirksame und gezielte Fragen stellen.

7.4 Störungen des Decodierungsprozesses

Die vier Seiten einer Nachricht

Eine Störung kommt dann zustande, wenn der Empfänger das, was der Sender ihm mitteilen will, falsch oder gar nicht versteht. Das passiert, weil die Seiten der Nachricht unterschiedlich wahrgenommen werden. Gewisse Personen hören vor allem mit dem **Appell-Ohr**, andere eher mit dem **Beziehungs-Ohr**. Wer mit welchem Ohr am besten hört, hängt mit der Persönlichkeit und der Erfahrung eines jeden zusammen. Die Folge davon ist, dass man manche Informationen anderen vorzieht. Dann besteht die Gefahr, einander misszuverstehen.

Es lohnt sich, die eigenen Gewohnheiten ins Bewusstsein zu rufen. Erkennt eine Führungsperson, dass eine Störung in der Kommunikation auf unterschiedliche Hörgewohnheiten zurückgeführt werden kann, kann sie diese Störungen leichter beheben. Das folgende Beispiel zeigt Störungen und Missverständnisse beim Zuhören auf:

Beispiel

Sachinhalt	**Sie sagt:** «Man sollte mal wieder staubsaugen.» Sie stellt fest, dass es schmutzig ist. Er steht auf und fängt an staubzusaugen. **Sie fragt irritiert:** «Was soll das?»
Selbstkundgabe	**Sie sagt:** «Man sollte mal wieder staubsaugen.» Sie will mitteilen, dass sie müde ist. **Er antwortet:** «Du kannst nicht erwarten, dass ich nach der Arbeit auch noch im Haushalt helfe.» **Sie sagt erstaunt:** «Das will ich ja auch gar nicht.»
Beziehung	**Sie sagt:** «Man sollte mal wieder staubsaugen.» Sie möchte ihn darauf aufmerksam machen, dass sie beide für den Haushalt verantwortlich sind. **Er antwortet:** «Ich kann mir vorstellen, dass du müde bist; ich auch.» **Sie sagt:** «Nein, ich bin noch munter.»
Appell	**Sie sagt:** «Man sollte mal wieder staubsaugen.» Sie möchte ihren Mann auffordern, diese Aufgabe zu übernehmen. **Er antwortet:** «Ja, stimmt!» und bleibt vor dem Fernseher sitzen. **Sie fragt:** «Wieso hörst du mir nie zu?»

Die zentralen Überlegungen zur Decodierung von Informationen:

- Bringt man dem Gesprächspartner die nötige Aufmerksamkeit entgegen?
- Ist man seinem Gesprächspartner gegenüber empathisch?
- Hat man die Bereitschaft dem Gesprächspartner zuzuhören?
- Gelingt es einem, ihn ohne Unterbrechung ausreden zu lassen?
- Ist man in der Lage, Notizen zu nehmen, während man dem Gesprächspartner zuhört?

Das Wichtigste in Kürze

Kommunikation zielt darauf ab, dass eine übermittelte Nachricht verstanden wird. Daher ist die Empfangsphase entscheidend. Hierbei spielt das Verhalten des Empfängers eine wichtige Rolle. Ein nachlässiger Empfänger wird eine Störung in der Decodierung auslösen, die sich in einem Widerspruch zwischen der ursprünglichen Information (Sender) und der decodierten Information (Empfänger) äussert.

Damit dieser die für ihn bestimmte Information optimal wahrnehmen kann, muss er insbesondere die folgenden Regeln einhalten:

- **Empathie zeigen**
  Sich in den Gesprächpartner hineinfühlen und versuchen, seine Sichtweise zu verstehen.

- **Die Regeln des Aktiven Zuhörens anwenden**
  Wer aktiv zuhört, vermeidet Missverständnisse, vermag Sachverhalte zu klären und fördert das gegenseitige Verständnis.

- **Aktives Zuhören besteht aus drei Elementen:**
  – Türöffner (Bereitschaft zum Zuhören zeigen)
  – Paraphrasieren (das Gehörte mit eigenen Worten wiedergeben)
  – Verbalisieren (im Gespräch auf Emotionen eingehen)

- **Notizen nehmen**
  Wichtige Informationen strukturiert aufschreiben (Stichwörter, Zeichen, Symbole, usw.) um ihre Aufnahme und Speicherung im Gedächtnis zu erleichtern.

Lernkontrolle

1. Frage
Das aktive Zuhören besteht aus verschiedenen Elementen.
Was sind typische Türöffner?
☐ Blickkontakt aufrechterhalten
☐ Äusserungen wie «hm», «aha», «ja», usw.
☐ Die Sätze des Senders zu Ende sprechen
☐ Wegschauen
☐ Zum Zeichen des Verstehens nicken
☐ Sich in Schweigen hüllen

2. Frage
Eine Störung in der Kommunikation kommt zustande, wenn der Empfänger etwas falsch oder gar nicht versteht. Das kommt unter anderem daher, dass sowohl Sender als auch Empfänger die vier Seiten der Nachricht unterschiedlich wahrnehmen.
Diese Aussage ist:
☐ Richtig
☐ Falsch

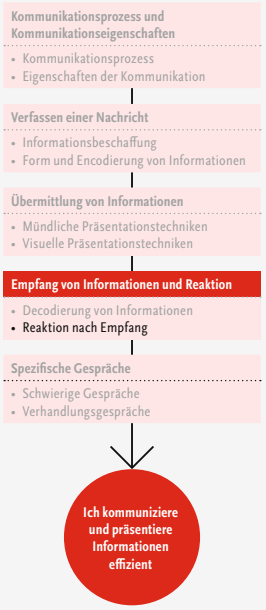
3. Frage
Wenn man mit einer Person interagiert, ist es wichtig, Empathie zu zeigen.
Welche Merkmale zeichnen empathisches Verhalten aus?
☐ Sich in den Gesprächspartner hineinfühlen und sich von seiner Meinung überzeugen lassen.
☐ Sich in den Gesprächspartner hineinfühlen, ohne jedoch seine eigene Meinung zu vergessen.
☐ Dem Gesprächspartner zeigen, dass man ihn versteht und ihm zuhört.
☐ Dem Gesprächspartner sagen, dass er Unrecht hat.

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie bewusst und aktiv zugehört haben. Im Ausgang erzählt mir ein Kamerad während des Abendessens, dass es ihm nicht gut gehe. Seine Freundin habe ihn wegen des Militärdienstes verlassen und er habe bei seinem besten Freund hohe Schulden.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Ich bitte ihn, mir seine Situation genau zu erklären. Ich halte den Blickkontakt aufrecht und lasse mich nicht ablenken. Ich frage nach, wenn ich etwas nicht verstanden habe. Ich erkläre ihm, dass ich seine Bedrücktheit förmlich spüren könne.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Mein Kamerad ist erleichtert, dass er sein Herz ausschütten konnte und ich ihm zugehört habe. Er teilt mir mit, dass er sich von mir verstanden fühle. Ich habe das Gefühl, dass mein aktives Zuhören und meine Fragen ihm dabei geholfen haben, seine eigene Situation zu klären.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Wenn ich jemandem aktiv und bewusst zuhöre, verstehe ich ihn viel besser.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Ich kann erfolgreicher kommunizieren und damit Missverständnisse vermeiden.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Es ist wichtig, die Bereitschaft zum Zuhören zu zeigen, das Gehörte mit den eigenen Worten wiederzugeben und zu versuchen, sich in die andere Person hineinzufühlen.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?



8 Reaktion nach Empfang

Worum geht es?

Während und nach dem Empfang der Information reagiert der Empfänger auf die Nachricht. Er kann direkt oder indirekt reagieren:

Beispiele

- Direkt: Dem Sender eine Antwort auf seine Frage geben.
- Indirekt: Eine (Gegen-)Frage stellen.

Das wirksame Fragen und das Feedback, die in diesem Kapitel erklärt werden, sind die beiden Haupttechniken der Reaktion nach Empfang.

Die Reaktion auf eine Nachricht kann

- direkt erfolgen.
- indirekt erfolgen.

8.1 Wirksames Fragen

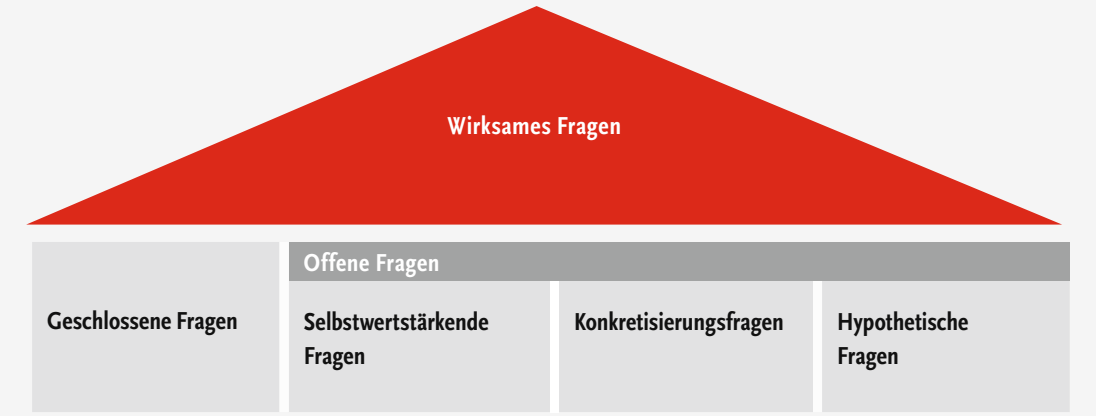
Wer fragt, zeigt Interesse an seinem Gesprächspartner. Der Sender erhält so die Bestätigung, dass der Empfänger ihm aktiv zuhört. Ausserdem erhält man als Empfänger durch Fragen Informationen und Erklärungen oder genauere Angaben. Bei einer Präsentation kann man sein Publikum einbeziehen, indem man ihm Raum für Fragen gibt. So gibt man seinen Zuhörern die Möglichkeit, sich zu äussern.

Wirksames Fragen bedeutet,

- Fragen gezielt einzusetzen, um Informationen zu erhalten oder zu klären.
- Fragen gezielt einzusetzen, um andere am Gespräch teilhaben zu lassen.

8.1.1 Elemente des Wirksamen Fragens

Abbildung Nr. 12: Wirksames Fragen



Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen können nur mit bestimmten, eingegrenzten Inhalten oder mit «Ja»/«Nein» beantwortet werden. Sie werden gestellt, wenn:

- Entscheidungen anstehen
- Klare Aussagen und Stellungnahmen gefragt sind
- konkrete und verbindliche Informationen (Termin, Anzahl, Namen usw.) interessieren

Beispiele

- «Sind Sie mit diesem Vorschlag einverstanden?»
- «Können wir dieses Traktandum abhaken?»

Offene Fragen

Offene Fragen aktivieren den Gesprächspartner. Sie können nicht mit einem einfachen «Ja» oder «Nein» beantwortet werden. Sie kommen zum Einsatz, wenn:

- Interessen, Bedürfnisse und Meinungen des Gegenübers wichtig sind
- Problemlösungen gebraucht werden
- Entscheidungen zu fällen sind
- Auseinandersetzungen stattfinden

Beispiele

- «Weshalb interessieren Sie sich für die ausgeschriebene Stelle?»
- «Was sagen Sie zur soeben durchgeführten Übung?»

Selbstwertstärkende Fragen

Ein gewisses Mass an Selbstwertgefühl ist notwendig, um den Mut zu finden, in einer Gruppe oder in einem Gespräch konstruktiv mitzuarbeiten. Ein gesundes Selbstwertgefühl entsteht dann, wenn sich eine Person akzeptiert fühlt und regelmässig positive Rückmeldungen für ihr Verhalten und ihre Arbeit erhält.

Auch mit einer Frage kann man das Selbstwertgefühl stärken. Solche Fragen werden eingesetzt, wenn:

- Sich der Gesprächspartner unsicher fühlt
- Jemandem Anerkennung ausgesprochen werden soll
- Man es mit einem neuen Mitarbeiter zu tun hat

Beispiele

- «Was sagen Sie als Fachperson über die Machbarkeit dieses Projektes?»
- «Sie haben stets gute Ideen. Könnten Sie mir Ihre Meinung zu diesem Vorhaben mitteilen?»

Konkretisierungsfragen

Konkretisierungsfragen bezwecken, den Gesprächspartner zu einer konkreten Äusserung zu bewegen. Es geht auch darum, den Kern einer Sache zu erfassen. Sie kommen zum Einsatz, wenn:

- Der Gesprächspartner oberflächlich und vage bleibt
- Zu viele Einzelheiten nicht genannt werden
- Wichtige Aussagen häufig mit «man» formuliert werden
- Der weitere Verlauf des Geschehens von Bedeutung ist

Beispiel

Herr Müller: «Ich kann Herrn Frei in meiner Gruppe nicht brauchen, er ist sehr unkooperativ.»
Herr Meier: «Beschreiben Sie mir eine Situation, in der Herr Frei unkooperativ ist!»
Herr Müller: «An unseren Sitzungen kommt er immer wieder auf bereits getroffene Entscheidungen zurück.»
Herr Meier: «Was tun Sie, wenn diese Situation eintritt?»

Hypothetische Fragen

Eine Hypothese ist eine Annahme. Hypothetische Fragen regen an und veranlassen den Gesprächspartner, sich eine Situation vorzustellen und aus dieser Situation Umsetzungsmassnahmen abzuleiten. Hypothetische Fragen kommen zum Einsatz, wenn:

- Neue Lösungen entwickelt und/oder bewertet werden müssen
- Eine bestehende Meinung überdacht werden soll
- Eine neue Sichtweise provoziert werden soll

Beispiele

- «Wie würde Ihre Situation aussehen, wenn Sie in eine andere Abteilung versetzt würden?»
- «Was würde sich für Sie ändern, wenn das neue Arbeitszeitmodell eingeführt würde?»

8.1.2 Die Wirkung und der Nutzen des Wirksamen Fragens

Über seine Gefühle zu sprechen, ist heikel und kann manchmal peinlich sein. Fragen helfen dabei, die Bedürfnisse und Interessen des Gesprächspartners kennenzulernen, bzw. sie geben ihm die Gelegenheit, diese darzulegen. Dies zeugt von der Wertschätzung, die man für ihn hegt. Des Weiteren kann man bestimmte Aspekte mithilfe von Fragen klären oder genauer erläutern, was das gegenseitige Verständnis fördert. Das hypothetische Fragen gibt dem Gesprächspartner die Gelegenheit, aktiv zu werden und sich zu implizieren. Um den grösstmöglichen Nutzen aus der Technik des Wirksamen Fragens zu ziehen, sind folgende Hinweise zu beachten:

Was ist zu beachten?	*So sollte es nicht sein!*
• **Keine Doppelfragen!** Vermeiden Sie bei Ungeduld und Unsicherheit unmittelbar nach einer Frage eine zweite zu stellen • **Keine wertenden Fragen!** Die persönliche Meinung sollte zurückgehalten werden • **Keine Versteckspiele!** Der Grund der Fragen ist für den Gesprächspartner nicht ersichtlich • **Keine Suggestivfragen!** Mit der Fragestellung wird dem Befragten eine Antwort bereits nahegelegt	• So nicht: «Worin sehen Sie die Lösung dieses Problems? Wodurch entstand dieses Problem eigentlich?» Besser so: «Worin sehen Sie die Lösung dieses Problems?» Warten auf Antwort, dann nächste Frage stellen. • So nicht: «Wie können Sie nur auf einen so abwegigen Standpunkt kommen?» Besser so: «Welche Überlegungen und Gründe lassen Sie zu dieser Meinung kommen?» • So nicht: «Welche Lösungen haben Sie?» Besser so: «Mich interessiert besonders, wie Sie diese Ausbildung umsetzen wollen. Welche Lösungen sehen Sie da?» • So nicht: «Sie sind doch sicher auch der Meinung, dass das heutige Mittagessen eine Katastrophe war?» Besser so: «Wie fanden Sie das heutige Mittagessen?»

8.2 Feedback

Siehe Modul 5, Kapitel «Führen in dezentraler Struktur und nach dem Reglement «Grundschulung»», Seite 109

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 4.3

Das englische Substantiv «Feedback» bedeutet auf Deutsch «Rückmeldung». Mit einem Feedback kann man jemandem mitteilen, was man wahrgenommen hat und was man denkt. Durch ständige Feedbacks erhalten wir einerseits Informationen über unseren Gesprächspartner und erfahren andererseits, wie unser Verhalten von anderen bewertet wird.

Neben den alltäglichen Feedbacks, die man erhält oder gibt, kann eine Führungsperson das Feedback bewusst als Führungsinstrument einsetzen. Um das Verhalten der Unterstellten während eines Auftrags und angesichts der gesteckten Ziele nachhaltig beeinflussen zu können, darf sie jedoch nicht nur Feedbacks zum Endergebnis geben, sondern muss das Verhalten fortlaufend beurteilen und darüber Rückmeldungen geben.

Feedback bedeutet,

- jemandem eine Rückmeldung über seine Leistung zu geben.
- jemandem eine Rückmeldung zu seinen Ergebnissen zu geben.
- jemandem eine Rückmeldung zu seinem Verhalten zu geben.

Aufgabe

Quiz: Sind Sie bereits ein Feedback-Experte?

Rahmenbedingungen

- Zeit zum Ausfüllen: 5'
- Kreuzen Sie Ihre Antwort an
- Auswertung: 10' inklusive Diskussion

Frage	*Text*
1	***Was besagt das Feedback-Konzept?***
	Kritik sollte möglichst in Verbindung mit einem Lob geübt werden.
	Derjenige, der Feedback erhält, muss sich die Rückmeldung anhören und verzichtet darauf, sofort zu antworten.
	Feedback sollte immer nur zwischen zwei Personen erfolgen.
2	***Wie sollte Feedback möglichst nicht gegeben werden?***
	Bewertend
	Pointiert
	Situativ
3	***Und was soll durch Feedback nicht erreicht werden?***
	Die Beziehungsebene zwischen Feedbackgeber und Feedbacknehmer soll geklärt werden.
	Der Unterstellte soll sich stärker mit sich identifizieren.
	Der Unterstellte soll für einen Fehler zurechtgewiesen werden.
4	***Ihr Unterstellter hat einen Fehler gemacht. Sie wollen ihm Feedback geben. Wie vermitteln Sie die Kritik?***
	Ich führe mit ihm ein Vier-Augen-Gespräch und wende die Sandwich-Methode an. Weil ich ihn nicht demotivieren will, lobe ich seinen generellen Arbeitseinsatz, erkläre ihm dann, wie sein Verhalten auf mich gewirkt hat und welche negativen Folgen es hat. Schliesslich mache ich Verbesserungsvorschläge.
	Ich gebe ihm das Feedback möglichst pointiert und sofort in der jeweiligen Situation, in der mein Mitarbeiter das Fehlverhalten zeigt.
	Am besten immer im Beisein eines Dritten (Vorgesetzter, Kameraden).
5	***Beim Feedback-Geben gibt es auch Fallen, z. B. Effekte, die bedingen, dass ein Feedback eine andere Wirkung erzielt, als angenommen. Einer davon ist der Generalisierungs- oder Überstrahlungseffekt (Halo Effekt). Was passiert dabei?***
	Besonders fröhliche Unterstellte bekommen besonders selten Kritik – selbst dann, wenn sie fachlich nicht zu den besten in der Gruppe zählen.
	Besonders zuvorkommende Unterstellte werden überdurchschnittlich positiv bewertet.
	Wird ein Unterstellter von einem Dritten als leistungsstark und erfolgreich geschildert, wird er seltener kritsiert.

Frage	*Text*
6	***Was ist in einem Feedback-Gespräch tabu?***
	Ich-Botschaften senden
	Verhaltensänderung wünschen
	Sich zu rechtfertigen
7	***Wie oft sollte ein Feedback-Gespräch zwischen einem Vorgesetztem und seinem Unterstellten geführt werden?***
	Immer vor der Qualifikation
	Immer bei Bedarf
	Wöchentlich

Auswertung

6 – 7 Super – Sie sind ein Feedbackexperte!

4 – 5 Gut – aber mit etwas Training lässt sich noch was holen!

0 – 3 Na ja – auf Feedbacks sollten Sie sich noch vorbereiten!

Der Feedbackprozess

Eine Leistung besteht aus zwei Aspekten: dem Verhalten und dem Ergebnis. Nachdem man beide Aspekte beobachtet hat, ist die Beschreibung des Soll-Ist-Vergleichs von zentraler Bedeutung. Unter Kritik versteht man dabei die eigentliche Beurteilung. Ob ein Auftrag erfüllt worden ist oder nicht, ist einfach zu beurteilen. Die grössere Herausforderung besteht in der Beurteilung des gezeigten Verhaltens, das zur Erfüllung geführt hat. Die Ergebnis- sowie die Verhaltensbeurteilung fliessen zusammen und ergeben entweder eine positive oder eine negative Leistung, die mit dem Unterstellten besprochen wird. Das Ziel des Feedbacks ist es, positives Verhalten zu verstärken und bei negativem Verhalten eine Verhaltensänderung zu bewirken. Das erreicht man durch Lob (positives Feedback) oder durch Tadel (negatives Feedback). Die konstruktive Kritik soll zu einer Verhaltensänderung anregen. Es ist unentbehrlich, den Unterstellten auch nach dem Feedback weiterhin zu begleiten.

Siehe Modul 5, Kapitel «Leistungsbeurteilung», Seite 133

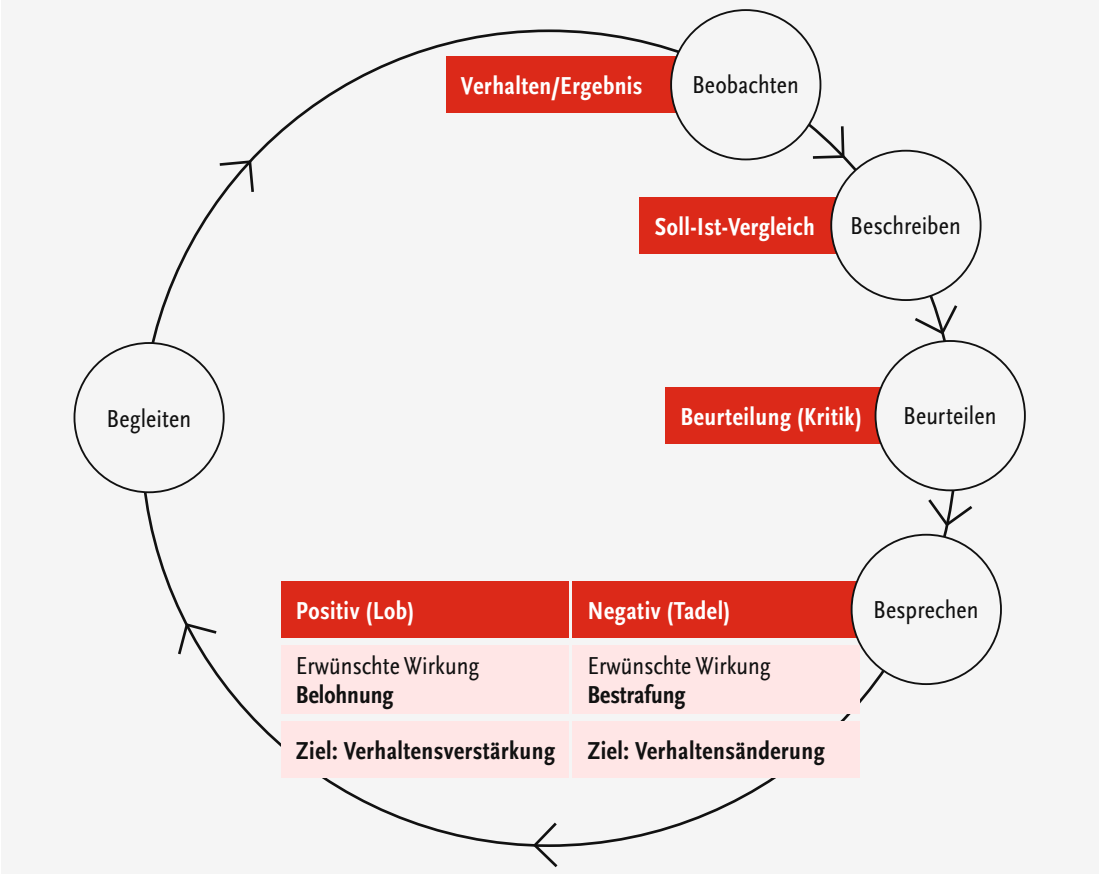


Abbildung Nr. 13: Feedback als Soll-Ist-Vergleich im Zusammenhang mit dem Beurteilungsprozess

Wie gibt man Feedbacks?

Es ist wirksamer, ein Feedback **sofort** zu geben. Denn es ist besser und günstiger, die Sachverhalte zu besprechen, solange sie aktuell sind. Ein verspätetes Feedback bedingt oft, dass die Ursprungssituation rekonstruiert werden muss. Feedbacks sollen also aktuell sein.

Weiter sollte man sich zur **Umgebung** des Feedbacks Gedanken machen: Wo soll das Feedback stattfinden? In den meisten Fällen wird ein Feedback unter vier Augen erteilt, denn niemand soll blossgestellt werden. Ausserdem ist es wichtig, dass das Feedback spezifisch ist und sich auf konkrete Situationen oder Sachverhalte bezieht.

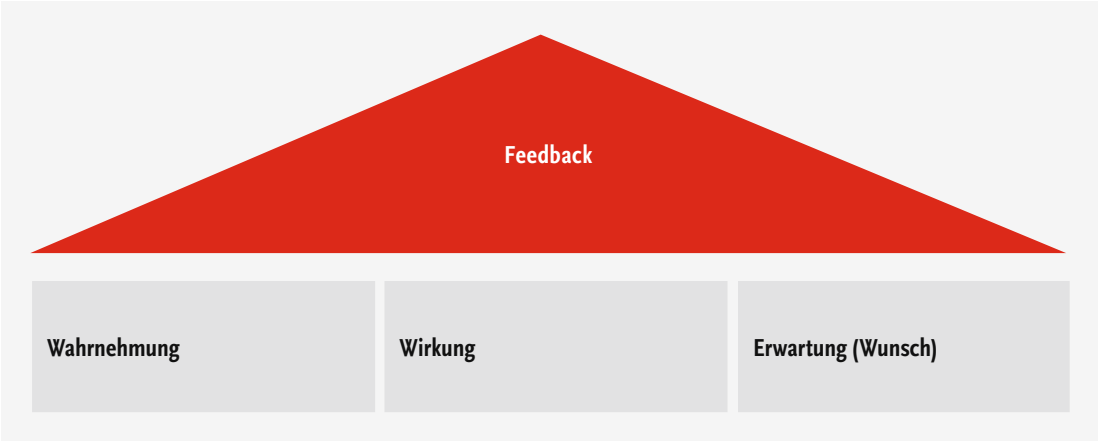
Das Feedback erfordert die Verwendung von «Ich»-Botschaften, um die **Subjektivität** des Feedback-Gebers angemessen ausdrücken zu können. Diese Formulierung drückt das eigene Empfinden aus, während objektive Bemerkungen das Verhalten der anderen beschreiben. Im Gegensatz zur «Du»-Botschaft transportiert diese Formulierung weder Interpretation noch Urteil, Verallgemeinerung oder Anschuldigung.

Was ist zu beachten?	*So sollte es nicht sein!*
«Ich»-Botschaften: Dienen dazu, ein ehrliches und konstruktives Feedback zu geben und dabei zu vermeiden, dass die Botschaft als Aggression wahrgenommen wird. Bsp.: «Ich habe bemerkt ...» «Ich hatte das Gefühl ...»	**«Du»-Botschaften:** Solche Botschaften werden oft als Anschuldigung oder Aggression wahrgenommen. Bsp.: «Du hast selbst gesagt, dass...» **«Wir»-Botschaften:** Verallgemeinernder Ton: Die Person spricht nicht für sich selbst Bsp.: «Wenn du das sagst, könnte man meinen, dass ...»

Eine gute Feedbackübermittlung erfordert die Beachtung einiger Grundregeln, um die gewünschte Wirkung zu erzielen. Wenngleich diese Regeln keine Erfolgsgarantie bieten, so erhöhen sie doch die Chancen, dass das Feedback vom Adressaten angenommen wird. Die drei folgenden Regeln zielen darauf ab, dass das Feedback dem Empfänger nützt:

Elemente des Feedbacks

Abbildung Nr. 14: Feedback



8.2.1 Wahrnehmung

Der Feedbackgeber schildert seine persönlichen Beobachtungen, ohne zu werten oder zu interpretieren. Die Botschaften sind in der ersten Person Einzahl formuliert und beziehen sich spezifisch auf einzelne Punkte (keine Pauschalkritik):

- Was hab ich konkret beobachtet?
- Was ist genau passiert?

Beispiele

- Bewertende «Du-Botschaft»
  «Sie formulieren immer sehr ungenau.»
- Interpretierende «Du-Botschaft»
  «Sie formulieren sehr ungenau, das versteht ja kein Mensch hier im Saal.»
- Neutrale «Ich-Botschaft»
  «Sie haben in Ihrer Rede teilweise Formulierungen gebraucht, die ich nicht verstanden habe.»

8.2.2 Wirkung

Wurde die persönliche Wahrnehmung geschildert, beschreibt der Feedbackgeber die Wirkung, die die Beobachtung auf ihn hat bzw. hatte. Die Wirkung auf die eigene Person kann von niemandem in Frage gestellt werden, da es sich dabei um eine persönliche Empfindung und nicht um ein Urteil handelt:

- Welche Wirkung hat dieses Verhalten auf mich?
- Welche Gefühle hat die Beobachtung bei mir ausgelöst?

Beispiele

- Behauptende «Du-Botschaft»
  «Sie stehen da vorne ohne jegliche Wirkung. Das kann auch gar nicht anders sein, so müde wie Sie sind.»
- Beschreibende «Ich-Botschaft»
  «Sie haben mehrmals gegähnt, was auf mich sehr störend gewirkt hat.»

8.2.3 Erwartung (Wunsch)

Zuletzt äussert der Feedbackgeber eine Erwartung oder einen Wunsch. Dies beinhaltet eine Anweisung oder Empfehlung, wie sich das Gegenüber in einem bestimmten Punkt verbessern muss respektiv kann (Ziel). In gewissen Situationen wird sich der Empfänger mit der Tatsache konfrontiert sehen, sich aufgrund des erhaltenen Feedbacks verändern zu müssen. Das ist oft bei Verhalten im Arbeits- oder Dienstalltag der Fall, z. B. «Ich erwarte, dass Sie in Zukunft ...»

Handelt es sich bei der Situation dagegen um ein Feedback, das in erster Linie das soziale Verhalten einer Person betrifft, kann der Feedbackempfänger selbst entscheiden, ob er das Verhalten ändern möchte. Das ist oft in Konfliktgesprächen der Fall, z. B. «Ich wünsche mir, dass Sie ...»

Beispiele

- Wunsch
  «Ich wünsche mir, dass Sie das nächste Mal genauere Formulierungen einbringen.»
- Erwartung
  «Beim nächsten Rap erwarte ich von Ihnen, dass Sie Ihre Aussagen genauer formulieren.»

Die Wirkung und der Nutzen von Feedbacks

Gibt man ein Feedback nach den vorher erläuterten Regeln, erhöht sich die Chance, dass das Feedback vom Gegenüber angenommen wird und die beabsichtigte Wirkung zeigt. Als Führungsinstrument kann ein gutes Feedback sowohl positive Verhaltensweisen und die Leistung fördern als auch negatives Verhalten korrigieren. Mit einem guten Feedback macht man das Gegenüber auf die Wirkung seines Verhaltens aufmerksam. Dadurch kann die

Selbsteinschätzung gefördert werden. Weiter können Missverständnisse minimiert und das Verständnis füreinander erhöht werden.

Um den grösstmöglichen Nutzen aus der Feedbacktechnik zu ziehen, sollte man Folgendes beachten:

Beispiele

Was ist zu beachten?	*So sollte es nicht sein!*
• **Feedback nicht übertreiben!** Zu viel Feedback überfordert das Gegenüber	• Lt Schori gibt seinen Grfhr am Ende des Tages immer ein Feedback. Dabei spricht er jedes noch so kleine Detail an. Die Grfhr wissen nach dem Feedback jeweils gar nicht, was sie nun als Erstes umsetzen sollen.
• **Verbesserungsvorschläge machen!** Feedbacks ohne konkrete Verbesserungsvorschläge bleiben in der Regel wirkungslos	• So nicht: «Ich möchte, dass Sie sich das nächste Mal mehr Mühe geben beim Schiessen.» Besser so: «Achten Sie das nächste Mal mehr auf Ihre Atmung! Versuchen Sie den Abzug ganz durchzuziehen. Wenn Sie Probleme mit der Einstellung des Visiers haben, kommen Sie auf mich zu.»

Regeln für den Feedbackempfänger

Auch als Feedbackempfänger sollte man einige Grundregeln beachten, die im Folgenden aufgelistet werden.

Zuhören

Als Feedbackempfänger hört man sich die Rückmeldung an, ohne sich zu verteidigen oder zu rechtfertigen. Auch wenn eine Rückmeldung ungeschickt formuliert ist, enthält sie vielleicht einen wahren Kern. Die Auseinandersetzung mit einem Feedback lohnt sich.

Rückfragen

Als Feedbackempfänger äussert man sich nur, wenn in einer Rückmeldung etwas nicht klar ist. In diesem Fall ist eine Verständnisfrage angebracht.

Persönliche Schlussfolgerungen ziehen

Beim Feedback handelt es sich um eine persönliche Meinung einer anderen Person. Man erhält dadurch Hinweise darauf, wie man von anderen wahrgenommen wird. In einem bestimmten Umfang liegt es am Feedbackempfänger, welche Schlussfolgerungen er aus dem Feedback zieht und welche Massnahmen er letztlich umsetzen wird.

Die zentralen Überlegungen zur Reaktion nach Empfang lauten:

- Ist das Fragen zur Beschaffung von Informationen angemessen und wirksam?
- Passt das Fragen und die Absichten zusammen?
- Sind Zeitpunkt und Ort geeignet, um das Feedback zu geben?
- Wendet man beim Feedbackgeben die Grundregeln an?
- Beachtet man die Grundregeln beim Feedbacknehmen?

Aufgabe

Ausgangslage:
Sie haben ein Qualifikationsgespräch mit einem AdA aus Ihrem Team. Der AdA ist leistungsstark und sozialkompetent. Die Gesprächseröffnung ist erfolgt und nun kommt die Rückmeldung betreffend Leistung und Verhalten.

Punkt	*Feedback*	*Bemerkung*
1	**Wahrnehmung**	
2	**Wirkung**	
3	**Wunsch**	

Das Wichtigste in Kürze

Das Fragen und das Feedback sind zwei nützliche Hilfsmittel, um die richtige Reaktion sicherzustellen, nachdem man die Botschaft empfangen hat.

Durch wirksames und gezieltes Fragen kann man
- Informationen über den Gesprächspartner erhalten.
- die Zuhörer einbeziehen.

Man unterscheidet folgende Fragearten:
- Geschlossene Fragen (Ja/Nein – Entscheidungsfrage)
- Offene Fragen (Aktivierung im Gespräch)
  - Selbstwertstärkende Fragen (Mut, Akzeptanz)
  - Konkretisierungs- und Anschlussfragen (Kern der Sache)
  - Hypothetische Fragen (Annahme/Vorstellung)

Durch wirksames Fragen lernt man die Bedürfnisse und Interessen des Gegenübers besser kennen.

Feedback bedeutet,
einer anderen Person eine Rückmeldung über ihre Leistung zu geben (zu Ergebnissen und ihrem Verhalten).

Feedbackprozess
Feedback ist eines der wichtigsten Führungsinstrumente, um das Verhalten eines Unterstellten im Sinne des Auftrages und der Ziele zu beeinflussen. Dabei muss man das positive Verhalten verstärken und bei negativem Verhalten sollte man eine Verhaltensänderung bewirken. Das erreicht man durch Lob respektiv durch Tadel.

Regeln: Wie gibt man Feedback?
- Wahrnehmung beschreiben (Beobachtungen, ohne Wertung und Interpretation, «Ich-Botschaft»)
- Wirkung erklären
- Erwartung/Wunsch äussern (Zielerreichung mit Anweisung oder Empfehlung)

Regeln: Wie nimmt man Feedbacks an?
- Zuhören (ohne Verteidigung und Rechtfertigung)
- Rückfragen (nur bei Unklarheiten)
- Schlussfolgerungen ziehen (Was nehme ich persönlich daraus mit?)

Lernkontrolle

1. Frage
Im Rahmen einer wirksamen Fragestrategie gibt es zwei verschiedene Arten von Fragen.
Was ist der Unterschied zwischen einer geschlossenen Frage und einer offenen Frage?
☐ Offene Fragen setzt man ein, um die anderen am Gespräch zu beteiligen, und geschlossene Fragen, um Informationen zu erhalten.
☐ Im Gegensatz zu offenen Fragen kann man geschlossene Fragen mit einem einfachen «Ja» oder «Nein» beantworten.
☐ Geschlossene Fragen werden von Einzelnen gestellt, offene Fragen hingegen von einer Gruppe.

2. Frage
Es gibt verschiedene Arten von Fragen. Die hypothetische Frage zählt zu den offenen Fragen.
Ergänzen Sie den folgenden Satz.
Man setzt die hypothetische Frage ein, wenn ...
☐ ... man eine 100-prozentig richtige Antwort erhalten möchte.
☐ ... man eine neue Sichtweise entstehen lassen will.
☐ ... man die Antwort auf die Frage bereits kennt.
☐ ... man neue Lösungen entwickeln und/oder bewerten soll.

3. Frage
Damit das Feedback auch die gewünschte Wirkung zeigt, ist es sinnvoll, einige Grundregeln zu beachten.
Welche Grundregeln gibt es?
☐ Wunsch (Erwartung) äussern
☐ Wertung abgeben
☐ Wahrnehmung beschreiben
☐ Wirkung erklären
☐ Wissen weitergeben

4. Frage
Auch als Feedbackempfänger sollte man einige Grundregeln beachten.
Welche Grundregeln gelten für den Feedbackempfänger?
☐ Bei Unklarheiten Rückfragen stellen
☐ Persönliche Schlussfolgerungen ziehen
☐ Sich verteidigen und rechtfertigen
☐ Das Feedback sofort unterbrechen, wenn man nicht einverstanden ist

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie durch ein Feedback eine Verhaltensänderungen bei einem AdA bewirkt haben. Während einer Schiessübung bemerkte ich, dass ein Rekrut ein schlechtes Resultat hatte. Ich beschloss, ihm dazu ein Feedback zu geben.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Ich nahm den Rekrut bei passender Gelegenheit auf die Seite und schilderte ihm meine Sicht. Dabei erklärte ich ihm, dass sein Resultat schlecht ausgefallen sei, aber dass er sich Mühe gegeben habe und motiviert gewesen sei. Ich ermunterte ihn, weiterzumachen, und gab ihm meine persönliche Erwartung bekannt.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Der Rekrut war beruhigt und hat seine Motivation nicht verloren. An der folgenden Schiessübung war sein Resultat besser. Das Feedback war beim Rekrut gut angekommen. Er fühlte sich nicht verurteilt, sondern begleitet.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Der Rekrut konnte seine Schiessfähigkeit verbessern.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Das Feedback erlaubte dem Rekruten, die erwartete Verhaltensänderung zu erreichen. Die Wirkung und der Nutzen meines Feedbacks wurden somit erfüllt.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Das Feedback ist ein essenzielles Hilfsmittel für eine langfristige Änderung. Es führt auch zu weniger Frust als eine Bemerkung. Feedbacks zu geben, ist auch eine konstruktive Methode.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?

E

BAUSTEIN

SPEZIFISCHE GESPRÄCHE

Der Lernende soll

- **Gespräche vorbereiten, führen und auswerten und aus den gezogenen Schlüssen Massnahmen zur Verbesserung ableiten.**

- **für schwierige Gesprächssituationen angepasste Strategien entwickeln und diese im Führungsalltag anwenden.**

9 Schwierige Gespräche

Worum geht es?

In den vorigen Kapiteln haben wir die Grundsätze und Techniken der Kommunikation behandelt. Da Gespräche einen wichtigen Platz im Alltag von Führungspersonen einnehmen, ist es für sie hilfreich, neben den Kommunikationsgrundsätzen und -techniken über eine Struktur zu verfügen. Ein Gespräch ist nicht immer angenehm. Für Führungspersonen sind Gespräche, sei es mit Unterstellten, Vorgesetzten oder anderen Gesprächspartnern, oft schwierig und heikel.

Schwierige Gespräche sind oft nicht im Voraus planbar und emotional geladen. Sie sind daher konfliktträchtig. Jede Äusserung wird auf die Waagschale gelegt und ein falsches Wort kann die Situation zum Eskalieren bringen. Darum ist in solchen Situationen die Kommunikation ebenso schwierig wie wichtig. Grundsätzlich kann die gleiche Gesprächsstruktur wie im allgemeinen Gespräch verwendet werden.

Schwierige Gespräche
- müssen möglichst vorbereitet werden.
- sind mit starken Emotionen verbunden.

Die Anlässe, Gespräche zu führen, können sehr unterschiedlich sein, ebenso ihre Zusammensetzung und die Anzahl der Gesprächsteilnehmenden.

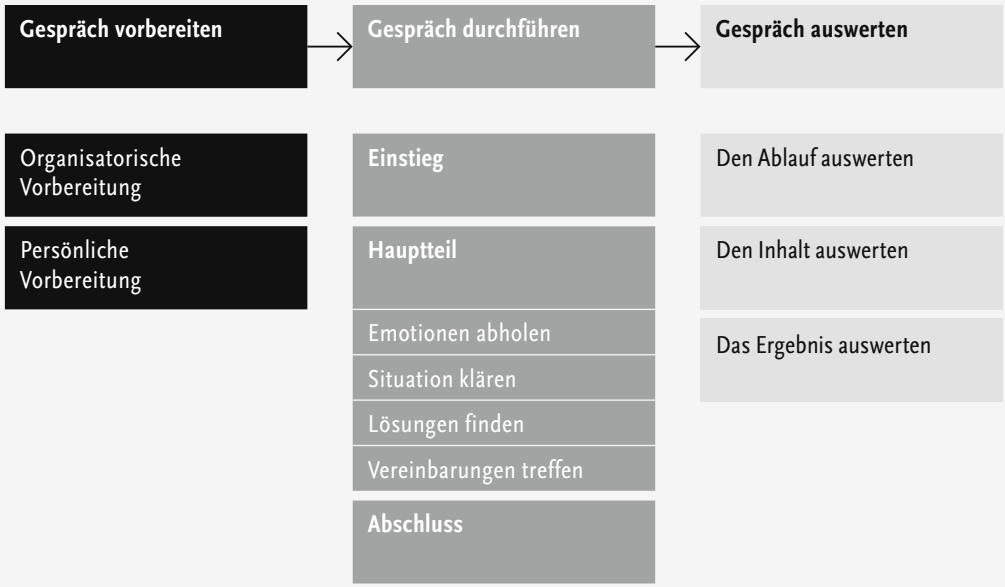
Beispiele

- Mitarbeitergespräche (Qualifikations-, Einstellungs-, Standortbestimmungs-, Entwicklungs-, Beurteilungsgespräche)
- Aussprachen mit Unterstellten (Meinungsverschiedenheiten)
- Fachgespräche (über Waffen, Geräte, Material, usw.)
- Verhandlungsgespräche (über Verträge, usw.)
- Konfliktgespräche

Aufbau eines Gesprächs

Jedes Gespräch kann in drei Phasen eingeteilt werden. So gibt es «die Gesprächsvorbereitung», «die Gesprächsdurchführung» und «die Gesprächsauswertung». Dieser Aufbau gilt grundsätzlich für jedes Gespräch, z. B. ein schwieriges Gespräch, ein Verhandlungsgespräch oder ein Konfliktgespräch.

Abbildung Nr. 15: Der Aufbau eines Gesprächs



Siehe Kapitel «Verhandlungsgespräche», Seite 113

Siehe Modul 4, Kapitel «Lösungswege», Seite 93

Siehe Modul 5, Kapitel «Führen von Besprechungen», Seite 125

9.1 Schwierige Gespräche vorbereiten

Die Vorbereitung ist eine wichtige Phase der Gesprächsführung und sollte wenn möglich besonders bei schwierigen Gesprächen durchgeführt werden. Bei solchen Themen lohnt es sich, die Vorbereitung auf zwei Ebenen vorzunehmen. Es wird zwischen der organisatorischen und der persönlichen Vorbereitung unterschieden. Die folgende Tabelle zeigt eine mögliche Gesprächsvorbereitung. Je nach Situation und Anlass müssen nicht alle Punkte bearbeitet werden. Es können zudem andere Punkte hinzugefügt werden.

Siehe Modul 4, Kapitel «Konfliktverhalten», Seite 73

Siehe Reglement 51.018, Ausbildungsmethodik, Kapitel 2.2

Organisatorische Vorbereitung	
Wann? Zu welchem Zeitpunkt findet das Gespräch statt? Wie lange soll das Gespräch dauern? **Wie?** Müssen Einladungen verschickt werden? Wer sitzt wo? Ist der Blickkontakt zu allen Anwesenden möglich? **Was?** Über welches Thema muss gesprochen werden?	**Wer?** Sind alle betroffenen Personen eingeladen? **Wo?** Eignet sich der zur Verfügung stehende bzw. der organisierte Ort? **Besonderes** Muss eine Pause eingeplant werden? Sind Getränke und Verpflegung nötig und organisierbar? Muss ein Protokoll verfasst werden?
Persönliche Vorbereitung	
Sachebene • Um welches Thema geht es genau? • Welchen persönlichen Standpunkt vertritt man im Bezug zur Thematik? • Welche Standpunkte und Meinungen vertreten die anderen? • Welche Ziele möchte man persönlich maximal/minimal erreichen? • Welche Informationen braucht man noch?	**Beziehungsebene** • Wie steht man persönlich zu den anderen? • Welche Beziehung hat man zu den anderen? • Welche soziale Rolle hat man? • Welche sozialen Rollen haben die anderen übernommen?

Häufig empfiehlt es sich, einzelne Punkte der Vorbereitung schriftlich festzuhalten. So kann sichergestellt werden, dass nichts vergessen wird.

9.2 Schwierige Gespräche durchführen

Siehe Modul 4, Kapitel «Konfliktprävention», Seite 119

So individuell wie die Gesprächspartner sind, so unterschiedlich können die Gespräche verlaufen. Hierfür gibt es kein Patentrezept.

Es gibt dennoch Modelle, die sich in schwierigen Situationen bewährt haben. Wenn man ein Gespräch strukturiert, ist es einfacher, sich auf den Sachinhalt und die Gesprächspartner zu konzentrieren. Dann verläuft das Gespräch professioneller und führt eher zum Ziel. Schliesslich läuft man weniger Gefahr, sich aufzuhalten oder zu verzetteln.

9.2.1 Der Einstieg

Der Einstieg dient dazu, den Gesprächsrahmen festzulegen, eine angenehme und respektvolle Gesprächsatmosphäre zu schaffen, Vertrauen aufzubauen und das «Eis» zu brechen.

Was beinhaltet der Einstieg?
• Begrüssung • Dank für Gesprächsbereitschaft aussprechen • Gesprächsrahmen klären (Wer nimmt teil?, Was ist bereits geschehen?) • Rollen der Teilnehmenden klären • Zeitverhältnisse darlegen • Gesprächsziele nennen, besprechen oder abmachen • Spielregeln definieren (Handy, Pausen, Gesprächsnotizen, usw.)
Welche Kommunikationstechniken eignen sich?
• Verständliches Sprechen • Aktives Zuhören • Wirksames Fragen
Tipp!
Wenn Störungen (Emotionen) auftreten, muss man diese zuerst behandeln!

9.2.2 Der Hauptteil

Siehe Kapitel «Reaktion nach Empfang», Seite 85

Hauptteil

- Emotionen abholen
- Situation klären
- Lösungen finden
- Vereinbarungen treffen

Den emotionalen Aspekt klären

Solange die Beteiligten von Emotionen beherrscht werden, ist es schwierig, sachlich und gewinnbringend miteinander zu kommunizieren. Die richtige Wahl des Zeitpunktes und des Ortes ist wichtig, um auf die Emotionen in einer offenen und vertrauensvollen Atmosphäre einzugehen. Dabei ist es unerlässlich, die Emotionen offen zu verbalisieren, um sich danach sachlich unterhalten zu können. Natürlich kann dieser Schritt übersprungen werden, wenn kaum Emotionen im Spiel sind.

Schlüsseltechniken für diese Phase:
- Aktives Zuhören
- Wirksames Fragen
- Feedback

Tipp! Gerade während schwieriger Gespräche können Emotionen jederzeit auftreten. Weil sie eine vernünftige, sachliche Diskussion behindern würden, müssen sie angesprochen und geklärt werden.

Beispiele

Rekr Turtschi vernachlässigt die Hygiene. Das Thema Hygiene ist sehr heikel, weil man in die Privatsphäre einer anderen Person eindringt. Rekr Turtschi könnte nun beschämt, aber auch verärgert sein. Deshalb ist es wichtig, diese Emotionen anzusprechen und darauf einzugehen. Die folgenden Fragen können dabei helfen:
- «Wie fühlen Sie sich?»
- «Was denken Sie darüber?»
- «Warum sind Sie nun verärgert?»

Hauptteil

- Emotionen abholen
- **Situation klären**
- Lösungen finden
- Vereinbarungen treffen

Situation klären
Während dieser Phase werden die Standpunkte und Hintergründe eines jeden Gesprächsteilnehmenden geklärt. Um was geht es in diesem Gespräch genau? Welche Interessen, Bedürfnisse, Vorstellungen und Anliegen haben die Gesprächsbeteiligten? Welche Ziele sollen mit dem Gespräch erreicht werden?

Schlüsseltechniken für diese Phase:
- Wirksames Fragen
- Aktives Zuhören
- Verständliches Sprechen
- Feedback
- Visualisierung

Hinweis: Das «Schwierige» sollte möglichst früh angesprochen werden. Ausserdem ist es sinnvoll, die wichtigsten Kernpunkte des Gesprächs schriftlich festzuhalten.

Beispiele

«Wie bereits erwähnt, haben mich Ihre Zugskameraden darüber in Kenntnis gesetzt.»

An dieser Stelle ist es hilfreich zu erklären, warum Hygiene wichtig ist:
- Gesundheitliche Aspekte
- Auf die Zugskameraden Rücksicht nehmen
- Ganztags körperliche Betätigung

Weiterhin muss Lt Cantoni aufnehmen, was Rekr Turtschi zum Gehörten sagt und wie er dazu steht. Dazu gehört auch, dass der Zfhr versucht herauszufinden, warum sich Rekr Turtschi nicht oft wäscht. Vielleicht ist es für ihn normal, dass man sich nur einmal pro Woche duscht. Oder er schämt sich, mit den anderen Rekr gemeinsam zu duschen. Mögliche Fragen könnten lauten:
- «Wie sehen Sie die Situation?»
- «Stimmen diese Behauptungen?»
- «Was sagen Sie dazu?»
- «Warum haben Sie so reagiert?»

Hauptteil

- Emotionen abholen
- Situation klären
- Lösungen finden
- Vereinbarungen treffen

Lösungen finden

In dieser Phase können Lösungsmöglichkeiten entwickelt werden. Zunächst einmal ist es wichtig, alle Lösungswege zu äussern, ohne sie zu beurteilen. Die Bewertung erfolgt im nächsten Schritt. Dabei sollten mehrere Ideen in Betracht gezogen und verknüpft werden. Das Ziel ist hierbei, eine Lösung zu finden, die zugleich umsetzbar und für beide Beteiligte akzeptabel ist. Sieht der Gesprächsführer allerdings nur eine mögliche Lösung, so muss er den Beteiligten darauf hinweisen und sich mit ihm darüber aussprechen.

Die folgenden Techniken sollten einbezogen werden:

- Aktives Zuhören
- Wirksames Fragen
- Feedback
- Brainstorming
- Mindmap
- Visualisierung

Hinweis: Wenn man merkt, dass man seine Lösung nicht durchsetzen kann, so können Alternativen zu einem Kompromiss führen. Zeigt sich die Gegenpartei unerschütterlich und nicht kompromissbereit, so muss die Aufmerksamkeit auf das Problem gerichtet werden und man kann seine Vorschläge in hypothetischer Form vorbringen. Wenn sich gar keine gemeinsame Lösung finden lässt, so liegt die Verantwortung für die Entscheidung in erster Linie beim Vorgesetzten.

Siehe Modul 2, Kapitel «Entscheidungstechniken», Seite 129

Beispiele

Lt Cantoni muss nun mit Rekr Turtschi klären, was getan werden kann, um das Problem der mangelnden Hygiene zu lösen.

- «Was schlagen Sie vor, was wir tun können, um diese Situation zu lösen?»
- «Welche Möglichkeiten sehen Sie, wie Sie Ihre Hygiene verbessern können?»

Hauptteil

- Emotionen abholen
- Situation klären
- Lösungen finden
- Vereinbarungen treffen

Vereinbarungen treffen

Dieser Gesprächsabschnitt dient dazu, die Standpunkte, Lösungen und Massnahmen, die bereits besprochen und erarbeitet worden sind, verbindlich festzuhalten. Dabei kann folgendes Raster hilfreich sein:

- Wie geht es weiter?
- Welche Schritte sind nötig?
- Wer muss was tun?
- Braucht man für das weitere Vorgehen Unterstützung von jemandem?
- Wie und wann will man überprüfen, ob die Ziele erreicht wurden?

Folgende Techniken eignen sich an dieser Stelle:

- Aktives Zuhören
- Wirksames Fragen
- Visualisierung

Siehe Modul 2, Kapitel «Zeitmanagement: Schritte der persönlichen Zeitplanung», Seite 41

Beispiel

Lt Cantoni muss in dieser Phase das weitere Vorgehen sicherstellen: «Wir können uns also darauf einigen, dass ...»

9.2.3 Der Abschluss

Dieser Schritt dient dazu, die Ergebnisse zu bestätigen und die Verpflichtung zur Umsetzung der Massnahmen zu unterstreichen. Darüber hinaus zeugt er von Professionalität und wertet den Beziehungsaspekt auf.

Was beinhaltet der Abschluss?

- Das weitere Vorgehen, die nächsten Schritte, die allfälligen Konsequenzen oder Erwartungen abschliessend nochmals erwähnen
- Notwendige Massnahmen, Zuständigkeiten und Termine bestätigen
- Den nächsten Schritt, der klar und machbar ist und kontrolliert wird , einleiten
- Die Frage nach Punkten, die weiterhin offen sind, stellen
- Den Gesprächsteilnehmenden danken
- das Gespräch offiziell beenden

Welche Hilfsmittel eignen sich?

- Zusammenfassung
- Wirksames Fragen
- Pendenzenliste
- SMART
- ALPEN-Methode

Tipp!

In dieser Phase des Gesprächs bietet sich Gelegenheit, ein Feedback einzuholen oder ein Feedback zu geben.

9.3 Schwierige Gespräche auswerten

Eine konsequente Gesprächsauswertung schafft klare Verhältnisse, bewirkt eine bessere Nachhaltigkeit und zeugt von Professionalität. So lassen sich Optimierungsmassnahmen ableiten und umsetzen, um seine Gesprächskompetenz stetig zu verbessern.

Den Gesprächsablauf auswerten

- Wie gut hat man das Gespräch vorbereitet?
- Wie geeignet waren Zeit und Raum?

Den Gesprächsinhalt auswerten

- Hat man die Ziele erreicht?
- Wurde eine Lösung gefunden?
- Welche Erfolgsfaktoren gab es? Woran ist das Gespräch gescheitert?
- Welche Situationen waren heikel? Wie hat man diese gemeistert?
- Was muss man beim nächsten Mal beachten?
- Was muss man beim nächsten Mal anders machen?

Das Ergebnis des Gesprächs auswerten

- Was muss man nach dem Gespräch noch erledigen?
- Wie stellt man die Umsetzung, den Erfolg des Gesprächs sicher?
- Wo kann oder muss man wie Einfluss nehmen?

Die zentralen Überlegungen zu schwierigen Gesprächen lauten:

- Hat man sich an die grundlegenden Kommunikationstechniken gehalten?
- Konnte eine Lösung gefunden werden?
- Ist das weitere Vorgehen klar?
- Besteht die Möglichkeit, Feedback in Bezug auf das Gespräch zu geben/zu nehmen?
- Ist eine Weiterverfolgung der besprochenen Sache notwendig?

Das Wichtigste in Kürze

Schwierige Gespräche sind oft nicht im Voraus planbar und mit starken Emotionen verbunden. Daher ist hier das Konfliktpotenzial erheblich. In solchen Situationen ist die Kommunikation schwierig und umso wichtiger.

Schwierige Gespräche können bei Personalfragen (Qualifikationen) und generell bei Meinungsdifferenzen (Normen, Werte) entstehen.

Gesprächsaufbau

Gesprächsvorbereitung
- Organisatorische Vorbereitung (wann, wer, wie, wo, was)
- Persönliche Vorbereitung (Sach- und Beziehungsebene)

Gesprächsdurchführung
- Einstieg (wohlwollende Gesprächsatmosphäre schaffen)
- Hauptteil
  - Emotionen abholen
  - Situation klären
  - Lösungen finden
  - Vereinbarungen treffen
- Abschluss (Zusammenfassung und Massnahmen treffen)

Gesprächsauswertung
- Reflexion bezüglich des Gesprächsablaufs (Vorbereitung, Zeit, Ort)
- Reflexion bezüglich des Gesprächsinhalts (Ziele, Erfolgsfaktoren, Lösungen, evtl. Feedbacks, nötigenfalls Weiterverfolgung)
- Reflexion bezüglich des Gesprächsergebnisses (Konkretisierung, Erfolg, Liste der Aufgaben, die man noch erledigen muss)

Lernkontrolle

1. Frage
Stellen Sie sich vor, Sie treffen auf eine Person, die emotional stark aufgewühlt ist und sich bei Ihnen beschweren will.
Welche unten aufgeführten Kriterien entscheiden über den erfolgreichen Verlauf eines schwierigen Gesprächs?
☐ Eine möglichst rasche Rollenklärung, damit die gegenseitigen Erwartungen angepasst werden können.
☐ Den Emotionen der Person muss man zuerst freien Lauf lassen und ihr dabei keine grosse Beachtung schenken, bis sie sich beruhigt hat.
☐ Man soll das emotionale Verhalten der Person unterbrechen, um das Gespräch möglichst schnell auf eine sachliche Ebene zu führen.
☐ Man sollte sofort den eigenen Standpunkt klar machen, damit keine Missverständnisse aufkommen.
☐ Man sollte der Person als erstes die Möglichkeit geben, ihre Emotionen auszudrücken und somit abzubauen.

2. Frage
Kommunikationstechniken können für die Klärung der Situation hilfreich sein, damit man nicht aneinander vorbeiredet und wichtige Details übersieht.
Welche Kommunikationstechniken gibt es für die Klärung der Situation?
☐ Feedback
☐ Wirksames Fragen
☐ Monolog
☐ Diskussion
☐ Aktives Zuhören
☐ Kritik

3. Frage
Schwierige Gespräche sind oft nicht im Voraus planbar und mit starken Emotionen verbunden.
Welche Fragen stelle ich mir bei der Vereinbarung nach schwierigen Gesprächen, um das weitere Vorgehen sicherzustellen?
☐ Wie geht es weiter?
☐ Welche Fehler müssen angesprochen werden?
☐ Wer muss was tun?
☐ Was sind die nächsten Schritte?
☐ Wurde ein Vertrag abgeschlossen?
☐ Habe ich mein Ziel erreicht?

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie ein Feedback vorbereitet haben. Ich habe einen AdA in meiner Gruppe, der immer wieder Mühe hat, die Leistungsnormen auf Anhieb zu erfüllen. Seine schlechten Resultate führen auch dazu, dass die Disziplin nachlässt und sich die Kameraden negativ anstecken lassen. Ich will mit dem AdA unbedingt ein klärendes Gespräch führen.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Als erstes habe ich mit dem AdA einen Termin vereinbart und ihm gleichzeitig das Gesprächsthema bekanntgegeben. In der Gesprächsvorbereitung habe ich die Fakten zusammengetragen und meine Sicht dazu aufgeschrieben. Zusätzlich wollte ich die Hilfestellungen für den AdA fixieren.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Die Vorbereitungen haben sich gelohnt. Der AdA war im Gespräch sehr einsichtig und betroffen. Er hat sich für das Gespräch bedankt, weil ihn sein Verhalten schon lange beschäftigt hat. Besonders dankbar war er für die Hinweise und Hilfestellungen von mir.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Meine Sicht der Dinge ist wichtig für ein gutes Feedback.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. So sieht der Betroffene, wie er wahrgenommen wird.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Das Feedback aus meiner persönlichen Sicht zu geben, werde ich als Methode immer wieder anwenden.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?

10 Verhandlungsgespräche

Worum geht es?

Wo immer man mit Menschen zu tun hat, spielen Verhandlungen eine Rolle. Denn jeder Mensch hat seine eigenen Interessen, Vorlieben, Ansichten und Ziele. Diese mit den Bedürfnissen anderer Personen in Einklang zu bringen, ist manchmal gar nicht so einfach. Als Führungsperson muss man Interessen zusammenführen, Verhandlungen führen und Standpunkte durchsetzen.

Beispiel

Four Brügger zieht in Erwägung, das Fleisch für seine Kompanie beim ortsansässigen Metzger zu beziehen. Da er über einen längeren Zeitraum grosse Mengen an Fleisch bestellen wird, versucht er, einen möglichst grossen Rabatt herauszuschlagen. Der Metzger wird hingegen versuchen, für seine Ware einen möglichst hohen Betrag zu erhalten. So stehen zwei gegensätzliche Bedürfnisse im Raum (Interessenkonflikt), die der Einigung bedürfen.

In einer Verhandlungssituation sind beide Parteien aufeinander angewiesen, wenn das Problem optimal gelöst werden soll. Die eine Partei hat etwas, was die andere will oder braucht. Aufgrund unterschiedlicher Sichtweisen, Interessen oder Absichten besteht zwischen den Parteien immer eine Spannung. Deshalb wird Verhandeln oft als Kampf empfunden. Um die eigenen Interessen zu schützen, versuchen die Verhandlungspartner das Denken der anderen Partei zu beeinflussen.

Verhandeln heisst,

- trotz unterschiedlicher Bedürfnisse zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen.
- trotz unterschiedlicher Sichtweisen zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen.

Auch im Verhandlungsgespräch lassen sich die drei Schritte unterscheiden:

Abbildung Nr. 16:
Der Gesprächsaufbau

10.1 Verhandlungsgespräche vorbereiten

Neben den allgemeinen Gesichtspunkten einer Gesprächsvorbereitung muss man sich auch überlegen, was genau die eigenen Interessen sind und welche Interessen der Gesprächspartner haben könnte. Die folgende Checkliste dient der Vorbereitung eines Verhandlungsgesprächs.

Siehe Modul 4, Kapitel «Konfliktverhalten», Seite 73

Siehe Modul 4, Kapitel «Konfliktprävention», Seite 119

Die eigene Sicht	***Die mögliche Sicht des Verhandlungspartners (Hypothese)***
• Was ist mir persönlich wichtig? • Was ist wahrscheinlich das grösste gemeinsame Interesse? • Was muss für mich persönlich als Resultat herausschauen? • Wo kann ich Zugeständnisse machen? • Welches Ergebnis ist die Minimalvariante? • Welches Ergebnis ist die Maximalvariante?	• Wer ist mein Gesprächspartner? • Welche Befürchtungen hegt er? • Was muss als Resultat für den Verhandlungspartner herausschauen? • Welches Ergebnis ist die Minimalvariante? • Welches Ergebnis ist die Maximalvariante?

Beim Verhandeln kann man grundsätzlich drei Strategien unterscheiden respektiv verfolgen:

Siehe Modul 4, Kapitel «Konfliktverlauf», Seite 25

- Gewinner–Gewinner Strategie (Win-Win)
  Bei dieser Strategie gehen beide Parteien als Sieger vom Platz. Beide Parteien haben ihr Ziel erreicht.

- Gewinner–Verlierer Strategie (Win-Lose)
  Bei dieser Strategie geht es darum, die eigenen Interessen durchzusetzen. Der «Stärkere» gewinnt. Am Schluss steht einer als Sieger und der andere als Verlierer da.

- Verlierer–Verlierer Strategie (Lose-Lose)
  Bei dieser Strategie geben beide Parteien nach und schliessen einen Kompromiss. Beide müssen nachgeben und somit ist niemand wirklich zufrieden.

10.2 Verhandlungsgespräche durchführen

Ein Verhandlungsgespräch durchführen
Einstieg
Bedürfnisse/Erwartungen klären
Gemeinsame Lösungen finden
Vereinbarungen treffen

Einstieg

In dieser ersten Phase ist es wichtig, den Beziehungsaspekt zwischen den Gesprächspartnern zu pflegen, um einen geeigneten Rahmen für die Verhandlung zu schaffen. Mit dieser ersten Kontaktaufnahme kann man das Eis brechen und das Vertrauen des Verhandlungspartners gewinnen. Dazu muss man sich mit seinem Gesprächspartner unterhalten: Nach der Begrüssung und persönlichen Vorstellung kann man informellere Themen ansprechen und versuchen, Gemeinsamkeiten zu finden. Dazu muss man sich auf das stützen, was der Gesprächspartner sagt, oder auf Informationen, die man in der vorangegangenen Vorbereitungsphase der Verhandlung über ihn gesammelt hat. Möglicherweise kommen Emotionen auf oder sind bereits vorhanden. Wie bei schwierigen Gesprächen muss man versuchen, die Emotionen abzuholen und negative Gefühle abzubauen, die den gesamten Verhandlungsprozess gefährden könnten.

Schlüsseltechniken für diese Phase:

- Wirksames Fragen
- Aktives Zuhören
- Feedback

Siehe Kapitel «Reaktion nach Empfang», Seite 85

Ein Verhandlungsgespräch durchführen

Einstieg

Bedürfnisse/Erwartungen klären

Gemeinsame Lösungen finden

Vereinbarungen treffen

Bedürfnisse/Erwartungen klären

Im Hinblick auf eine «Win-Win»-Verhandlungsstrategie müssen die Gesprächspartner direkt und transparent über Interessen, Erwartungen und Bedürfnisse sprechen. Transparenz verringert Missverständnisse sowie das Misstrauen des jeweiligen Gesprächspartners und hilft ausserdem, dessen Vertrauen zu gewinnen. Erst nachdem man alle Auskünfte eingeholt und zusammengefasst hat, kann man zur nächsten Phase übergehen.

Schlüsseltechniken für diese Phase:

- Wirksames Fragen
- Aktives Zuhören

Ein Verhandlungsgespräch durchführen

Einstieg

Bedürfnisse/Erwartungen klären

Gemeinsame Lösungen finden

Vereinbarungen treffen

Gemeinsame Lösungen finden

In dieser Phase geht es darum, Lösungen zu finden, zu sammeln, zu bewerten und anzunehmen oder abzulehnen. Ziel ist es, Lösungswege zu finden, die allen Parteien zusagen.

Siehe Modul, 2 Kapitel «Entscheidungstechniken», Seite 129

Schlüsseltechniken für diese Phase:

- Wirksames Fragen
- Aktives Zuhören
- Notizennahme
- Visualisierung

Beispiele

Zu stellende Beispielfragen:

- Wie weit kommt einem der Verhandlungspartner entgegen?
- In welchen Punkten ist man selbst bereit, Abstriche zu machen?
- Mit welcher Lösung werden die meisten Interessen der jeweiligen Parteien abgedeckt?

Ein Verhandlungsgespräch durchführen

- Einstieg
- Bedürfnisse/Erwartungen klären
- Gemeinsame Lösungen finden
- **Vereinbarungen treffen**

Vereinbarungen treffen

Sobald die Vorschläge aller Parteien gesammelt und bearbeitet worden sind, ist es hilfreich, zusammenzufassen, welche ausgewählt worden sind und in der Folge umgesetzt werden. Es empfiehlt sich, all diese Punkte schriftlich festzuhalten.

Schlüsseltechniken für diese Phase:

- Wirksames Fragen
- Aktives Zuhören
- Notizennahme
- Visualisierung

Siehe Modul 2, Kapitel «Zeitmanagement: Schritte der persönlichen Zeitplanung», Seite 41

10.3 Verhandlungsgespräche auswerten

Zusätzlich zur allgemeinen Gesprächsauswertung sind bei der Auswertung von Verhandlungsgesprächen die folgenden Überlegungen anzustellen:

- War die Verhandlung aus eigener Sicht erfolgreich?
- Konnte man die eigenen Interessen durchbringen?
- Muss man das nächste Mal härter/sanfter verhandeln?
- Hat man eine Win-Win-Lösung angestrebt?

Die zentralen Überlegungen zu Verhandlungsgesprächen lauten:

- Hält man sich an die grundlegenden Kommunikationstechniken gehalten?
- Konnte eine Lösung gefunden werden?
- Bemüht man sich, eine Win-Win-Lösung zu finden?
- Ist in dieser Situation ein Feedback denkbar?
- Welches Ergebnis hat das Gespräch und was muss beim nächsten Mal verbessert werden?

Das Wichtigste in Kürze

Verhandeln heisst,
dass man versucht, trotz unterschiedlicher Bedürfnisse und Sichtweisen zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen.

Das Verhandlungsgespräch wird ebenso wie ein schwieriges Gespräch strukturiert. In Anbetracht der Situation unterscheidet sich jedoch die Phase «Das Gespräch durchführen». In dieser Phase muss man:

- Mit der Pflege der Beziehung beginnen, um die Verhandlung zu ermöglichen
- Die Bedürfnisse und Erwartungen eines jeden klären
- Gemeinsame Lösungen finden
- Vereinbarungen treffen

Gelingt es den beiden Parteien nicht, sich zu einigen, so ist es sinnvoll, einen Vermittler hinzuziehen.

Man kann grundsätzlich die drei folgenden Strategien wählen:

- Win-Win-Strategie (beide Parteien haben gewonnen)
- Win-Lose-Strategie (nur eine Partei hat gewonnen)
- Lose-Lose-Strategie (beide Parteien haben verloren)

Lernkontrolle

1. Frage
Verhandeln heisst, dass man versucht, trotz unterschiedlicher Bedürfnisse und Sichtweisen zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen.
Welches Hauptziel eines Verhandlungsgesprächs sollten die Gesprächspartner bei unterschiedlichen Bedürfnissen und Sichtweisen verfolgen?
☐ Möglichst viele Ideen verwirklichen
☐ Eine möglichst gute Diskussionsbasis schaffen
☐ Den Verhandlungspartner zufriedenstellen
☐ Keinen Streit beginnen
☐ Ruhig bleiben während des Gesprächs
☐ Zu einer gemeinsamen Lösung kommen

2. Frage
In dieser Frage geht es um die Durchführung eines Verhandlungsgesprächs und um die Grundsätze in der Gesprächsführung.
Legen Sie die Reihenfolge fest: (1 – 2 – 3 – 4)
…. Situation klären
…. Vereinbarungen treffen
…. Emotionen abholen
…. Lösungen finden

3. Frage
Bei Verhandlungen kann man grundsätzlich drei Strategien unterscheiden respektiv verfolgen.
Welche sind diese?
☐ Win-Work-Strategie (Gewinnende Arbeits-Strategie)
☐ Win-Win-Strategie (Gewinner-Gewinner-Strategie)
☐ Lose-Lose-Strategie (Verlierer-Verlierer-Strategie)
☐ Balanced-Win-Strategie (Ausgeglichene Gewinner-Strategie)
☐ Win-Lose-Strategie (Gewinner-Verlierer-Strategie)

Nehmen Sie Ihr Lerntagebuch (Dok. 70.050) zur Hand und reflektieren Sie die nachfolgenden Fragen nach SAR / AEK:

S-Situation	***A-Aktion***	***R-Resultat***
Schildern Sie eine Situation, in der Sie sich auf ein schwieriges Gespräch vorbereitet haben. Am letzten Freitag erklärte ich vor dem Mittagessen meinem Vorgesetzten unter vier Augen, dass es für uns Kader wichtig sei, während der Schiessverlegung eine eigene Unterkunft zu beziehen. Ich hatte vom Feldweibel erfahren, dass geplant war, das Kader bei den Rekruten einzuquartieren.	Beschreiben Sie hier, was Sie in dieser Situation genau gemacht haben. Ich versuchte mir klarzumachen, was ich maximal erreichen konnte und wollte. Ich zeigte meinem Vorgesetzten einen konkreten Lösungsweg und eine Alternative auf. Ich wählte einen günstigen Zeitpunkt. Ich formulierte das Ganze als Bitte, strich die Vorteile meiner Lösung hervor und versuchte, eine Win-Win-Strategie zu verfolgen.	Überlegen Sie sich, zu welchem Resultat dies geführt hat. Ich hatte das Gefühl, dass mein Vorgesetzter mein Anliegen ernst nahm. Er versprach mir, die Sache auf Stufe Einheit vorzutragen und mich über den Entscheid zu informieren.
A-Aussage	***E-Erkenntnis***	***K-Konsequenz***
Machen Sie eine Aussage zu dem Resultat aus dem SAR. Ich habe mit meinem Vorgehen meinem Vorgesetzten gezeigt, dass ich ihn ernst nehme und respektiere.	Beschreiben Sie, was Sie daraus erkennen und ableiten können. Nur so kann ich für mich und mein Anliegen selbst Respekt erwarten.	Welche Konsequenzen und Lehren ziehen Sie hieraus? Es ist deshalb wichtig, dass ich sachlich, aufgabenbezogen und lösungsorientiert argumentiere und dabei meine eigene «Flughöhe» beachte.

Was erscheint mir persönlich besonders wichtig?

Wie werde ich diese Erkenntnisse in meiner Tätigkeit als Vorgesetzter oder Ausbilder umsetzen?

Stichwortverzeichnis

5-Minuten-INFO-Struktur **54 59**
Aktives Zuhören **78 82**
Analyse des Zielpublikums **26 34**
Appell (Kommunikationsquadrat) **17 21**
Austausch verbaler und nonverbaler Nachrichten **7 8 11 38 45 49**

Beschaffung von Informationen **8 11 25 28 34**
Beziehung (Kommunikationsquadrat) **17 21**

Decodierung von Informationen **77 82**

Eigenschaften der Kommunikation **15 21**
Empathie **78 82**
Empfang der Information **9 11 76 77 82**
Encodierung **8 11 37 49**
Externe Kommunikation **18 21**

Feedback **9 11 88 96**
Feedbackprozess **91 96**
Form und Encodierung von Informationen **37 49**

Geschlossene Fragen **86 96**
Gesprächsaufbau **102 110**
Gesprächsauswertung **109 110**
Gesprächsdurchführung **104 110**
Gesprächsvorbereitung **103 110**
Gewinner–Gewinner Strategie (Win-Win) **114 118**
Gewinner–Verlierer Strategie (Win-Lose) **114 118**

Hamburger Verständlichkeitsmodell **39 49**
Horizontale Kommunikation **18 21**

Informationsbeschaffung **8 11 25 34**
- Phase 1: Gedächtnis aktivieren **29 34**
- Phase 2: Sachverhalt eingrenzen und Informationen beschaffen **29 34**
- Phase 3: Informationen ordnen und auswählen **31 34**
- Phase 4: Auswertung der Informationen **32 34**

Informationsbeschaffungsprozess **8 11 25 28 34**
Interne Kommunikation **18 21**
Kommunikationsprozess **7 11**
Kommunikationsquadrat **16 21**

«Man kann nicht nicht kommunizieren» **2 16**
Mündliche Kommunikation **38 49**

Mündliche Präsentationstechniken **53 59**

Nonverbale Kommunikation **45 49**
Notizennahme **80 82**

Offene Fragen **86 96**

Paraphrasieren **79 82**
Präsentieren **53 59**

Reaktion des Empfängers **9 11**
Reaktion nach Empfang **85 96**

Sachbezogene Mittel **73**
Sachbezogene Präsentation **73**
Sachinhalt (Kommunikationsquadrat) **16 21**
Schriftliche Kommunikation **44 49**
Schwierige Gespräche **101 110**
Schwierige Gespräche auswerten **109 110**
Schwierige Gespräche durchführen **104 110**
Schwierige Gespräche vorbereiten **103 110**
Selbstkundgabe (Kommunikationsquadrat) **16 21**
Störungen des Decodierungsprozesses **81 82**

Talk-Power-Formel **55 59**
Türöffner **79 82**

Übermittlung der Informationen **11**

Verbale Kommunikation **38 49**
Verbalisieren **80 82**
Verhandlungsgespräch **113 118**
Verhandlungsgespräch auswerten **117 118**
Verhandlungsgespräch vorbereiten **114 118**
Verlierer–Verlierer Strategie (Lose-Lose) **114 118**
Vertikale Kommunikation **18 21**
Visualisierungstechniken **64**
Visuelle Präsentation (Medien und Gestaltungselemente) **70 73**
Visuelle Präsentationstechniken **63 73**

Wirksames Fragen **86 96**

Literaturverzeichnis

American Psychiatric Association. (2013). *Publication manual of the American psychological association*. Washington: American Psychiatric Association.

Aronson, E., Akert, R. M., & Wilson, T. D. (2010). *Sozialpsychologie*. München: Pearson.

Belschak, F. D., & Den Hartog, D. N. (2009). Consequences of positive and negative feedback: The impact on emotions and extra-role behaviors. *Applied Psychology, 58,* 274–303.

Blickle, G., & Solga, M. (2014). Einflusskompetenz, Konflikte, Mikropolitik. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 985–1031). Göttingen: Hogrefe.

Bordia, P., Jones, E., Gallois, C., Callan, V. J., & DiFonzo, N. (2006). Management are aliens! Rumors and stress during organizational change. *Group & Organization Management, 31,* 601–621.

Comelli, G., & von Rosenstiel, L. (2011). *Führung durch Motivation: Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*. München: Vahlen.

Cusella, L. P. (1984). The effects of feedback source, message and receiver characteristics on intrinsic motivation. *Communication Quarterly, 32,* 211–221.

Ehlich, K. (1994). Funktion und Struktur schriftlicher Kommunikation. In H. Günther & L. Otto (Hrsg.), *Schrift und Schriftlichkeit: Writing and its use* (S. 18–41). New York: de Gruyter.

Fiege, R., Muck, P. M., & Schuler, H. (2014). Mitarbeitergespräche. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 765–812). Göttingen: Hogrefe.

Glasl, F. (2010). *Selbsthilfe in Konflikten: Konzepte – Übungen – praktische Methoden*. Stuttgart: Verlag Freies Geistesleben.

Göldi, S. (2003). *Kommunikation: Handbuch für Studierende*. Bern: hep.

Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2011). Emotionale Führung. In C. Boersch und F. von Diest (Hrsg.), *Das Summa Summarum des Erfolgs* (S. 217–230). Wiesbaden: Gabler.

Hartog, D. N., & Belschak, F. D. (2007). Personal initiative, commitment and affect at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80,* 601–622.

Hattie, J., & Timperley, H. (2007). The power of feedback. *Review of Educational Research, 77,* 81–112.

Hofstede, G. (2013). *Interkulturelle Zusammenarbeit: Kulturen – Organisationen – Management*. Berlin: Springer.

Janka, F. (2001). *Wirkungsvoll präsentieren: Zielgruppengerecht in jeder Situation*. Niedernhausen: Falken.

Ivey, A., Ivey, M., & Zalaquett, C. (2014). *Intentional interviewing and counseling: Facilitating client development in a multicultural society*. Belmont: Brooks/Cole.

Kernan, M. C., & Hanges, P. J. (2002). Survivor reactions to reorganization: Antecedents and consequences of procedural, interpersonal, and informational justice. *Journal of Applied Psychology, 87,* 916–928.

Kiesow, H. (1996). *Heisse Eisen: Schwierige Mitarbeitergespräche motivierend führen*. Düsseldorf: Econ.

Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin, 119,* 254–284.

Langer, I., Schulz von Thun, F., & Tausch, R. (2006). *Sich verständlich ausdrücken*. Offenbach: Gabal.

Lay, R. (2006). *Führen durch das Wort: Motivation, Kommunikation, praktische Führungsdialektik*. Berlin: Ullstein.

Leiter, M. P., & Harvie, P. (1998). Conditions for staff acceptance of organizational change: Burnout as a mediating construct. *Anxiety, Stress, and Coping, 11,* 1–25.

Maletzke, G. (2013). *Interkulturelle Kommunikation: Zur Interaktion zwischen Menschen verschiedener Kulturen*. Berlin: Springer.

Metzger, C. (2000). *Lern- und Arbeitsstrategien: Ein Fachbuch für Studierende an Universitäten und Fachhochschulen*. Aarau: Sauerländer.

Muck, P. M., & Schuler, H. (2004). Beurteilungsgespräch, Zielsetzung und Feedback. In H. Schuler (Hrsg.), *Beurteilung und Förderung beruflicher Leistung* (S. 225–289). Göttingen: Hogrefe.

Neuberger, O. (1992). *Miteinander arbeiten – miteinander reden! Vom Gespräch in unserer Arbeitswelt*. München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung.

Neuenberg, O. (2009). *Das Mitarbeitergespräch: Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit*. Leonberger: Rosenberger.

Oberauer, K., Mayr, U., & Kluwe, R. (2006). Gedächtnis und Wissen. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeiner Psychologie* (S. 115–197). Bern: Huber.

Opwis, K., Beller, S., Spada, H., & Lüer, G. (2006). Problemlösen, Denken, Entscheiden. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeiner Psychologie* (S. 197–276). Bern: Huber.

Rogers, C. R., & Roethlisberger, F. J. (1992). Kommunikation: Die hohe Kunst des Zuhörens. *Harvardmanager, 14,* 74- 80.

Rogers, N. H. (1996). *Frei reden ohne Angst und Lampenfieber: Das Talk-Power-Programm*. Berlin: Ullstein.

Röhner, J., & Schütz, A. (2012). *Psychologie der Kommunikation*. Berlin: Springer.

Rosenfeld, P., Giacalone, R. A., & Riordan, C. A. (1995). *Impression management in organizations: Theory, measurement, practice*. London: Routledge.

Rüttinger, B., & Sauer, J. (2000). *Konflikt und Konfliktlösen: Kritische Situationen erkennen und bewältigen*. Leonberg: Rosenberger.

Sabel, H. (1999). *Sprechen Sie mit Ihren Mitarbeitern! Die Kunst, Mitarbeitergespräche erfolgreich zu führen, Signale im Gespräch zu erkennen und mit Konfliktsituationen umzugehen*. Würzburg: Lexika.

Schulz von Thun, F. (2004). *Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbeck: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2013). *Das «Innere Team» und situationsgerechte Kommunikation: Kommunikation, Person, Situation*. Reinbek: Rowohlt.

Schulz von Thun, F. (2013). *Miteinander reden: Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation*. Berlin: Argon.

Schweizer Armee. (2012). *Reglement 51.002 d – Dienstreglement*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015). *Reglement 51.018 d - Ausbildungsmethodik*. Bern: BBL.

Schweizer Armee. (2015). *Reglement 51.019 d – Grundschulung*. Bern: BBL.

Seifert, J. W. (2015). *Visualisieren, präsentieren, moderieren*. Offenbach: Gabal.

Stegmaier, R. (2014). Management von Veränderungsprozessen. In H. Schuler & U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie* (S. 813–846). Göttingen: Hogrefe.

Steiger, R. (2000). *Lehrbuch der Diskussionstechnik*. Frauenfeld: Huber.

Steiger, R. (2004). *Lehrbuch der Vortragstechnik*. Frauenfeld: Huber.

Strube, G., & Herrmann, T. (2006). Sprechen und Sprachverstehen. In H. Spada (Hrsg.), *Lehrbuch: Allgemeine Psychologie* (S. 277–342). Bern: Huber.

Von Rosenstiel, L. (2009). Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In L. von Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern* (S. 227–236). Stuttgart: Schäffer-Poeschl.

Watzlawick, P. (2011). *Man kann nicht nicht kommunizieren!*. Bern: Huber.

Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (2011). *Menschliche Kommunikation: Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.

Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie*. Weinheim: Beltz.

Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (2011). *Psychologie*. München: Pearson.

Impressum

Herausgeber	Schweizer Armee
Verfasser	Zentrum Führungsausbildung
Weiterentwickelt	Wissenschaftliche Mitarbeiter und Hochschulpraktikanten ZFA
Premedia	Zentrum digitale Medien der Armee DMA
Copyright	Eidgenössisches Departement für Verteidigung, Bevölkerungsschutz und Sport
Auflage	12.2022 1750
Internet	www.lmsvbs.ch
Vertrieb	Zentrum Führungsausbildung ZFA
Arbeitshilfe	70.003.d
SAP	862674378
ISBN	978-3-906211-51-0