

Handreichung

Kommunikation und Gesprächsführung

HLFS

Grundlagen Anregungen Hilfen

Es führte Sie durch das Seminar

Ingo Bergmann

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und das Interesse

Kontakt

IngoBergmann1@web.de

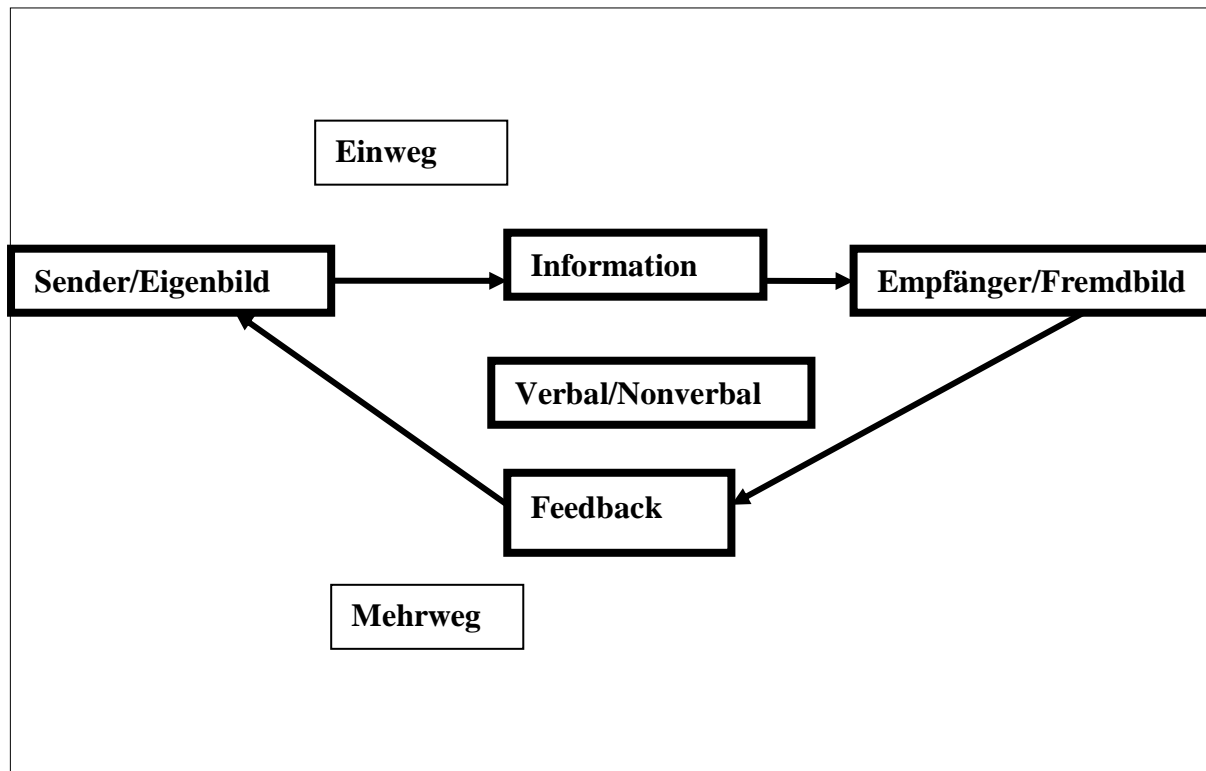
Inhaltsverzeichnis

- 1. Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung**
- 2. Kommunikationsmodelle**
- 3. Notrufabfrage und Gesprächsführung**
- 4. Tipps für die Gesprächsführung**
- 5. Mögliche Verhaltensformen von Gesprächsteilnehmern**
- 6. Fragetechniken**
- 7. Gespräch und Konflikt**
- 8. Umgang bei Suiziddrohung**
- 9. Umgang bei Beschwerden**
- 10. Umgang bei zu vielen Forderungen**
- 11. Literatur**

1. Grundlagen der Kommunikation und Gesprächsführung

Kommunikation ist die Vermittlung von Informationen, Bewertungen und Gefühlen zwischen Lebewesen. Sie wird unterschieden in verbale und nonverbale Kommunikation.

Schaubild



Kommunikative Kompetenz

Das Wissen und die Anwendung der Elemente der Kommunikation. Der Erwerb dieser Kompetenz erfolgt durch Lernprozesse ab Kindesalter (Sozialisationsphasen).

Feedback:

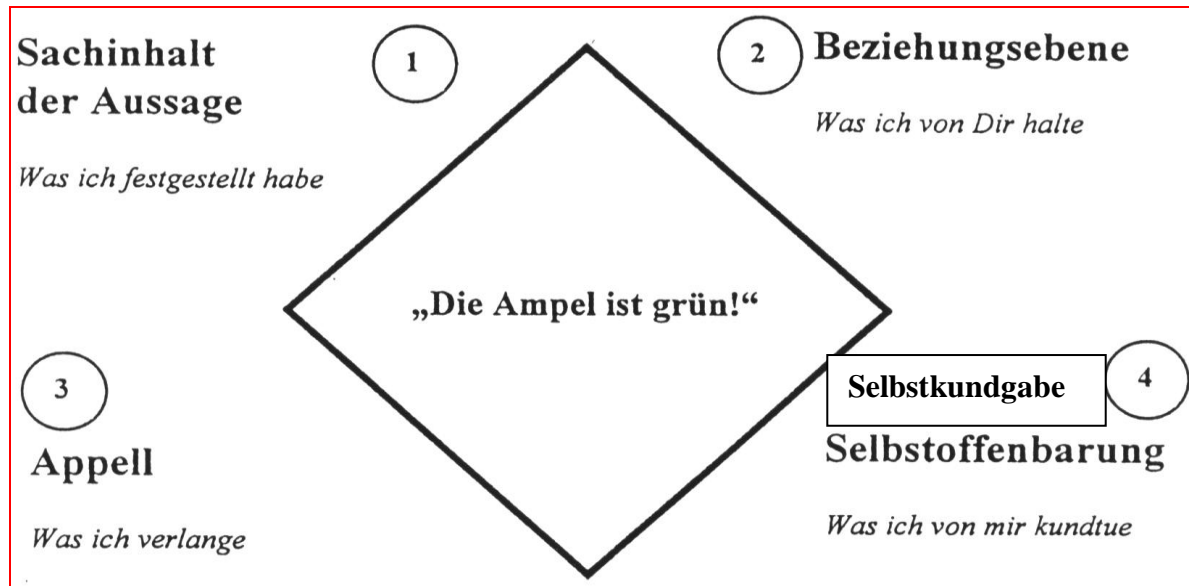
Feedback ist eine Rückkoppelung (Reaktion) zu einer Botschaft mittels der Möglichkeiten Mimik, Gestik, Körperhaltung und Sprache zwischen Sender und Empfänger. Die Möglichkeiten können einzeln oder kombiniert bewusst oder unbewusst eingesetzt werden.

Nachteile einer Einwegkommunikation

Mögliche Einstellungen und Empfindungen des Gesprächspartners können nur vermutet werden. Daher ist es angebracht in eine Mehrwegkommunikation überzugehen. Dies ist von besonderer Bedeutung für das Telefonat (Notrufabfrage).

2. Folgende Kommunikationsmodelle versuchen die Ursachen von Störungen im Gespräch zu erklären.

Die vier Seiten einer Nachricht nach Schulz von Thun!



Nach diesem Kommunikationsmodell besteht die Hauptgefahr, dass Sender und Empfänger auf verschiedenen Seiten einer Nachricht sprechen bzw. empfangen

Beispiel beim Autofahren, wenn der Beifahrer dem Fahrer sagt: „Die Ampel ist grün“

Eine vereinfachte Form bildet das Eisbergmodell



Nach Christoph Lamers /ursprünglich Eisbergmodell nach Freud, von Ruch und Zimbardo

Grundmodel Teufelskreis der Kommunikation

Äußerung von **Person 1**

Innerung (Gefühl) von **Person 2**

Äußerung von **Person 2**

Innerung (Gefühl) von **Person 1**

Beispiel:

Person 1 sagt: „Du musst mir helfen, allein weiß ich nicht weiter.“

Person 2. Fühlt sich dadurch überlegen.

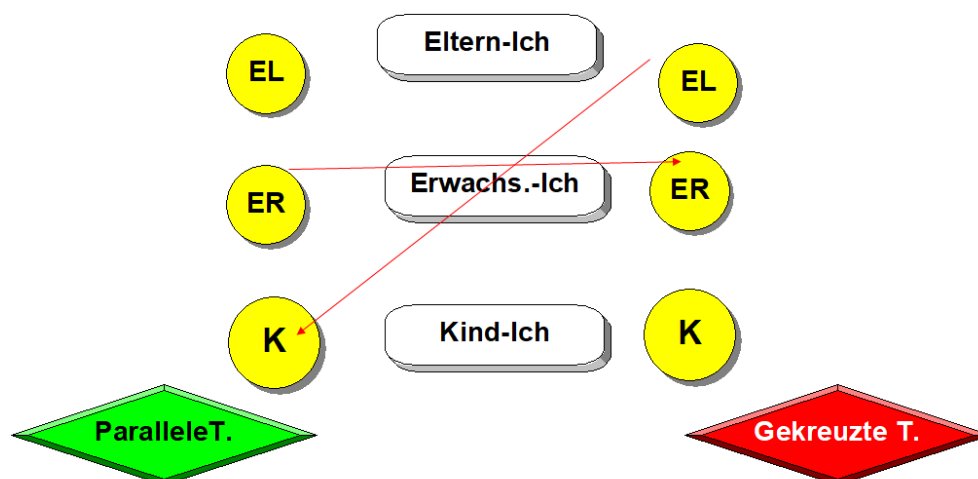
Person 2 sagt: „Lass mich nur machen!“

Person 1. Fühlt sich dadurch in seiner Schwäche bestätigt.

Langfristig entsteht für Person 2 in diesem Beispiel die Gefahr aus dieser Helferverpflichtung nicht mehr herauszukommen.

Eric Berne

„Ich-Zustände“ Transaktionsanalyse



Die drei „Ich -Zustände“ nach Berne!

1. Eltern- Ich – Zustand
2. Erwachsenen - Ich – Zustand
3. Kind - Ich - Zustand

Nach Eric Berne besteht die Missverständnisgefahr bzw. die Absicht durch die falsche Auswahl der Sprachebene. Also wenn z.B. eine erwachsene Person eine andere Person wie ein Kind anspricht.

Die drei Transaktionsformen

1. Parallele Transaktion = richtige Sprachebene wird gewählt.
2. Gekreuzte Transaktion = falsche Sprachebene wird gewählt.
3. Verdeckte Transaktion = falsche Sprachebene wird gewählt. Dies ist jedoch nicht sofort erkennbar.

3. Notrufabfrage und Gesprächsführung

Die Notrufabfrage ist eine Kommunikationsform die schnell in eine Einwegkommunikation münden kann. Dies ist zu vermeiden. Ein besonderer Nachteil liegt darin, dass dem Abfragegespräch die wichtigen Elemente der nonverbalen Kommunikation fehlen. Beachten Sie bitte, dass beim Telefonieren aufgrund des Wegfalls der nonverbalen Kommunikation nur ca. 20% der Informationen beim jeweiligen Gesprächsteilnehmer ankommen.

Dadurch dass der Einsatzbearbeiter aufgrund seiner fordernden Fragetechnik leicht falsch zu interpretieren ist als ein autoritärer Vorgesetzter (siehe Eric Berne Transaktionsanalyse), steigt die Gefahr von Missverständnissen, Konflikten und Eskalationen.

Ausgehend von den Grundzügen der Notabfrage mit den Merkmalen

1. Begrüßung mit Kennung Notruf
2. Effektive Abfrage
 - Einstiegsfragen
 - Schlüsselfragen
3. Gesprächsabschluss (eventuell mit Kontrollfragen)

ist ein Mix von offenen und geschlossenen Fragen zu wählen um bei Wahrung der Gesprächsleitung eine effektive Mehrwegkommunikation aufzubauen.

Bei einem Telefonat haben Stimme und Sprechtechnik den meisten Anteil am Erfolg.

Die häufigsten Ursachen für zu lange Gespräche sind

- Kein klares Ziel
- Unsystematische Vorgehensweise
- Fehler in der Gesprächsführung
- Kreissätze und unnötige Wiederholungen
- Missverständnisse
- Keine Ergebnissicherung

Leitlinien Telefonverhalten

Es ist eine simple aber zutreffende Feststellung, dass Sie als Einsatzbearbeiter in der Leitstelle mit Ihren Telefonteilnehmern so leben müssen wie diese sind. Sie können sie nicht austauschen!

1. Beherrschen Sie die Telefonanlage!
2. Deutlich Dienststelle, (Namen) und Kennung Notruf nennen.
3. Denken Sie immer daran, dass Sie die Visitenkarte Ihrer Feuerwehr/ Dienststelle sind.
- 4. Sie sind der Fachmann!**
5. Anrufe positiv entgegennehmen.
6. Welche Fragen stellen Sie? (Wer fragt, der führt).
7. Daten aufnehmen (Um welches Thema geht es?).
8. Kein Verhör- trotzdem schnell zum Kern kommen.
9. Hören Sie aktiv und konzentriert zu.
10. "Aufmerksamkeitswörter" verwenden (Feedback geben).
11. Menschliche Nähe zulassen bei gleichzeitiger emotionaler Distanz.
12. Geduld aufbringen.
13. Fallen Sie dem Gesprächspartner nicht ins Wort (Ausnahme Vielredner).

14. Keine Vorwürfe oder Belehrungen!
15. Vermeiden Sie negative Begriffe und Formulierungen.
16. Auf die vermutete/mögliche momentane Situation des Anrufers eingehen.
17. Entwickeln Sie eine Gesprächsstrategie für schwierige Anrufer.
18. Auf Kurzschlusshandlungen achten.
19. Zwischen den Zeilen lesen/hören, d.h. mitgelieferte Informationen heraushören und wenn sinnvoll rückmelden (Was wird eventuell verschweigen?).
20. Wie ist der Anrufer zu motivieren?
21. Sprechen Sie Ihren Gesprächspartner mehrmals mit seinem Namen an.
22. Zielgerichtet Informationen erfragen/geben, in freundlichem Tonfall.
23. Verwenden Sie höfliche Formulierungen. Die Wörter „danke“ und „bitte“ werden immer noch zu selten verwendet!
24. Sprechen Sie nicht zu laut und nicht zu schnell.
25. Achten Sie auf Sprechweise und Dialekt.
26. Konzentrieren Sie sich auf das Telefonat. Lassen Sie sich nicht durch ungünstige Rahmenbedingungen ablenken.
27. Vermeiden Sie Unklarheiten und Wiederholungen.
28. Fassen Sie das Gespräch in Stichworten zusammen (Besonders zum Abschluss).
29. Beenden Sie das Gespräch, wenn das Gesprächsziel erreicht ist!
30. Keine Eskalation.
31. Telefonate positiv abschließen.
- 32. Behalten Sie immer die Führung und Kontrolle über den Gesprächsverlauf!**
- 33. Schnelle Gesprächsauswertung.**
- 34. Geben Sie die Informationen unverzüglich und exakt weiter.**
- 35. Bereiten Sie schwierige Telefonate/Einsätze sorgfältig nach.**

4. Tipps für die Gesprächsführung

a) Sprechen Sie die Sprache Ihres Gesprächspartners (wenn möglich)

- Länder- bzw regionalspezifisch
- Sozial/ Bildungsstand
- Kulturell
- Generationsbedingt
- Persönlichkeitsbedingt

b) Positive Formulierungen einsetzen

Negativ	Positiv
Das klappt nicht.	Ich kümmere mich jetzt gleich darum!
Das weiß ich nicht.	
Das kann ich Ihnen nicht sagen.	
Das habe ich Ihnen doch schon eben erklärt.	
Wie gesagt...	
Das ist doch nicht meine Schuld.	

c) Schlüsselwörter

- Schnell
- Hilfe
- Würden Sie bitte?
- Danke
- Hilfreich
- Ich mache Sie darauf aufmerksam
- Bitte nicht so
- Achten Sie auf...
- Stopp
- Halt

d) Wie negative Formulierungen wirken

Häufig werden Negationen verwendet. Typisch ist die Formulierung „Kein Problem!“ Die Gehirnforschung hat herausgefunden, dass unser Gehirn zum Verarbeiten von negativen Formulierungen zwei Schritte braucht. Eine doppelte Verneinung muss das Gehirn verarbeiten und in eine positive Nachricht umwandeln.

1. Bei dem Satz: „Denken Sie bitte nicht an einen rosa Elefanten!“, denken Sie automatisch zunächst an den rosa Elefanten.

2. Im zweiten Schritt erst denken Sie sich den Elefanten wieder weg.

Wenn also jemand zu Ihnen sagt: „Kein Problem!“, denken Sie zunächst an das Problem.

e) Füllwörter vermeiden wie

- Man könnte
- Eigentlich ist dies...
- Ich würde
- Ich denke
- Ich glaube

f) Keine Eskalationswörter wie

- Das ist so

g) Der äääähhh –Effekt (Durch kurze einfache Sätze abbaubar)**h) Floskeln vermeiden wie zB**

- Wie Sie ja wissen
- Wie schon gesagt

i) Fach – und Fremdwörter vermeiden, umschreiben und bei Bedarf erklären**j) Kein Pseudo-Ausländerdeutsch, jedoch bei Bedarf einfache Begriffe benutzen****5. Mögliche Verhaltensformen von Gesprächsteilnehmern****1. Die "Allwissenden",**

die alles Gesagte noch einmal sagen müssen! Sie wissen oft viel, doch neigen Sie zu Abschweifungen.

Umgang: Bedanken Sie sich bei Ihnen und fordern Sie diese Personen durch konkrete eher geschlossene Fragen.

2. Die "Vielredner"

Sind sie einmal zu Worte gekommen, so sind sie nur sehr schwer zu stoppen. Sie haben jedoch wesentlich wenig inhaltlich zu sagen.

Umgang: Fallen Sie ihnen ins Wort, wenn sie Luftholen, danken Sie für ihre Hinweise. Behalten Sie nun hartnäckig das Wort. Aussagen zusammenfassen. Das Ende des Gespräches verdeutlichen. Ich Botschaft (ich habe verstanden).

Bewusst mit Namen und Titel ansprechen.

3. Die "Schüchternen/ Ängstlichen"

Obwohl diese meist sehr viele Hinweise geben können, leben sie in der ständigen Angst sich durch Fehler zu blamieren bzw. zu viel zu reden.

Umgang: Fassen Sie die Informationen vorsichtig zusammen. Bedanken sich und ermuntern Sie die Person zu weiteren Informationen wenn dies nötig ist.

4. Die "Positiven"

Sie sind der Segen! Sie sind sachlich, kooperativ und kommunikativ.

Umgang: Offene Fragen überwiegen. Zur Mithilfe anregen.

5. Die "großen Tiere / Arroganten"

Mitunter gibt es Anrufer, die aufgrund ihres Titels oder Ihres Berufes etc. glauben sie ständen über den anderen Gesprächsteilnehmern.

Umgang: Sachlich bleiben. Konkret nachfragen. Deren Kompetenzen positiv ansprechen.

6. Die „Provozierenden /Aggressiven“

Umgang: Sachlich bleiben. Konkret nachhaken. Keine Pseudodiskussionen. Betonte Sprachdistanz einnehmen

6. Fragetechnik

Fragearten (Beispiele)

Informationsfragen, Rangierfragen, Spiegelungsfragen, Sondierungsfragen und Kontrollfragen bilden das Gerüst jeder Gesprächsführung.

Die Techniken geschlossene und offene Frage dienen hierzu als Hilfe.

Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen können grundsätzlich nur begrenzte Antwortmöglichkeiten liefern.

Beispiel:

„Haben Sie schon den Kollegen ... angerufen?“

Offene Fragen

Offene Fragen jedoch lassen alle Möglichkeiten der Antwort offen.

Beispiel: „Was ist passiert?“

Die Informationsfrage

Informationsfragen zielen auf eine kurze und präzise Antwort ab. Mehrere Fragen dieser Art hintereinandergestellt erzeugen jedoch den Eindruck des "Verhörs"

Beispiel: „Wie heißen Sie? Wo wohnen Sie? Wie ist Ihr Familienstand?“

Rangierfrage

Hier soll auf das wesentliche eingegangen werden.

Beispiel: „Lassen Sie uns zuerst über ... reden“. Es wird eine Reihenfolge der Fragen gebildet.

Sondierung,- Vertiefungsfrage

Sie ist inhaltsvertiefend und soll mehr Informationen herausholen. Achtung, Gefahr der Bewertung. Das ist zu vermeiden!

Beispiel: „Was ist dann passiert?“

Spiegelungsfrage

Beugt Missverständnissen vor.

Beispiel: „Sie halten es also auch für denkbar, dass“ oder Habe ich das richtig verstanden, dass...

Die Alternativfrage

Alternativfragen lassen zwei oder mehrere Alternativen zur Auswahl zu.

Beispiel: „Halten Sie die Lösung A oder B für sinnvoller?“

Mit der Alternativfrage kann der Gesprächspartner positiv gelenkt oder stark manipuliert werden. Sie spielt beispielsweise im Prozess des Verkaufens eine große Rolle. Z.B. „Möchten Sie den Aktenkoffer aus schwarzem oder aus braunem Leder?“ - Vielleicht will der Kunde einen Aktenkoffer aus Kunstleder. Er braucht Mut und Reaktionsschnelligkeit, um hier bei den eigenen Wünschen zu bleiben und sich nicht eine Entscheidung zwischen den beiden aufgezeigten Möglichkeiten aufdrängen zu lassen.

Die Suggestivfrage

Die Suggestivfrage manipuliert den Gesprächspartner zutiefst, indem sie eine Antwort bereits vorgibt

Beispiel: „Sie sind doch sicherlich auch der Auffassung, dass?“

Suggestivfragen sollten daher sehr sparsam verwendet werden. Sie schaffen Aggressionen beim Gesprächspartner, der sich bevormundet fühlen kann.

Die Gegen- oder Rückfrage

Manchmal ist es vorteilhaft eine Gegenfrage zu stellen anstatt auf eine Frage zu antworten.

Beispiel: Frage: Was halten Sie von Teilzeitarbeit? **Rückfrage:** „Können Sie das genauer erklären?“, „Können Sie dafür ein Beispiel nennen?“.

Die Motivationsfrage/Formulierungen

Mit dieser Frageform können zurückhaltende Gesprächspartner aktiviert werden.

Beispiel: „Ich bin sicher, Sie haben große Erfahrungen und können das erklären?“

Die Kontrollfrage

Beispiel: „Habe ich richtig verstanden, dass ...?“

Wer fragt bestimmt die Richtung, die Atmosphäre sowie die innere Beteiligung der Gesprächspartner!

- Offene Frage einsetzen zur Gesprächseröffnung
- Später geschlossene und offene im Mix, je nach Gesprächsteilnehmer
- Einsatz von W-Fragen und Schlüsselwörtern/ Informationen
- Distanz und Sachlichkeit
- Ich - Form

Wichtige Frageworte	Formulieren Sie bitte Beispiele
Wann ? Warum ? Was ? Was für ein ? Wer ? Wem ? Wen ? Wessen ? Weshalb ? Wie ? Wie weit ? Wie viel ? Wieso ? Wie lange ? Wie oft ? Wo ? Woher ? Wohin ? Wofür ? Worin ? Wodurch ? Womit ? Wovon ? Worüber ? Wozu ? Für wen ? Was für welche ...? Durch was ? Mit wem ? Wie kommen Sie zu dieser...? Mit wessen Hilfe ? Ja oder nein ? Genauer (bitte) ? Sind Sie damit einverstanden...?	Wann haben Sie den Brand bemerkt?

Diese Frageworte sind gut kombinierbar mit folgenden Verben

Tun – Was kann ich für Sie tun?

Geschehen- Was ist geschehen?

Getan- Was wurde bisher getan?

Helfen- Wie kann ich Ihnen helfen?

7. Gespräch und Konflikt

Ablaufschritte:

1. Erkennen des Konfliktes

2. Analyse

- Ursache
- Gemütszustand des Gesprächspartners
- Eigenes Stresspotential /Stressoren erkennen und entgegenwirken
- Rahmenbedingungen (Situation, Zeit..)

3. Kognitive Distanz entwickeln

- Nicht persönlich werden
- Besonders mit dem Namen des Anrufers "arbeiten"
- Abstand von der Sache nehmen- sich nicht persönlich angesprochen fühlen
- Keine Diskussionen
- Selber lächeln (auch beim Telefonat)

4. Lösungen entwickeln

- Auf den Sachverhalt konzentrieren
- Entscheidungshilfen anbieten
- Praktische Hilfen einbringen
- Entschluss verdeutlichen
- Feedback beachten
- Zeitrahmen beachten
- Auch abbrechen können

Diese Liste von Haltungen und Verhaltensweisen ist nicht als "Tugendkatalog", sondern als Erfahrungssammlung zu lesen. Man muss nicht alle diese Elemente jederzeit und vollständig "im Kopf" haben, um mit schwierigen Konflikten konstruktiv umgehen zu können.

Anregungen allgemein, gelten nicht nur für die Arbeit:

1. Sich Zeit nehmen im Rahmen des Möglichen
2. Initiative im Konfliktgeschehen behalten bzw. einnehmen
3. Inhalte und Emotionen des Anrufers ernst nehmen
4. Zustimmung signalisieren, ohne sich selbst zu verbiegen
5. Die eigenen Schritte transparent machen
6. Vorschnelles Einlenken vermeiden
7. Das Ganze im Auge behalten
8. Anzeichen für eine Konflikteskalation bewusst wahrnehmen
9. Eigenes Selbstwertgefühl stärken
10. Grenzen ziehen und Grenzen anerkennen
11. Eine klare Haltung einnehmen
12. Bewusst Eskalationsschritte setzen
13. Zu sich kommen
14. Hilfe von außen ?
15. Verantwortung übernehmen für den eigenen Konfliktanteil
16. Wo besteht Klärungsbedarf?
17. Entschuldigen

8. Umgang bei Suiziddrohung (Anregung- kein Patent!)

- **Suizidwunsch als Wunsch der Veränderung des Lebens verstehen**
- **Jede Androhung ernst nehmen, auch wenn man einen anderen Eindruck hat**
- **Möglichst viele Informationen sammeln für die Einsatzkräfte**
- **Sie sind kein Seelsorger aber Sie bereiten dessen Arbeit vor**
- Dieser Anruf hat Vorrang
- Eventuell Gespräch übergeben
- Einfühlsam und ruhig sprechen
- Hineindenken/ Empathie
- Formulierung mit Bedacht entwickeln
- Keine Ratschläge geben
- Menschliche Nähe zulassen
- Auf Kurzschlusshandlungen achten
- Pausen zulassen
- Geduld aufbringen
- Überzogenes Auftreten vermeiden
- keine Vorwürfe oder Belehrungen!
- Eventuell nach Angehörigen fragen
- Ablenken, aber mit Vorsicht
- W-Fragen einsetzen, aber kein Verhör
- **Sobald Seelsorge bzw. ein neuer Gesprächspartner am Ort ist, übergeben Sie die Gesprächsführung**
- **Auf eigene Verarbeitung achten!**

9. Umgang bei Beschwerden

1. Zuhören
2. Verständnis zeigen
3. Keine falschen Floskeln
4. Nicht belehren
5. Keine Rechtfertigungen
6. Fehler etc. kann nur der Sachbearbeiter zugeben nicht der Disponent
7. Weiterleiten (Name ,Telefonnummer durchgeben)
8. Eventuell Fall aufnehmen, wenn nicht gleich weitergeleitet werden kann
9. Keine Namen nennen. Ausnahme Beschwerdestelle
10. Bei aggressiven Anrufern Rückruf anbieten

10. Umgang bei zu vielen Forderungen

1. Keine Endlosdiskussionen
2. Verständnis zeigen
3. Nachfragen warum gerade diese Lösung vom Anrufer angestrebt wird
4. Sachlich auf die Unmöglichkeit hinweisen
5. Keine „Leider uä. Formulierung“
6. Stattdessen um Verständnis bitten, dass dieser Weg nicht geht
7. Auf Beschwerdestelle hinweisen
8. Grenzen zeigen bei Beleidigungen (... möchte mich weiterhin sachlich unterhalten)
9. Ergebnis wiederholen

11.Literatur

1. Lehrbuch der Psychologie. Eine Einführung für Studenten der Psychologie, Medizin und Pädagogik. Floyd L. Ruch, Philip G. Zimbardo u. a., Springer, Berlin 1974
2. Miteinander Reden 1u.2 ,Schulz von Thun , Reinbek bei Hamburg 1989ff
3. Miteinander reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Schulz von Thun, Johannes Ruppel, Roswitha Stratmann , Reinbek bei Hamburg 2003
4. Führen durch Kommunikation, Siegmund Saul, Beltz Verlag1993
5. Körpersprache ,Samy Molcho, München 1996
6. Telefonieren, Holger Backwinkel/ Peter Sturtz, Haufe-Verlag 2003
7. Manipulationstechniken, Andreas Edmüller, Haufe- Verlag 2012
8. Menschenführung im Feuerwehrdienst, Christoph Lamers, Kohlhammer Verlag