

**Thomas Schmidt**

# **Kommunikationstrainings erfolgreich leiten**

**Seminarfahrplan mit den wichtigsten Themen  
und Methoden für professionelle Kommunikation und  
Gesprächsführung**

managerSeminare Verlags GmbH, Edition Training aktuell

# Inhalt

Methodenübersicht.....	6
------------------------	---

## I. Ihr Reiseantritt

1. Worum geht es? .....	9
2. Für wen wird dieses Buch interessant sein?.....	11
3. Was enthält der Seminarfahrplan?.....	12
4. Wie ist dieses Buch aufgebaut? .....	13
5. Worauf ist zu achten?.....	14

## II. Der Seminarfahrplan

0. Vor dem Seminarbeginn.....	18
1. Der erste Seminartag .....	21
Begrüßung .....	21
Vorstellung des Trainers .....	25
Kennenlernen der Teilnehmer.....	27
Übung ‚Name-Verb-Bewegung‘ .....	32
Überblick über das Seminar .....	36
– Pause –	
Lernziele der Teilnehmer .....	45
Die Grundmerkmale der Kommunikation .....	52
Die vier Seiten der Kommunikation – Input und Übung .....	63
Empfängermodell ‚Vier Ohren‘ .....	74
– Mittagessen –	
Warm-up ‚Obstkorb‘ .....	78
Fortsetzung ‚Vier-Ohren-Modell‘: Individuelle Kommunikationsstile.....	81



Reflexion des eigenen Kommunikationsstils .....	83
Die Stärken und Schwächen der ‚Ohren‘ .....	92
Gespräche gezielt vorbereiten.....	95
Rollenspiel ‚Schwieriges Zweier-Gespräch‘ .....	101
Abschlussrunde .....	112
– Ende des ersten Seminartages –	
<b>2. Der zweite Seminartag .....</b>	<b>115</b>
Überblick über den Tag .....	115
Warm-up ‚Alle, die‘ oder ‚Ja-Nein-Rätsel‘ .....	117
Fragearten .....	119
Kritik konstruktiv äußern – Einleitende Übung .....	124
Ich- und Du-Botschaften – Input .....	129
Ich- und Du-Botschaften – Übung .....	135
– Pause –	
Erste Praxisberatung: Fallarbeit mit dem Psychodramatischen Rollenspiel.....	139
– Mittagessen –	
Aktives Zuhören – Übung ‚Stille Post‘ .....	167
Aktives Zuhören – Input .....	171
Übung zum Aktiven Zuhören .....	176
Aktives Zuhören – Transfer .....	178
Kommunikation in Gruppen – Die Turmbauübung .....	181
Abschlussrunde .....	192
– Ende des zweiten Seminartages –	
<b>3. Der dritte Seminartag .....</b>	<b>195</b>
Überblick über den Tag .....	195
Gesprächsleitfaden für schwierige Gespräche .....	196
Rollenspiel ‚Mitarbeitergespräch‘ .....	200
– Pause –	
Zweite Praxisberatung: Fallarbeit ‚Inneres Team‘ .....	206
– Kurze Pause –	
Dritte Praxisberatung: Kollegiale Beratung oder Problemlösung in Kleingruppen.....	225
– Mittagessen –	
Warm-up ‚Klatschen‘ .....	230
Feedback – Input .....	232



Feedback-Übung in Kleingruppen .....	238
– Pause –	
Dos & Don'ts der Kommunikation .....	243
Letzte Fragen .....	247
Der Gordische Knoten .....	248
Transfer & Abschlussrunde .....	250
– Ende des Seminars –	

### III. Weitere Methoden

1. Kennenlern-Übung ‚Gemeinsamkeiten finden‘ .....	256
2. Namensübung in drei Durchgängen .....	260
3. TZI-Regeln .....	262
4. Feedback-Übung in drei Schritten .....	265
5. Die Geschichte ‚Die Blinden und der Elefant‘ .....	269
6. Nonverbale Kommunikation .....	271
7. Die Geschichte mit dem Hammer .....	285
8. Repetitorium zum Vier-Seiten-Modell .....	286
9. Rollenspiele mit Teilnehmer-Situationen .....	289
10. Beobachtungsbögen ‚Vier Seiten der Kommunikation‘ .....	293
11. Übung zum Aktiven Zuhören .....	298
12. Übung ‚Seileck‘ .....	301
13. Erfolgsfaktoren von Teams – Input .....	306
14. Rollen in Teams – Input .....	309
15. Übung ‚Interaktive Geschichte‘ .....	313
16. Geschlechtsspezifische Kommunikation .....	316
17. Feedback-Übung mithilfe eines Feedback-Bogens .....	322
18. Abschlussrunde auf vier Ebenen .....	326
19. Transfer & Abschluss ‚Seminarernte‘ .....	329
Stichwortverzeichnis .....	332
Danksagung .....	335



# Methodenübersicht

## Ankommen/Kennenlernen

Begrüßungs-Plakat .....	19
Vorstellungsrunde .....	27
Paarinterview .....	27
Vorstellen im Rollentausch .....	31
Name-Verb-Bewegung .....	32
Gemeinsamkeiten finden .....	256
Namensübung in drei Durchgängen.....	260

## Warm-up

Obstkorb .....	78
Alle, die .....	117
Ja-Nein-Rätsel .....	118
Klatschen .....	230
Interaktive Geschichte.....	313

## Organisatorisches/Lernziele

Ablaufplan.....	40
Seminarregeln vereinbaren.....	44
Kartenabfrage .....	49
Das Ende am Anfang .....	50
Paaraustausch.....	50
TZI-Regeln.....	262

## Kommunikation allgemein

Zug-Übung .....	54
Übung zum Vier-Seiten-Modell.....	69
Kommunikations-Test –	
Selbsteinschätzung .....	84
Dos und Don'ts der Kommunikation .....	243
Die Geschichte „Die Blinden und der Elefant“ .....	269
Die Geschichte mit dem Hammer .....	285
Repetitorium zum Vier-Seiten-Modell.....	286

## Gesprächsführungskompetenz

Seilbahn.....	123
Stille Post .....	167
Zuhör-Übung .....	177
Übung zum Aktiven Zuhören .....	298

## Kommunikation in Gruppen

Turmbauübung.....	181
Seileck.....	301
Übung zur geschlechtsspezifischen Kommunikation .....	316



## Schwierige Zweiergespräche

Rollenspiel: Kollegengespräch.....	101
Beobachtungsbögen zum	
Kollegengespräch .....	293
Gesprächsleitfaden .....	196
Rollenspiel: Mitarbeitergespräch .....	200
Rollenspiel: Teilnehmer-Situationen.....	289

## Nonverbale Kommunikation

Einfrieren .....	272
Gefühle erkennen .....	272
Körperhaltung.....	281
Bewegungsspiegeln.....	283

## Innere Kommunikation

Fallarbeit „Inneres Team“ .....	206
---------------------------------	-----

## Lösungen für individuelle Anliegen

Fallarbeit mit dem Psychodramatischen	
Rollenspiel .....	139
Fallarbeit „Inneres Team“ .....	206
Kollegiale Beratung in Kleingruppen.....	226
Problemlösung in Kleingruppen .....	227

## Feedback

Du- und Ich-Botschaften .....	126, 135
Johari-Fenster .....	233
Feedback-Regeln .....	236
Feedback-Übung in Kleingruppen.....	238
Feedback-Übung in drei Schritten .....	265
Übung zum Aktiven Zuhören .....	298
Feedback-Übung mithilfe eines	
Feedback-Bogens.....	322

## Abschluss

Der Gordische Knoten .....	248
Abschlussrunden am Ende	
eines Seminartages .....	112, 192, 250
Abschlussrunde auf vier Ebenen .....	326
Seminarernte .....	329

## Rollenspiele

Schwieriges Zweier-Gespräch/	
Kollegengespräch .....	101
Beobachtungsbögen zum	
Kollegengespräch .....	293
Psychodramatisches Rollenspiel .....	139
Mitarbeitergespräch .....	200
Rollenspiele mit Teilnehmer-	
Situationen.....	289





## Auf einen Blick

1. Worum geht es? ..... 9
2. Für wen wird dieses Buch interessant sein? ..... 11
3. Was enthält der Seminarfahrplan? ..... 12
4. Wie ist dieses Buch aufgebaut? ..... 13
5. Worauf ist zu achten? ..... 14



# I. Ihr Reiseantritt

## 1. Worum geht es?

Dieses Buch wird Sie dabei unterstützen, Kommunikationsseminare erfolgreich zu leiten.

Es ist aufgebaut wie ein Fahrplan, ein „Seminarfahrplan“, in dem Sie zahlreiche Vorgehensweisen für die Gestaltung eines Kommunikationstrainings finden, alles in chronologischer Reihenfolge angeordnet. Mit auf die Reise geht ein gepackter Methodenkoffer. Der Koffer ist ordentlich sortiert, ein „Kleidungsstück“ passt zum anderen. Gleichzeitig können die unterschiedlichen Teile auch einzeln herausgeholt und in unterschiedlichen Kombinationen „getragen“ werden. Mit hinzugepackt wurden noch weitere methodische „Ersatzstücke“, die Ihnen die nötigen Alternativen bieten, falls Sie Ihre Reise woanders hinführt. Alle Methoden sind von hoher Qualität. Welche auch immer Sie wählen, sie sind durchweg in einer Vielzahl von Kommunikationstrainings erfolgreich erprobt worden.

*Ein Seminarfahrplan*

Es finden sich also ausschließlich bewährte Vorgehensweisen in diesem Buch. Die einzelnen Schritte werden im Detail beschrieben, teilweise mit minutiöser Genauigkeit – denn es sind oft Feinheiten, die über Erfolg und Misserfolg eines Seminarbausteins entscheiden. Des Trainers<sup>1</sup> Teufel steckt im Detail. Viele Bücher über Trainingsmethodik leiden gerade daran, dass sie konkrete, handfeste Fragen zum didaktischen Vorgehen unbeantwortet lassen. Man erhält zwar eine ungefähre Vorstellung davon, wie man einen Inhalt vermitteln oder eine Übung anleiten kann, doch wenn es um die konkrete Umsetzung geht, tauchen oft Fragen auf, die in der Literatur unbeantwortet

*Die Prozess-Schritte werden im Detail beschrieben.*

<sup>1</sup> Ich verwende meistens die herkömmliche, männlich geprägte Sprachform, um den Text lesbar zu gestalten. Es sind jedoch stets beide Geschlechter gemeint.





*Detaillierte Inputs*

bleiben. Man macht es dann eben „irgendwie“, und „irgendwie“ klappt es ja in der Regel auch. Doch es könnte einfacher sein. Indem Inputs nicht nur „ungefähr“ skizziert, sondern en détail mit realen Formulierungen aus der Praxis mitsamt der dazugehörigen Visualisierung beschrieben werden und die passenden Übungen Schritt für Schritt geschildert werden, sodass unmittelbar nachvollziehbar ist, wie sie umgesetzt werden können.

Dieser Seminarfahrplan wird es Ihnen erleichtern, das passende Beispiel, die stimmige methodische Vorgehensweise und die effektive Übung zu den essenziellen Bestandteilen eines professionellen Kommunikationstrainings zu finden.



## 2. Für wen wird dieses Buch interessant sein?

Dieses Buch richtet sich an

- *erfahrene Kommunikationstrainer*, die ihr Methodenrepertoire erweitern möchten.
- *junge Trainer und Referenten*, die nach einem Leitfaden zur Durchführung ihrer ersten Kommunikationsseminare suchen.
- *Trainer mit anderen Themenschwerpunkten*, die Bausteine aus dem Bereich der Kommunikation in ihre Seminare einfließen lassen wollen.
- *interne Personalentwickler*, die sich zur Konzeption oder Durchführung von Kommunikationstrainings Anregungen wünschen.
- *Coachs und Supervisoren*, die ihre Arbeit durch Übungen zur Verbesserung der Kommunikation und Gesprächsführung anreichern wollen.

Dieses Buch soll nicht nur methodisches Rüstzeug an die Hand geben. Es will auch Lust machen. Lust auf das Leiten von Kommunikationsseminaren. Es möchte dazu anregen, die vorgeschlagenen Methoden zu erproben und kreativ weiterzuentwickeln. Und es will Mut machen. Mut dazu, Kommunikationstrainings gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten als wichtiges Instrument zur Entwicklung von Menschen und Organisationen einzusetzen.

Wir Personal- und Organisationsentwickler werden zunehmend mit der Ansicht konfrontiert, dass in Zeiten drastischer Kostensenkungen Kommunikationstrainings überkommene Maßnahmen seien, die man sich nicht länger leisten könne. Sie seien „nice to have“, Relikte und Wucherungen aus den Boomjahren, alte Zöpfe, die es abzuschneiden gelte. Das Gegenteil ist der Fall. Gerade weil Organisationen sich immer schneller verändern müssen, spielt die Fähigkeit der Menschen, produktiv zusammenzuarbeiten und Gespräche professionell führen zu können, eine Schlüsselrolle. Nur jene Organisationen, denen es gelingt, eine konstruktive Kommunikationskultur zu schaffen und weiterzuentwickeln, werden im Wettbewerb bestehen. Dazu sollen und können Kommunikationsseminare einen wichtigen Beitrag leisten.

*In sich schnell ändernden Organisationen nehmen Zusammenarbeit und konstruktive Kommunikation Schlüsselrollen ein.*



### 3. Was enthält der Seminarfahrplan?

*Thema:  
Kommunikation und  
Gesprächsführung*

*Die Ansätze beruhen  
auf den Arbeiten  
der bekanntesten  
Kommunikations-  
Vordenker.*

In diesem Buch stelle ich Ihnen einen Fahrplan für ein Seminar zum Thema „Kommunikation und Gesprächsführung“ vor. Nun ist „Kommunikation und Gesprächsführung“ ein weites Feld. Die Bandbreite an Theorien, Studien und methodischen Vorgehensweisen ist selbst für einen Fachmann kaum noch überschaubar. Von daher ist es kein leichtes Unterfangen, das Thema einzugrenzen. Bei der Auswahl der hier vorgestellten Bestandteile habe ich mich von meiner Erfahrung leiten lassen, welche Inhalte und Methoden in modernen Kommunikationstrainings am häufigsten nachgefragt werden. Die theoretischen und methodischen Grundlagen des Seminars bilden die Arbeiten von Paul Watzlawick (1969), Friedemann Schulz von Thun (1981, 1998), Ruth Cohn (1975), Carl Rogers (1979), Thomas Gordon (1974) und Jakob Levi Moreno (1973).

*Inhalte*

Folgende Inhalte und Methoden werden Sie hier finden:

- Kennenlernen und Anwärmen der Seminarteilnehmer
- Definition von individuellen Lernzielen
- Die Grundmerkmale der Kommunikation nach Watzlawick
- Die Kommunikationstheorie von Schulz von Thun
- Reflexion des eigenen Kommunikationsstils (inkl. Test)
- Rollenspiele „Kollegengespräch“ und „Mitarbeitergespräch“ (inkl. Instruktionen und Auswertungsbögen)
- Fragetechniken
- Konflikte konstruktiv bewältigen
- Ich- und Du-Botschaften
- Aktives Zuhören
- Gesprächsleitfaden für schwierige Gespräche
- Übungen zur Teamarbeit (inkl. Instruktionen und Auswertung)
- Fallarbeit und Praxisberatung
- Psychodramatisches Rollenspiel (mit ausführlichem Beispiel)
- Beratung mit dem Inneren Team (mit ausführlichem Beispiel)
- Kollegiale Beratung
- Problemlösung in Kleingruppen
- Feedback geben und nehmen: Das Johari-Fenster, Feedback-Regeln und Übungen
- Dos und Don'ts der Kommunikation und Gesprächsführung
- Transfer des Gelernten
- Abschluss und Auswertung des Seminars



## 4. Wie ist dieses Buch aufgebaut?

Die Bausteine des Methodenkoffers werden nach dem folgenden Muster beschrieben:

Ziele:	Was sind die Ziele dieses Seminarbausteins?
Zeit:	Wie lange dauert der Baustein ungefähr? Wie viel Puffer sollte man einplanen?
Material:	Welche Materialien werden benötigt? Was muss vorbereitet werden?
Überblick:	Welche sind die wichtigsten Schritte beim Vorgehen?
Erläuterungen:	Warum wird genau dieses Thema zu genau diesem Zeitpunkt mit genau dieser Vorgehensweise behandelt?
Vorgehen:	Wie kann der Trainer konkret vorgehen? Welche Methode kann er nutzen? Mit welchen Worten kann er den Input präsentieren bzw. die Übung anleiten?
Hinweise:	Worauf muss der Trainer achten? Was sind häufige Reaktionen der Teilnehmer? Welche typischen Stolpersteine gibt es?
Variante:	Welche methodischen oder inhaltlichen Alternativen gibt es?
Literatur:	Welche Bücher sind zur vertiefenden Lektüre empfehlenswert?



## 5. Worauf ist zu achten?

Das Buch schlägt einen „Fahrplan“ für das Kommunikationstraining vor. Dieser Fahrplan hat sich bewährt, weil er eine klare und logische Struktur für den Ablauf des Seminars gibt.

Er bietet Orientierung, ohne jedoch einengen zu wollen. Schließlich muss jeder Trainer seinen eigenen Weg finden, ein Kommunikationstraining zu leiten. Und er muss sich darauf einstellen, mit welchen Lernwünschen und Vorkenntnissen die Teilnehmer ins Seminar kommen. Ein Seminar soll lebendig sein. Es soll frisch zubereitet werden und nicht aus der Konserve kommen.

### *Hohe Praxisnähe*

Insofern liegt im größten Vorteil des Buches, nämlich seiner Praxisnähe, auch seine größte Gefahr, nämlich, das Gelesene eins zu eins umsetzen zu wollen. Das ist möglich und – bezogen auf einzelne Bausteine – auch nützlich. Allerdings muss der Trainer nicht nur wachsam für den Prozess der Gruppe und des einzelnen Teilnehmers sein, er ist auch gefordert, das Gelesene mit den eigenen Erfahrungen und zur eigenen Person in Bezug zu setzen. Die Werkzeuge, die „Tools“, die das Buch vermittelt, wollen sorgsam kennengelernt, ausprobiert und verantwortungsbewusst eingesetzt werden.

Nichtsdestotrotz kann der Seminar-Fahrplan als Leitfaden für die Seminargestaltung dienen. Der Trainer muss die Balance halten zwischen zielorientierter Vermittlung der Seminarinhalte und prozessorientierter Begleitung der Teilnehmer.

### *Rahmenbedingungen*

Das Training, so wie es hier beschrieben wird, geht von den folgenden Rahmenbedingungen aus, die ich als Kommunikationstrainer in der Praxis häufig vorfinde:

- ▶ Die Teilnehmer sind Mitarbeiter eines Dienstleistungsunternehmens.
- ▶ Die Teilnehmer haben überwiegend (noch) keine Personalverantwortung, teilweise sind sie aber für Führungspositionen vorgesehen oder können sich selbst vorstellen, eine Führungslaufbahn einzuschlagen.



- Das Seminar dauert drei Tage, jeweils von 9.00 Uhr bis 17.00 Uhr. Es gibt eine Stunde Mittagspause, sowie mehrere kürzere Pausen.
- Es nehmen 12 Teilnehmer an dem Seminar teil, die sich vor Seminarbeginn noch nicht oder nur teilweise kennen.
- Das Seminar wird von *einem* Trainer geleitet.

Wenn Sie in Ihrer Praxis andere Bedingungen vorfinden, werden Sie an der ein oder anderen Stelle Ihr Vorgehen und Ihre Planung sicher entsprechend variieren. Grundsätzlich sind die Seminarbausteine leicht auf andere Rahmenbedingungen übertragbar.





## Auf einen Blick

Erster Tag	Zweiter Tag
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Begrüßung, Vorstellung Trainer</li><li>➤ Kennenlernen – Paarinterview</li><li>➤ Übung ‚Name-Verb-Bewegung‘</li><li>➤ Überblick über das Seminar</li><li>➤ Lernziele der Teilnehmer</li><li>➤ Grundmerkmale der Kommunikation – ‚Zug-Übung‘, Input</li><li>➤ Vier Seiten der Kommunikation – Input, Übung in Kleingruppen</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Überblick</li><li>➤ Warm-up ‚Alle, die‘ oder ‚Ja-Nein-Rätsel‘</li><li>➤ Fragearten – Input</li><li>➤ Kritik konstruktiv äußern – Ich- und Du-Botschaften: Einleitende Übung, Input, Übung</li><li>➤ Die erste Praxisberatung – Psychodramatisches Rollenspiel</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Überblick &amp; Warm-up ‚Obstkorb‘</li><li>➤ Vier-Ohren-Modell – Input</li><li>➤ Reflexion des eigenen Kommunikationsstils</li><li>➤ Stärken und Schwächen der Ohren</li><li>➤ Gespräche vorbereiten – Input und Übung</li><li>➤ Rollenspiel ‚Kollegengespräch‘ durchführen und auswerten</li><li>➤ Abschlussrunde</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Aktives Zuhören: Einleitende Übung ‚Stille Post‘, Input, Übung Rollenspiel</li><li>➤ Zusammenarbeit in der Gruppe: ‚Turmbau-Übung‘, Faktoren guter Teamarbeit – Sammeln in Kleingruppen</li><li>➤ Abschlussrunde: ‚Was ist noch offen?‘</li></ul>



# Ich- und Du-Botschaften – Input



10.05 Uhr

## Orientierung

### Ziele:

- Die Teilnehmer verstehen das Konzept der Ich- und Du-Botschaften.
- Sie kennen ein bewährtes Schema zum Formulieren vollständiger Ich-Botschaften.

### Zeit:

- 15 Minuten (10 Min., 5 Min. Puffer)

### Material:

- Flipchart „Du-/Ich-Botschaften“
- Flipchart „Die vollständige Ich-Botschaft“, auf einem zweiten Flipchart-Ständer oder an einer Pinnwand befestigt

### Überblick:

- Der Trainer stellt Definition, Beispiele und Wirkungen von Du- und Ich-Botschaften anhand eines Flipcharts vor.
- Er stellt die vier Schritte der vollständigen Ich-Botschaft dar.
- Er führt aus, dass das Schema eine gute Hilfe ist, aber nicht immer alle vier Schritte notwendig sind.

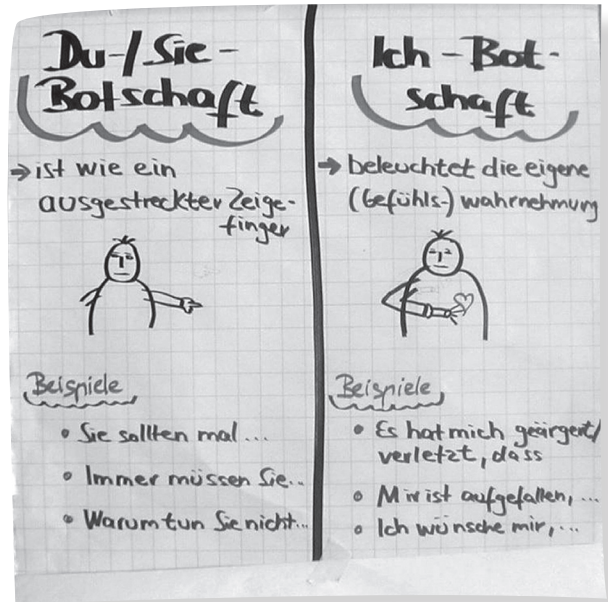
## Vorgehen

Der Trainer stellt das Flipchart „Du-/Ich-Botschaften“ vor, das zunächst zum Teil verdeckt ist (siehe Folgeseite).





Abb.: Das Flipchart „Du-/Ich-Botschaft“. Zunächst wird nur die Definition mit Beispielen vorgestellt. Der Rest des Plakates ist verdeckt.



Dabei bezieht er sich möglichst auf die Aussagen der Teilnehmer: „Es ist genau, wie Sie gesagt haben, Frau X. Auf dem ersten Stuhl habe ich Botschaften gesagt, die den Gesprächspartner angreifen und ihm die Schuld zuschieben. Diese Botschaften beginnen häufig mit ‚Du‘ bzw. ‚Sie‘, weil sie das Fehlverhalten des anderen herausstellen. Eine solche Du- oder Sie-Botschaft ist wie ein ausgestreckter Zeigefinger.“

Beispiele sind: ‚Sie sollten mal einen Kommunikationskurs besuchen‘, ‚Immer müssen Sie alles weitertratschen!‘ oder ‚Warum können Sie nicht mal nachdenken, bevor Sie etwas sagen?‘ Dagegen haben die Sätze auf dem zweiten Stuhl die eigene Wahrnehmung in den Mittelpunkt gestellt. Hier wurde die eigene Sichtweise und zum Teil auch das eigene Gefühl geschildert. Solche Sätze beginnen häufig mit dem Wort ‚Ich‘. Deshalb heißen sie ‚Ich-Botschaften‘. Beispiele sind: ‚Es hat mich geärgert, dass Sie das weitererzählt haben‘, ‚Mir ist aufgefallen, dass Sie mich dreimal unterbrochen haben‘, ‚Ich wünsche mir, dass Sie mich ausreden lassen‘. Die Wirkung von Ich- und Du-Botschaften ist sehr unterschiedlich. Das haben wir eben ja auch erlebt.“



Der Trainer deckt die bisher abgedeckten Teile des Flipcharts auf:

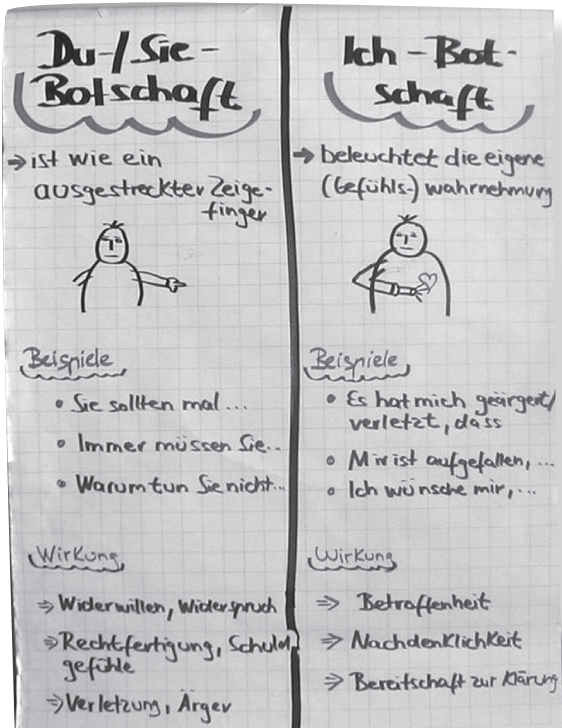


Abb.: Das Flipchart „Du-/Ich-Botschaft“. Der Trainer erläutert die Wirkungen dieser unterschiedlichen Formen, Kritik zu äußern.

„Du- oder Sie-Botschaften, wie z.B. ‚Sie sollten mal einen Diskutier-Kurs besuchen‘, lösen in der Regel Widerwillen und Widerspruch aus. Der Gegenüber rechtfertigt sich, da ihm die Schuld zugeschoben wird. Verletzung und Ärger sind weitere typische Reaktionen auf Du-Botschaften.

**Du-Botschaften lösen Widerstände aus.**

*Ich-Botschaften dagegen lösen in der Regel Betroffenheit aus. Das Gegenüber wird nachdenklich und ist eher zu einer Klärung bereit.“*

**Ich-Botschaften lösen Betroffenheit aus.**

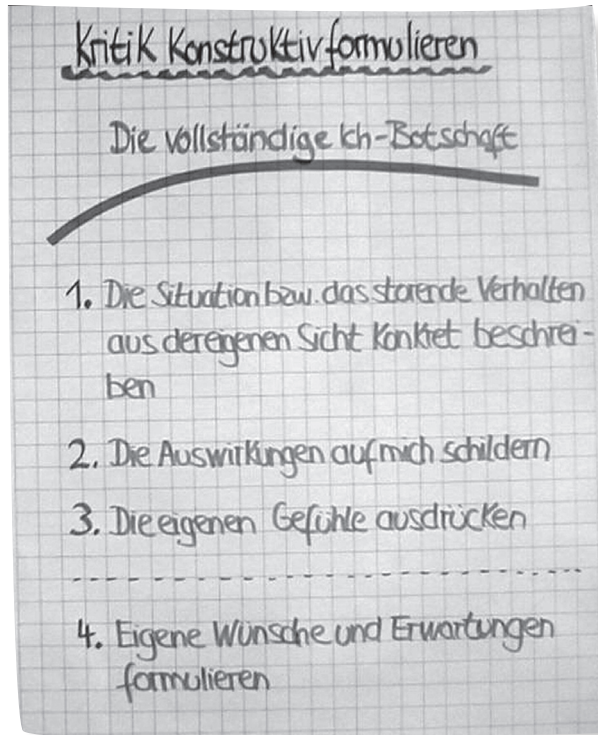
Der Trainer gibt den Teilnehmern Gelegenheit, Fragen und Anmerkungen zu äußern.

## Die vollständige Ich-Botschaft

Anschließend stellt der Trainer das Flipchart „Die vollständige Ich-Botschaft“ vor, welches er auf einem zweiten Flipchart-Ständer oder auf einer Pinnwand bereitgehalten hat und jetzt neben das Flipchart „Du- und Ich-Botschaften“ stellt.



Abb.: Das Flipchart „Die vollständige Ich-Botschaft“ – Dieses Schema hat sich bewährt, um Konflikte anzusprechen.



„Die Ich-Botschaft ist die wichtigste Technik, um die Kommunikation in Konflikten auf der Sender-Seite konstruktiv zu gestalten. Dabei haben sich vier Schritte als hilfreich herausgestellt, wobei nicht immer jeder einzelne Schritt notwendig und die Reihenfolge ebenfalls nicht entscheidend ist.“

#### Der Prozess eines Konflikt-Gesprächs

Aber das Schema hier gibt eine gute Struktur: Erstens, die Situation bzw. das störende Verhalten aus der eigenen Sicht konkret beschreiben. Beispielsweise: ‚Mir ist aufgefallen, dass Sie mich dreimal unterbrochen haben.‘ Hier kann also auch bei der Ich-Botschaft ein ‚Du‘ oder ‚Sie‘ vorkommen. Wenn ich nicht um den heißen Brei herumreden will, muss ich das störende Verhalten des anderen klar benennen.

Zweitens, die Auswirkungen auf mich schildern, z.B. ‚ich verliere dadurch den Faden‘, und drittens, die eigenen Gefühle zu benennen, z.B. ‚ich fühle mich unsicher‘ oder ‚das ärgert mich‘.

Danach sehen Sie eine gestrichelte Linie. Denn hier ist es gut, erst einmal den Gesprächspartner zu Wort kommen zu lassen. Dann, viertens,



*die eigenen Wünsche und Erwartungen formulieren, beispielsweise ‚bitte lass mich jetzt ausreden‘.“*

Der Trainer signalisiert Offenheit für Fragen und Diskussionsbeiträge.

*Anschließend ergänzt er: „Das Schema soll Ihnen eine Hilfe sein beim Ansprechen von Konflikten und beim Formulieren von Kritik. Es soll aber auch kein Korsett sein. Es ist nicht immer nötig, alle vier Schritte zu formulieren. So kann es ja sein, dass Sie es eher unangemessen finden, Ihre Gefühle zu offenbaren, zum Beispiel, weil es sich eher um einen kleineren Kritikpunkt handelt, oder weil Sie sich nicht angreifbar machen wollen. Dann können Sie natürlich den dritten Schritt auch auslassen.“*

### Hinweise

Falls es keine Beiträge gibt, fragt der Trainer die Teilnehmer, wie sie über die Ich- und Du-Botschaften denken. Häufig gibt es dann Diskussionen über die Frage, ob Ich-Botschaften in der Praxis tatsächlich umsetzbar sind. Hier ist es wichtig, dass der Trainer der Diskussion Raum gibt und diese moderiert. Häufig wird in Frage gestellt, ob Ich-Botschaften denn tatsächlich „besser“ seien als Du-Botschaften. Der Trainer tut gut daran, diese Frage zunächst an andere Teilnehmer weiterzugeben.

*Geben Sie hier  
aufkommenden  
Diskussionen  
ausreichend Raum.*

Schließlich ist es auch sinnvoll, Stellung zu beziehen, wobei es nicht darum geht, Ich-Botschaften als Allheilmittel darzustellen und Du-Botschaften zu verteufeln. Vielmehr kann der Trainer darauf verweisen, dass es sich gezeigt hat, dass die Wirkung eben unterschiedlich ist: Du-Botschaften führen in der Regel zur Eskalation eines Konfliktes, Ich-Botschaften eher zur Deeskalation. Im Sinne einer konstruktiven Gesprächsführung sind daher also Ich-Botschaften zu empfehlen. Allerdings ist es wichtig, darauf zu achten, dass die Ich-Botschaften zur eigenen Person und zur Situation passen. Im Gegensatz zu dem Vorurteil, dass Ich-Botschaften meist „Weichspülerei“ seien, können sie auch sehr konfrontativ sein: „Ich bin sehr verärgert“, beispielsweise, ist eine deutliche Konfrontation.

Jedenfalls kann der Trainer darauf hinweisen, dass es wichtig ist, die Fähigkeit zu entwickeln, Ich-Botschaften anzuwenden. Dies leitet zum nächsten Baustein über.



## Literatur

- ▶ Gehm, Theo: Kommunikation im Beruf. Beltz, Weinheim; Basel, 1994, S. 118ff.
- ▶ Gordon, Thomas: Managerkonferenz. Heyne Verlag, München, 1993, 10. Aufl., S. 103ff.



# Ich- und Du-Botschaften – Übung



10.20 Uhr

## Orientierung

### Ziele:

- Die Teilnehmer üben, stimmige Ich-Botschaften zu formulieren.

### Zeit:

- 40 Minuten (5 Min. Instruktion, 5 Min. Einzelarbeit, 15 Min. Kleingruppen-Arbeit, 10 Min. Präsentation, 5 Min. Puffer)

### Material:

- Einen Notizblock und einen Kugelschreiber für jeden Teilnehmer
- Einen Flipchart-Bogen und einen Moderationsstift für jede Kleingruppe

### Überblick:

- Jeder überlegt sich in Einzelarbeit eine Du-Botschaft, die er jemand gesagt hat oder gerne gesagt hätte und schreibt diese auf.
- In Kleingruppen wird zu einer Du-Botschaft eine stimmige Ich-Botschaft formuliert.
- Diese werden im Plenum präsentiert.

## Vorgehen

Die Übung beginnt mit einer kurzen Einzelarbeit: *„Als Nächstes geht es um die Frage: Wie kann ich das Modell von den Ich- und Du-Botschaften konkret umsetzen? Dazu machen wir eine Übung.“*

*Zunächst kurze Einzelarbeit ...*

*Überlegen Sie bitte jeder für sich eine Du- oder Sie-Botschaft, die Sie in den letzten Monaten jemandem mitgeteilt haben oder gerne jemand mitgeteilt hätten und schreiben Sie diese Botschaft auf. Der Empfänger darf unbenannt bleiben. Nehmen Sie sich dazu einen Notizblock und einen Stift.“*

Wenn die Teilnehmer fertig sind, geht die Übung in Kleingruppen weiter: *„Gehen Sie nun bitte zu dritt zusammen. Lesen Sie einander die unterschiedlichen Du-Botschaften vor und wählen Sie dann eine Du-Botschaft aus, zu der Sie zusammen eine stimmige, idealerweise vollständige, Ich-Botschaft formulieren.“*

*... dann weiter in Kleingruppen*



*Achten Sie darauf, dass die vollständige Ich-Botschaft auch wirklich zu der Situation und zu der Person passt, von der das Beispiel stammt. Die anderen beiden machen Vorschläge, aber derjenige, der das Beispiel zur Verfügung stellt, entscheidet, ob sie für ihn stimmig sind, ob er das so sagen könnte.*

*Schreiben Sie danach bitte die Du-Botschaft und die Ich-Botschaft auf ein Blatt Flipchart-Papier. Das präsentieren Sie dann anschließend im Plenum. Für die gesamte Übung haben Sie 15 Minuten Zeit. Gehen Sie jetzt bitte zu dritt zusammen, nehmen Sie sich ein Flipchart-Blatt und einen Moderationsstift und legen Sie los.“*

Wenn die Kleingruppen anfangen, zu der ausgewählten Du-Botschaft eine Ich-Botschaft zu formulieren, geht der Trainer herum und unterstützt die Kleingruppen.

*Präsentation der  
Kleingruppen*

Wenn die Kleingruppen fertig sind, beginnt die Präsentation. „*Wer fängt an?*“ Der Trainer lässt die Kleingruppen präsentieren und fragt bei Bedarf nach, ob es Anmerkungen oder Fragen gibt.

*Pseudo-  
Ich-Botschaften*

Nach der Präsentation fügt der Trainer eine Ergänzung an, um den Unterschied zwischen echten und „Pseudo-Ich-Botschaften“ klarzustellen: „*Auf ein häufiges Missverständnis möchte ich noch hinweisen. Es gibt immer wieder Menschen, die in Kommunikationsseminaren etwas über Ich-Botschaften gelernt haben, dann hinaus in die Welt gehen und ihre Mitmenschen mit Sätzen beglücken, wie beispielsweise ‚Ich erlebe Dich als total dominant‘ oder ‚Ich habe irgendwie das Gefühl, dass Du total unsensibel bist‘. Sind das Ich-Botschaften?*“

Nicht immer kommen gleich alle Teilnehmer auf die zutreffende Antwort, dass es sich nicht um echte Ich-Botschaften handelt. In jedem Fall fragt der Trainer nach dem Grund für die Einschätzung. Der Trainer korrigiert oder bestätigt schließlich und erläutert. „*Sätze wie ‚Ich erlebe Dich als dominant‘ sind keine echten Ich-Botschaften. Sie sind so genannte ‚Pseudo-Ich-Botschaften‘. Sie beginnen zwar mit dem Wort ‚Ich‘, schließen dann jedoch eine Aussage über den anderen an, die wie ein ausgestreckter Zeigefinger wirkt, also eine verkappte Du-Botschaft ist.*“



## Hinweise

- ▶ Bei der Einzelarbeit zu Beginn gibt es hin und wieder Teilnehmer, denen partout kein Satz einfallen will. Hilfreiche Hinweise können hier sein: *„Denken Sie mal an Kollegen, den Vorgesetzten oder an Personen aus ihrem privaten Freundes- oder Familienkreis. Und überlegen Sie mal, wo es da Situationen gab, in denen Sie ein bestimmtes Verhalten gestört, geärgert oder irritiert hat und was Sie der entsprechenden Person am liebsten an den Kopf geworfen hätten.“* Falls dem betreffenden Teilnehmer dann immer noch nichts einfällt, akzeptiert der Trainer das und sagt ihm, dass er gleich den anderen helfen kann.
- ▶ Wenn der Trainer die Kleingruppen unterstützt und schaut, ob ihre Ich-Botschaften stimmig sind, geht die anschließende Präsentation deutlich schneller vonstatten. Sonst kann es passieren, dass die Beispiele fehlerhaft sind und sich eine mühselige Korrekturarbeit im Plenum ergibt, die für die präsentierenden Personen frustrierend ist. Es kann zwar sein, dass es von den Kleingruppen als Form der Kontrolle erlebt wird, wenn ihnen der Trainer über die Schultern schaut. Aber dies ist immer noch angenehmer, als wenn ihr Ergebnis anschließend im Plenum korrigiert wird.
- ▶ Häufig konstruieren die Teilnehmer zwar formal korrekte Ich-Botschaften, die sie aber nie im Leben so sagen würden. Deshalb fragt der Trainer stets die Person, von der das Beispiel kommt: *„Würden Sie das auch in Wirklichkeit so sagen?“* Wenn der Teilnehmer das verneint, unterstützt der Trainer zusammen mit den anderen Teilnehmern die betreffende Person darin, eine stimmige Ich-Botschaft zu finden. Es können dabei durchaus einzelne Elemente der vollständigen Ich-Botschaft fehlen. Wichtiger ist es, dass die Ich-Botschaft stimmig formuliert ist. Denn nur so kann die Fähigkeit, Ich-Botschaften zu senden, auch im Alltag umgesetzt werden.

## Variante

Die Übung zu den Ich-Botschaften kann der Trainer auch so gestalten, dass er den Teilnehmern exemplarische Situationen per Handout zur Verfügung stellt und sie auffordert, in Kleingruppen passende Ich- bzw. Du-Botschaften zu erarbeiten. Die Kleingruppen erarbeiten dann eine Du- und eine Ich-Botschaft auf Flipchart und präsentieren diese anschließend im Plenum.

*Der Trainer stellt exemplarische Situationen zur Verfügung.*





Dieses Vorgehen bedeutet einen höheren Aufwand in der Vorbereitung für den Trainer, insbesondere dann, wenn er für jede Kleingruppe eine andere Situation entwickelt. Außerdem fehlt bei den vorgegebenen Situationen der direkte Bezug der Übung zur individuellen Lebenswelt der Teilnehmer. Andererseits geht die Durchführung der Übung hier schneller vonstatten, weil die Teilnehmer weniger Zeit benötigen, um geeignete Situationen zu finden. Ein Beispiel für ein Arbeitsblatt:

### Du-Botschaft & Ich-Botschaft

Lesen Sie sich die folgende Situation durch und formulieren Sie anschließend

1. eine passende Du/Sie-Botschaft
2. eine stimmige Ich-Botschaft

#### Situation

Sie leiten seit einem Jahr ein Projekt. Einer der Projektmitarbeiter, Herr Stefan Späth, ist heute bereits zum dritten Mal zu spät zur Besprechung gekommen. Seine Verspätung von ungefähr zehn Minuten lenkt jedes Mal die anderen ab, weil eine Kollegin ihm dann erklärt, was bislang besprochen wurde. Dadurch entsteht Getuschel und Unaufmerksamkeit in der Runde. Das ist insbesondere im Moment ärgerlich, weil dringend wichtige organisatorische Themen geklärt werden müssen. Nach dem Ende der Sitzung sprechen Sie Herrn Späth unter vier Augen an.

Bei der Formulierung der Ich-Botschaft können Sie sich an folgenden Schritten orientieren, wobei es nicht erforderlich ist, jeden einzelnen Schritt abzuarbeiten. Wichtiger ist es, dass Sie eine stimmige Botschaft finden.

Die vollständige Ich-Botschaft:

1. Konkrete Beschreibung der Situation bzw. des störenden Verhaltens aus meiner Sichtweise
2. Beschreibung der Auswirkungen
3. Schilderung meiner eigenen Gefühle
4. Meine Wünsche und Erwartungen für die Zukunft



# Hat Ihnen diese Leseprobe gefallen?

Als Mitglied von **Training aktuell** erhalten Sie beim Kauf von Trainingsmedien Sonderpreise. Beispielsweise bis zu **20 % Rabatt auf Bücher**.

Zum Online-Shop

## Training *aktuell* einen Monat lang testen



### Ihre Mitgliedschaft im Testmonat beinhaltet:

- ▶ eine **ePaper-Ausgabe Training aktuell** (auch Printabo möglich)
- ▶ **Teil-Flatrate** auf 5.000 Tools, Bilder, Inputs, Vertragsmuster [www.trainerkoffer.de](http://www.trainerkoffer.de)
- ▶ **Sonderpreise** auf Trainingsmedien: ca. **20 % Rabatt** auf auf Bücher, Trainingskonzepte im Durchschnitt **100 EUR günstiger**
- ▶ **Flatrate auf das digitale Zeitschriftenarchiv**: monatlich neue Beiträge, Dossiers, Heftausgaben

Mitgliedschaft testen