



Eine klare, einfühlsame und damit wertschätzende Kommunikation verhindert Konflikte. Gleichzeitig wird ermöglicht, eine Verbindung zum Gegenüber herzustellen.

Wertschätzende Kommunikation ist von gegenseitigem Interesse und aktivem Zuhören geprägt. Beim aktiven Zuhören geht es darum, dem Gegenüber deutlich zu machen, dass die Gedanken und Worte nachvollzogen und verstanden werden. Das kann beispielsweise durch Nicken, Gestik und Mimik sowie Bestätigungslaute („mhm“, „aha“) erreicht werden. Es verdeutlicht nicht nur Interesse, sondern die sprechende Person wird in ihrem Bericht bestätigt und unterstützt. Zum aktiven Zuhören gehört auch, sich Zeit zu nehmen, den Gegenüber aussprechen zu lassen und sich nicht gleichzeitig mit anderen Dingen zu beschäftigen. So kann außerdem viel besser wahrgenommen werden, was der Gegenüber wirklich meint, aber eventuell nicht ausgesprochen hat. Zum aktiven Zuhören gehören außerdem die folgenden Methoden:

Beim **Paraphrasieren** geht es darum, mit eigenen Worten die Aussagen des Gegenübers zu wiederholen. Auf diese Weise wird zum Einen gezeigt, dass richtig zugehört wurde. Zum Anderen wird die sprechende Person animiert, Aussagen zu erläutern bzw. zu präzisieren. Missverständnisse lassen sich so leicht verhindern.

Beim **Spiegeln** (auch: Verbalisieren des Unausgesprochenen) werden die Emotionen, die die zuhörende Person wahrgenommen hat, in eigenen Worten ausgedrückt. Es dient dazu, den emotionalen Gehalt und die Gefühle der Sprechenden Person besser zu verstehen. Außerdem kann diese ihre Aussagen nochmals reflektieren. Wenn nötig, können Gefühle noch einmal neu formulieren werden.

Für beide Techniken gilt, dass sogenannte schwebende Fragen zu nutzen sind. Diese geben zwar eine Interpretation des Gesagten wieder, lassen aber durchaus offen, was gemeint war.



Beim aktiven Zuhören wird sich Zeit genommen und nicht auf das Smartphone geschaut

### Mögliche Satzanfänge für schwebende Fragen:

Mit anderen Worten...

Verstehe ich das richtig, dass...

Das klingt für mich, als wenn...



Lydia ist aufgefallen, dass Holger manchmal ganz schön nach Schweiß riecht. Sie weiß, dass die Mitglieder aus den Teams schon hinter Holgers Rücken über ihn lästern und will ihn deshalb darauf aufmerksam machen.

- Bereiten Sie ein solches Gespräch mit Ich-Botschaften als Rollenspiel vor.
- Überlegen Sie sich weitere schwierige oder unangenehme Situationen. Üben Sie die wertschätzende Kommunikation dieser im Rollenspiel. Achten Sie dabei darauf, mal auf beiden Seiten zu stehen (Person, die unangenehme Mitteilung macht bzw. Person, die diese erhält).

# Arbeitsplanung

## 2

Die Arbeitsplanung ist ein Teil der Arbeitsvorbereitung und beim Arbeiten ein grundsätzlicher Bestandteil. Zur Planung gehört die Gestaltung der Arbeitsverfahren oder die Bereitstellung von Personal und Betriebsmitteln. Aber auch die zeitliche Gliederung ist ein wesentlicher und wichtiger Bestandteil.

Arbeitsplanung wird für alle Vorhaben benötigt – egal, ob es sich um ein großes oder kleines Projekt oder um die tägliche Arbeit handelt.

Ein Arbeitsplan beschreibt die genaue Festlegung der Durchführung einer Arbeitsaufgabe unter Beachtung der Reihenfolge und Koordination der Arbeitsschritte.

Das Ziel der Arbeitsplanung ist es, die Arbeitsleistungen innerhalb eines Zeitrahmens zu koordinieren und die Arbeitsabläufe zielgerichtet zu definieren. Instrumente, die hierbei hilfreich sind, werden in diesem Kapitel genauer vorgestellt.

### Meilensteine

Vor allem bei langen Projekten verlieren die Mitglieder leicht den Überblick. Hier können Meilensteine helfen: Das ist die sehr anschauliche Bezeichnung für markante Zwischenergebnisse bzw. kleine Ziele innerhalb eines Projekts. Mit einem festen Datum werden sie von Beginn an in der Projektplanung gekennzeichnet. Ein Meilenstein kann erst überschritten werden, wenn die damit zusammenhängenden Ergebnisse erledigt sind. Sinnvoll ist es deshalb, einen Meilenstein immer mit einer Teamsitzung zu kombinieren, um den Projektstatus zu überprüfen.

Hildegard, Magda und Mirko machen sich Gedanken zu möglichen Meilensteinen in ihrem Team. Sie notieren dazu ein Datum für das Versenden der Einladungen sowie ein weiteres Datum, wann der Programmablauf des Sommerfestes feststehen soll.



*Teilen Sie Ihre Klasse in drei Teams auf, wie Sie es aus der Lernsituation kennen. Überlegen Sie in den Gruppen welche (weiteren) Meilensteine wichtig sind. Legen Sie dafür jeweils ein Datum für die Meilensteine fest. Präsentieren Sie anschließend Ihre Ergebnisse in der Klasse.*



### Arbeitsplanung nach Refa:

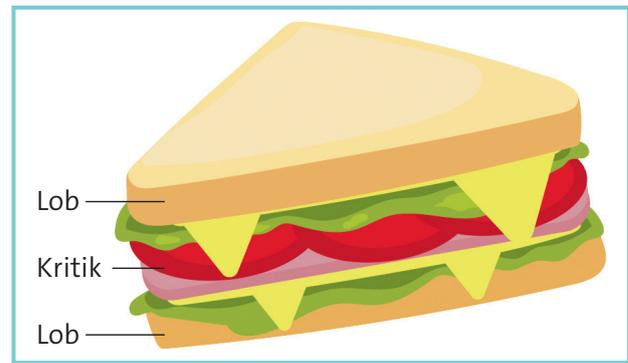
Die Arbeitsplanung legt fest, was, wie und mit welchen Mitteln gefertigt wird. Mithilfe der Arbeitsplanung wird die Arbeit durch Strukturierung der Aufgaben, Arbeitsvorbereitung und Arbeitsverteilung organisiert.

#### Meilensteine

- portionieren den Projektverlauf
- sorgen für Überschaubarkeit
- fokussieren auf Resultate
- beugen Aktivitäten auf den „letzten Drücker“ vor
- sind konkret und knapp formuliert
- sind im Präsens (Gegenwart) formuliert



Bei einem Konfliktgespräch bietet sich die **Sandwichmethode** an. Richtig angewandt und ernst gemeint hilft die Methode dem Gegenüber, die Kritik besser anzunehmen. Die negative Kritik wird dabei zwischen positive Inhalte gepackt, wie die Füllung eines Sandwiches zwischen zwei Brotscheiben.



Sandwichmethode

Während eines Konfliktgesprächs helfen verschiedene Kommunikationstechniken: Feedbackregeln, Ich-Botschaften, aktives Zuhören und Paraphrasieren (mit anderen Wörtern umschreiben).

### Gesprächsleitfaden für ein Vier-Augen-Gespräch

- **Begrüßung** – eine gute Gesprächsatmosphäre schaffen.
- Darstellung des Gesprächsanlasses: Gesprächsziele, vorgesehener Zeitrahmen.
- Sichtweise des Gegenübers darstellen lassen. Aktiv zuhören und Beobachten. Dabei Notizen machen!
- Eigene Sichtweise darlegen und Feedback an das Gegenüber geben. Die verschiedenen Interessen, Positionen und Verhaltensweisen benennen, jedoch keine Wertung vornehmen. Dabei ist es hilfreich, das Problem aus einem anderen, übergeordneten Blickwinkel zu betrachten.
- Gegenüber um Lösungsvorschläge bitten.
- Gemeinsamkeiten festhalten und um eigene Lösungsvorschläge erweitern.
- **Gesprächsabschluss:** Wichtige Punkte kurz zusammenfassen und sich gegenseitig bestätigen. Gemeinsam Ziele vereinbaren, Aufgaben verteilen und Termine setzen. Wichtig ist es, zuletzt die Ergebnisse und Vereinbarungen schriftlich festzuhalten. Wenn keine Lösung gefunden werden konnte, sollte eine Bedenkzeit und auch ein zweites Gespräch angeboten werden.

Rahmenbedingungen für ein Vier-Augen-Gespräch:

- Termin (Zeitpunkt und Dauer)
- Störungsfreier Raum (Telefon, Türschild)
- Angenehme Atmosphäre (z. B. Sitzgelegenheit, Getränk, Sitzordnung, Raumluft)

Leitfragen für ein Konfliktgespräch befinden sich hier:  
[handwerk-technik.de/links/4236](http://handwerk-technik.de/links/4236)

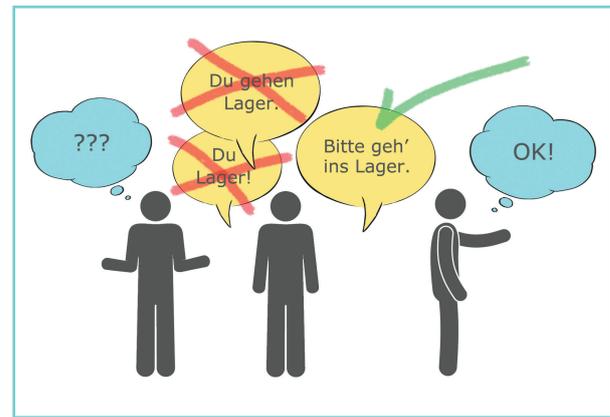


1. Beschreiben Sie einen Dialog nach der Sandwichmethode (siehe oben) für eines der folgenden Szenarien.
  - Team 1: Rahmenprogramm und Betreuung. Hildegard Noller und ihre Freundinnen sind Fans klassischer Musik und wünscht sich daher im Rahmenprogramm insbesondere Mozart. Mirko hat sich in der Diskussion um den musikalischen Rahmen etwas im Ton vergriffen: „Das ist doch nur für alte Leute!“
  - Team 2: Verpflegung. Hier waren schon mehrere Besprechungen angesetzt. Beate kam jedes Mal 15 Minuten zu spät, worüber sich der Rest des Teams sehr geärgert hat.
  - Team 3: Housekeeping. Hülya diskutiert bei jedem Vorschlag im Brainstorming zur Dekoration und argumentiert, warum das nicht geht. Sie wollen jedoch erst einmal alle Ideen sammeln, und dass jedes Teammitglied sich einbringen kann.
2. a) Formulieren Sie, welche Gefahren die Sandwichmethode haben kann.  
 b) Führen Sie die Vor- und Nachteile auf.



Zur Sprachförderung im Betrieb können alle mithelfen durch Anwendung folgender Tipps:

- Sprechen Sie in vollständigen und „normalen“ Sätzen und konjugieren Sie die Verben (ich gehe, du gehst ...).
- Sprechen Sie in der angepassten Lautstärke (oft wird dazu tendiert, wenn jemand etwas nicht verstanden hat, dasselbe nochmal zu sagen nur lauter).
- Sprechen Sie in kurzen Sätzen.
- Versuchen Sie extremen Dialekt oder komplizierte Wörter zu vermeiden.
- Gesten und Mimik können helfen (s. S. 5).



Sprachliche Hürden im Betrieb reduzieren durch deutliche Sprache

### Pro und Contra von Stereotypen

Wenn wir neue Menschen kennenlernen, denken wir in **Stereotypen**. Ein Stereotyp vereinfacht und ermöglicht schnellere Entscheidungen. An sich sind Stereotype nicht unbedingt etwas Schlechtes. Oft kommt noch eine Bewertung oder eine extreme Verallgemeinerung hinzu: „Brasilianer sind immer unpünktlich, alle Deutschen lieben Sauerkraut und Frauen reden viel.“ Wenn so aus einem Stereotyp ein Vorurteil wird, kann das negative Folgen wie Ausgrenzung, unfaire Behandlung oder Beleidigung haben.

Jeder Mensch sollte Denkmuster und Stereotypen immer wieder hinterfragen.

### Soziale Wahrnehmung:

Wahrnehmung des Einzelnen, beeinflusst durch Werte, Normen, Vorurteile, Gruppeneinflüsse.

### Vielfalt für das Team nutzen

Ein vielfältiges Team bietet in der Zusammenarbeit viele Chancen. In einem Team mit unterschiedlicher Religionszugehörigkeit können sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit dem Dienst an unterschiedliche Feiertage abwechseln. Zum Beispiel arbeiten christliche geprägte Mitarbeitende während des Ramadans und Muslime an den Weihnachtsfeiertagen.

Aktionswochen und Tage führen zu Abwechslung auf dem Speiseplan, Freizeitveranstaltungen mit landestypischen Beiträgen sind ein Zeichen für gegenseitiges Interesse und Wertschätzung. Mitarbeitende die verschiedenen Sprachen sprechen, helfen bei Beziehungen zu Partnerstädten, Kundinnen und Kunden aus dem Ausland, und können auch Sprachhürden bei Gästen oder Bewohnerinnen und Bewohnern überwinden.



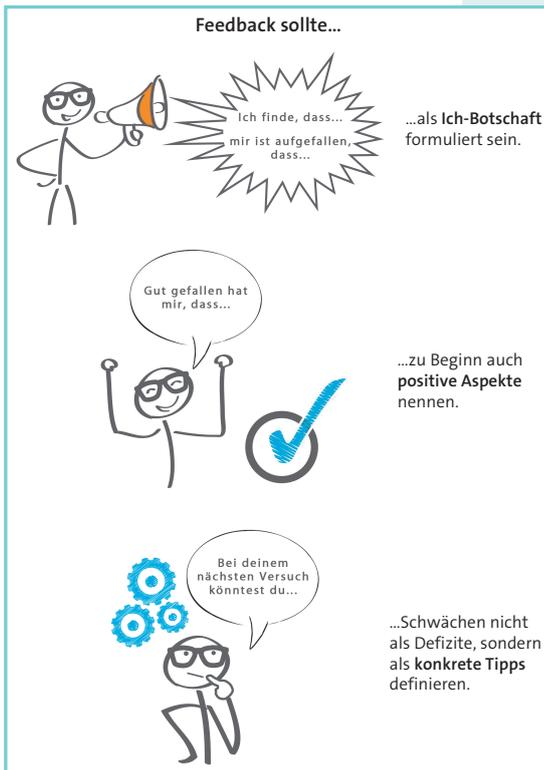
Vielfältige Kartoffelsalate

Durch Vielfalt sichert sich der Betrieb einen Erfahrungsschatz!



1. a) Das Team 2: Verpflegung ist auf der Suche nach einem Rezept. Sammeln Sie in Ihrer Klasse Familienrezepte für Kartoffelsalat.  
Wie unterscheiden sich diese?  
b) Welche Schlussfolgerung können Sie aus den unterschiedlichen Rezepten ziehen?
2. Auf dem Sommerfest soll auch ein kleiner Stand zu den Ausbildungsberufen des Generationenzentrums aufgebaut werden, an dem Eltern und ihre Kinder sich informieren können.  
Recherchieren Sie, wie Sie die Berufe zur Berufsorientierung möglichst klischeefrei darstellen können.
3. Tragen Sie Vor- und Nachteile der Aktionstage Boys'-Day und Girls'-Day zusammen. Diskutieren Sie in der Gruppe, ob Sie sich mit dem Generationenzentrum an einem Aktionstag beteiligen sollen. Wer aus den Teams in der Lernsituation könnte als Role-Model (Vorbild) für eine Aktion dienen?

### Regeln für ein Feedback-Gespräch



Für ein gelungenes Feedback braucht es nicht viel

1. Der richtige Zeitpunkt: aufgrund der emotionalen Komponente eines Feedbacks sollte dieses niemals „zwischen Tür und Angel“ oder unter Zeitdruck erfolgen. Gleichzeitig darf der Abstand zwischen Verhalten und Rückmeldung nicht zu lang sein, damit die empfangende Person einen Nutzen aus dem Feedback ziehen kann.
2. Das richtige Umfeld: ein professionelles Feedback braucht eine angenehme, neutrale und sichere Atmosphäre, die am besten unter vier Augen erreicht werden kann. In größeren Runden besteht sonst die Gefahr, dass die empfangene Person das Gefühl hat, sich rechtfertigen zu müssen und das Feedback vielleicht nicht annimmt.
3. Anbieten nicht Aufzwingen: um einen möglichst guten Effekt zu erreichen, muss vorher abgeklärt werden, ob die empfangende Person bereit ist, ein Feedback anzunehmen bzw. dieses überhaupt wünscht.
4. Erst Selbst-, dann Fremdbewertung: als Einstieg in ein Feedbackgespräch eignet sich die Frage nach einer Selbsteinschätzung. So werden zum einen bisher möglicherweise unbekannte Informationen erlangt, die dann direkt beim Feedbackgeben genutzt werden können. Zum anderen können Selbst- und Fremdwahrnehmung im Voraus abgeglichen werden.

5. „Meine“ Sicht: die gebende Person sollte deutlich machen, dass sie ihre eigene Sichtweise darstellt, die eine mögliche Sicht darstellt und nicht die uneingeschränkte Wahrheit für sich beansprucht.
6. Konkret mit aktuellen Beispielen: es sollte möglichst konkret und klar beschrieben und nicht bewertet werden. Dazu eignen sich aktuelle Beispiele für Verhaltensweisen und Eigenschaften. Diese sollten unbedingt selbst erlebt und keine Verallgemeinerungen sein.
7. Ich-Botschaften: sie teilen dem Gegenüber mit, wie Verhalten nach außen wirkt, ohne zu sehr zu belehren oder zu werten.
8. Überforderung verhindern: damit ein Feedback für die angesprochene Person nützlich ist, sollte es nicht zu viele Informationen enthalten. Besser sind kurze, regelmäßige Rückmeldungen.
9. Keine Forderungen: ein Feedback vermittelt neben Sichtweisen auch die Wünsche der gebenden Person. Diese werden nicht alle erfüllt werden. Die feedbacknehmende Person entscheidet selbst, ob sie ihr Verhalten ändern will.
10. Feedback-Bewertung: am Ende eines Feedbackgesprächs sollten beide Seiten das Gespräch beurteilen. Waren die Anmerkungen hilfreich? War die Art, in der sie ausgeführt wurden, angemessen? Wie soll es weitergehen? Wie kann die gebende Person in Zukunft eine Unterstützung darstellen?

### Feedbackmethoden

Neben einem Vier-Augen-Gespräch (s. a. S. 24), das vor allem zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden stattfindet, gibt es noch weitere Methoden, um Feedback zu geben bzw. einzuholen. Gerade bei der Arbeit im Team ist ein kollegiales Feedback wertvoll, da es oft einfacher ist, von Personen aus dem direkten Arbeitsumfeld eine Rückmeldung anzunehmen als von Vorgesetzten oder Außenstehenden.