

GEPRÜFTE/-R HANDELSFACHWIRT/-IN
Handlungsbereich: Führung und Personalmanagement

Gesprächsführung

HGF 18



Zeichenerklärung:

	= Lernziel	Das Lernziel gibt einen Überblick darüber, welche Inhalte Sie in diesem Kapitel vermittelt bekommen.
	= Beispiel	Ein ausführliches Beispiel aus der Praxis verdeutlicht den gesamten Sachverhalt.
	= Definition	Eine Definition formuliert einen Sachverhalt als Zitat oder in lernenswerter Form.
	= Formel	Formeln sind wichtig, um Kennzahlen berechnen zu können.
	= Merke/Achtung	Die so gekennzeichnete Textpassage sollten Sie beachten und sich einprägen.
	= Verweis auf den Online-Campus	Mit einem Computersymbol kennzeichnen wir Verweise auf unseren Online-Campus.
	= Verweis auf unser Skript	Mit einem Pfeil auf ein anderes Blatt symbolisieren wir Verweise auf unsere Skripte.
	= Verweis auf anderes Material	Mit einem Pfeil nach außen stellen wir Verweise auf andere Materialien dar.
	= Verweis auf Glossareintrag	Hier ist ein Wort in das Glossar am Ende des Skriptes aufgenommen worden.
	= Zusammenfassung	Hier geschieht die Zusammenführung der wichtigsten Punkte des vorangegangenen Kapitels.
	= Wiederholungsfragen	Diese Fragen zeigen Ihnen, ob Sie den Inhalt des Kapitels verstanden haben. Können Sie sie nicht beantworten, sollten Sie das Kapitel wiederholen.
	= Aufgaben	Die Aufgaben gehen über eine reine Wiederholung hinaus, damit Sie prüfungsähnlich trainieren.
	= Lösungen zu den Aufgaben	Da die Aufgaben über eine reine Wiederholung hinausgehen, geben wir Ihnen Musterlösungen dazu.

Im Interesse der besseren Lesbarkeit verzichten wir im Folgenden auf die Unterscheidung männlicher und weiblicher Schreibweise.

Alle Rechte vorbehalten!

Diese Arbeitsunterlage ist ausschließlich zum Gebrauch in den Studiengängen der Akademie Handel e. V. und ihrer lizenzierten Partner bestimmt. Sie bedarf grundsätzlich der mündlichen Ergänzung im Unterricht und erhält erst dann ihre Gültigkeit.

Die Veröffentlichung der Arbeitsunterlage (auch auszugsweise), die Weitergabe an Dritte oder jede sonstige Verwendung ist untersagt.

Inhaltsverzeichnis

		bearbeitet	verstanden	zusammen- gefasst	
1.	Theoretische Grundlagen der Kommunikation	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.1	Warum kommunizieren Menschen?	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2	Sender-Empfänger-Modell	1	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3	Fünf Axiome von Paul Watzlawick	2	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4	Eisbergmodell der Kommunikation	4	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5	Vier-Seiten-Modell	5	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6	Wahrnehmung	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6.1	Selbstbild und Fremdbild	6	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6.2	Ich-Botschaften und Du-Botschaften	7	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6.3	Feedback	8	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6.4	Selektive Wahrnehmung	9	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7	Kommunikationstypen	11	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 1	12	<input type="checkbox"/>		
	Aufgaben zu Kapitel 1	14	<input type="checkbox"/>		
2.	Gesprächstechniken	17	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 2	20	<input type="checkbox"/>		
3.	Mitarbeitergespräche	21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.1	Die Vorbereitung des Gesprächs	21	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.2	Die Gesprächsdurchführung	22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3	Gesprächsarten	22	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.1	Das Beurteilungsgespräch	23	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.2	Das Kritikgespräch	24	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.3	Das Feedbackgespräch	25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.4	Das Fördergespräch	25	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.3.5	Das Zielvereinbarungsgespräch	26	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wiederholungsfragen zu Kapitel 3	27	<input type="checkbox"/>		
	Aufgaben zu Kapitel 3	28	<input type="checkbox"/>		
	Quellennachweis	30			

Stichwortverzeichnis	31
Lösungen zu den Aufgaben	33

1. Theoretische Grundlagen der Kommunikation

Wenn Sie dieses Kapitel bearbeitet haben,

- können Sie beurteilen warum Menschen kommunizieren.
- können Sie grundlegende Kommunikationsmodelle darstellen.



1.1 Warum kommunizieren Menschen?

Menschen kommunizieren, um sich mitzuteilen. Im beruflichen Umfeld muss man sich anderen möglichst störungsfrei mitteilen und andere verstehen. Diese soziale Intelligenz erlernt man beiläufig. Meist beherrscht man Kommunikationsregeln und wendet sie unbewusst an. Wie Kommunikation tatsächlich abläuft, wird ständig weiter erforscht. Die folgenden Kapitel zeigen modellhaft die Prinzipien und Abläufe menschlicher Kommunikation.

1.2 Sender-Empfänger-Modell

Beim Sender-Empfänger-Modell, auch **Shannon-Weaver-Modell** genannt, kommunizieren zwei Menschen miteinander. Der **Sender** verschickt eine Nachricht, der **Empfänger** erhält diese. Der Sender verschlüsselt die Nachricht, z. B. durch Sprache. Der Empfänger entschlüsselt die Nachricht. Beide verstehen sich nur, wenn sie den **gleichen Verschlüsselungscode** (die gleiche Sprache) verwenden.



Sender-
Empfänger-
Modell

Sprache bedeutet hier nicht nur Deutsch, Englisch oder Chinesisch. Der Begriff beinhaltet auch Körper-, Laut- oder Zeichensprache, alles was zur Verständigung zwischen Sender und Empfänger beiträgt.

Wirft der IT-Profi im Verkaufsgespräch mit Fachbegriffen um sich, wird ihn der durchschnittliche Verbraucher nicht verstehen. Die Botschaften des Senders kommen nicht beim Empfänger an.



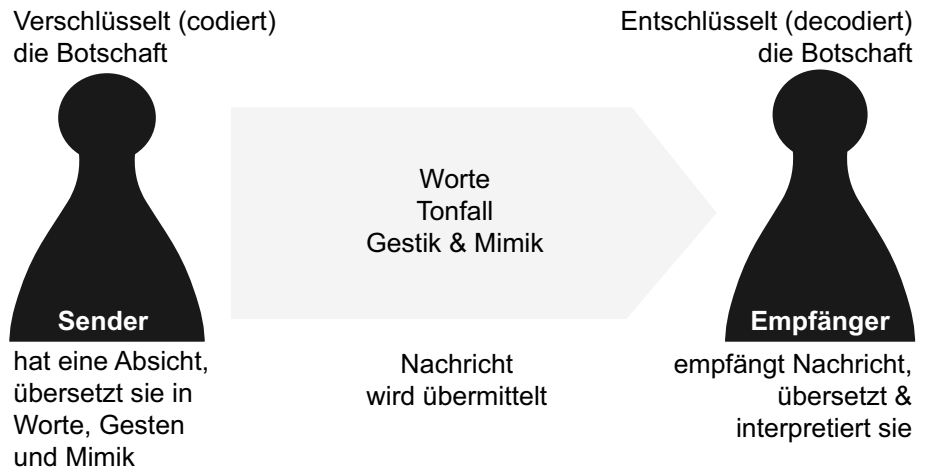
Auch Gesten sind nicht immer eindeutig.

Nickt man in Deutschland mit dem Kopf, bedeutet das: „Ja“. Will man in Indien, Pakistan und Bulgarien „Ja“ sagen, bewegt man den Kopf wackelnd hin und her.



Ebenso können Störungen von außen die Kommunikation behindern. Für eine gelungene Kommunikation ist zuerst der Sender verantwortlich. Er muss sich so ausdrücken, dass der Empfänger ihn verstehen kann. Eigentlich eine Selbstverständlichkeit. Doch in der Praxis und im Alltag ist das schwerer, als man auf den ersten Blick vermuten mag. Wer kennt nicht die Nachfrage des Empfängers: „Wie meinen Sie das?“

Im Verkauf bedeutet das: Der Verkäufer darf nur eine Sprache und ein Vokabular einsetzen, die der Kunde versteht.



Ist die Beziehung zwischen Sender und Empfänger gestört oder nicht geklärt, kommt die gleiche Nachricht beim Empfänger anders an.

Zwei Personen sitzen im Auto. Der Beifahrer sagt: „Achtung, die Ampel ist rot!“ Die Aussage hat zwei unterschiedliche Botschaften. Sie kann Tadel bzw. Ermahnung sein, oder ein Hinweis. Die Beziehung zwischen Sender und Empfänger bestimmt, wie der Inhalt interpretiert wird. Kritisiert der Beifahrer den Fahrer öfter, ist der Fahrer wahrscheinlich davon genervt. Er versteht „die Ampel ist rot“ als Tadel und reagiert gereizt – z. B. mit: „Fahre ich oder fährst du?“ Beruht die Beziehung der beiden auf Akzeptanz und Wertschätzung, reagiert der Fahrer wahrscheinlich anders – z. B. mit: „Danke, das hätte ich fast übersehen.“

Die inhaltlich gleiche Botschaft kann also unterschiedlich interpretiert werden und zu unterschiedlichen Reaktionen führen.

1.3 Fünf Axiome von Paul Watzlawick



Axiom

Axiome sind Grundsätze, die keiner Beweise bedürfen.

1. Axiom

Man kann nicht nicht kommunizieren.

Kommunikation ist Verhalten. Genauso wie man sich immer irgendwie verhält, ist es auch unmöglich nicht zu kommunizieren. Im Aufzug sprechen die Menschen nicht miteinander, schauen auf den Boden oder auf die Anzeige. Trotzdem kommunizieren sie. Doch was drücken sie aus? Möglicherweise: „Die Nähe ist mir unangenehm.“ „Sprich mich nicht an.“

2. Axiom

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt.

Die Beziehungsebene ist also wichtiger als der Inhalt. Sie bestimmt, wie man Signale an das Gegenüber sendet. Gesten, Mimik, Lautstärke und Ausdrucksweise ergänzen die reine Information. Auch der Empfänger einer Botschaft beeinflusst mit seiner Einstellung und Haltung die Beziehungsebene. Mag er den Sender oder kann er ihn nicht leiden? Inhalte von Menschen, die sympathisch sind, nimmt man besser auf als von Menschen, mit denen man in Konflikt steht.

Bevor der Verkäufer argumentieren kann, muss er eine gute Beziehung zum Kunden herstellen. Schafft er dies nicht, kauft der Kunde nur, wenn er den Artikel dringend benötigt und genau jetzt beschaffen muss.



3. Axiom

Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.

Jede Kommunikation ist in einen Ursache-Wirkungs-Kreislauf eingebettet. Auf ein Argument folgt ein Gegenargument: Auf Lob folgt Freude, auf Kritik Anpassung oder Rebellion. Sollen negative Kommunikationsabläufe gestoppt werden, muss der Teufelskreis durchbrochen werden.

Der Vorgesetzte kritisiert den schlechten Mitarbeiter. Der Mitarbeiter kritisiert den schlechten Führungsstil des Chefs. Beide beschuldigen sich gegenseitig. Die Suche nach der Ursache wird nicht zur Lösung führen. Watzlawick empfiehlt ein nach vorne gerichtetes Denken: Die Parteien sollten überlegen, wie die Situation verbessert werden kann.



4. Axiom

Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.

Watzlawick definiert Worte und Schrift als eindeutige Zeichen (**digital**). Alle nicht sprachliche Kommunikation (z. B. Tonfall und Gesten) bezeichnet er als **analog**. Analoge Zeichen können missverstanden werden. Erst das Zusammenspiel zwischen analoger und digitaler Kommunikation sagt, was wirklich gemeint ist.

Ein Handschlag (analog) kann Vieles bedeuten: Er besiegelt ein Geschäft, ist Begrüßung, Verabschiedung und kann eine Zeichen des Dankes sein. Erst das gesprochene Wort (digital) zeigt eindeutig was die Geste besagt.



5. Axiom

Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Watzlawick hat festgestellt, dass Kommunikation entweder gleichrangig (symmetrisch) oder nicht-gleichrangig (komplementär) geprägt ist.

Der Status der Personen kann, muss aber nicht, ausschlaggebend sein. Der Vorgesetzte kann mit einem Mitarbeiter auf Augenhöhe (symmetrisch) oder von oben herab (komplementär) sprechen.

1.4 Eisbergmodell der Kommunikation

Der größte Teil eines Eisbergs liegt unter der Wasseroberfläche. Nur ein kleiner Teil ist sichtbar. Im Kommunikationsprozess bedeutet das Eisberg-Prinzip: nur ein kleiner Teil einer Botschaft ist direkt wahrnehmbar.

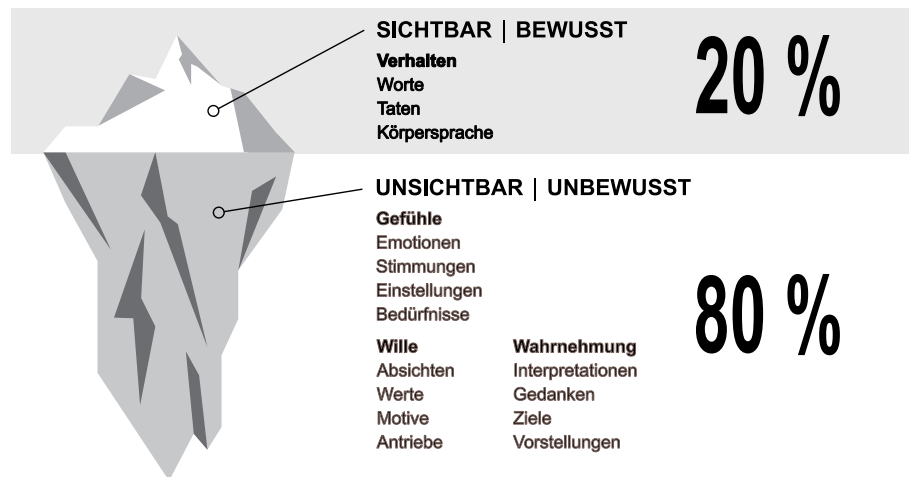
” Sachebene

Auf der Sachebene findet sich der Inhalt der Kommunikation. Dazu gehören beispielsweise Daten, Fakten oder Zahlen.

” Beziehungsebene

Die Beziehungsebene beinhaltet Erfahrungen, Gefühle, Stimmungen oder Empfindungen. Gestik, Mimik und der Tonfall bestimmen, wie der Inhalt ankommt.

Man registriert Informationen auf der Sachebene. Wie die Botschaft ankommt, beeinflusst aber die Beziehungsebene stärker:.



!

Es ist ein verbreiteter Irrtum, zu glauben, es käme nur auf gute Argumente an. Zuerst hört man, wie jemand redet, sieht seine Mimik und Gestik. Dann erst beurteilt man den Inhalt.

1.5 Vier-Seiten-Modell

Das Vier-Seiten-Modell (Vier-Ohren-Modell, Nachrichtenquadrat) von Friedemann Schulz von Thun ist ein Modell der Kommunikationspsychologie. Es baut auf dem Sender-Empfänger-Modell auf, berücksichtigt aber auch die Beziehungsebene. Das Modell zielt darauf ab, zu beobachten und zu beschreiben, wie zwei Menschen kommunizieren und welche Beziehungsaspekte dabei entstehen. Schulz von Thun beschreibt eine Aussage und beurteilt sie aus unterschiedlichen Perspektiven. Er geht davon aus, dass eine Aussage vier Aspekte enthält:

Schulz von Thun, Friedemann (1944) deutscher Psychologe und Kommunikationswissenschaftler*

- Auf die Sache bezogener Aspekt: Die beschriebene Sache (**Sachinhalt**, Worüber ich informiere)
- Auf den Sprecher bezogener Aspekt: Das, was anhand der Nachricht über den Sprecher deutlich wird (**Selbstoffenbarung**, Was ich von mir selbst kundgebe)
- Auf die Beziehung bezogener Aspekt: Was an der Art der Nachricht über die Beziehung offenbar wird (**Beziehung**, Was ich von dir halte oder wie wir zueinander stehen)
- Auf die beabsichtigte Wirkung bezogener Aspekt: Das, wozu der Empfänger veranlasst werden soll (**Appell**, Wozu ich dich veranlassen möchte)

Quelle: Schulz von Thun 2006, S. 25-30

Missverständnisse können auf allen Ebenen entstehen. Sendet man die Nachricht mit ihren unterschiedlichen Aspekten, kann der Empfänger z. B. die Sachebene verstehen. Das bedeutet nicht, dass er genau interpretieren kann, was gemeint ist.

Die Abbildung zeigt am Vier-Seiten-Modell, wie groß die Gefahr ist, sich missverständlich auszudrücken. Wenn Sender und Empfänger die vier Ebenen unterschiedlich deuten und gewichten, entstehen Störungen und Konflikte.



1.6 Wahrnehmung



Wahrnehmung

Wahrnehmung ist das bewusste und unbewusste Erleben von Reizen aus der Umwelt oder dem Körperinneren

Informationen kommen von anderen oder wenn man in sich hineinhorcht. Man nimmt andere wahr und wird wahrgenommen.

1.6.1 Selbstbild und Fremdbild

Nicht immer stimmen **Selbstbild** (die eigene Vorstellung, wie man ist und wirkt) und **Fremdbild** (wie nehmen andere einen wahr) überein. Oft sieht man sich allerdings kritischer als nötig.

Selbst- und Fremdbild können sich nie decken. Kommunikation ist aber unkomplizierter, wenn Selbstbild und Fremdbild nahe beieinander liegen.

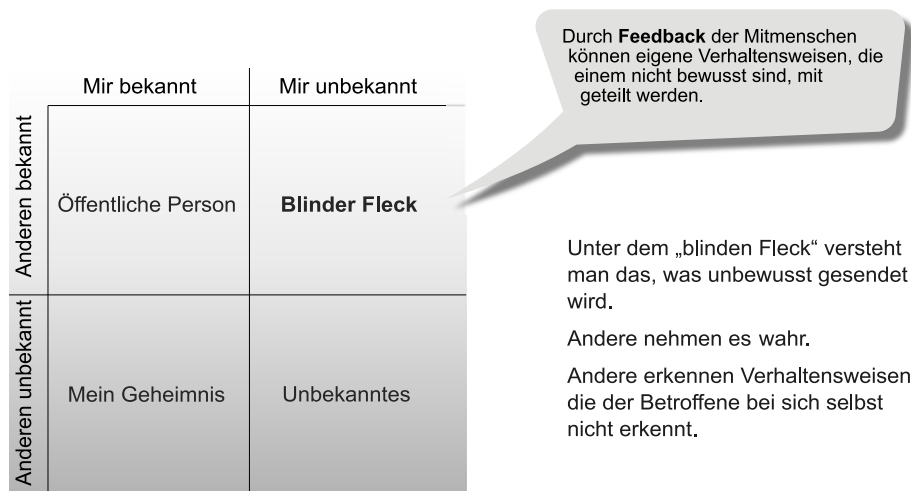
Selbstbewusstsein

Der Begriff Selbstbewusstsein wird allgemein mit einem eigenen positiven Wertgefühl gleichgesetzt. Wirkliches Selbstbewusstsein entsteht, wenn sich eine Person nicht nur ihrer Stärken, sondern auch ihrer Schwächen bewusst wird. Selbstbewusstsein entsteht durch die Beobachtung und Reflexion seiner selbst. Das Johari-Fenster liefert eine gute bildliche Erklärung für die Selbst- und Fremdeinschätzung.

Das Johari Fenster beschreibt vier Perspektiven bewusster und unbewusster Verhaltensmerkmale:

- ◆ **Anderen bekannt – mir bekannt**
Hier geht es um die öffentliche Person: Verhaltensweisen, die nach außen sichtbar sind, Sprache, Haltung und persönliche Eigenschaften, die jeder erkennen kann.
- ◆ **Anderen unbekannt – mir bekannt**
Hier geht es um das Geheimnis: Gedanken, Einstellungen oder Meinungen werden (bewusst oder unbewusst) nicht preisgegeben.
- ◆ **Anderen unbekannt – mir unbekannt**
Das Unbekannte besteht aus noch nicht Entdecktem. Jenseits dessen, was man an sich und anderen wahrnehmen kann, ist das Unbekannte. Der größte Teil der Kommunikation findet hier statt (Eisberg-Modell).
- ◆ **Anderen bekannt – mir unbekannt**
Der blinde Fleck bezeichnet Dinge, die man selbst nicht wahrnimmt, anderen aber auffallen. Feedback kann blinde Flecke verkleinern. Der Feedbackgeber beschreibt eine konkrete Wahrnehmung. Damit ist das Beobachtete auch dem Feedbacknehmer bekannt und gelangt in seinen Bereich der öffentlichen Person.

Johari Fenster



1.6.2 Ich-Botschaften und Du-Botschaften

Ich-Botschaften formulieren senderbezogene Empfindungen oder Ansichten.



Ich Botschaft

In Ich-Botschaften drückt der Sender klar aus, dass eine Beobachtung, eine Empfindung oder eine Bewertung von ihm selbst stammt.

Wenn das gelingt, kann der Empfänger der Ich-Botschaft besser mit der Äußerung umgehen. Auch wenn er kritisiert wird, empfindet er dies weniger als Angriff und kann die Äußerung besser annehmen. Das Gespräch kann dann konstruktiv weiter geführt werden.

- Ich fand Ihr Verhalten in der Präsentation sehr überzeugend. Der Auftritt war dynamisch und ansprechend.
- Ich habe das Gefühl, von Ihnen nicht verstanden zu werden.
- Ich bin enttäuscht, dass ich hier so wenig zu Wort komme.



Beispiele

Das Gegenteil der Ich-Botschaft ist die Du-Botschaft (auch Sie-Botschaft genannt). Hier wird eine verallgemeinerte Aussage über den Empfänger formuliert. Negative Du-Botschaften bringen den Empfänger in die Defensive, weil sie ihn angreifen oder als Ursache eines Problems benennen. Dies kann leicht dazu führen, dass Gespräche eskalieren.

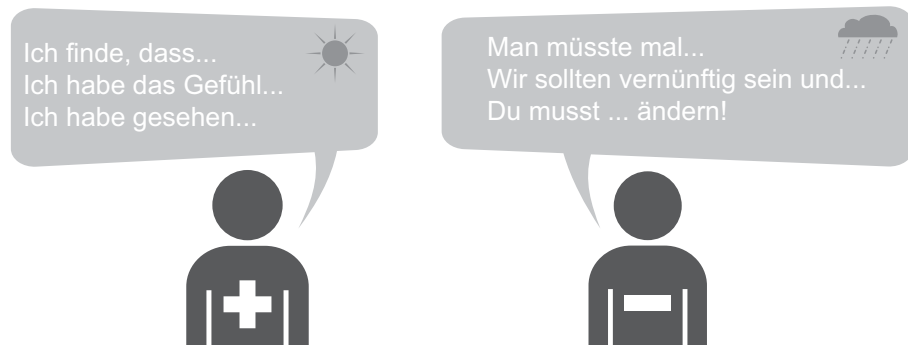
- Du bringst nie den Müll raus!
- Sie sind schon wieder zu spät!
- Du kannst nicht kochen!



Die Grafik zeigt auf der linken Seite gute Anfänge für Ich-Botschaften. Die Floskeln auf der rechten Seite sollte man vermeiden.



vgl. nächste Seite



1.6.3 Feedback



Feedback

Feedback bedeutet Rückmeldung geben und einholen, wie eine Nachricht, oder eine Verhaltensweise auf der Sach- und Beziehungsebene beim Empfänger ankommt. (Krause/ Krause/ Bauschmann 2017, S. 1305)

Konstruktives Feedback hilft einer Person zu erkennen, wie sie von ihrer Umwelt wahrgenommen wird und wo sie sich verbessern kann. Auf keinen Fall darf man Feedback mit einem Kritikgespräch verwechseln. Spiegelt Feedback ausschließlich fehlerhaftes Verhalten wider, möchte man mit der Zeit keine Rückmeldungen mehr hören. Eine Chance, die Persönlichkeit zu entwickeln, ist vertan.

Feedback ist Teil der gruppendynamischen Methode. Es wird in der Erwachsenenbildung und im Managementtraining eingesetzt. Dort wurden Regeln für Feedback definiert, die allgemein gültig sind.

Regeln für den Feedbackgeber:

- Feedback soll **erbeten** sein.
Der Feedbacknehmer muss es aktiv einfordern bzw. der Feedbackgeber muss um Erlaubnis fragen, falls er von sich aus Feedback geben will.
- Feedback soll immer in **Ich-Botschaften** formuliert werden, denn es gibt einen persönlichen Eindruck wider.
- Feedback soll **beschreibend** sein.
Der Feedbackgeber soll beschreiben, was er beobachtet hat. Diese Beobachtung soll er – wie bei der Ich-Botschaft – deutlich von seiner Bewertung trennen.
- Feedback soll **konkret** sein.
Der Feedbacknehmer lernt nur dazu, wenn die Beobachtung konkret ist und nicht verallgemeinert. (Unkonkret: Sie sind häufig unfreundlich. Konkret: Ich habe heute beobachtet, dass sie das Büro betreten, ohne die Kollegen zu grüßen. Das finde ich unfreundlich.)

- Feedback soll **hilfreich** sein.
Das Feedback ist in erster Linie als Unterstützung für den Feedbacknehmer gedacht.
- Feedback soll **zeitnah** sein.
Der Feedbackgeber und -nehmer können sich besser erinnern, wenn das konkrete Ereignis in der nahen Vergangenheit liegt. Spricht man Kritik gar nicht aus, wirkt sie negativ im Unterbewusstsein weiter. Positives verflacht in der Wirkung.

Wenn man negative Beobachtungen rückmeldet, sollte man zuerst positive und dann die negative Beobachtungen nennen und mit einer positiven Rückmeldung enden.



Tipp:
Sandwich-Feedback

Verbesserungsvorschläge sollte man im Feedback nur geben, wenn diese erwünscht sind. Am sinnvollsten wäre es, wenn Änderungsideen vom Feedbackempfänger selbst stammen.

Regeln für den Feedbackempfänger:

- Der Empfänger soll **dankbar** sein.
Für ein gutes Feedback sollte sich der Empfänger bedanken. Schließlich hilft es ihm seinen blinden Fleck zu verkleinern und sein Selbstbewusstsein zu steigern.
- Der Empfänger soll **lernbereit** zuhören.
- Der Empfänger sollte sich **nicht rechtfertigen** oder verteidigen.
- Der Empfänger sollte den **Feedbackgeber nicht abwerten** oder angreifen.
- Der Empfänger ist **selbstverantwortlich**.
Nur der Empfänger entscheidet, wie er mit dem Feedback umgeht. Ob er sein Verhalten ändert und an das Feedback anpasst oder nicht, ist in seine Entscheidung.

Für beide Seite gilt: Manchmal ist es sinnvoll, einen guten Rahmen für das Feedbackgespräch vorzubereiten: Man sollte ein bis zwei Tage vorher einen Termin vereinbaren, sich ausreichend Zeit nehmen und einen geeigneten, ruhigen Ort wählen.

1.6.4 Selektive Wahrnehmung

Menschen haben unterschiedliche Maßstäbe und Wertesysteme. Entsprechend nehmen sie unterschiedliche Dinge wahr und beurteilen diese anders. Jeder nimmt nur einen Teil der Reize aus seiner Umwelt auf. Dies ist ein Schutzmechanismus des Menschen vor Überreizung.

Wir achten unbewusst nur auf Dinge, die für das eigene Wertesystem wichtig sind. Welche Sinneseindrücke wir aufnehmen, hängt davon ab, wofür wir uns interessieren, welche Erfahrungen wir gemacht haben und



wie die eigenen Einstellungen entwickelt sind. Das Gehirn filtert automatisch.

Zwei Freunde schauen sich einen Film an. Der eine findet ihn gut, dem anderen hat er gar nicht gefallen. Das kann daran liegen, dass sie unterschiedliche Arten von Filmen bevorzugen. Dann war dem einen der Film vielleicht zu brutal, zu kitschig oder nicht lustig genug. Dass die Schauspieler fantastisch waren, hat er nicht wahrgenommen. So kommen die beiden zu gegensätzlichen Bewertungen.

Für den Handel ist selektive Wahrnehmung Chance und Risiko zugleich. Sind Werte und Einstellungen einmal geprägt, urteilen Menschen schnell, ohne zu prüfen, ob das Urteil noch den Tatsachen entspricht. Stammkunden haben bereits ein positives Bild von ihrem Händler. Sie kommen immer wieder – auch wenn sie einmal nicht 100% zufrieden waren. Neue Kunden muss der Händler erst von sich überzeugen – und davon, dass er besser ist, als der bisher bevorzugte Händler. Deshalb ist es einfacher, Stammkunden zu halten, als neue Kunden zu gewinnen.

Selektive Erinnerung

Menschen erinnern sich an emotionale, positive oder negative Erlebnisse besser, als an Alltägliches. Am besten erinnern sie sich an Sachen, zu denen sie eine positive Einstellung haben und von denen sie überzeugt sind.

Machte ein Kunde in der Vergangenheit gute Erfahrungen beim Einkaufen, erinnert er sich gern daran. Umgekehrt erinnert er sich auch an besonders negative Ereignisse.



Der Mann, der seinen Hochzeitsanzug in einer schönen Atmosphäre gekauft hat, wird sich immer an dieses Geschäft erinnern können.

Selektive Verzerrung

Informationen, die in das eigene Denkschema und zu den eigenen Werten passen, bewertet man eher positiv. Interessiert sich jemand für eine bestimmte Marke, fallen ihm die positiven Dinge besonders auf, während er negative Punkte verdrängt.

Für den Verkauf bedeutet das, die Ware so zu bewerben, zu präsentieren und zu erklären, dass sie zum Relevant Set des Kunden gehört.



Relevant Set

Das Relevant Set bezeichnet eine Auswahl von Produkten und Marken, die im Bewusstsein eines Konsumenten verankert sind.

1.7 Kommunikationstypen

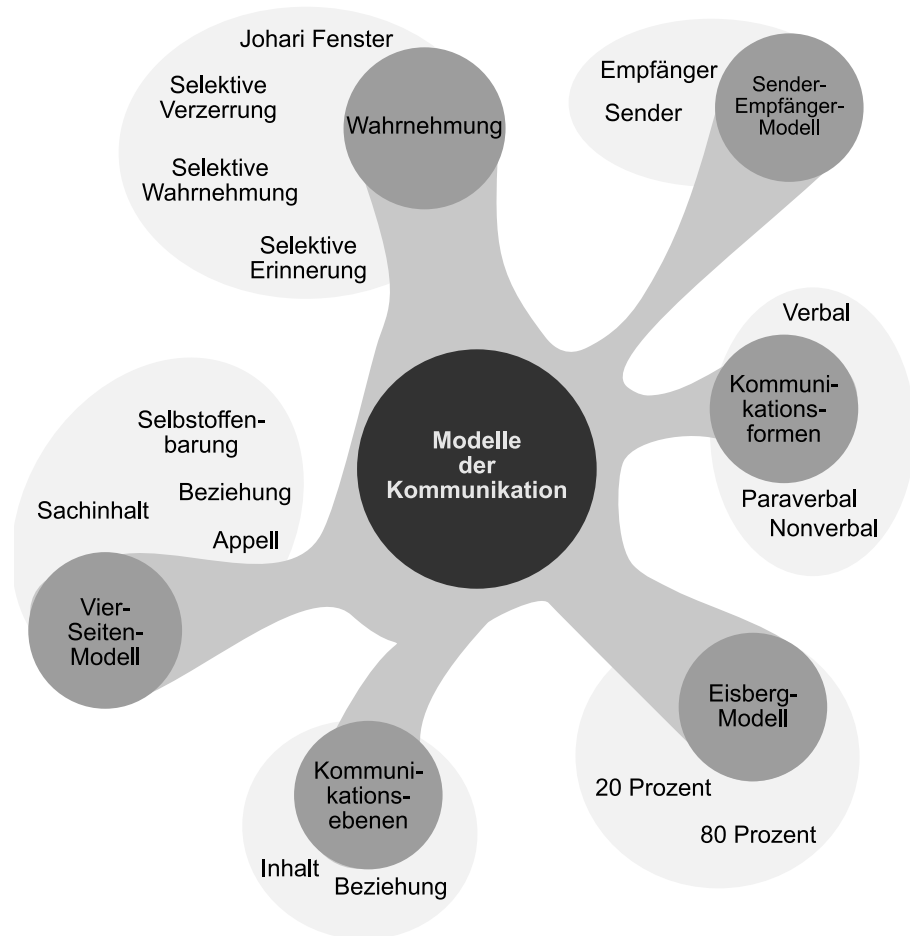
Viele Modelle beschreiben die verschiedenen Kommunikationstypen. Grundsätzlich geht es darum, Verhaltensweisen zuzuordnen und entsprechend zu agieren. Mit Mitarbeitern, die hilfsbedürftig auftreten, muss man anders umgehen, als mit Kollegen die gerne helfen oder kontrollieren. In Sitzungen sind Zurückhaltende zu fördern und Mitteilungsbedürftige sowie auch Wichtigtuer zu bremsen. Eine gesunde Menschenkenntnis ist förderlich, dies hat jeder schon einmal erlebt.

Eines der Verhaltensmodelle soll nachfolgend etwas näher beschrieben werden: das Persolog-Modell. Dieses unterscheidet wie viele Modelle vier Felder in Bezug auf die Verhaltensweisen von Menschen. Die Kunst der Gesprächsführung liegt nun darin, dass man erkennt, in welchem Feld sich der Mensch gerade bewegt und sich anhand dessen die richtige Reaktion überlegt. Es wird wie folgt unterschieden:

- ◆ **Dominante Verhaltensweisen**, die sich in Zielstrebigkeit, Selbstbewusstsein, kurzen und bestimmenden Formulierungen sowie Ungeduld zeigen. Es wird wenig gelächelt, die Mimik ist eher bestimmend. Hier sollte man keine langen Erklärungen geben, sondern Lösungen direkt aufzeigen. Solche Mitarbeiter lassen sich auch über Verkaufswettbewerbe und Entscheidungsfreiheiten gut motivieren.
- ◆ **Initiative Verhaltensweisen**, die sich in großer Gesprächigkeit sowie in spielerischem, emotionalem, lebhaftem und sprunghaftem Verhalten zeigen. Es wird viel gelacht, Modewörter werden verwendet und die Gestik ist sehr ausgeprägt. Diese Mitarbeiter lassen sich durch Freiheiten und Begeisterung gut motivieren.
- ◆ **Gewissenhafte Verhaltensweisen**, die sich in distanzierten und vorsichtigen Verhalten zeigen. Man ist diszipliniert, sorgfältig und gewissenhaft. Es wird mit wenig Mimik und Gestik gearbeitet, Fachbegriffe überwiegen in der Kommunikation. Es ist wichtig, den Mitarbeiter Ernst zu nehmen und ihm Zeit zu geben. Mit emotionalen Verhaltensweisen wird man hier nichts bewegen können.
- ◆ **Stetige Verhaltensweisen**, die sich in ruhigem und geduldigem Auftreten zeigen. Es wirkt freundlich und kooperativ. Mit gutem persönlichen Kontakt und Sicherheit durch Regeln und Langfristigkeit kann man diese Mitarbeiter für sich gewinnen.



Zusammenfassung der wichtigsten Kommunikationsmodelle:



Wiederholungsfragen zu Kapitel 1

1. Warum kann man laut Watzlawick nicht nicht kommunizieren?

2. Wie lässt sich das Sender-Empfänger-Modell erklären?

3. Was muss der Sender bei der Codierung einer Nachricht beachten?

4. Wie lauten die fünf Axiome von Paul Watzlawick und was bedeuten sie?

5. Was bedeutet es für die Kommunikation, dass nur 20% der Kommunikation bewusst wahrgenommen werden?

6. Was wird auf der Sachebene kommuniziert, was auf der Beziehungsebene transportiert?

7. Welche vier verschiedenen Aspekte enthalten Botschaften im Vier-Ohren-Modell?

8. Was ist Wahrnehmung?

9. Was ist der Unterschied zwischen Ich- und Du-Botschaften?

10. Was ist Feedback?

11. Wie lauten die jeweils fünf Feedbackregeln für den Feedbackgeber und den Feedbacknehmer?

12. Was ist selektive Verzerrung?

13. Was ist selektive Wahrnehmung?

14. Welche Kommunikationstypen kennen Sie und wie sollte man auf diese eingehen?



Aufgaben zu Kapitel 1

1. Welcher Text passt zu welchem Axiom?
Ordnen Sie zu (manche Situationen passen zu mehreren Axiomen)!

Axiom	Aussage Nr.
Man kann nicht nicht kommunizieren.	
Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, wobei letzterer den ersten bestimmt.	
Die Natur einer Beziehung ist durch die Interpunktion der Kommunikationsabläufe seitens der Partner bedingt.	
Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.	
Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.	

- a. Fritze Flink und Harry Hurtig diskutieren darüber, wie hoch das Budget für Messen im nächsten Jahr sein soll. Harry möchte in Online-Werbung investieren und die Messen streichen. „Sei doch mal vernünftig“, ruft Fritze Flink, „da musst du besser drüber nachdenken!“ Harry fühlt sich bevormundet.
- b. Gabi Schnatter betritt ein Zugabteil. Im Abteil sitzt ein Mann. Sie nimmt gegenüber Platz und grüßt höflich. Er nickt zurück und setzt sich dann demonstrativ Kopfhörer auf. Anscheinend hat er keine Lust zu kommunizieren.
- c. Susi Schlau lernt den sympathischen Oliver Kleingeist beim Speeddating kennen. Sie plaudern über Belangloses. Trotzdem fühlt Susi sich gut unterhalten. Der nächste Kandidat ist Theo Klug. Seine ernsten Themen passen nicht und sie langweilt sich.
- d. Franz Schreiber sitzt in seinem Lieblingscafé und liest Zeitung. Als er kurz aufblickt, sieht er zwei Männer, die sich die Hände schütteln. Er überlegt, was die Männer wohl gemacht haben. War es eine Begrüßung, ein Dankeschön oder hat einer dem anderen gratuliert? „Hätte ich nur gehört, was die beiden gesagt haben“, denkt er, „dann wüsste ich jetzt, was geschehen ist.“
- e. Elke Feinbein rollt die Augen, als sie wieder mal von ihrem Freund Hans Sauber belehrt wird, wie die Spülmaschine einzuräumen sei. Sie wirft ihm vor, dass er noch nie die Spülmaschine eingeräumt habe und es Zeit sei, von der Theorie zur Praxis zu gelangen. Diesem Vorwurf widerspricht Hans vehement. Er kontert mit drei detaillierten Schilderungen, wann und wie er die Spülmaschine eingeräumt hat. Elke lacht gekünstelt. Hans wird richtig sauer und verlässt grummelnd den Raum.

2. Sie sollen Ihren Kollegen in einer Schulung das Johari-Fenster erklären.
 - a. Zeichnen Sie das Johari-Fenster.
 - b. Beschreiben Sie die vier Felder.
 - c. In welchem Feld liegt das Potenzial, um das eigene Bild mit dem Fremdbild abzugleichen
-

3. Wandeln Sie die Vorwürfe in Ich-Botschaften um:
 - a. Deine Pingeligkeit macht mich wahnsinnig!
 - b. Beklag' dich nicht, wenn du damit scheiterst!
 - c. Wie kann man nur immer alles falsch machen!
 - d. Du bist ein totaler Dummkopf!
 - e. Du wirst schon sehen, was du davon hast!
-

4. Partnerarbeit: Geben Sie einem Kurskollegen Ihrer Wahl eine positive Rückmeldung.
-

5. Formulieren Sie jeweils ein konkretes Feedback zu den Vorkommnissen in den Punkten a) bis c). Denken Sie hierbei auch an die erste wichtige Frage!
 - a. Ihr Kollege oder Ihre Kollegin sorgt für gute Stimmung und muntert Sie öfter auf.
 - b. Ihr Kollege oder Ihre Kollegin übernimmt öfters Arbeiten, um Sie zu entlasten.
 - c. Ihr Kollege oder Ihre Kollegin sieht den Kunden häufig nicht.
-

6. Überlegen Sie sich, welche Reaktionen in Bezug auf Kommunikationstypen in folgenden Situationen sinnvoll sein könnten:
 - a. Ein ruhiger Mitarbeiter, der sich sehr selten äußert, kommt zu Ihnen und bittet Sie um Umplanung der Arbeitszeiten. Dieser Mitarbeiter ist sehr zuverlässig und hat bisher am wenigsten die Arbeitszeiten getauscht.
 - b. Zwei Mitarbeiter im Team geraten immer wieder aneinander. Sie wollen beide den Ton angeben und sind nicht bereit, Kompromisse zu machen. Es liegt kein nachhaltiger Konflikt vor, sie wollen die Situation aber klären.
-

2. Gesprächstechniken

Nachdem Sie dieses Kapitel bearbeitet haben,

- kennen Sie die Phasen der Gesprächsführung.
- überblicken Sie die verschiedenen Gesprächstechniken und kennen deren Nutzen.



Gesprächsführung gehört zu den anspruchsvollen und sehr herausfordernden Tätigkeiten einer Führungskraft. Generell gilt: „Gespräche lernt man nur durch Gespräche“. Mit diesem Skript erhalten Sie das theoretische Handwerkszeug für erfolgreiche Kommunikation. Aber Theorien zu kennen ist nur eine Seite der Medaille. Die zweite Seite, die Umsetzung, ist viel komplexer. Situation, Rahmenbedingungen und Beteiligte sind in jedem Gespräch unterschiedlich. Deshalb kann ein erfolgreiches Konzept für eine Situation in anderen Situationen komplett anders wirken.

Wenn Sie die Chance haben: lassen Sie sich in Gesprächen beobachten und Rückmeldungen geben. So können Sie Ihr Kommunikationsverhalten besser einschätzen und daran arbeiten. „Aus Fehlern lernt man“, ist gerade in diesem Bereich ein sehr wichtiger Leitsatz. Bei der Kommunikation gilt folgender Grundsatz:

- Gesagt heißt noch nicht gehört.
- Gehört heißt noch nicht verstanden.
- Verstanden heißt noch nicht einverstanden.
- Einverstanden heißt noch nicht angewendet.

Um Gesprächspartner zu überzeugen, ist es wichtig, seine Argumentation im Vorfeld zu strukturieren. Eine Argumentation muss durchgängig sein, das bedeutet, sie muss für den Gesprächspartner nachvollziehbar und in einer verständlichen Reihenfolge aufgebaut sein. Die Gesprächspartner bleiben dann bei der Sache und verlieren das Kernthema nicht aus den Augen. Um diese Durchgängigkeit herzustellen, können folgende Argumentationsfiguren eingesetzt werden:

- ◆ **Argumentationskette:** These vorbringen, erstes stützendes Argument, zweites stützendes Argument, usw.
- ◆ **Dialektik (Fünf-Satz-Methode):** Darstellung des Problems, Argument, Gegenargument, Vergleich der Argumente, Lösungsvorschlag

Das Ziel einer Argumentation ist normalerweise, den Gesprächspartner zu überzeugen und für die eigenen Ziele zu gewinnen. Wichtig hierfür sind eine angenehme Atmosphäre und eine Sprache, die adressatengemäß ist. Folgende **Argumentationsmethoden** können Sie einsetzen:

- ◆ **Steigerungsmethode:** Argumente werden aufeinander aufgebaut, die Kette beginnt mit dem schwächsten Argument und endet mit dem stärksten.

**Argumente
strukturieren**

- ◆ **Motivmethode:** Durch Beobachtung und gezielte Fragen kann man die Motivation des Gesprächspartners erkennen. Wenn Ihnen dies gelingt, können Sie die Motive gezielt ansprechen.
- ◆ **Integrationsmethode:** Der Gesprächspartner wird in die Problemlösung integriert und identifiziert sich so mit der erarbeiteten Lösung. Durch offene Fragestellungen binden Sie den Gesprächspartner ein, regen zum Mitdenken und Mitarbeiten an.
- ◆ **Behandlungsmethode:** Die Einwände des Gesprächspartners zeigen Ihnen an, aus welchen Gründen die Lösung noch nicht akzeptiert wurde. Erfolgreiche Einwandbehandlung kann folgendermaßen aussehen:
 - ❖ **Nachteil-Vorteil-Methode:** Die von dem Gesprächspartner genannten Schwächen werden umgehend den Vorteilen gegenübergestellt und verlieren so an Bedeutung.
 - ❖ **Einwandvorwegnahme:** Nennen Sie die zu erwartenden Gegenargumente selbst und widerlegen Sie diese. Dies zeigt Ihrem Gesprächspartner an, dass Sie sich intensiv und vielschichtig mit der Materie auseinandergesetzt haben und nicht einseitig argumentieren.
 - ❖ **Einwandzurückstellung:** Es kann sinnvoll sein, den vom Gesprächspartner genannten Einwand zunächst zurückzustellen. Kommunizieren Sie dies offen und kommen Sie später selbstständig wieder auf den Einwand zu sprechen.

Auch Sprache ist wichtig: Eine dynamische Sprechweise mit Melodie, Bewegung, Menschlichkeit und Leidenschaft kann im Gespräch Brücken bauen. Angemessenes Tempo, wechselnde Tonhöhe sowie entsprechende Pausen sind wichtig, um überzeugend wahrgenommen zu werden. Hilfreich können – je nach Situation – auch Anspielungen, Aufforderungen, Beispiele, Metaphern (Bilder) oder eine Einräumung von Gegensätzen sein.

Darüber hinaus ist die fragende Gesprächsführung ein wichtiges Element der Gesprächstechniken. „Wer fragt, führt“, sagt ein Sprichwort. Gerade in Mitarbeitergesprächen und Konfliktsituationen ist die Umsetzung dieses Sprichwortes oft ein Erfolgsfaktor. Es werden folgende **Fragearten** unterschieden:

Fragearten

- ◆ **offene Frage:** Lässt alle Möglichkeiten der Antwort offen
- ◆ **Stimulierungsfrage:** Soll den Gesprächspartner aktivieren, z. B. „Sie haben sich ja sehr umfangreich mit der Materie beschäftigt, wie ist denn Ihre Meinung hierzu?“
- ◆ **Alternativfrage:** Soll dem Gesprächspartner Alternativen aufzeigen, z. B. „Wollen Sie Variante A oder B wählen?“
- ◆ **Informationsfrage:** Soll Informationen erfragen, z. B. „Wann haben wir heute die Sitzung?“

- ◆ **Reflektierende Frage:** Soll Gesprächsinhalte reflektieren, z. B. „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, meinten Sie, dass...?“
- ◆ **Suggestivfrage:** Gibt dem Gesprächspartner die Antwort bereits vor. Diese Frage ist manipulierend und sollte nach Möglichkeit nicht eingesetzt werden. Z. B.: „Sie sind doch wie ich der Meinung, dass dieses Vorgehen nicht akzeptabel ist?“
- ◆ **Rhetorische Frage:** Vom Gesprächspartner wird keine Antwort erwartet, z. B. „Folgende Fragestellungen werden Sie sicherlich interessieren.“ Diese Frage kann in Präsentationen eingesetzt werden, ansonsten sollte sie aber gemieden werden.
- ◆ **Kettenfragen:** Hier werden Fragen aneinandergereiht. Der Gesprächspartner erhält keine Chance, auf die einzelnen Fragen einzugehen. Daher sind diese Fragen zu vermeiden.
- ◆ **Geschlossene Fragen:** Können nur mit ja oder nein beantwortet werden und sollten nur sehr selten und nur am Ende von Klärungsphasen eingesetzt werden.

Eine wichtige Voraussetzung für die Gesprächsführung ist gutes **Zuhörverhalten**. Mit gutem Zuhörverhalten wird ein Gespräch gefördert, der Gesprächspartner fühlt sich wahr- und angenommen. Gutes Zuhörverhalten zeigen Sie, wenn Sie:

- Aufnahmebereitschaft durch konzentrierte Ruhe signalisieren.
- dem Partner Zeit zum Formulieren geben.
- aufmerksam – ohne Störungen oder Ablenkungen – zuhören.
- nachfragen, wenn Sie etwas nicht verstanden haben oder Ihnen etwas unklar ist.
- Formulierungen des Gesprächspartners wiederholen.
- Blickkontakt halten.
- Ihre Mimik und Gestik „mitgehen“ lassen.
- Sie Ihre eigene Wahrnehmung kritisch überprüfen.

Zuhörverhalten

Eine weitere Gesprächstechnik ist die **Paraphrasierung**. Hinter dieser Technik verbirgt sich, dass die emotionalen Anteile des Gesprächs ignoriert und das Gespräch auf den sachlichen Anteil der Aussage reduziert wird. Dadurch können Gespräche verlangsamt werden und man kann den Sachverhalt genauer erfassen. Ein Beispiel aus der Führungspraxis:

Ein Mitarbeiter äußert sich gegenüber dem verantwortlichen Erstverkäufer folgendermaßen: „Es kann doch wohl nicht wahr sein. Erst sollte ich die Sonderverkaufsflächen bei den Kassen aufstellen. Kaum fange ich damit an, heißt es, sie sollen hinten bei den Wassergefäßen stehen. Und nun soll doch wieder alles ganz anders werden. Ich fühle mich echt verschaukelt und habe keine Lust mehr. Was wollen Sie denn nun!?“

Nun erfolgt eine Paraphrasierung, etwa: „Sie wollen wissen, wo die Sonderverkaufsflächen endgültig aufgebaut werden sollen. Ist das richtig?“



Anhand dieses Beispiels sieht man: Es gibt keinen Gegenwurf und keine Verteidigung. Man kommuniziert auf der sachlichen Ebene und kann so den Gesprächspartner beruhigen sowie ihn auf die sachliche Kernfrage zurückführen. Bei dieser Gesprächstechnik sollte man die emotionale Ebene besonders positiv gestalten. Manchmal muss man auf die Emotionen eingehen.



Als Gesprächstechniken kann man verschiedene Argumentationstechniken einsetzen, wie die Steigerungs- oder Motivmethode.

Die fragende Gesprächsführung ist sehr erfolgversprechend, weil Ursachen sachlich herausgearbeitet werden können und die Gesprächspartner zum Nachdenken angeregt werden.

Beim Paraphrasieren werden nur die sachliche Aspekte der Nachricht wahrgenommen und wiedergegeben.



Wiederholungsfragen zu Kapitel 2

15. Was bedeutet Paraphrasierung?

16. Was bedeutet die Steigerungsmethode in der Argumentation?

17. Welche Behandlungsmethoden bei Einwänden kennen Sie?

18. Was ist mit der Argumentationskette gemeint?

19. Welche Fragearten kennen Sie?

Stichwortverzeichnis

Abschlussphase	22	Johari Fenster	7
Alternativfrage	18	Kettenfragen	19
analog	3	KOALA	22
Appell	5	Kommunikationstyp	11
Argumentationskette	17	Konfliktgespräch	23
Argumentationsmethode	17	Kontaktaufnahme	22
Argumentationsphase	22	Kritikgespräch	23
Austrittsgespräch	23	Kündigungsgespräch	23
Axiom			
Definition	2		
		Motivmethode	18
Behandlungsmethode	18		
Beratungsgespräch	22	Nachrichtenquadrat	5
Beurteilungsgespräch	22	Nachteil-Vorteil-Methode	18
Beziehung	5		
Beziehungsebene		offene Frage	18
Definition	4	Orientierungsphase	22
Dialektik (Fünf-Satz-Methode)	17	Paraphrasierung	19
digital	3	Persolog-Modell	11
dominante Verhaltensweise	11	Personalentwicklungsgespräch	23
		Persönliches Ziel	26
Einstellungsgespräch	22	Prozessziel	26
Einwandvorwegnahme	18		
Einwandzurückstellung	18	reflektierende Frage	19
Eisbergmodell	4	Relevant Set	
Empfänger	1	Definition	10
		rhetorische Frage	19
Feedback		Rückkehrgespräch	23
Definition	8		
Regeln	8	Sachebene	
Feedbackgespräch	23	Definition	5
Fördergespräch	25	Sachinhalt	5
Fragearten	18	Sandwich-Feedback	9
Fremdbild	6	Schulz von Thun, Friedemann (* 1944)	5
Fünf Axiome	2	Selbstbewusstsein	6
Fünf-Satz-Methode (Dialektik)	17	Selbstbild	6
		Selbstoffenbarung	5
Geschäftsziel	26	Selektive Erinnerung	10
geschlossene Frage	19	Selektive Verzerrung	10
Gesprächsart	22	Sender-Empfänger-Modell	1
gewissenhafte Verhaltensweisen	11	Shannon-Weaver-Modell	1
		Steigerungsmethode	17
Ich-Botschaft		stetige Verhaltensweise	11
Definition	7	Stimulierungsfrage	18
Informationsfrage	18	Suggestivfrage	19
initiative Verhaltensweisen	11		
Integrationsmethode	18		

Verschlüsselungscode	1
Vier-Ohren-Modell	5
Vier-Seiten-Modell	5
Vorstellungsgespräch	22
Wahrnehmung	
Definition	6
Watzlawick, Paul (1921-2007)	2
Zielvereinbarungsgespräch	23
Zuhörverhalten	19

RÜCKMELDEBOGEN

Sehr geehrte Studierende,
sehr geehrte Dozentinnen und Dozenten,

in unseren Arbeitsunterlagen stecken Erfahrungen aus vielen Jahren Schulung in der beruflichen Weiterbildung. Wir wollen uns auch weiterhin verbessern.

Sie haben in diesem Studienfach Ihre eigenen Erfahrungen mit dem vorliegenden Skript gemacht. Wir bitten Sie, Ihre Meinung, Ihre Kritik und Ihre Anregungen zu notieren und uns mitzuteilen:

- per Post
- per Fax (siehe Rückseite)
- via E-Mail (doku@akademie-handel.de)

Bitte vergessen Sie bei Rückmeldungen via E-Mail nicht, uns Skripttitel und Kürzel (siehe Titelblatt) mitzuteilen.

Wir sind bemüht, Ihre Hinweise bei der nächsten Überarbeitung der Arbeitsunterlage zu berücksichtigen.

Herzlichen Dank!

Ihre
AKADEMIE HANDEL e.V.
Abteilung Lernmedien

Akademie Handel e. V.
Abt. Lernmedien
Postfach 20 03 05
80003 München

Rückantwort

Meine Meinung zur Arbeitsunterlage

Gesprächsführung

Skript-Nr.:

HGF 18

Schulnoten-System zur Bewertung:

- Note 1 ausgezeichnet
- Note 2 gut, mit kleinen Schönheitsfehlern
- Note 3 befriedigend, korrekturbedürftig
- Note 4 ausreichend, überarbeitungsbedürftig
- Note 5 mangelhaft

	NOTE	BEMERKUNGEN
INHALT (fachlich)		
VERSTÄNDLICHKEIT (Ausdruck)		
GESTALTUNG (Form)		
RECHTSCHREIBUNG, GRAMMATIK		
PRAXISBEZUG		

KOMMENTAR:

Dozenten bitten wir wegen eventueller Rückfragen um Namensnennung.

Für **Teilnehmer** ist die Namensnennung freiwillig. Bitte kennzeichnen Sie das Blatt mit einem „T“.

Absender:

Name _____

Straße _____

PLZ Ort _____

Tel./Fax/E-Mail _____