



Praxishilfe Gesprächs- und Verhaltenstipps für Unterweisungen

1 Vorbereitung

Um Themen oder Informationen durchzuarbeiten und für Unterweisungen, Vorträge oder Gespräche vorzubereiten, haben sich einige arbeitserleichternde Techniken bewährt:

- Vergegenwärtigen Sie sich die Lernziele. Es ist hilfreich, sich diese in eigenen Worten aufzuschreiben.
- Streichen Sie sich in Texten die wichtigen Informationen farbig an.
- Schreiben Sie die Hauptpunkte, die Kernaussagen auf Karteikarten oder auf ein Extrablatt. Dann fällt es Ihnen leichter Ihren Vortrag oder die Inhalte zu strukturieren.
- Sortieren Sie diese Informationen entsprechend dem geplanten Vortrag und den Lernzielen. Sie können sich dabei an den Arbeitsabläufen oder -bereichen orientieren oder nach Wichtigkeit staffeln, so dass die Inhalte eine klare Struktur bekommen.
- Bedenken Sie dabei die Eigenheiten der Zuhörer und stimmen daraufhin Ihren Text ab:
 - Haben alle den gleichen Wissensstand?
 - Sind die Informationen für alle gleichermaßen wichtig?
 - Können alle mit den Fachausdrücken umgehen?
 - Welche Interessen, Einstellungen und Werte der Zuhörer wirken sich ggf. auf Verhalten und Einsicht aus?
 - Welche Zwänge gibt es im Rahmen der Arbeitstätigkeit, die bedacht werden müssen?
- Vermeiden Sie die Benutzung von Fremdwörtern.
- Bereiten Sie ihren Text so vor, dass Sie so sprechen können, wie Sie es gewohnt sind. So werden Sie während des Vortrages nicht auch noch „um Worte ringen müssen“.
- Überlegen Sie sich Beispiele und praktisches Anschauungsmaterial. Je mehr Sinne (Sehen, Hören, Fühlen) Ihre Zuhörer einsetzen können, umso einprägsamer wird das Vorgetragene.
- Die Konzentration auf Redebeiträge ist nicht immer einfach, vor allem wenn man an diese Form des Informationsaustausches nicht gewöhnt ist. Wichtige Informationen sollten nicht nur mündlich vorgetragen werden, sondern es ist hilfreich, diese zusätzlich über andere Medien, z.B. Folien darzustellen.
- Folien oder andere Darstellungsmedien sollten übersichtlich gestaltet werden. Es ist wichtig, eine klare Struktur beizubehalten und nicht zu viele Inhalte auf z.B. eine Folie zu bringen. Bedenken Sie bei der Erstellung von Folien auch die Lesbarkeit, was durch die Schriftgröße und die farbliche Gestaltung beeinflusst werden kann.
- Planen Sie genügend Zeit für Diskussionen und Fragen ein.

2 Unterweisungsgespräch

Gespräche mit Mitarbeitern gehören zu Ihrem täglichen Geschäft. Nur über Gespräche und den damit verbundenen Austausch können Sie die betrieblichen Aufgaben bewältigen. Es ist wichtig sich vor und während des Gespräches deutlich vor Augen zu halten, dass Ihre Gesprächspartner nur dann positiv reagieren werden, wenn sie als Persönlichkeiten respektiert und geachtet werden. Wenn sie nur als „Mittel zum Zweck“ wahrgenommen werden, ist eine erfolgreiche und effektive Zusammenarbeit nicht denkbar.

Eine Gesprächsebene finden

Jedes Gespräch ist nicht nur ein Austausch von Informationen auf der Sachebene, sondern durch die Gesten, den Gesichtsausdruck, die Körperhaltung zeigen wir auch Gefühle, Stimmungen und Verhaltensabsichten, wie z.B. Ungeduld durch unruhiges Hin- und Herwippen. Achten Sie darauf, dass Sie das was Sie sagen auch durch Ihre Körperhaltung und Ihren Ausdruck darstellen und keine widersprüchlichen Informationen „senden“. Achten Sie aber auch darauf, dass Beschäftigte oft durch „Scheinargumente“ etwas über ihre Befürchtungen offenbaren. Nehmen Sie diese Hinweise ernst.

Gesprächsziele klären

Halten Sie sich die Gesprächs- oder Lern- und Verhaltensziele vor Augen: Was wollen Sie durch das Gespräch bewirken? Was soll am Ende erreicht werden? Geben Sie ihren Beschäftigten zu Beginn der Unterweisung eine kurze Orientierung über Ziele und Dauer des Unterweisungsgesprächs.

Beispiel: „Zuerst möchte ich die für Reinigungstätigkeiten wichtigen Verhaltensregeln darstellen. Meine Beobachtungen haben gezeigt, Mich interessiert, welche Vorschläge Sie haben, um hier eine Verbesserung zu erreichen. Wir werden voraussichtlich nicht länger als fünfzehn Minuten für dieses Gespräch benötigen.“

Verständlich reden

Verwenden Sie einfache kurze Sätze und sprechen Sie deutlich. Dabei sollten Sie sich auf die wichtigsten Inhalte beschränken. Benutzen Sie nur die unbedingt notwendigen Fachausdrücke. Benutzen Sie wenn möglich Vergleiche oder Veranschaulichungen, aber verlieren Sie bei ihren Ausführungen nicht den roten Faden.

Zuhören

Konzentrieren Sie sich auf die Äußerungen Ihrer Gesprächspartner. Warten Sie geduldig, bis Ihr Gegenüber ausgeredet hat. Beachten Sie neben den Argumenten auch Scheinargumente oder Unausgesprochenes. Insbesondere bei der Diskussion um die Nichteinhaltung von Regeln können Sie durch aufmerksames Zuhören oft wichtige Hinweise bekommen. Wenden Sie sich auch den jeweiligen Sprecher/-innen zu, nehmen Sie Blickkontakt auf und zeigen Sie durch Ihre Mimik und Gestik, dass Sie „ganz bei der Sache sind“.

Beispiel: Ermuntern Sie Ihr Gegenüber durch Kopfnicken. Sagen Sie zwischendurch kurz „Ja“, wenn Ihr Gegenüber mit Ihnen Blickkontakt sucht.

Rückmeldung geben

Fassen Sie zuerst die Äußerungen des Anderen zusammen. Geben Sie dabei keine Wertung ab, sondern beschreiben Sie die Sachverhalte. Vergewissern Sie sich, dass Sie die wesentlichen Aussagen verstanden haben.

Beispiel: „Sie schlagen also vor, zuerst dies und dann das....“

Beschreiben Sie dann erst Ihre eigenen Einschätzungen und Wünsche. Versuchen Sie dabei, Formulierungen in der Ich-Form zu benutzen und eigene Gefühle zum Ausdruck zu bringen.

*Beispiel: „Das sehe ich nicht so“; „Ich bin da anderer Meinung“
„Ich erlebe das als sicherheitswidriges Verhalten und ärgere mich darüber.“*

Überzeugend sein

Es ist als Führungskraft schwierig, in Gesprächen nach dem Besprochenen ein verbindliches Verhalten der Beschäftigten zu erreichen. Um Ihre Gesprächsziele zu erreichen, sollten Sie bereits eine Vorstellung über beispielsweise bestimmte Verhaltensregeln haben. Zusätzlich sollten Sie sich über die Erwartungen, Einstellungen und Ziele der Beschäftigten ein Bild machen. Fragen Sie ruhig auch mal nach. Besprechen Sie gemeinsam mit den Beschäftigten die verschiedenen Lösungsvorschläge. Diskutieren Sie die positiven wie auch negativen Konsequenzen der unterschiedlichen Lösungsvorschläge.

Bleiben Sie offen für Vorschläge der Beschäftigten, die möglicherweise ebenso gut oder besser sein können, als Ihre eigenen.

Hinweis: Falls Ihnen beispielsweise ihrerseits durch betriebliche Verfahrensregelungen in Bezug auf Beschaffung oder Bestellung von PSA etc. Schwierigkeiten entstehen können, machen Sie diese Zusammenhänge deutlich.

Fragen stellen

Fragen sind der beste Weg, um Informationen einzuholen oder Beschäftigte am Gespräch zu beteiligen und deren Auseinandersetzung mit bestimmten Inhalten zu fördern. Fragen wirken sich positiv auf das Gesprächsklima aus. Versuchen Sie in Diskussionen offene, lösungsorientierte Fragen zu formulieren. Stellen Sie jeweils nur eine Frage. Lassen Sie den Beschäftigten Zeit, auf Ihre Fragen Antworten zu finden. Die großen W's der Frageformulierung (Was, Warum, Wie, Wann) können Ihre Fragen einleiten.

Beispiel: „Was stört Sie an?“

„Wie sollten wir Ihrer Meinung nach vorgehen, um ..?.“

Regeln nachvollziehbar begründen

Formulieren Sie nicht nur Verhaltensregeln oder Anweisungen. Fügen Sie auch Erklärungen hinzu, die mögliche Auswirkungen und Konsequenzen oder Zusammenhänge verdeutlichen. Damit werden Regeln leichter akzeptiert.

Kritik äußern

Kritik soll unerwünschtes Verhalten verändern. Allerdings hören Menschen nicht gerne Kritik, sie fühlen sich angegriffen und reagieren mit Verteidigung, Rechtfertigungen, Ausflüchten etc. und sind vor allem vor Gruppen bestrebt, das Gesicht vor den anderen zu wahren. Persönliche Kritik an einzelne Beschäftigte sollte besser in Einzelgesprächen geübt werden. Kritisieren Sie nur Verhalten oder Leistungen, beziehen Sie sich wenn möglich auf Beobachtbares, bleiben Sie sachlich und achten Sie auf Ihren Ton und die Wortwahl. Vermeiden Sie globale Äußerungen oder Vorwürfe.

Beispiel: „Ich habe beobachtet, dass beim Reinigen der Materialwagen Einmalhandschuhe getragen werden...“

Vermeiden Sie es „immer“ oder „nie“ zu sagen, da hierdurch die Beschäftigten von vornherein in eine Rolle der Unbelehrbaren gedrängt werden. Ihr Ziel sollte es sein, Gründe für Regelverstöße zu finden und nicht, den Verstoß als solchen zu diskutieren. Bei Verstößen gegen Sicherheitsregeln muss sofort eingeschritten werden, führen Sie aber ggf. ein nachfolgendes klärendes Gespräch, damit das notwendige Verständnis für die offen geäußerte Kritik beim Beschäftigten erreicht wird.

Anerkennung äußern

Anerkennung verschafft ein gutes Gefühl und führt zu Zufriedenheit mit der gelobten Tätigkeit oder Leistung. Mangelnde Anerkennung führt zu Enttäuschung und Frustration. Je zeitlich unmittelbarer gelobt wird, umso größer ist die Wirkung und auch die Wahrscheinlichkeit, dass die Beschäftigten dieses Verhalten wieder zeigen. Loben Sie also sofort, wenn Sie Beschäftigte „erwischen“, die sich richtig verhalten. Loben Sie Verhalten und nicht Personen. Bei „Sie sind tüchtig“ kann nicht unbedingt erkannt werden, was denn nun an der ausgeführten Tätigkeit so „tüchtig“ war. Wenn Sie hingegen „die klare und übersichtliche Gliederung von Essensplänen oder die Vorschläge für Einkaufslisten“ anerkennen, wird schnell deutlich worauf Sie Wert legen und dass Sie die Arbeit kennen und beurteilen können. Durch Lob können Sie erreichen, dass für andere Beschäftigte ein Vorbild gesetzt wird, es ist aber auch möglich, dass einzelne Beschäftigte als „Streber“ wahrgenommen werden.

Bleiben Sie deshalb bei der für Sie richtigen und angemessenen Form des Lobens, übertreiben Sie nicht und wählen Sie die Worte entsprechend der Leistung oder dem Verhalten.

Beschäftigte am Gespräch beteiligen

Geben Sie die Rahmenbedingungen für Verhaltensregeln vor, aber lassen Sie die Beschäftigten die Regeln formulieren oder übernehmen Sie einige Formulierungen und fügen Sie diese ggf. als Text in die Betriebsanweisungen. Versuchen Sie, möglichst viele Lösungsvorschläge umzusetzen, und eine Rückmeldung über den Stand der Umsetzung oder über die Gründe der Nichtumsetzung zu geben. Achten Sie darauf, dass auch die „Stilleren“ zu Wort kommen, bzw. wenden Sie sich ggf. direkt mit Fragen an sie. Sie können erst zufrieden sein, wenn alle Beschäftigten, auch die mit Sprachschwierigkeiten, Ihre Informationen verstanden haben. Vergewissern Sie sich durch Nachfragen, dass die Beschäftigten die Inhalte tatsächlich verstanden haben, aber vermeiden Sie es „Selbstverständliches“ zu wiederholen. Verwenden Sie unterschiedliche Formulierungen und wiederholen Sie ggf. die wichtigsten Aspekte.

Glaubwürdig und konsequent sein

Wer glaubwürdig sein möchte, muss auch konsequent sein! Versprechen Sie nur das, was Sie tatsächlich auch einhalten können. Wenn Sie Maßnahmen versprechen und diese danach nicht umsetzen oder einlösen, werden Sie unglaubwürdig. Gründe wie „keine Zeit“, „es ist aber gerade anderes wichtiger“ führen dazu, dass Ihre Beschäftigten keine eindeutigen Regeln wahrnehmen können. Fordern Sie nur das von Ihren Mitarbeiter/-innen, was sie konsequent einfordern können.

Hinweis: Wenn Sie z.B. das Tragen von Einmalhandschuhen bei Reinigungsarbeiten verhindern möchten, kritisieren Sie immer und sofort beobachtetes Fehlverhalten. Vermeiden Sie es, Ausnahmen zu machen.

Führung und Gesprächsverhalten

Verbiegen Sie sich nicht, indem Sie Ihre persönlichen Eigenschaften oder Verhaltensstile massiv zu verändern versuchen. Setzen Sie Wertmaßstäbe, indem Sie betonen, wie wichtig Ihnen die Befolgung von Verhaltensregeln ist und verhalten Sie sich selbst dementsprechend.

Vorbildverhalten

Sie sind Verhaltensvorbild für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie müssen sich an Ihrem eigenen Verhalten messen lassen. Was Sie nicht selbst konsequent umsetzen, wird kein Beschäftigter als richtiges Verhalten erkennen und für sich selbst akzeptieren.

3 Häufig vorkommende Probleme in Gesprächen

Ableitende Diskussionen

Es ist nicht immer möglich, die Diskussion über bestimmte Themen von Nebensächlichkeiten abzuschirmen. Einerseits gibt manchmal gerade scheinbar nebenher Ausgesprochenes wichtige Hinweise auf weitere Ursachen für bestimmtes Verhalten. Nebenthemen oder ableitende Diskussionen sagen auch etwas über die Gesprächsatmosphäre aus. Versuchen Sie sich ein Bild über die Ursachen dieses Ableitens zu machen und dann mit Fingerspitzengefühl wieder das Gespräch auf die Zielthemen zu bringen. Versuchen Sie beispielsweise, mit dem Aufgreifen dessen was Ihnen auffällt, dem Sprechen über den Gesprächsverlauf, wie z.B. „ich merke dass die Diskussion abgleitet“ die Situation wieder auf das Hauptthema zurückzuführen.

Umgang mit Störungen

Wenn Sie in Arbeitsbereichen Unterweisungsgespräche führen, machen Sie deutlich, dass Sie nicht durch andere gestört oder unterbrochen werden möchten. Sorgen Sie für einen möglichst ungestörten Ablauf. Ebenso wie bei allen anderen Gesprächen sollten Sie Ihre volle Aufmerksamkeit den Gesprächspartnern zuwenden und damit die Wichtigkeit des Gesprächs deutlich werden lassen.

Wenn Nebengespräche im Verlauf von Redebeiträgen anderer oder ihrer Ausführungen auftreten, so kann dies den Ablauf des Unterweisungsgespräches stören.

Hinweis: Versuchen Sie durch Blickkontakt oder Änderungen der Körperhaltung die Aufmerksamkeit auf den Redner/ die Rednerin zu lenken. Wenn dies nicht gelingt, sollten Sie die Ausführungen unterbrechen und die Störenden direkt ansprechen.

Möglicherweise sind Seitengespräche auch für die Gesamtdiskussion von Nutzen, weil Sie einen neuen Aspekt behandeln. Achten Sie jedenfalls auf eine gute Gesprächskultur, die es allen ermöglicht sich frei zu äußern ohne unterbrochen zu werden

Hinweis: In der Literatur über Gesprächsführung werden oft Verhaltensregeln aufgestellt. Überlegen Sie, ob Sie ggf. mit ihren Beschäftigten eigene Gesprächsregeln aufstellen.

Vielredner bremsen

Sogenannte „Vielredner“ können durch zu weites Ausholen oder Abschweifen vom Hauptthema ablenken. Trotzdem ist es wichtig, sich in Gesprächen auf den anderen einzulassen und dessen Gedankengänge zu verstehen. Versuchen Sie, die Kernaussagen herauszufinden, fassen Sie die Aussagen zusammen und erbitten Sie eine kurze Bestätigung der Richtigkeit Ihrer Zusammenfassung. Sprechen Sie offen an, dass sich Ihr Gegenüber kurz fassen soll und bieten Sie ggf. einen Termin für ein Einzelgespräch an. Versuchen Sie nicht, Ihr Gegenüber „abzuwürgen“ oder zu unterbrechen, sondern weisen Sie im Anschluss an den Redebeitrag darauf hin, dass die Beiträge möglichst kurz sein sollten. Handelt es sich um Scheinargumente und andere manipulative Äußerungen oder um Selbstdarstellung, versuchen Sie auf der Sachebene zu bleiben und den engen Bezug zum Hauptthema zu wahren. Stellen Sie zusammen mit den Beschäftigten Verhaltensregeln für Gespräche auf und achten Sie auf deren Einhaltung.

Totschlagargumente oder Killerphrasen

Oftmals werden bei der Diskussion um Fehlverhalten oder Regelverstöße Argumente eingebracht, wie „das ist doch ohnehin nicht machbar“, „das geht nicht“ oder „das machen wir immer schon so“. Akzeptieren Sie keine „Totschlagargumente“. Sie können einerseits über diese Argumente erst einmal hinweggehen, da es sich nicht um sachliche Aussagen zum Thema handelt. Machen Sie deutlich, dass nur bestimmte Maßnahmen umsetzbar sind. Gehen Sie auch auf Ängste oder Befürchtungen der Beschäftigten ein. Verweisen Sie auf einen späteren Zeitpunkt, z.B. nach der Diskussion der Maßnahmen, wobei dann insbesondere auf die Einhaltung und Befolgung der vorher bezweifelte Anweisungen zu achten ist. Es kann aber auch günstig sein, den Hintergrund des Argumentes „Unmöglichkeit“ zu erfragen. Möglicherweise haben Sie ja Betriebszustände oder besondere Situationen nicht bedacht, die tatsächlich eine Regelbefolgung erschweren.