

# CAS Gesprächsführung: wirkungsvoll und konstruktiv kommunizieren

## Modulbeschriebe

<b>Modul 1 – Verstehen (5 Lerneinheiten)</b>	
<p><b>Lerneinheit 1</b> <b>Einführung in das Modul</b> Dr. Igor Matic Peter-Christian Anders</p>	<p>In der Einführung werden in einem ersten Teil die Inhalte und Lernziele des Lehrgangs CAS Gesprächsführung vorgestellt. Dabei soll auch ein Austausch zwischen den Teilnehmenden über die Erwartungen an den Lehrgang stattfinden und so eine gemeinsame Basis geschaffen werden. Darauf aufbauend sollen in einem zweiten Teil zentrale Begriffe wie Kommunikation, Kommunikationskompetenz, Mündlichkeit, Schriftlichkeit, Medium, Kanal etc. eingeführt und anhand von konkreten Beispielen diskutiert werden.</p>
<p><b>Lerneinheit 2</b> <b>Kommunikationspsychologische Modelle</b> Prof. Dr. Patrick Studer</p>	<p>In dieser Lerneinheit vertiefen wir gemeinsam Kenntnisse zu den verschiedenen kommunikationspsychologischen Modellen und deren kommunikationstheoretischen Unterbau. Ausgangspunkt bilden bekannte Modelle von Eric Berne, Carl Rogers, Marshall Rosenberg, Friedemann Schulz von Thun und Paul Watzlawick. Diese Modelle werden auf Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede und auf ihr Anwendungspotenzial hin überprüft. Zur Besprechung der Modelle werden Texte, Übungen und/oder Filmaufnahmen aus dem beruflichen Kontext einbezogen. Die Teilnehmenden sind auch eingeladen, eigene Erfahrungen in die Veranstaltung einfließen zu lassen. Die Teilnehmenden bearbeiten abschliessend ein vorgegebenes Fallbeispiel und analysieren eine konkrete Gesprächssituation aus ihrer beruflichen Erfahrungswelt.</p>
<p><b>Lerneinheit 3</b> <b>Online-Kommunikation</b> Prof. Dr. Ulla Kleinberger/ Dr. Igor Matic</p>	<p>In dieser Lerneinheit werden die spezifischen Bedingungen der Online-Kommunikation sowohl aus theoretischer als auch praktischer Sicht beleuchtet. In einem ersten Schritt werden die wissenschaftlichen Grundlagen diskutiert, um den Einfluss auf Sprache im «digitalen Raum» zu beschreiben. Zu diesem Zweck werden zentrale Begriffe und Konzepte der Online-Kommunikation vorgestellt. In einem zweiten Schritt werden wir anhand von Beispielen und Übungen den konkreten Einfluss von Online-Kommunikation diskutieren. Ein besonderer Fokus wird dabei auf Online-Meetings liegen, welche in der betriebsinternen/-externen Kommunikation an Bedeutung gewonnen haben.</p>

<p><b>Lerneinheit 4 und 5</b> <b>Einführung in die Gesprächslinguistik</b></p> <p>Prof. Dr. Ulla Kleinberger/ Dr. Oliver Winkler</p>	<p>Lerneinheit 4 führt in die Theorie und Methode der Gesprächslinguistik ein, in die «Wissenschaft» des Gesprächs. Anhand eines forschungsgeschichtlichen Rückblicks soll die wissenschaftliche Herangehensweise bei der Beschreibung von Gesprächen aufgezeigt werden. In einem zweiten Teil erarbeiten die Teilnehmenden grundlegende gesprächsanalytische Kategorien anhand verschiedener Gesprächsbeispiele. Die Kursteilnehmenden erwerben so ein analytisches «Rüstzeug», das ihnen hilft, elementare Merkmale von Gesprächsprozessen zu verstehen und zu beschreiben.</p> <p>Lerneinheit 5 baut auf dem erworbenen Grundlagenwissen auf und zielt auf dessen praktische Anwendung. Die Teilnehmenden analysieren und reflektieren in Einzel- und Teamarbeit Gespräche anhand des erworbenen theoretischen Wissens. Dabei beziehen sie sich auf Gespräche, die entweder direkt aus ihrem beruflichen oder privaten Umfeld stammen oder in denen dieses Umfeld möglichst realitätsnah nacherlebt wird. Gearbeitet wird mit Videobeispielen und mit einfachen schriftlichen Gesprächstranskripten, die die Teilnehmenden in Anschluss an die Einführung (Lerneinheit 1) erstellen. Der wissenschaftliche Blick auf das eigene Gespräch soll den Teilnehmenden helfen, positive und negative Aspekte in Gesprächsverläufen klarer zu erkennen und zu benennen. Dies bildet die Grundlage, um anderen Menschen ein fundiertes Feedback zum Gesprächsverhalten geben zu können.</p>
--	---

## Modul 2 – Differenzieren (6 Lerneinheiten)

<p><b>Lerneinheit 1 und 2</b>  <b>Angewandte Rhetorik mit Stimmtraining</b>          Tanja Kornes, M.A.</p>	<p>«Die Stimme sagt, ob die Stimmung stimmt», so lautet ein Merksatz der Angewandten Rhetorik. Er bringt auf den Punkt, dass wir durch unsere Stimme und Sprechweise die Gesprächsatmosphäre entscheidend beeinflussen und gestalten. Die Stimme vermittelt – oft ohne dass uns dies bewusst ist – Status, Vertrauen und Sicherheit. Sie offenbart aber auch angespannte Unsicherheit und Misstrauen und löst beim Gegenüber entsprechende emotionale Reaktionen aus.</p> <p>Die Lerneinheit «Angewandte Rhetorik mit Stimmtraining» gibt zunächst Einblick in die vielfältigen Aspekte der kommunikativen Beziehungsgestaltung durch Stimme. Sie macht erfahrbar, dass durch die Sprechstimme Persönlichkeit, Lebensgeschichte, gender- und kulturspezifische Aspekte, soziale Rolle, Art der Einstellung und Beziehung zum Gegenüber (asymmetrisch oder symmetrisch, Nähe und Distanz, Emotionalität usw.) zum Ausdruck kommen.</p> <p>Anhand verschiedener Übungen zur Gesprächseröffnung, zur Argumentation und zum Gesprächsabschluss wird ein adäquater Stimmgebrauch erarbeitet. Die reflexive Auseinandersetzung mit der eigenen Stimme wird dadurch gefördert, zugrundeliegende innerpsychische und -physische Abläufe werden bewusst gemacht und die Aufmerksamkeit für kongruente bzw. inkongruente kommunikative Signale geschult (wenn Sprachgebrauch, Körpersprache und Stimme authentisch übereinstimmen oder widersprüchliche Signale vermitteln). Sprechen erscheint auf diese Weise als ein ganzheitliches Zusammenspiel von Inhalt, Sprache, Emotion, Körperspannung, Atmung, Stimme, Sprechweise (z.B. Tempo, Pausen) und Artikulation. Angestrebt wird eine gesteigerte Wachsamkeit, eine bewusstere und überzeugendere Gesprächsführung.</p>
<p><b>Lerneinheit 3</b>  <b>Gespräche und Diversität</b>          Ursula Stadler, lic. phil.</p>	<p>«Diversity» bedeutet «Vielfalt». Das Modul beschäftigt sich mit den Herausforderungen, die diese Vielfalt im Hinblick auf unterschiedliche Gespräche an uns stellt: Warum wirken wir in Gesprächen mit Jugendlichen so rasch «unmodern»? Und ist es das Ziel, das nicht zu sein, um mit jungen Menschen erfolgreich kommunizieren zu können? Worin unterscheiden sich typisch «männliche» und «weibliche» Gesprächsstile und bis zu welchem Grad ist es sinnvoll, sich die jeweilige «Fremdsprache» anzueignen? Und schliesslich: Gibt es eine Möglichkeit, kulturspezifische Gesprächsformen an klaren Kriterien festzumachen, zu reflektieren – und vielleicht festzustellen, dass es trotz aller Unterschiede fast immer um eine Variation gar nicht so unterschiedlicher Parameter geht: Macht zum Beispiel, Rollen und Erwartungen – sowie ein sinnvoller, aufmerksamer Umgang damit.</p> <p>Das Modul geht anhand von Beispielen diesen Fragen nach und lädt die Teilnehmenden dazu ein, Neues auszuprobieren und Altes zu hinterfragen.</p>

<p><b>Lerneinheit 4</b>  <b>Das richtige Register</b>          Dr. Felix Steiner</p>	<p>Wie wichtig in der Beratung, beim Feedback oder in Befragungen die richtige Wahl der sprachlichen Mittel (Wortwahl, Stilregister, Komplexität) ist, zeigt sich dann, wenn es im Gespräch zu offenen oder verdeckten Konflikten kommt. Besonders häufig ist dies in Gesprächssituationen der Fall mit zwei hierarchisch nicht gleichgestellten Parteien, etwa auf dem Sozialamt oder beim MitarbeiterInnen-Gespräch. Die Wahl des falschen Registers führt oft dazu, dass etwa der/die Sozialberatende als belehrend, bevormundend oder arrogant wahrgenommen wird und das Gegenüber keine Kooperationsbereitschaft mehr zeigt.</p> <p>Die Lerneinheit „Das richtige Register“ hat deshalb zum Ziel, Ihnen erstens einen Überblick über klassische Problemfelder der Registerwahl zu verschaffen: An Beispielen wie dem Elterngespräch in der Schule, dem Aufklärungsgespräch im Spital oder der Befragung vor Gericht erarbeiten wir gemeinsam Kriterien für eine gesprächsstilistische Good Practice. Grundlage für diesen ersten Teil bildet ein prozessorientiertes Verständlichkeitsmodell und eine Einführung in die linguistischen Grundsätze der AdressatInnen-Orientierung. Zweitens erfahren Sie in Gesprächsexperimenten, wie Sie Ihre eigene Rolle in einer hierarchischen Situation stilistisch variieren und anschliessend reflektieren können. Zentral sind in diesem Teil stilistische Trigger-Wörter, durch die besonders deutlich wird, welche Rollenauffassungen auf beiden Seiten bestehen. Anhand von kurzen Video-Sequenzen werden wir dies analysieren und anschliessend die Good-Practice-Kriterien aus dem ersten Teil des Nachmittags komplettieren.</p>
<p><b>Lerneinheit 5</b>  <b>Angewandte Rhetorik: Oberhand- und Manipulationstechniken</b>          Tanja Kornes, M.A.</p>	<p>Das Modul «Angewandte Rhetorik: Oberhand- und Manipulationstechniken» knüpft eng an «Angewandte Rhetorik und Stimmtraining» an. Es werden die nicht-sachorientierten Strategien der Gesprächs- oder Verhandlungsführung behandelt, welche auf allen drei Ebenen zwischenmenschlicher Kommunikation zum Tragen kommen: Verbal, non-verbale und paraverbal (z.B. Stimmklang, Lautstärke, Betonung). Dabei dienen «Oberhandstrategien» dazu, das Gegenüber in die Defensive zu zwingen. «Manipulationstechniken» nutzen und sprechen die Werte und Gefühle des Gegenübers derart an, dass dieses unbewusst oder bewusst – als ob es die eigene Entscheidung und Absicht wäre – gegen seine ursprüngliche Intention handelt. Nach der systematischen Erarbeitung der Oberhand- und Manipulationstechniken werden diese in Rollenspielen erfahrbar gemacht, um schliesslich geeignete Gegenstrategien zu entwickeln.</p>
<p><b>Lerneinheit 6</b>  <b>Praxisbesuch mit Gesprächsfeedback</b>          Peter-Christian Anders</p>	<p>In dieser Lerneinheit besuchen wir Sie an Ihrem Arbeitsplatz oder einem anderen Ort Ihrer Wahl. Wir begleiten Sie bei einem Gespräch, indem wir die Rolle des Beobachters einnehmen und Ihnen anschliessend ein persönliches Feedback zu Ihrem Gesprächsverhalten geben.</p>

## Modul 3 – Verhandeln (6 Lerneinheiten)

<p><b>Lerneinheit 1 und 2</b>  <b>Führungsgespräche und berufliche Einzelgespräche</b></p> <p>Daniela Lanini,          lic. psych. / lic. iur.</p>	<p>In diesen beiden Lerneinheiten werden verschiedene Sorten von Führungsgesprächen und beruflichen Einzelgesprächen mittels Theorieinput, Rollenspielen, Diskussionen und Filmen in den Fokus genommen. Die Teilnehmenden haben dabei die Möglichkeit, eigene Anliegen und Erfahrungen einzubringen.</p> <p><b>Lerninhalte:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitergespräche</li> <li>• Bewerbungsgespräche/Befragungsgespräche</li> <li>• Konfliktgespräche und Mediation</li> <li>• Kundengespräche</li> <li>• Motivationsgespräche</li> <li>• Formelle/informelle Gespräche</li> <li>• Moderation im Konflikt</li> <li>• Gesprächssituationen gemäss Input der Teilnehmenden</li> <li>• Kommunikationskanäle: E-Mail etc.</li> <li>• Formelle/informelle Gespräche</li> <li>• Kritik vs. Feedback</li> </ul>
<p><b>Lerneinheit 3</b>  <b>Systemisch-lösungsorientierte Kommunikation</b></p> <p>Fabienne Schöb, M.A.</p>	<p>Systemisch-lösungsorientierte Kommunikation bezieht sich in aller Kürze auf zwei Gesprächsführungsansätze, die sich sinnvoll ergänzen und so in der heutigen Beratungslandschaft eine weite Verbreitung gefunden haben. Der Systemische Ansatz nimmt die Menschen in ihren Systemzusammenhängen wahr, erkundet ihre Eigendynamiken und erweitert die Möglichkeitsräume auf der Suche nach passenden Lösungen. Systemisch-lösungsorientierte Interventionen und Fragetypen helfen Perspektiven zu erweitern, Zusammenhänge und Wirkungen zu erkennen, Ressourcen (wieder) zu aktivieren und unterstützen das Gegenüber auf diese Weise für die eigenen Anliegen passende Lösungen zu entwickeln. Bedeutend ist dabei eine spezifische Haltung, die auf Ressourcenorientierung, Respekt, Wertschätzung und Unvoreingenommenheit basiert. Die lösungsorientierte Denkweise geht davon aus, dass es nützlicher ist, sich auf Lösungen und die Zukunft zu konzentrieren, statt sich mit Defiziten und Problemkonstellationen zu beschäftigen. Im Modul wird in die Grundlagen des systemisch-lösungsorientierten Ansatzes und die entsprechende Haltung eingeführt, ausgewählte Interventionsmöglichkeiten werden gezeigt und anschliessend in interaktiver Weise ausprobiert.</p>

<p><b>Lerneinheit 4 und 5</b> <b>Verhandeln und Argumentieren</b> Urs Löhnert, Dipl. El.-Ing. EPFL</p>	<p>In diesen beiden Lerneinheiten lernen die Teilnehmenden die Grundlagen des Verhandeln und schlagfertigen Argumentierens kennen. Sie lernen in Übungen, das Gelernte in die Praxis umzusetzen und sammeln erste Erfahrungen.</p> <p>Lernziele:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wir verstehen die verschiedenen Phasen der Verhandlung</li> <li>• Wer verstehen Instrumente für den erfolgreichen „Auftritt“</li> <li>• Wir kennen die 8 Prinzipien der Verhandlungstechnik</li> <li>• Wir kennen die Rollen im Verhandlungsteam</li> <li>• Wir kennen die verschiedenen Verhandlungstypen und setzen uns mit diesen auseinander</li> </ul> <p>Lerninhalte:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragetechniken und deren Anwendung</li> <li>• 8 Prinzipien der Verhandlungstechnik und schlagfertiges Argumentieren</li> <li>• Verhandlungsphasen</li> <li>• Typen spezifisches argumentieren</li> </ul>
<p><b>Lerneinheit 6</b> <b>Zuhören</b> Dr. Silvia Deplazes</p>	<p>Um ein Gespräch zu führen, muss auch zugehört werden. Zuhören ist der Versuch, die Welt des Gegenübers zu verstehen. Um gemeinsam ein Ziel zu erreichen, braucht es das Zuhören genauso wie das Sprechen. Sprechen und Zuhören können niemals losgelöst voneinander verstanden werden.</p> <p>In diesem Sinne wird Zuhören als aktive Tätigkeit verstanden und wir beschäftigen uns z.B. mit dem, was unser Zuhören beeinflusst. Wir reflektieren die Rolle der Zuhörenden, mit welchen bewussten oder auch unbewussten Erwartungen sie in ein Gespräch einsteigen und welche Bedürfnisse möglicherweise einen Einfluss auf das Zuhören haben.</p> <p>In dieser Lerneinheit werden theoretische Grundlagen vermittelt. Ebenso wichtig ist jedoch das ‘ins Tun zu kommen’, das Ausprobieren, Wahrnehmen und Üben. Es werden Methoden vermittelt, die das aktive Zuhören unterstützen und Möglichkeiten aufzeigen, wie in Gesprächen konkret reagiert werden kann.</p>

## Modul 4 – Auftreten (5 Lerneinheiten)

<p><b>Lerneinheit 1 und 2</b> <b>Auftrittstraining mit Videofeedback</b></p> <p>Barbara Peter, Dozentin / Coach / Schauspielerin</p>	<p>Gespräche führen, Sitzungen leiten, Präsentationen halten; allen diesen Situationen liegt sozusagen eine Auftrittssituation zu Grunde. Unter diesem Fokus betrachtet, hat gelingende und überzeugende Kommunikation immer auch ein Stück weit mit „Inszenieren“ zu tun. Struktur, Rhythmus, Spannung aufbauen und halten sind dabei zentrale Aspekte, welche wesentlich darüber entscheiden, ob und wie lange uns andere Menschen gerne zuhören.</p> <p>Dieses Training verfolgt das Ziel, Bewusstsein und Freude für die Gestaltungsmöglichkeiten eines Auftritts zu fördern. Dabei spielt der Mut zur eigenen Lebendigkeit, zu Klarheit und Prägnanz im Ausdruck eine wesentliche Rolle. Anhand praktischer Übungen erhalten Sie die Gelegenheit, Ihre Auftrittswirkung zu überprüfen und weiterzuentwickeln.</p>
<p><b>Lerneinheit 3 und 4</b> <b>Nonverbale Kommunikation: Körpersprache</b></p> <p>Marcel Wattenhofer, Kommunikationstrainer / Theaterpädagoge / Coach</p>	<p>Jeder Auftritt - auch eine kurze Ansprache oder ein beruflicher Dialog, birgt für die auftretende Person sowohl Gefahren als auch (oft unausgeschöpfte) Möglichkeiten. Diesen Phänomenen gehen wir im Kurs auf den Grund.</p> <p>Aufbauend auf dem Wissen aus dem Basis-Kurs «Auftrittstraining» vertiefen wir uns auf die Wirkung der Körpersprache (=wie unser Körper spricht) und nehmen diese nonverbalen Anteile unter die Lupe. Wir nutzen und optimieren diese Erkenntnisse und Erfahrungen - nach individuellen Bedürfnissen, auf spielerische und ungezwungene Art für anstehende Auftritte und weitere rhetorische Situationen.</p> <p>Arbeitsweise: Aktive und individuelle Arbeit mit dem Körper, (&amp; Atem, Stimme) sowie theoretische Inputs im Plenum</p>



<p><b>Lerneinheit 5</b>  <b>Sitzungen leiten</b>          Markus Marti,          dipl. Informatik-Ing. ETH</p>	<p>Diese Lerneinheit soll aufzeigen, wie eine Sitzung durch eine zielgerichtete Vorbereitung sowie eine kompetente Sitzungsleitung effizient und effektiv durchgeführt werden kann.</p> <p>Lernziele:          Die Teilnehmenden...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen wichtige Faktoren, die massgeblich zum Gelingen von Sitzungen beitragen</li> <li>• kennen die wesentlichen Punkte einer zielgerichteten Sitzungsvorbereitung und können diese auf den konkreten Anwendungsfall anwenden.</li> <li>• kennen die Struktur für die effiziente und effektive Behandlung von unterschiedlichen Sitzungstraktanden (Informationstraktanden, Beschlusstraktanden etc.).</li> <li>• kennen Formen der Interaktion mit (u.U. auch schwierigen) Sitzungsteilnehmenden.</li> <li>• lernen, wie für Beschlusstraktanden der Entscheid vorbereitet und herbeigeführt werden kann.</li> <li>• sind in der Lage, die wichtigsten Erkenntnisse und Resultate am Ende der Sitzung vollständig und verständlich für die Sitzungsteilnehmenden zusammenzufassen.</li> <li>• kennen die Elemente für einen gelungenen Sitzungsabschluss</li> <li>• kennen die Struktur eines Sitzungsprotokolls und sind in der Lage, ein verständliches, nachvollziehbares, lückenloses sowie inhaltlich korrektes Sitzungsprotokoll zu verfassen.</li> <li>• erkennen die Wichtigkeit der Nachbearbeitung einer Sitzung sowie deren Elemente.</li> </ul>
--	--

<b>Modul 5 – Mündliche Abschlussprüfung (1 Lerneinheit)</b>	
<p><b>Lerneinheit 1</b>          Dr. Igor Matic</p>	<p>Diese Lerneinheit umfasst die mündliche Abschlussprüfung. Dabei werden Kenntnisse und die praktische Anwendung der im Kurs vermittelten Inhalte geprüft.</p>