

Dienstleistungskompetenz

Teil I:

Kommunikation und Kooperation

überarbeitet von Jochen Dose

bisherige Ausgaben

1. AUSGABE 2009

Autorin: Christine Marfels

2. AUSGABE 2015

Überarbeitet von: Jochen Dose

3. AUSGABE 2017

Überarbeitet von: Jochen Dose

© Verwaltungsakademie Berlin

Der Nachdruck sowie jede Art von Vervielfältigung und Weitergabe ist nur mit der Genehmigung durch die Verwaltungsakademie Berlin gestattet.

ÄNDERUNGSDIENST

Der Lehrbrief unterliegt einer ständigen Anpassung an neue Entwicklungen aus Politik, Wirtschaft und Verwaltung. Wünsche, Anregungen, Ergänzungen und Verbesserungsvorschläge zu diesem Lehrbrief richten Sie bitte mit dem Stichwort LEHRBRIEF an die:

Verwaltungsakademie Berlin
Ausbildungszentrum
Turmstraße 86
10559 Berlin
> service@vak.berlin.de

www.vak.berlin.de

Dienstleistungs- kompetenz

**Teil I:
Kommunikation und Kooperation**

**ÜBERARBEITET VON
Jochen Dose**

INHALTSVERZEICHNIS

1. BÜRGER-/KUNDENORIENTIERUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG	6
1.1 Kundenorientierung in der Öffentlichen Verwaltung	6
1.1.1 Übersetzung von »Kundenorientierung« in die Verwaltung	7
1.1.2 Instrumente der Kundenorientierung	8
1.1.3 Umsetzung von Kundenorientierung	9
2. PERSÖNLICHKEITSBILDUNG UND ROLLENVERSTÄNDNIS	10
2.1 Definition Sozialisation	10
2.2 Phasen der Sozialisation	10
2.2.1 Primäre Sozialisation	10
2.2.2 Sekundäre Sozialisation	11
2.2.3 Tertiäre Sozialisation	11
2.3 Rollen, Werte und Normen	11
2.3.1 Rollen	11
2.3.2 Werte	12
2.3.3 Normen	13
3. WAS IST KOMMUNIKATION?	15
3.1 Das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick	16
3.2 Kommunikationsprobleme durch Informationsverluste	18
4. VIER SEITEN EINER NACHRICHT	19
5. DER EISBERG DER KOMMUNIKATION	23
5.1 ICH-Botschaften vs. DU-Botschaften	24
5.2 Aktives Zuhören	25

6. KÖRPERSPRACHE UND STIMME	28
6.1 Distanzzonen	31
6.2 Selbst erfüllende Prophezeiungen	32

7. WAHRNEHMUNG	35
-----------------------	-----------

8. FEEDBACK	40
8.1 Feedback – Geben und Empfangen	40
8.1.1 Regeln für das Geben von Feedback	40
8.1.2 Regeln für das Empfangen von Feedback	41
8.1.3 Die positiven Wirkungen des Feedbacks	41

9. VERSTÄNDLICHES SCHREIBEN IM BEHÖRDENALLTAG	42
--	-----------

10. VORURTEIL – KLISCHEE – DISKRIMINIERUNG – MOBBING: DEFINITIONEN / ABGRENZUNGEN	45
--	-----------

11. SEMINARAUSWERTUNG	46
------------------------------	-----------

12. FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE	50
---------------------------------------	-----------

13. BEANTWORTUNG DER FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE	52
--	-----------

14. LITERATUREMPFEHLUNGEN	56
----------------------------------	-----------

HINWEIS

Der Lehrbrief ist sowohl für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der mittleren als auch der gehobenen Funktionsebene der öffentlichen Verwaltung geeignet.



LERNZIELE

1. BÜRGER-/KUNDENORIENTIERUNG IN DER ÖFFENTLICHEN VERWALTUNG

DIE LERNENDEN KÖNNEN OHNE HILFSMITTEL UND MIT EIGENEN WORTEN

01. wiedergeben, welche Hintergründe und welche Ziele Kundenorientierung in der Öffentlichen Verwaltung haben,
02. erklären, welche Instrumente der Bürgerorientierung einzusetzen sind.

Die Aufgaben und Dienstleistungen der Öffentlichen Verwaltung sind ohne ihre Kunden, nämlich die Bürgerinnen/Bürger und ihre Anliegen, nicht denkbar. Kundenorientierung ist nicht nur für Wirtschaftsunternehmen entscheidend, sondern sie wird auch im Bereich der Öffentlichen Verwaltung zum entscheidenden Qualitätsmerkmal ihrer einzelnen Institutionen.

Kundenorientierung

Der Begriff kommt aus der Betriebswirtschaft und beschreibt ein zentrales Prinzip des Marketings:

»Kundenorientierung ist die Ausrichtung aller zentralen Unternehmensfaktoren ... auf die Bedürfnisse der Kunden und die Gegebenheiten des Marktes.«

Kißler/Wiechmann, 1997, S. 276

Kundenorientierung dient in Wirtschaftsunternehmen also in erster Linie dazu, profitable Kundenbeziehungen herzustellen und Kunden, also Käufer, langfristig an das Unternehmen zu binden. Die Kundenbeziehung ist Ausgangspunkt aller Betrachtungen, das heißt die Sicht des Kunden und nicht die des Unternehmens ist ausschlaggebend.

1.1 Kundenorientierung in der Öffentlichen Verwaltung

Die Ziele der Öffentlichen Verwaltung sind auf das Gemeinwohl ausgerichtet. Sie definieren sich durch den Dienst am Bürger und leben daher von der Orientierung an den Bedürfnissen ihrer Kunden und deren wirtschaftlichen sowie sozialen Interessen.



MERKSATZ

Zweckmäßigkeit, Wirtschaftlichkeit und Rechtmäßigkeit sind die Maßstäbe, an denen Verwaltungshandeln gemessen wird.

In den 1990er Jahren rückte mit dem betriebswirtschaftlich orientierten Modell des »New Public Management« (»Neues Steuerungsmodell«) auch die Vorstellung von Öffentlicher Verwaltung als Dienstleister zunehmend ins Blickfeld. Mit dieser Veränderung gewannen die Kriterien »Bürgernähe« und »Kundenorientierung« an Bedeutung. Beide avancierten neben »Zweckmäßigkeit«, »Wirtschaftlichkeit« und »Rechtmäßigkeit« zu den wesentlichen Kriterien für die Beurteilung des Erfolgs von Verwaltungshandeln.

Der Bürger kann als **externer Kunde** bezeichnet werden, wenn er **Adressat einer Leistungserstellung** ist. Er

Rolle des Bürgers

- › tritt als einzelner auf
- › fragt eine Dienstleistung nach (zum Beispiel Hortbetreuung)
- › zieht persönlichen Nutzen aus der Dienstleistung (zum Beispiel Standesamt)
- › wirkt nur in geringem Maße oder gar nicht an der Erstellung der Leistung mit.

Darüber hinaus haben wir es in der öffentlichen Verwaltung auch mit **internen Kunden** zu tun. Darunter sind

- › die Angehörigen anderer Abteilungen bzw. Dienststellen innerhalb der öffentlichen Verwaltung
- › die eigene Kollegenschaft, Mitarbeiter/innen und Vorgesetzte – weil letztendlich auch diese eine Leistung abfragen,

zu verstehen.

1.1.1 Übersetzung von »Kundenorientierung« in die Verwaltung

Zentrale Begriffe der Kundenorientierung sind Service und Dienstleistung. Die Leitfragen lauten:

Leitfragen

- › Welche Dienstleistung brauchen Kunden?
- › Wie bekommen sie diese?
- › Sind die Kunden zufrieden?

Kundenorientierung in der Öffentlichen Verwaltung kann definiert werden als adressatenbewusstes und adressatenbezogenes Verwalten in Bezug auf

1. **Verwaltungsinhalte**
 2. **Verwaltungszugang**
 3. **Verwaltungsverfahren**
-



MERKSATZ

1. Verwaltungsinhalte

Zwecke, Inhalte und Qualität von Verwaltungsleistungen
(zum Beispiel freiwillige und zusätzliche Aufgabenerfüllung
über den gesetzlich vorgegebenen Rahmen hinaus).

2. Verwaltungszugang

Zustandekommen des Kontaktes; Servicequalität
bis hin zum/zur zuständigen Mitarbeiter/in

- › Möglichkeiten der Information (Beschilderung, Infobroschüren),
- › Erreichbarkeit (Öffnungszeiten, Barrierefreiheit)
- › Atmosphäre (Ausgestaltung Wartebereich, Freundlichkeit des Personals)

3. Verwaltungsverfahren

Art und Weise der Dienstleistungsqualität

- › Verständlichkeit von Briefen und Formularen
- › Verkürzung der Bearbeitungszeit
- › Beratung zu Rechten
- › Flexibilität in der Anwendung von Vorschriften.

1.1.2 Instrumente der Kundenorientierung

Um die Kundenorientierung in der Öffentlichen Verwaltung zu erhöhen, werden zunächst der IST-Zustand und dann die Kundenwünsche analysiert. Daraus werden Maßnahmen für die Implementierung von kundenorientiertem Handeln abgeleitet und umgesetzt.

Kundenorientierung ist sowohl intern wie extern zu leben. Interne Maßnahmen – Workshops, Qualifizierungen, Kommunikationskultur im Team – sind Voraussetzungen dafür, dass eine Institution kundenorientierte Leistungen entwickeln und diese auch nach außen nachhaltig anbieten kann.

1.1.3 Umsetzung von Kundenorientierung

Faktoren



Die Öffentliche Verwaltung stellt vor allem Dienstleistungen bereit, die personalintensiv, individuell und somit schwer standardisierbar sind. Eine zentrale Rolle hat vor allem die Ausführung der Dienstleistung im Kontakt mit den Bürgerinnen und Bürgern.

ZUSAMMENFASSUNG

- ✓
 Eine gelungene **persönliche Interaktion sowohl mit internen Kundinnen und Kunden als auch mit den Bürgerinnen und Bürgern** ist unabdingbare Grundlage für die erfolgreiche Umsetzung von Kundenorientierung in der Verwaltung.
- ✓
 Der professionellen **mündlichen und schriftlichen Kommunikation kommt dabei wesentliche Bedeutung zu!**





LERNZIELE

2. PERSÖNLICHKEITSBILDUNG UND ROLLENVERSTÄNDNIS

DIE LERNENDEN WERDEN

03. Grundlagen ihrer Sozialisation erkennen,
04. über eigene ethische Maßstäbe reflektieren,
05. eigene Denk- und Handlungsmuster erkennen,
06. die Vielfalt eigener Rollen wahrnehmen,
07. ihre Rolle als Mitarbeitende der öffentlichen Verwaltung kritisch analysieren.

2.1 Definition Sozialisation



MERKSATZ

Als Sozialisation bezeichnet man den lebenslangen Erwerb von Werten, Normen, Verhaltensmustern und Einstellungen, der die Übernahme einer sozialen Rolle ermöglicht.

Sozialisation

Die Sozialisation hilft dem Individuum, sich in seiner Umgebung zurechtzufinden und eine eigene Persönlichkeit zu entwickeln.

2.2 Phasen der Sozialisation

Sozialisation findet in verschiedenen Phasen der Entwicklung sowie in unterschiedlichen Umgebungen statt. Aus diesem Grund wird die Sozialisation in die primäre, familiale Sozialisation, die sekundäre, Bildungs- und Ausbildungszeiten umfassende Sozialisation und schließlich in die tertiäre Sozialisation des Erwachsenen bis zum Alter unterteilt.

2.2.1 Primäre Sozialisation

Die primäre Sozialisation findet in den ersten beiden Lebensjahren statt und erfolgt durch die Eltern, Großeltern und Verwandte. Während der primären Sozialisation lernt der Mensch zum Beispiel anderen Menschen zu vertrauen, zu sprechen, sich anzupassen, usw..

2.2.2 Sekundäre Sozialisation

Die in den folgenden Lebensjahren stattfindende Sozialisation wird als die sekundäre Sozialisation bezeichnet. Sie erfolgt im Kindergarten, in der Schule und durch Freunde (peer-group). In der sekundären Phase beginnt man in neue Rollen zu schlüpfen (Schüler, Freund, etc.).

2.2.3 Tertiäre Sozialisation

Diese findet vor allem am Arbeitsplatz statt, aber auch durch Freunde, evtl. die eigene Familie etc.

Sozialisation bezieht sich nie nur auf eine einzelne Person, sondern sie betrifft stets alle an der Sozialisation beteiligten Personen: Eine bestimmte Reaktion eines Individuums kann dazu führen, dass die in seiner Umwelt lebenden Menschen ihre Einstellungen oder auch Verhaltensweisen überdenken und sogar ändern. Zudem lernen in unserer heutigen Zeit nicht nur Kinder von ihren Eltern, sondern diese auch von ihren Kindern (zum Beispiel Umgang mit Technik). Dies wird auch als retroaktive Sozialisation bezeichnet.¹

2.3 Rollen, Werte und Normen

Im privaten wie auch im beruflichen Lebensalltag werden in der Interaktion – auch mit den Kundinnen und Kunden – Rollenverständnisse und Werthaltungen im Denken und auch im Handeln sehr bald deutlich.

2.3.1 Rollen

»Soziale Rollen sind Bündel von Erwartungen, die sich in einer gegebenen Gesellschaft an das Verhalten der Träger von Positionen knüpfen.«²



MERKSATZ

Zu den sozialen Kompetenzen zählt, Anforderungen an Rollen so weit von sich zu halten, dass damit verbundene Erwartungen ausgewählt, negiert, modifiziert und interpretiert werden können. Mit welcher Rolle dann in der Interaktion durch den persönlichen Stil zum Interaktionsprozess beigetragen wird, kann sehr unterschiedlich sein.

Rollendistanz

1 aus: Dr. Frank Antwerpes, Dr. Emra Hircin – in DocCheck® Flexikon, offenes Lexikon für die ausschließliche Aus- und Weiterbildung von Angehörigen und Studenten der medizinischen Fachkreise

2 Dahrendorf, Homo Sociologicus, 1961

So zum Beispiel in einer Rolle als:

- › **Vermittler/innen** wollen immer zwischen den verschiedenen Positionen Ausgleich schaffen.
- › **Clowns** kommentieren alle Beiträge mehr oder weniger gelungen auf possenhafte Weise und machen damit auf sich aufmerksam.
- › **Grübler/innen** nehmen alles ganz wichtig, ohne mit den Gedanken zu Ende zu kommen.
- › **Taucher/innen** werden häufig attackiert und gehen auf »Tauchstation«, tauchen aber immer wieder auf und tun so, als seien sie nicht nass geworden.
- › **Purist/innen** riskieren unentwegt, sich ins Fettnäpfchen zu setzen, weil sie es als ein höchstes Gut ansehen, ein einmal akzeptiertes Prinzip lupenrein durchzuhalten.
- › **Graue Weise** meinen, alles zu wissen, können sich aber leider nicht verständlich machen.

2.3.2 Werte



MERKSATZ

Soziologisch lassen sich die Werte als jene Kriterien definieren, nach denen die Gruppe oder Gesellschaft die Wichtigkeit von Personen, Verhaltensmuster, Zielsetzungen und andere soziokulturellen Objekte beurteilt.

Die Werte sind also die Kriterien, die der gesamten Kultur und Gesellschaft Sinn und Bedeutung verleihen.³

Zehn wichtige Werte

(nach: Wayne Dosick, Religionswissenschaftler, Psychologe und Autor)

Eltern sollten unbedingt Lebensregeln vermitteln, die »Halt und Orientierung geben«. Hierzu zählen:

- › Respekt,
- › Wahrhaftigkeit,
- › Fairness,

3 Fichter, Grundbegriffe der Soziologie, 1970

- › Verantwortungsbewusstsein,
- › Mitgefühl,
- › Dankbarkeit,
- › Freundschaft,
- › Friedfertigkeit,
- › Streben nach persönlicher Reife und
- › die Fähigkeit, an etwas zu glauben.

Dies sind zeitlose Werte, die das Leben genauso wie den Umgang der Menschen miteinander erleichtern werden.

Die moralische Entwicklung vom affektbestimmten Kleinkind zum verantwortungsbewussten Erwachsenen ist ein langer Prozess, der sich über mehrere Stufen zieht: So sind Werte wie Fairness, Respekt vor anderen und deren Eigentum, Wahrhaftigkeit, Friedfertigkeit oder Mitgefühl im Kindergartenalter fast noch gar nicht vorhanden. Konflikte werden hier noch sehr oft handgreiflich ausgetragen. Der Sinn für ausgleichende Gerechtigkeit bestimmt meistens das Verhalten der Kinder.

Natürlich werden Werte auch durch das gute Beispiel der Eltern vermittelt: Der Umgang miteinander – auch wenn es zu Streit kommt – sollte respektvoll und fair sein und auch Gespräche über Dritte sollten nicht herablassend oder beleidigend auf das Kind wirken. Entwicklungsforscher gehen davon aus, dass die moralische Entwicklung und damit die Wertevermittlung etwa mit Beginn der Pubertät abgeschlossen sind.

2.3.3 Normen⁴

Eine Norm ist ein Verhalten, das in einer Gesellschaft als normal und wünschenswert angesehen wird.

Gesellschaftliche Normen regeln das Miteinander und zwischenmenschliche Beziehungen.



MERKSATZ

Es sind Verhaltensregeln, die dem Einzelnen eine Orientierung bieten und ihn davon abhalten, aus seinem inneren Impuls heraus zu agieren.

Wer einer Norm entsprechend handelt bzw. sich den Normen der Gesellschaft entsprechend verhält, erfüllt ihre Erwartung. Das heißt, dass vom Einzelnen erwartet wird, mit den Normen der Gesellschaft vertraut zu sein. Normen können von Land zu Land unterschiedlich sein.

4 HELPSTER, Internetredaktion, Maria Ponkhoff

Das äußerste Extrem der Normüberschreitung ist die Kriminalität.

»Normen sind wie Werte Maßstäbe für menschliches Handeln mit dem einzigen Unterschied, dass Normen (...) als Mittel behandelt werden können, zur Realisierung von Werten.«⁵

ÜBUNG



ÜBUNG

Beispielhaft werden die nachfolgenden Übungen angeboten. Diese Übungen sind nicht Bestandteil dieses Lehrbriefs, sie werden von den Dozent/innen gegebenenfalls im Unterricht behandelt.

1. Fallstudie ETHIK
2. Team und Entscheidungen (Apfel oder Birne)
3. Kopf – Bauch – Herz (Auswertungs-Matrix nach Positionierung »ja«/»nein«/»?»« zu Konfliktthemen)
4. Universalismus/Partikularismus (»Gewissensentscheidung«)
5. Antreiber im Leben (aus: »Sich und andere führen«, K. Kälin/P. Muri, Ott-Verlag)
6. WUT (Partnerinterview – Fragebogen)

5 Keuth, Der Normbegriff in der sozial-wissenschaftlichen Theoriebildung, 1978

3. WAS IST KOMMUNIKATION?



LERNZIELE

DIE LERNENDEN KÖNNEN

08. die drei Ebenen der Kommunikation benennen,
09. erklären, was unter dem »Eisberg der Kommunikation« zu verstehen ist,
10. die wichtigsten Kanäle nonverbaler und paraverbaler Kommunikation benennen,
11. erläutern, was unter den »4 Seiten einer Nachricht« zu verstehen ist,
12. das »4-Ohren-Modell« in der Zuhörmethodik praktisch anwenden.

Als Teil der sozialen Kompetenz wird die Kommunikationsfähigkeit erworben, weiterentwickelt und wie selbstverständlich verinnerlicht. Und doch gibt es in jeder konkreten Kommunikations-Situation für die Beteiligten verschiedenste Handlungsmöglichkeiten, die sich auf den jeweiligen Kommunikations-Verlauf als spürbar gelungen oder nicht gelungen auswirken können.

Im beruflichen Arbeitsalltag sind die Anforderungen an die Kommunikations-Fähigkeit der Beteiligten deutlich gestiegen.

Es folgen einige Modelle, um Kommunikation zu verstehen und daraus Regeln und Tipps ableiten zu können.

Wenn von Kommunikation die Rede ist, denken viele zuerst an Sprache, allerdings spielt sich Kommunikation auf drei Ebenen ab:

- › Verbale Kommunikation –
gesprochene oder geschriebene Sprache
- › Nonverbale Kommunikation –
Mimik, Gestik, Haltung, Verhalten im Raum
- › Paraverbale Kommunikation –
Stimmfarbe, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit

*Kommunikation (communicare: verbinden, mitteilen)
ist der Austausch von bedeutungshaltigen Botschaften
zwischen mindestens zwei Akteuren:*



MERKSATZ

Der Sender sendet eine Botschaft, der Empfänger nimmt diese auf und reagiert auf sie, wobei er selbst zum Sender wird. Die meisten Kommunikationsmodelle haben ihren Ursprung in der Nachrichtentechnik.

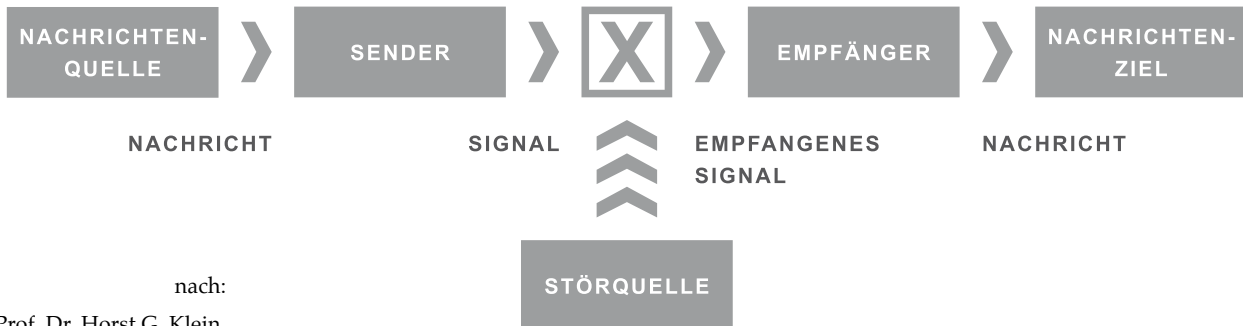
3.1 Das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick

grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017



So auch das

Kommunikationsmodell nach Shannon & Weaver



nach:
Prof. Dr. Horst G. Klein,
J. W. Goethe-Universität

grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Das Gespräch mit dem Bürger, dem Kunden der Verwaltung, verläuft kommunikations-psychologisch nach den gleichen Prinzipien wie jedes Gespräch zwischen zwei beliebigen Personen: Der Sprechende (Sender) teilt seinem Gegenüber (Empfänger) durch eine Nachricht (codiert) eine Botschaft mit. Der Empfänger nimmt diese Botschaft auf und entschlüsselt (decodiert) sie. Wenn das Gesendete mit dem Empfangenen übereinstimmt, hat eine Verständigung stattgefunden. Interpretiert der Empfänger die Nachricht anders, gibt dem Sender aber keine Rückmeldung darüber, wie er das Gesagte verstanden hat, so kommt es möglicherweise zu einer Kommunikationsstörung.

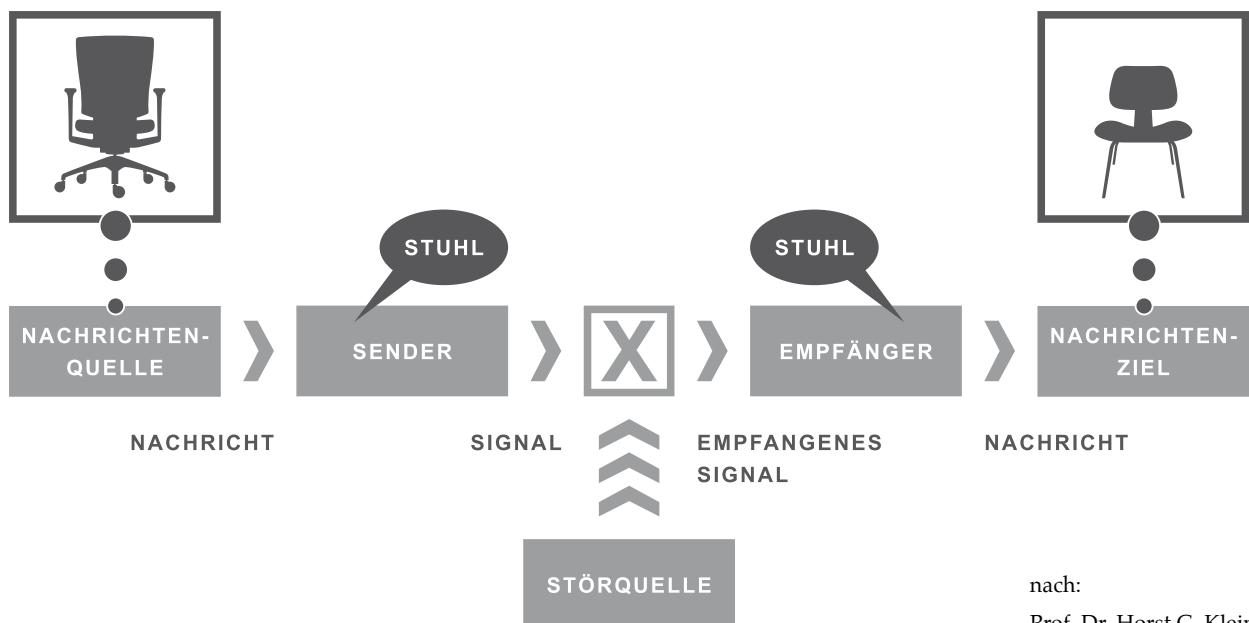
Dies kann leicht passieren, da eine Nachricht immer eine Vielzahl an Botschaften gleichzeitig enthält. Unterschiedlicher Wortschatz, Doppeldeutigkeiten, Betonung und Aussprachen können zu Informationsverlusten führen und nur ein Teil wird – akustisch oder inhaltlich – verstanden und kommt beim Gegenüber an.

Nicht alle beteiligten Kommunikationspartner verfügen über das gleiche Vokabular. **Der Sender hat die Verantwortung**, die Worte so zu wählen, codierte Nachrichten so verständlich zu formulieren, dass sie höchstwahrscheinlich vom Empfänger verstanden werden!



MERKSATZ

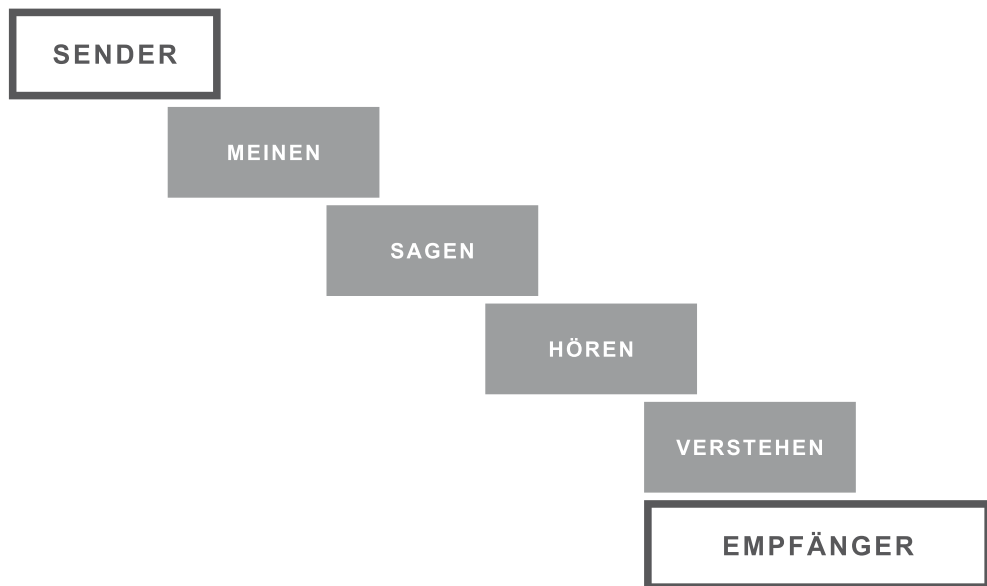
Um sicher und vollständig das Gesagte entschlüsseln zu können, **trägt auch der Empfänger Verantwortung** für eine gelungene Kommunikation. Er sollte bei nicht verstandenen Formulierungen in jedem Fall die Bedeutung des Gehörten nachfragen!



nach:
Prof. Dr. Horst G. Klein,
J. W. Goethe-Universität

grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

3.2 Kommunikationsprobleme durch Informationsverluste

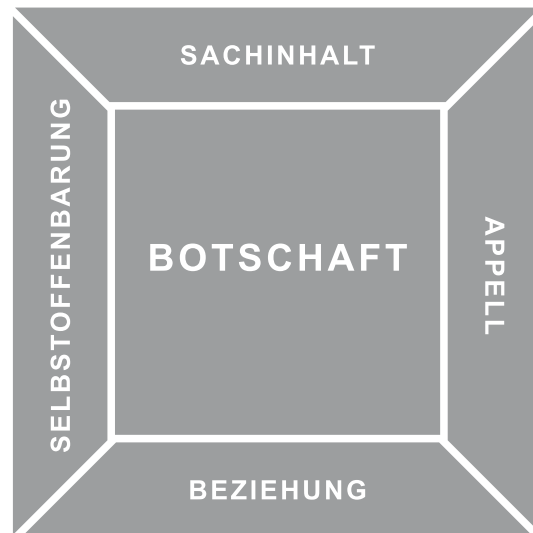


Kommunikation ähnelt häufig einer »Verlusttreppe«, da sich das Gemeinte vom Ausgesprochenen unterscheidet, das Gehörte sich vom Gesagten unterscheiden kann und das Verstandene nicht notwendigerweise mit dem Gehörten übereinstimmt.

Informationen gehen allerdings nicht nur bei der technisch-sprachlichen Übermittlung verloren, sondern auch durch unterschiedliche Wahrnehmungs- und Verständnishorizonte der Gesprächspartner/innen. Diese persönlichkeits- und beziehungsbezogenen Einflussfaktoren werden in den folgenden Modellen genauer beleuchtet.

4. VIER SEITEN EINER NACHRICHT

Friedemann Schulz von Thun hat bestehende Kommunikationsmodelle zu einem Nachrichtenmodell mit vier Seiten weiterentwickelt, welches den Gesprächspartnern ein differenziertes und bewusstes Senden und Empfangen von Nachrichten ermöglicht.



nach:
 wirtschaftswissen.info/
 exkurse/kommunikation/
 kommunikationstheorie/
 kommunikationsquadrat-
 nach-schulz-von-thun

Mit jeder Äußerung ist **der Sender** gleichzeitig auf vierfache Weise wirksam. Jede Äußerung enthält – ob gewollt oder nicht – vier Botschaften gleichzeitig.

Die vier Seiten der gesendeten Nachricht

Beispiel:

Ein Bürger kommt ins Bürgeramt und sagt: »Kein Wunder, dass die Antragsbearbeitung so lange dauert, hier sitzen ja lauter Beamte.«

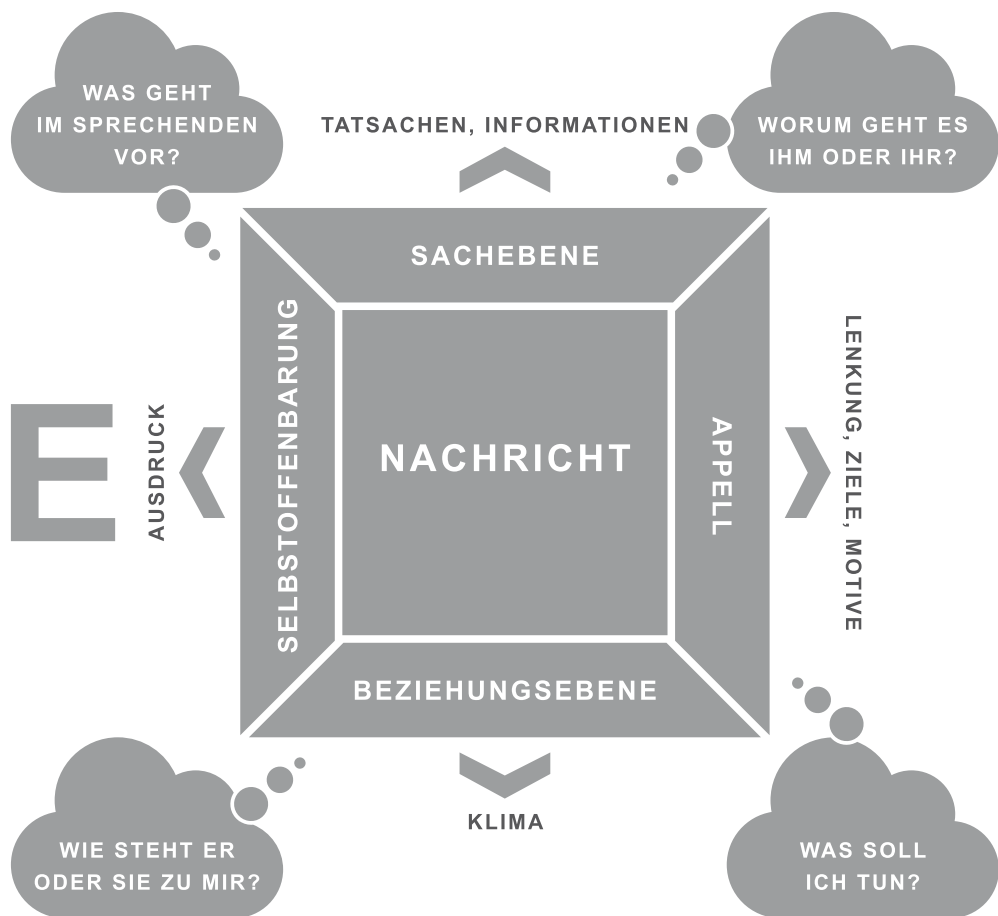
Die vier Seiten der gesendeten Nachricht



Die vier Seiten der empfangenen Nachricht

Quelle: unbekannt

grafische Bearbeitung:
 C.CONCEPT,
 Catherina Deinhardt,
 2017





nach:
http://www.dr-mueck.de/HM_Kommunikation/HM_Kommunikation_Vierohrenmodell.htm

Zuhörmethodik – das 4-Ohren-Modell im Kontakt mit dem Bürger

Jede Äußerung kann also auf vier verschiedenen Ebenen empfangen und in der Gewichtung der vier Kommunikationsebenen bestimmt werden. So kann der Beziehungsebene oder dem Appell eine größere Bedeutung als der Sachinformation gegeben werden. Eine Äußerung kann also auf vier verschiedene Ohren treffen. Je nachdem, auf welchem Ohr besonders hellhörig gehört wird, kann es zu bestimmten Schwerpunktsetzungen bei der empfangenen Botschaft kommen.

Es werden jeweils vier Aspekte einer Äußerung unterschieden, die aus Sicht des Empfängers oder des Senders analysiert werden können. Die Anforderungen an Sender und Empfänger unterscheiden sich.

*Das Nachrichtenquadrat ist eine Methode, sich bei **Ihrem Auftreten** gegenüber dem Bürger der **unterschwellig mitschwingenden Botschaften Ihrer Äußerungen** bewusst zu werden.*



MERKSATZ



HIER ZUSAMMENFASSEND NOCHMAL BEIDE PERSPEKTIVEN

	SENDER	EMPFÄNGER
SACHINHALT	Worüber ich informiere.	Wie ist der Sachinhalt zu verstehen?
SELBSTOFFENBARUNG	Was ich von mir selbst zeige und kundgebe.	Was ist der Gesprächspartner für eine Person?
BEZIEHUNGSEBENE	Was ich von Dir halte?	Welche Beziehung baut mein Gesprächspartner zu mir auf?
APPELLEBENE	Wozu ich Dich veranlassen möchte.	Was will der Gesprächspartner von mir? Was soll ich aufgrund der Mitteilung machen, denken, fühlen?

5. DER EISBERG DER KOMMUNIKATION

Mit dem Satz: »Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt« hat Paul Watzlawick dem sachlichen Informationsfluss eine zweite Seite der Medaille hinzugefügt. Professionelles Kommunizieren bedeutet, nicht nur die Sachlage, sondern auch die Anliegen und Bedürfnisse Ihrer Kunden kennenzulernen, diese als Kommunikationspartner ernst zu nehmen und einen **partnerschaftlichen Kommunikationsstil zum Kunden** aufzubauen. Dabei wird nicht nur den Fakten, sondern auch der Beziehungsebene zwischen den Gesprächspartnern ein hohes Maß an Aufmerksamkeit geschenkt.

Ein Symbol hierfür ist der Eisberg der Kommunikation:



designed by Vvstudio –
Freepik.com

Nach außen sichtbar ist meist die kleine **Sachebene**, also das explizit Ausgesprochene, nämlich zum Beispiel

- › Fakten, Termine, Tatsachen, Zahlen

während auf der **Beziehungsebene** zum Beispiel

- › Motive, Stimmungen, Interessen, Wünsche, Gefühle (zum Beispiel Angst, Neugier, Abwehr)

oft unausgesprochen bleiben und häufig unterschwellig, also implizit verhandelt werden.



MERKSATZ

Die Beziehungsebene wirkt also meist »unter der Oberfläche«. Diese Ebene wird häufig nicht thematisiert, sie ist aber trotzdem spürbar »da«, so wie auch der nicht sichtbare, wesentlich größere Bereich eines Eisbergs unter der Wasseroberfläche vorhanden ist.

Dieses unsichtbare Klima bestimmt wie eine Wetterlage den Ablauf der Kommunikation, auch im Kontakt mit dem Bürger. Das Gelingen der Kommunikation, verbal oder nonverbal, ist stark geprägt von der erfolgreichen Gestaltung der Beziehungsebene, des »Klimas« im Kontakt.

Auch die im Folgenden beispielhaft vorgestellten Gesprächstechniken tragen weiter dazu bei, den unterschweligen unsichtbaren Eisbergteil zu verkleinern, entscheidende aber verborgene Motive und Wirkfaktoren ans »Tageslicht« zu bringen und somit kalkulierbar zu machen.

5.1 ICH-Botschaften vs. DU-Botschaften

ICH-Botschaften **beschreiben** eine **Situation**, ohne zu werten. Sie weisen keine Schuld zu, sondern **geben** den **Gefühlen Ausdruck** und **formulieren** einen **Wunsch**, eine **Bitte**, die eine Verbesserung der Situation ermöglichen könnten. Dabei geht es darum, das, was passiert ist, beim Namen zu nennen (nicht zu verharmlosen!) und seine Bedürfnisse und Interessen einzubringen, ohne dem Gegenüber seine Bedürfnisse und Interessen abzusprechen. ICH-Botschaften erhöhen die Chance für eine gemeinsame Lösung.

ICH-Botschaften weisen mehrere wichtige Merkmale für eine effektive Kommunikation auf:

- › Sie übernehmen die Verantwortung für die eigenen Gefühle und lassen der anderen Person die Verantwortung für ihr Verhalten
- › Sie fördern höchstwahrscheinlich die Bereitschaft, sich zu ändern
- › Sie enthalten kaum negative Bewertungen des anderen
- › Sie verletzen die Beziehung nicht

Beispiel:

In Ihrem Großraumbüro ist sehr häufig die gemeinsam genutzte Kaffeemaschine leer. Weder sind Kaffeebohnen da noch ist der Wassertank befüllt.

ICH-Botschaft

- › **Situation beschreiben:**
Ich stelle fest, dass in unserer Kaffeemaschine sehr häufig kein Wasser nachgefüllt wurde und auch vergessen wird, Kaffeebohnen zu kaufen.
- › **Gefühl ausdrücken:**
Ich habe das Gefühl, ausgenutzt zu werden und grundsätzlich dafür zuständig zu sein, die Kaffeemaschine zu befüllen.
- › **Wunsch formulieren:**
Ich wünsche mir, dass diese Verantwortung und Zuständigkeit gerecht aufgeteilt wird.

DU-Botschaften bewerten die andere(n) Person(en) (Du bist nicht ok! Mit dir ist etwas nicht in Ordnung!). Sie enthalten häufig Forderungen, was die/der Andere zukünftig tun soll oder auf keinen Fall wieder tun sollte. Mit DU-Botschaften wird die andere Person beschuldigt, beschimpft und bedroht und für das Problem verantwortlich gemacht. DU-Botschaften fordern vom Anderen, dass sie sich ändern. Dies führt in der Regel zu scharfen Gegenreaktionen und zu einer Verhärtung des Konflikts.⁶

5.2 Aktives Zuhören

Aktives Zuhören zeigt meinem Gesprächspartner, dass ich »bei ihm« bin. Es signalisiert Aufmerksamkeit, Interesse und Verständnis. Wirkliches Zuhören ist eine der wichtigsten Methoden, um in einem Gespräch die Führung zu behalten – denn nur wenn ich gut zuhöre, kann ich die Beweggründe des anderen verstehen und angemessen damit umgehen.

Formen des Aktiven Zuhörens

- › **Aufnehmendes Zuhören »Ich bin ganz Ohr.«**
Im Gespräch, auch am Telefon, zeigen wir unserem Partner unsere Aufmerksamkeit durch Verstärker wie »hm«, »ach«, »ah ja«, »ja« usw. (Akustisches Kopfnicken).
Beim aufnehmenden Zuhören geht es darum, sich dem Partner ganz zuzuwenden und – zu schweigen. Er spricht, wir hören zu. Das aufnehmende Zuhören wirkt auf der Beziehungsebene.

6 vgl. Gordon, T.: Lehrer-Schüler-Konferenz, Heyne: München, 1995;
Jeffreys, K./Noack, U.: In Konflikten vermitteln, AOL: Lichtenau, 1995;
Faller, K., u.a.: Konflikte selber lösen, Verlag an der Ruhr, 1996

› **Die Echo-Antwort**

Wie ein Echo wiederholen Sie einzelne Worte des Gesprächspartners. »Ich habe vor drei Wochen einen Antrag gestellt und es ist bis heute kein Bescheid gekommen.« – »Es ist noch kein Bescheid gekommen ...!« Echo-Antworten fordern den Gesprächspartner zum Weiterreden auf.

› **Inhaltliches Verständnis** (Paraphrasieren oder Rückformulieren)

Der Zuhörer fasst die Kernaussagen des Partners in eigenen Worten zusammen. Durch das Rückformulieren geben wir zu verstehen, dass wir das Wesentliche der Aussage erfasst haben. Folgende Formulierungen eignen sich für das Rückformulieren:

- › »Verstehe ich Sie richtig, dass ...«
- › »Es geht Ihnen um ...«
- › »Ich habe jetzt verstanden, dass Sie ...«
- › »Wenn ich das richtig erfasst habe, wollen Sie ...«

Rückformulieren bezieht sich auf den Sachinhalt des Gehörten.

› **Gefühle verbalisieren – Spiegeln**



MERKSATZ

Die hohe Kunst des aktiven Zuhörens ist das Verbalisieren, das »dem anderen aus dem Herzen sprechen«. Hierbei wird nicht auf den Sachinhalt, das WAS geachtet, sondern darauf, WIE der andere spricht und sich verhält. Wir sprechen aus, was in der Aussage unseres Gesprächspartners gefühlsmäßig mitschwingt:

- › »Ich habe den Eindruck, dass Sie sich fragen, ob ...«
 - › »Ich höre da heraus, dass Sie sich große Sorgen machen um ...«
 - › »Dieses Thema scheint Ihnen ganz besonders am Herzen zu liegen.«
 - › »Sie befürchten offensichtlich, dass ...«
 - › »Sie ärgern sich über«
-

Diese Form des Zuhörens schafft ein Klima des Vertrauens und der Verbundenheit. Wenn Sie die Gefühlsinhalte des Partners richtig erfassen und verbalisieren, fühlt sich dieser verstanden.

Durch aktives Zuhören können Sie:

- › Missverständnissen vorbeugen und sie gegebenenfalls gleich beseitigen.
- › Ein positives Gesprächsklima schaffen.
- › Herausfinden und signalisieren, ob Sprachstil, Sprechtempo angemessen sind.
- › Das Gespräch entschleunigen.
- › Bei weitschweifigen Rednern die Fokussierung auf Kernpunkte erreichen.
- › Ihrem/r Gesprächspartner/in ein Gefühl der Wertschätzung vermitteln.

Das aktive Zuhören hat folgende Wirkung:

- › Das Wiederholen wirkt als Stoßdämpfer – Aggressionen werden abgebaut.
- › Während die andere Person wiederholt, kann ich über meine Gedanken noch mal nachdenken.
- › Jede/r kann sicherstellen, die Aussage seines/ihrer Gegenübers auch wirklich verstanden zu haben.
- › Ich erkenne, dass mein Gegenüber meine Gedanken verstanden hat und prägnant formulieren kann.
- › Jede/r wiederholt die gegenseitigen Aussagen und würdigt sie damit. Ich höre meine Gedanken von der anderen Person – das tut gut!

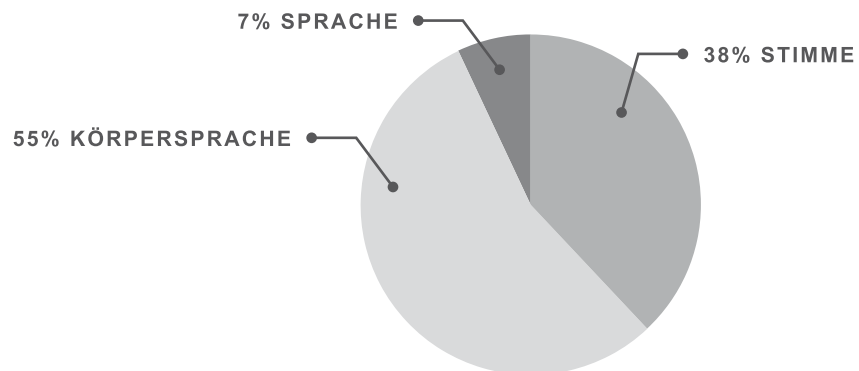
6. KÖRPERSPRACHE UND STIMME

»Wir können nicht nicht kommunizieren.«
(Paul Watzlawick)

Auch wenn Sie auf eine Frage eines Kunden nicht sofort verbal reagieren, geben Sie ihm auch durch Ihre Nichtreaktion eine Botschaft, die der Kunde wiederum für sich interpretieren wird. Der Inhalt Ihrer Äußerung nimmt in der ersten Wirkung auf Ihr Gegenüber nur einen kleineren Anteil ein.

nach: <http://blog.manager-institut.de/erfolgreich-kommunizieren-argumente-richtig-transportieren/>
grafische Bearbeitung:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Die Wirkfaktoren der Kommunikation



Während sprachliche Botschaften mit vier unterschiedlichen »Ohren« empfangen und interpretiert werden, gibt es eine Vielzahl von Kanälen, mit denen nicht-sprachliche Informationen, die der Gesprächspartner unentwegt sendet, aufgenommen werden.



MERKSATZ

Als nonverbale Kommunikation werden alle körpersprachlichen Äußerungen verstanden. Die Information, die über die Stimme mitgeteilt wird, heißt paraverbale Kommunikation.

KANÄLE NONVERBALER UND PARAVERBALER KOMMUNIKATION	
BLICKKONTAKT	<ul style="list-style-type: none"> › wirksamstes nonverbales Signal › hat Verstärkerfunktion › fordert zum Sprechen auf › kann unter Druck setzen
MIMIK / GESICHTSAUSDRUCK	<ul style="list-style-type: none"> › oft Spiegel der inneren Verfassung des Gesprächspartners › über 400 verschiedene Gesichtsausdrücke gut unterscheidbar › angeborene Reaktionen, die durch bestimmte soziale Spielregeln überformt sind
GESTIK	<ul style="list-style-type: none"> › Bewegungen der Arme, die das willkürlich und unwillkürlich Gesagte untermalen, laufen oft unbewusst ab › Ausdruck von Stimmungen, zum Beispiel Fäuste ballen und auf den Tisch hauen
KÖRPERHALTUNG	<ul style="list-style-type: none"> › drückt oft die Haltung gegenüber einem Sachverhalt aus
MERKMALE DER STIMME (PARAVERBAL)	<ul style="list-style-type: none"> › Tonfall lässt Gefühlslage des Gesprächspartners erkennen › es lassen sich Untertöne heraushören, die bei der Bewertung einer Aussage eine Rolle spielen › Vielzahl von Einzelmerkmalen, die die Bedeutung des Gesagten unterstreichen oder verändern können: Stimmlage, Modulation, Tempo, Lautstärke, Dialekt, Länge der Pausen
ABSTAND ZWISCHEN DEN GESPRÄCHSPARTNERN (DISTANZZONE)	<ul style="list-style-type: none"> › persönlicher Bereich (Schutzraum) entspricht einer Armlänge 60 bis 80 cm Abstand › Eindringen in Schutzraum drückt Nähe oder Dringlichkeit und Bedrängung aus › Ausdruck von Machtverhältnissen

Stimme/Sprechweise und mögliche Bedeutungen⁷

Körpersignale, das heißt das in der Interaktion genutzte und auch festgestellte Blickverhalten, die Mimik, die Gestik, die Körperhaltung, die Sprechweise und auch der Geruch transportieren **immer auch mögliche vermutete Bedeutungen.**

7 Hesse/Schrader; »Das 1x1 der erfolgreichen Bewerbung«, Eichborn-Verlag 2008



MERKSATZ

Wesentlich ist, dass jedes Körpersignal im Zusammenhang des Geschehens und in der Situation gesehen werden muss, in der es gesendet wird.

Werden von Ihnen in der Sprechweise Ihrer Kundin oder Ihres Kunden solche Signale aufgenommen, so **könnten** diese die folgenden **möglichen** Bedeutungen haben:

Lautstarke Stimme

- › Vitalität
- › Selbstbewusstsein
- › Kontaktfreude
- › auch Unbeherrschtheit
- › Geltungsdrang

Leise, flüsternde Stimme

- › Schwäche
- › mangelndes Selbstbewusstsein
- › auch Sachlichkeit
- › Bescheidenheit

Schnelles Sprechtempo

- › Impulsivität
- › Temperament
- › auch ungezügelt
- › nervös

Langsames Sprechtempo

- › antriebsschwach
- › auch sachlich
- › besonnen
- › ausgeglichen

Wechselndes Sprechtempo

- › innere Unausgeglichenheit

Ausgeprägte Pausengestaltung

- › Disziplin
- › Selbstbewusstsein

Starke Akzentuierung

- › Lebhaftigkeit
- › Gefühlsstärke

Schwache Akzentuierung

- › Uninteressiertheit
- › mangelnde Flexibilität

Wichtig!!

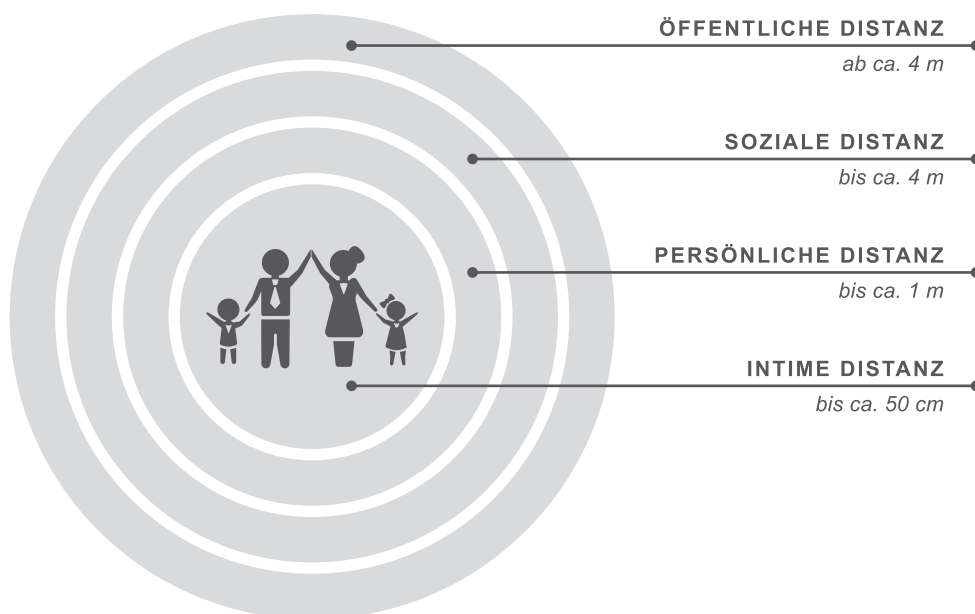
Wollen Sie Gebrauch von Ihren diesbezüglichen Feststellungen machen, diese in Ihre Interaktion mit übernehmen, so fragen Sie immer bei Ihren Gesprächspartner/innen nach, formulieren Sie ihre Vermutungen immer als Frage (Aktives Zuhören)!!



MERKSATZ

6.1 Distanzzonen

Die soziale Umgebung wird in vier relativ abgegrenzte Regionen unterteilt, die unseren Körper wie eine unsichtbare Blase umgeben. Diese Blase reguliert, wie eng wir mit anderen Individuen interagieren, das heißt in Kontakt gehen.



Grafik:

C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Für jede dieser Interaktionszonen gibt es ganz bestimmte Normen, Erwartungen und Verhaltensweisen, die sich von Person zu Person stark voneinander unterscheiden können und darüber hinaus kulturabhängig sind.



MERKSATZ

6.2 Selbst erfüllende Prophezeiungen⁸

Sich selbst erfüllende Prophezeiungen wirken sich bewusst oder unbewusst aus.

Wenn zum Beispiel wir davon überzeugt sind, dass uns niemand respektiert, werden wir ein

- › misstrauisches,
- › abweisendes oder
- › aggressives

Benehmen an den Tag legen, auf das unsere Umwelt höchstwahrscheinlich mit Unmut reagiert und damit unsere ursprüngliche Annahme »beweist«.

Sich selbst erfüllende Prophezeiungen verursachen deswegen Konflikte, weil die Betroffenen ihr Verhalten nur als Reaktion auf das Tun der anderen Menschen ansehen, sich aber nicht bewusst sind, dass ihre eigene Einstellung und ihr Verhalten das Benehmen ihrer Gesprächspartner erst hervorgerufen haben.

Oft vertreten wir dann die Ansicht, die Welt sei ungerecht und die anderen Menschen böse, ohne zu überprüfen, welchen Anteil wir selbst an der Entstehung des Unbehagens oder des Konfliktes tragen.

Ist der/die Neue auf den ersten Blick sympathisch, tendieren wir dazu, die angenehmen Verhaltensweisen verstärkt wahrzunehmen und überzubewerten.

Ist er/sie auf den ersten Blick unsympathisch, nehmen wir unangenehme Eigenschaften verstärkt wahr.

8 nach Paul Watzlawick, Österreichischer Psychologe



FAZIT

- ✓ Da Ihre Körpersprache Ihre jeweilige innere Haltung, die Sie zum/zur Gesprächspartner/in oder zum Gesprächsthema haben, ausdrückt, ist nicht nur entscheidend, was Sie zum Kunden sagen. Überprüfen Sie Ihre eigene Einstellung zum Kunden und zum Inhalt des Gespräches.
- ✓ Es kommt Ihrer Glaubwürdigkeit als Vertreter/in der Öffentlichen Verwaltung zugute, wenn Sie sich authentisch und situationsgerecht verhalten. Von entscheidender Bedeutung ist daher die Stimmigkeit/Kongruenz von Körpersprache und Gesagtem.
Drückt Ihre Körpersprache das Gegenteil von dem aus, was Sie dem Kunden vermitteln wollen, gerät Ihr Gesprächspartner in eine Doppelbotschaft und wird möglicherweise stärker auf den körperlichen Ausdruck reagieren.
- ✓ Das, **was** Sie sagen, sollte demnach zu der Art und Weise passen, **wie** Sie es sagen. Wenn Sie eine positive Einstellung dem Kunden gegenüber entwickeln, ist dies der erste Schritt authentisch zu wirken.
- ✓ Zeigen Sie emotionalen Ausdruck und Engagement, und unterstützen Sie dies durch Ihre Mimik und Gestik, so spürt Ihr Gesprächspartner, dass Sie das vertreten, was Sie sagen. Versuchen Sie Ihre Gestik nicht übertrieben **auszuführen**, sondern sie als Ausdruck Ihrer inneren Haltung **zuzulassen**.

Beispiele:

Während des Kundengesprächs sollten **Ihre Hände** sichtbar sein. Dies wirkt positiv beruhigend und kann Ihr Gesagtes unterstreichen. Am besten Sie legen die Hände entspannt auf den Tisch, damit diese Ihre Ausführungen begleiten können. Öffnen Sie Ihre Arme und Hände signalisieren Sie Offenheit und Dialogbereitschaft.

Entscheidend für ein gut verlaufendes Kundengespräch ist es, Blickkontakt zu halten. Blickkontakt ist ein Signal der Wertschätzung, welches es Ihnen ermöglicht, eine »emotionale Brücke« (Kontaktbrücke) zum Kunden aufzubauen. Sie zeigen Ihrem/Ihrer Gesprächspartner/in Aufmerksamkeit und können gleichzeitig seine/ihre Reaktionen beobachten.

Gestalten Sie die Gesprächssituation, indem Sie versuchen, **Barrieren abzubauen**. Prüfen Sie, ob Sie sich hinter Ihrem Schreibtisch »verbarrikadieren« oder ob Höhenunterschiede beim Sitzen vorhanden sind. Beides kann dem Aufbau eines partnerschaftlichen Gespräches im Wege stehen.

Bedeutend ist auch der **Umgang mit Störungen** während des Kundengesprächs. Oft wird ein Gespräch durch interne Kunden, Telefonanrufe oder ankommende E-Mails unterbrochen.

Gerade das **Ausschalten von Störungen** kann als wichtige nonverbale Botschaft der Wertschätzung verstanden werden. Denn Gespräche werden oft positiver erlebt, wenn sie in einer ruhigen Atmosphäre geführt werden und der Kunde das Gefühl hat, dass Sie mit Ihrer Aufmerksamkeit bei ihm sind.



LERNZIELE

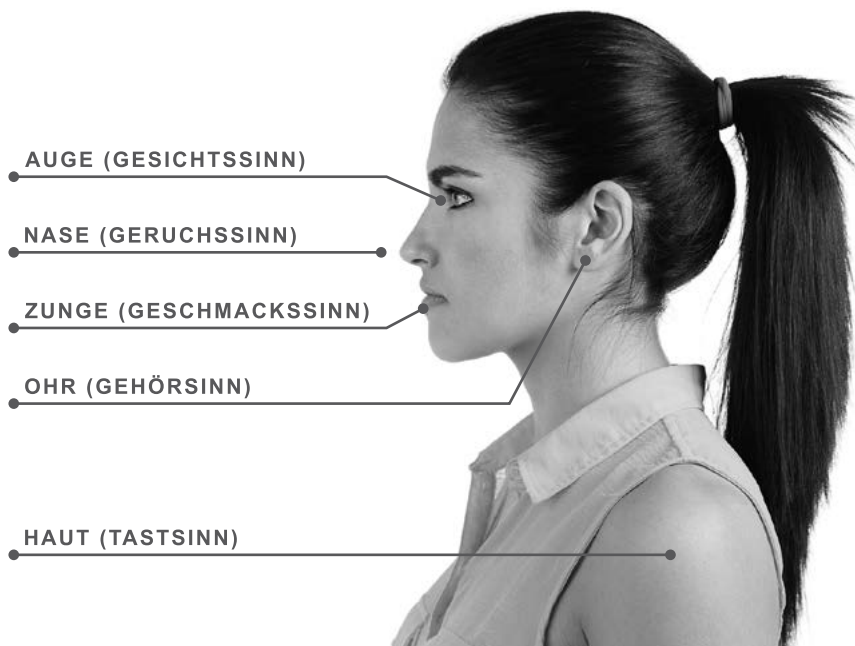
7. WAHRNEHMUNG

DIE LERNENDEN KÖNNEN

13. wiedergeben, welchen Stellenwert die Wahrnehmung und ihre verschiedenen Kanäle für die Kommunikation haben,
14. ableiten, wie das Verarbeiten und Behalten der aufgenommenen Informationen erleichtert werden kann,
15. erläutern, was mit dem »blinden Fleck« gemeint ist.

Die Voraussetzung und Grundlage jedes Kommunikationsprozesses ist die Wahrnehmung. Über die fünf Sinnesorgane (Auge, Nase, Mund/Zunge, Ohren, Haut) werden Eindrücke aus der Umwelt aufgenommen und über Nervenbahnen dem Gehirn zugeleitet, ein Teil davon wird im Gedächtnis gespeichert.

designed by Nensuria –
Freepik.com

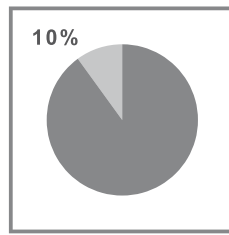


Die empfangenen Reize übersetzen wir in elektrische Nervenimpulse und geben diese ans Gehirn weiter. Dort werden sie in bestimmten Regionen verarbeitet und von uns als Bilder und Bewegungen, Geräusche, Gerüche, Geschmack, Temperatur und Berührung erfahren. Die gesammelten Eindrücke werden in ein komplexes Wahrnehmungsschema eingeordnet und entsprechend diesem Schema interpretiert.

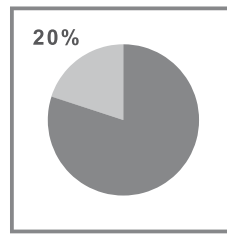
Die meisten Wahrnehmungen laufen über das Auge, das Sehen! Das Hören leistet dagegen nur wenig der Kapazität.

aus:
[http://www.gsg-mk.de/
jb_main.htm?
jahrbuch/2000_01/
september/lernen_2/
bericht.htm](http://www.gsg-mk.de/jb_main.htm?jahrbuch/2000_01/september/lernen_2/bericht.htm)

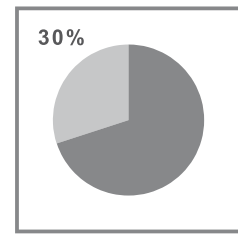
Grafik:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017



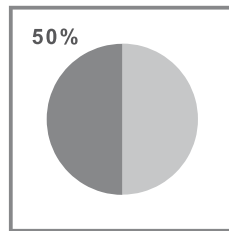
WAS WIR LESEN



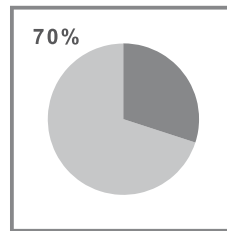
WAS WIR HÖREN



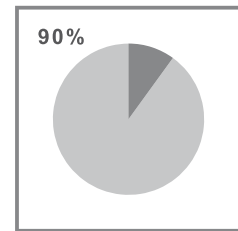
WAS WIR SEHEN



WAS WIR HÖREN
UND SEHEN



WAS WIR
SELBST SAGEN



WAS WIR
SELBST TUN

Aussagekräftig ist in diesem Zusammenhang auch die Quote des Hörens beim Behalten: Nur 20 Prozent des Gehörten bleibt im Gedächtnis hängen. Wenn etwas allerdings gehört und gesehen wird, sind es hingegen schon 50 Prozent. Sobald darüber gesprochen wird, kann von einer Behaltensquote von über 70 Prozent ausgegangen werden.

Wie funktioniert dieser Übergang vom Wahrnehmen zum Merken?

Das Gedächtnis kann als Landkarte des Wissens beschrieben werden, welche netzwerkartig angelegt ist: Begriffe, Bilder und Sinneseindrücke sind sogenannte Knotenpunkte, die über Bahnen mit anderen Knoten verknüpft sind. Je größer das Wissen in einem Gebiet ist, desto enger ist das Netzwerk geknüpft. Je häufiger Informationen abgerufen werden, desto stärker sind die Bahnen zwischen den Punkten ausgeprägt, desto besser ist das Wissen also im Gedächtnis verankert.

Je nachdem, in welchem Zusammenhang Wissen erworben wird, können Informationen sehr unterschiedlich verknüpft werden. Wurde zum Beispiel Wissen über Kommunikation in einem Seminar erworben, ist dieser Begriff vermutlich mit anderen wie Watzlawick, Schulz von Thun und 4-Ohren-Modell verknüpft – wenn es im Kontext des Arbeitsalltags erarbeitet/erlebt wurde, wird es eher mit Missverstehen, Verständigungs-Schwierigkeiten aber auch Sprachkompetenz etc. verbunden sein.

Im Durchschnitt speichern wir Menschen im Laufe unseres Lebens mehrere zehntausend Wörter und deren Bedeutung, Schreibweise, grammatikalische Eigenschaften, Aussprache und eben auch die Zuordnung zu anderen Begriffen und Kategorien in den entsprechenden Arealen.

Um die permanent von den Sinnesorganen wahrgenommenen völlig unterschiedlichen Informationen verarbeiten zu können, werden Wahrnehmungsfilter eingeschaltet, die Wichtiges von Unwichtigem unterscheiden. Was als wichtig erachtet wird, hängt von den jeweiligen Vorerfahrungen ab und wird in der weiteren Wahrnehmung stärker zum Zuge kommen.

Über die Wahrnehmung konstituiert sich eine subjektive Wirklichkeit, die sich dann auf die Kommunikation auswirkt und sich reflexiv bestätigt und verfestigt.

Selbst- und Fremdwahrnehmung

Die Wahrnehmung von Personen und Gruppen, aber auch die Selbstwahrnehmung in Bezug auf andere Personen unterliegt in besonderem Maße diesen Auswahlprozessen und spielt gerade in Berufen mit einem öffentlichen Auftrag eine entscheidende Rolle.

Vielen Berufstätigen ist nur ansatzweise bewusst, wie sie mit ihrem Verhalten auf andere, zum Beispiel auf Ihre Kunden wirken. Besonders dann, wenn das Selbstbild nicht mit dem Fremdbild übereinstimmt, ist es notwendig und hilfreich zu erfahren, wie das eigene Auftreten gegenüber anderen wirkt.

Das Joharifenster

Joe Luft und Harry Ingram (amerikanische Sozialpsychologen) haben 1955 ein Erklärungsmodell zum Selbst- und Fremdbild konstruiert:



nach:
bewusstekommunikation.
wordpress.com

Grafik:
C.CONCEPT,
Catherina Deinhardt,
2017

Öffentliche Person

Öffentlich ist alles, was ein Mensch von sich preisgibt, was also ihm selbst und anderen bekannt ist. Dies umfasst die Anteile der Persönlichkeit, die nach außen sichtbar gemacht werden und von anderen wahrgenommen werden. Dieser Teil ist im Vergleich mit den anderen Teilen meist eher klein.

Es sind aber vor allem die nicht-öffentlichen Bereiche, die Beziehungen ganz wesentlich bestimmen. Neben äußeren Merkmalen zählen auch innere Eigenschaften wie beispielsweise Ehrgeiz oder Ängstlichkeit hinzu, soweit diese nach außen erkennbar hervortreten.

Mein Geheimnis

Geheim ist alles, was die/der Betroffene weiß oder kennt, aber anderen nicht zugänglich macht oder aktiv vor ihnen verbirgt.

Blinder Fleck

Unter dem »blinden Fleck« ist alles zu verstehen, was Sie aussenden und vom Empfänger wahrgenommen wird, ohne dass Sie sich dessen bewusst sind. Andere erkennen Charakteristika, die Sie bei sich selbst nicht erkennen.

Unbekanntes

Unbekannt ist alles, was weder Ihnen, noch anderen bekannt ist. Es handelt sich um unenthülltes Terrain, welches ergänzend zu den wahrgenommenen, realen Tatsachen und als Kontinuum alles Möglichen, jedoch Unbekanntes steht.

**MERKSATZ**

Bei der Arbeit mit dem Johari-Fenster erhalten die Teilnehmenden eine Liste mit 56 Adjektiven, von denen sie fünf oder sechs auswählen müssen, die ihrer Meinung nach ihre Persönlichkeit beschreiben. Die anderen Gruppenmitglieder erhalten danach dieselbe Liste, und jede/r muss seinerseits je fünf oder sechs Adjektive auswählen, welche Sie beschreiben. Diese Adjektive werden dann zusammen in die Felder des Johari-Fensters platziert.

Das Ergebnis wird diskutiert.

Ziel

Joseph Luft beschreibt als ein Ziel, den gemeinsamen Handlungsspielraum transparenter und weiter zu gestalten. Im Johari-Fenster wird dabei das linke obere Feld immer größer, die anderen drei werden kleiner.

› **sich preisgeben:**

Durch Mitteilen und Teilen persönlicher Geheimnisse mit anderen verringert sich der Aufwand, der für die Geheimhaltung betrieben werden musste und vergrößert sich die Freiheit und der Handlungsspielraum in der Öffentlichkeit.

› **Beobachtungen mitteilen:**

Durch Mitteilen von Beobachtungen über blinde Flecken direkt an den Betroffenen gewinnt dieser Erkenntnisse über sich selbst und kann so seinen privaten und öffentlichen Handlungsspielraum bewusster wahrnehmen und ausfüllen.

Beide Wege ergänzen einander und helfen auch, Unbewusstes bewusst und dadurch handhabbar zu machen.



LERNZIELE

8. FEEDBACK

DIE LERNENDEN KÖNNEN

16. Feedback-Botschaften formulieren und anwenden,
17. Feedback-Botschaften erkennen und annehmen.

Feedback ist eine Mitteilung an den Gesprächspartner, die darüber informiert, wie dessen Verhaltensweisen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden. Sie können im Feedback Ihren Kollegen, Mitarbeitern und auch Bürgern mitteilen, wie Sie sie gerade erleben.

Gelungenes Feedback untergliedert sich in drei Stufen:

1. Ich sah, hörte, merkte ...
2. Dabei gefiel mir das ... (nicht) ...
3. Für die Zukunft hätte ich gerne/wünsche ich mir/erwarte ich ...
(konkret, ausführbar)

8.1 Feedback – Geben und Empfangen

8.1.1 Regeln für das Geben von Feedback

- › Feedback anbieten, nicht aufdrängen
(Bereitschaft muss vorhanden sein)!
- › Auf begrenzte Verhaltensweisen beziehen,
in Form von Ich-Botschaften formulieren!
- › Keine Wertungen vornehmen.
- › Meinungen als Meinungen, Empfindungen als Empfindungen
und Hypothesen als Hypothesen kennzeichnen.
- › Nur veränderbare Verhaltensweisen kritisieren,
keine sofortige Reaktion verlangen.
- › Auch positives Feedback geben.

8.1.2 Regeln für das Empfangen von Feedback

- › Zuhören und das Feedback aufnehmen.
- › Nicht rechtfertigen, nicht argumentieren.
- › Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.
- › Entscheiden Sie bewusst, was Sie beibehalten, was Sie verändern und was Sie weiter an sich beobachten möchten.

8.1.3 Die positiven Wirkungen des Feedbacks

- › **Feedback stützt** und fördert positive Verhaltensweisen, da diese anerkannt werden.

Beispiel:

»Durch diese genaue Beschreibung haben Sie uns wirklich geholfen, die Ursache zu finden.«

- › **Feedback korrigiert** Verhaltensweisen, die dem Betreffenden nicht weiterhelfen.

Beispiel:

»Es hätte mir mehr geholfen, wenn Sie sich mit Ihrer Meinung nicht zurückgehalten, sondern sie offen gesagt hätten.«

- › **Feedback klärt** die Beziehungen zwischen Personen und hilft, den anderen besser zu verstehen.

Beispiel:

»Harry, ich dachte, wir könnten nicht zusammenarbeiten, aber nun sehe ich, dass wir uns sehr gut miteinander verstehen.«

Die Möglichkeit voneinander zu lernen wird gefördert. Auf diesem Wege ist es möglich, die Fremdwahrnehmung mit der Selbstwahrnehmung systematisch zu vergleichen.



LERNZIELE

9. VERSTÄNDLICHES SCHREIBEN IM BEHÖRDENALLTAG

DIE LERNENDEN KÖNNEN

18. die Hauptregeln für bürgernahes Verwaltungsschreiben wiedergeben,
19. die wichtigsten Maßnahmen für bürgernahes Schreiben benennen.

Häufig ist die geschriebene Sprache die Kommunikations-Brücke zwischen den Bürgerinnen/Bürgern und ihrer Verwaltung. Schriftliche Mitteilungen und Bescheide der Behörden wirken wie eine Visitenkarte und sollten daher sprachlich und inhaltlich so gestaltet sein, dass die Empfänger sie verstehen und akzeptieren können.

Eine Sprache, die die Empfänger nicht angemessen verstehen, bleibt wirkungslos. Im schlimmsten Fall produzieren unverständliche Schreiben sogar Wut, Ohnmacht und Ressentiments gegen die öffentliche Verwaltung.

Eine verständliche Schriftsprache, nachvollziehbare Begründungen und von Wertschätzung getragene Schreiben schaffen dagegen Vertrauen zu den Behörden. Denn wenn die Probleme, Kenntnisse, Einstellungen und Fähigkeiten der angesprochenen Personen berücksichtigt werden, können Kommunikations-Barrieren überwunden und Missverständnisse vermieden werden.

Auch die Gemeinsame Geschäftsordnung I der Bundesministerien (GGO) fordert dies:

»Schreiben müssen präzise, inhaltlich vollständig, verständlich und höflich sein.« (§ 16 (2) GGO).

Daraus ergibt sich:

- › weil Schreiben der Verwaltung **genau und vollständig** sein müssen ... kann Verwaltungssprache nicht auf **fachsprachliche** Elemente verzichten **und**
- › weil Schreiben der Verwaltung verständlich sein sollen, müssen sie einfach formuliert sein.

*Eine Faustregel für das Verfassen von
Schriftstücken in der Verwaltung lautet:*

So fachbezogen wie nötig – so bürgernah wie möglich



MERKSATZ

Grundsätze für Ihre Schreiben:

Komplexe Sachverhalte werden in Ihren Schreiben verständlich vermittelt, wenn Sie folgendes beachten:

- › Einfachheit
- › Kürze und Genauigkeit
- › sinnvolle Gliederung
- › Verständnishilfen

Diese Grundsätze lassen sich auf Wörter, Sätze und das Schreiben insgesamt anwenden:

Wörter:

- › Bekannte und eindeutige Wörter verwenden
- › auf Modewörter, Sinndoppelungen und Superlative verzichten
- › keine unbekanntes Abkürzungen benutzen
- › auf Fremdwörter verzichten
- › gleiches immer mit dem gleichen sprachlichen Ausdruck bezeichnen
- › Genitiv- und Substantivketten vermeiden
- › Verben (statt Substantivierungen) verwenden

Sätze:

- › auf eine überschaubare Satzlänge achten
- › Hauptgedanken in den Hauptsatz schreiben
- › Nebensätze nachordnen
- › Schachtelsätze vermeiden

Absätze/Schreiben insgesamt:

- › Schreiben folgerichtig und schlüssig aufbauen
- › Schritt für Schritt argumentieren
- › das Wesentliche zuerst – Argumente in der Reihenfolge ihrer Wichtigkeit anführen
- › Abstraktes durch Beispiele anschaulich machen

Bürgernähe im schriftlichen Kontakt erzielen Sie, wenn Sie folgende Aspekte berücksichtigen:

- › freundlich, zugewandt und verständnisvoll formulieren
- › Ansprechperson/Bearbeiter persönlich nennen
- › Erläuterungen/Begründungen dem Wissensstand der angesprochenen Person anpassen
- › Befehlsformen durch einfache Aufforderungen ersetzen
- › eine persönliche Anrede wählen – möglichst auch im Text
- › Anfragen und Schreiben von Bürgern schnell beantworten
- › auf zusätzliche Informationen hinweisen
- › der Bürgerin, dem Bürger etwas über den Fortgang des Verfahrens mitteilen.

10. VORURTEIL – KLISCHEE – DISKRIMINIERUNG – MOBBING: DEFINITIONEN / ABGRENZUNGEN

Ein **Vorurteil** ist ein vorab wertendes Urteil, das eine Handlung leitet und in diesem Sinne endgültig ist. Es ist eine meist wenig reflektierte Meinung – ohne verständige Würdigung aller relevanten Eigenschaften eines gewerteten Sachverhaltes oder einer Person.

Anders als ein Urteil ist das wertende Vorurteil für den, der es hat, häufig Ausgangspunkt für motivgesteuerte Handlungen, manchmal zweckdienlich, ein andermal zweckwidrig.⁹

»**Klischees** sind vorgeprägte Wendungen, abgegriffene und durch allzu häufigen Gebrauch verschlissene Bilder, Ausdrucksweisen, Rede- und Denkschemata, die ohne individuelle Überzeugung einfach unbedacht übernommen werden.«¹⁰

Diskriminierung: In der ursprünglichen Bedeutung (von lat.: *discriminare* = trennen, absondern, unterscheiden) bezeichnet sachlich-beschreibend eine unterschiedliche Behandlung bzw. trennende Klassifizierung von Subjekten oder Objekten.

Ausgangspunkt jeder Diskriminierung kann eine Bewertung von Menschen anhand von tatsächlichen oder zugeschriebenen gruppenspezifischen Merkmalen sein.¹¹

»**Mobbing** bezeichnet eine konfliktbeladene Situation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßens aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.«¹²

9 nach Gordon Willard Allport, US-amerikanischer Psychologe

10 Gero von Wilpert: Sachwörterbuch der Literatur. Stuttgart 1970

11 nach Hans Schulz/Otto Basler u. a., Deutsches Fremdwörterbuch, Bd. IV, 2. Auflage, Walter de Gruyter, Berlin 1999

12 nach Leymann 1997, S. 18

ZWEITER TAG
SEMINARAUSWERTUNG



ÜBUNG

- 6. Wo haben sich für mich neue Einsichten und Fragen ergeben?
- 7. Wozu möchte ich noch mehr erfahren?
- 8. Worüber bin ich nachdenklich?
- 9. Was nehme ich mir für meine tägliche Arbeit mit Bürgerinnen/Bürgern vor?

ÜBUNG



**DRITTER TAG
MEIN PERSÖNLICHES SEMINARERGEBNIS**

- 10. Besonders interessant war für mich in diesem Projekt:
- 11. Welche Perspektiven und Aufgabenstellungen haben sich für meinen Aufgabenbereich daraus ergeben?
- 12. Was nehme ich mir vor?
- 13. Woran merke ich, dass sich für mich etwas positiv geändert hat?



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

1. Welche Instrumente der Bürgerorientierung kennen Sie?

2. Laufen mehr Wahrnehmungen über das Hören oder mehr über das Sehen?

3. Wann kann man etwas am besten behalten?

4. Auf welchen drei Ebenen verläuft die Kommunikation?

5. Was ist unter dem »Eisberg der Kommunikation« zu verstehen?

6. Was ist unter den »4 Seiten einer Nachricht« zu verstehen?

7. Was bedeutet »Aktives Zuhören«?

8. Was sind die Vorzüge von »Ich-Botschaften gegenüber Du-/Sie-Botschaften«?

9. Was bedeutet »Feedback«?

10. Wie heißen die drei Phasen der Sozialisation?

11. Welche Verantwortungen haben Sender und Empfänger?

12. Was ist an der Interpretation von Körpersignalen wichtig?

13. Worin unterscheiden sich die vier Distanzzonen?

14. Was sind unsere fünf Sinnesorgane?



FRAGEN ZUR SELBSTKONTROLLE

15. **Weshalb verursachen sich selbst erfüllende Prophezeiungen Konflikte?**

16. **Wie heißen die vier Bereiche im Joharifenster?**

17. **Worin unterscheiden sich Vorurteil und Klischee?**

18. **Wann kann man von Mobbing sprechen?**

19. **Wie lautet die Hauptregel für bürgernahe Verwaltungsschreiben?**

20. **Welches sind die wichtigsten Grundsätze für bürgernahes Schreiben?**



1. Welche Instrumente der Bürgerorientierung kennen Sie?

Instrumente zur Analyse der Kundenorientierung sind Befragungen, Testkunden, Ideenmanagement, Auswertung des Beschwerdemanagements und Evaluationen. Instrumente auf der Umsetzungsebene sind Schulung und Fortbildung, Erweiterung der Entscheidungskompetenzen, Anreizsysteme, Festlegung von Standards und übergreifende Zusammenarbeit.

2. Laufen mehr Wahrnehmungen über das Hören oder mehr über das Sehen?

Die meisten Wahrnehmungen laufen über das Auge: 83 Prozent der Wahrnehmung verläuft über das Sehen, das Hören leistet nur 11 Prozent der Kapazität.

3. Wann kann man etwas am besten behalten?

Nur 10 Prozent des bloß Gehörten bleibt im Gedächtnis hängen; wenn etwas gehört und gesehen wird sind es hingegen 50 Prozent. Sobald darüber gesprochen wird, behält man 70 Prozent und mehr.

4. Auf welchen drei Ebenen verläuft die Kommunikation?

Kommunikation spielt sich auf den folgenden drei Ebenen ab:

- › verbale Kommunikation –
gesprochene oder geschriebene Sprache;
 - › nonverbale Kommunikation –
Mimik, Gestik, Haltung, Verhalten im Raum;
 - › paraverbale Kommunikation –
Stimmlage, Lautstärke, Sprechgeschwindigkeit
-

5. Was ist unter dem »Eisberg der Kommunikation« zu verstehen?

Unter dem »Eisberg der Kommunikation« versteht man, dass zu jeder Kommunikation nicht nur die sichtbare Sachebene (Fakten, Termine, Tatsachen, Zahlen usw.) gehört, sondern auch die häufig nur unterschwellig vorhandene Beziehungsebene (Motive, Stimmungen, Interessen, Wünsche usw.). Ebenso wie die im Wasser befindliche unsichtbare Masse eines Eisberges ist die Beziehungsebene oft viel größer und bedeutsamer als die sichtbare Sachebene.



-
6. **Was ist unter den »4 Seiten einer Nachricht« zu verstehen?**
 Unter den »4 Seiten einer Nachricht« ist ein durch Schulz von Thun entwickeltes Kommunikationsmodell zu verstehen, welches besagt, dass zu jeder Äußerung eines Senders vier Botschaften gleichzeitig gehören, nämlich
- › ein Sachinhalt;
 - › eine Selbstoffenbarung;
 - › ein Appell und
 - › eine Beziehungsbotschaft
 - › Der Empfänger nimmt die Äußerung des Senders wiederum mit 4 verschiedenen entsprechenden Ohren auf, weshalb hier auch vom »4-Ohren-Modell« die Rede ist.
-
7. **Was bedeutet »Aktives Zuhören«?**
 »Aktives Zuhören« bedeutet, sich auf seinen Gesprächspartner zu konzentrieren, sich in sein Gegenüber einzufühlen, um mit eigenen Worten wiederzugeben, was nicht nur sachlich, sondern auch emotional von ihm verstanden wurde.
-
8. **Was sind die Vorzüge von »Ich-Botschaften gegenüber Du-/Sie-Botschaften«?**
 Während Sie-/Du-Botschaften vom Gesprächspartner (Empfänger) als Bewertung seiner Person empfunden werden können, beschreiben Ich-Botschaften (»Ich ...«) die Wirkung des problematischen Verhaltens, ohne ihn zu etikettieren oder zu bewerten.
-
9. **Was bedeutet »Feedback«?**
 Feedback arbeitet mit Ich-Botschaften. Es ist eine Mitteilung an den Gesprächspartner, die darüber informiert, wie dessen Verhaltensweisen wahrgenommen, verstanden und erlebt werden.
-
10. **Wie heißen die drei Phasen der Sozialisation?**
 Die drei Phasen heißen Primäre, Sekundäre und Tertiäre Sozialisation.
-
11. **Welche Verantwortungen haben Sender und Empfänger?**
 Sender: Formulieren Sie so, dass Sie höchstwahrscheinlich vom Empfänger verstanden werden. Empfänger: Bei nicht verstandenen Worten oder Formulierungen in jedem Fall nachfragen.
-



-
12. Was ist an der Interpretation von Körpersignalen wichtig?
Körpersignale sind immer im Zusammenhang des Geschehens und in der Situation zu bewerten, in der sie gesendet werden. Es handelt sich immer um mögliche Bedeutungen.
-
13. Worin unterscheiden sich die vier Distanzzonen?
Distanzzonen unterteilen sich in abgegrenzte Regionen, unterscheiden sich von Person zu Person und können kulturabhängig sein.
-
14. Was sind unsere fünf Sinnesorgane?
Auge, Ohr, Nase, Haut und Zunge.
-
15. Weshalb verursachen sich selbst erfüllende Prophezeiungen Konflikte?
Konflikte entstehen, weil die Betroffenen ihr Verhalten nur als Reaktion auf das Tun der anderen Menschen ansehen. Sie machen sich aber nicht bewusst, dass ihr Verhalten das Benehmen des Gesprächspartners erst hervorgerufen hat.
-
16. Wie heißen die vier Bereiche im Joharifenster?
- › Öffentliche Person
 - › Blinder Fleck
 - › Mein Geheimnis und
 - › Unbekanntes.
-
17. Worin unterscheiden sich Vorurteil und Klischee?
- › Vorurteil: ein vorab wertendes, meist wenig reflektiertes Urteil, das eine Handlung leitet.
 - › Klischee: vorgeprägte Wendungen, Rede- und Denkschemata, die unbedacht übernommen werden
-
18. Wann kann man von Mobbing sprechen?
Mobbing bezeichnet eine konfliktbeladene Situation am Arbeitsplatz unter Kollegen oder zwischen Vorgesetzten und Untergebenen, bei der die angegriffene Person unterlegen ist und von einer oder einigen Personen systematisch, oft und während längerer Zeit mit dem Ziel und/oder dem Effekt des Ausstoßens aus dem Arbeitsverhältnis direkt oder indirekt angegriffen wird und dies als Diskriminierung empfindet.
-



19. Wie lautet die Hauptregel für bürgernahe Verwaltungsschreiben?
Faustregel: so fachbezogen wie nötig – so bürgernah wie möglich!

20. Welches sind die wichtigsten Grundsätze für bürgernahes Schreiben?

Grundsätze:

- › Einfachheit
 - › Kürze und Genauigkeit
 - › sinnvolle Gliederung und
 - › Verständnishilfen
-

14. LITERATUREMPFEHLUNGEN

FRIEDEMANN SCHULZ VON THUN

»Miteinander Reden«, Band 1-3, Hamburg 2008

HINRICH LÜHRSEN

»Raumübergreifendes Großgrün«/Beamtendeutsch, rororo 2010

STRAELENER MANUSKRIPTE VERLAG

»NS-Deutsch«, Selbstverständliche Begriffe und Schlagwörter
aus der Zeit des Nationalsozialismus, 1988

SAMY MOLCHO

»Körpersprache«, Goldmann Verlag, 1996

TIZIANA BRUNO / GREGOR ADAMCZYK

»Körpersprache«, Taschenguide, Freiburg 2011

PAUL EKMAN

»Gefühle lesen«, Spektrum Taschenbuch, Heidelberg 2010

RUDOLF DONNERT

»Soziale Kompetenz«, Würzburg 2003

MARTIN WOLMERATH

»Mobbing«, WEKA Media 2008

GERD GIGERENZER

»Bauchentscheidungen«, Goldmann, 2008

FRIEDRICH GLASL

»Selbsthilfe in Konflikten«, Stuttgart 1998

SUSANNE MOTAMEDI

»Konfliktmanagement«, Offenbach 1990

HARRIET G. LERNER

»Wohin mit meiner Wut?«, Frankfurt 1990

FERNANDO SAVATER

»Ethik für Erwachsene von Morgen«, Bonn 1996

HORST BOSETZKY

»Bekenntnisse Berliner Büroinsassen«, Berlin 1996

IMPRESSUM

Verwaltungsakademie Berlin
Ausbildungszentrum
Turmstraße 86
10559 Berlin
› (030) 90229 – 8080 | Service-Telefon
› service@vak.berlin.de
› www.vak.berlin.de

REDAKTION UND KOORDINATION

Anne Pfänder, ABZ 2, VAK Berlin

GESTALTUNG UND SATZ | AUSGABE 2017

C.CONCEPT . Catherina Deinhardt
www.cconcept-gestaltung.de

www.vak.berlin.de



Die Verwaltungsakademie Berlin ist der zentrale Bildungsdienstleister für die Verwaltung des Landes Berlin. Als Exzellenz-Zentrum für lebenslanges Lernen steht die Verwaltungsakademie für

- › Aktive Begleitung von Veränderungsprozessen
- › Impulse, Qualität, Praxisnähe
- › Kundenorientierung, Flexibilität, Professionalität
- › Mitarbeiterorientierung, Transparenz, Teilhabe
- › Aktualität, Interaktivität, Mobilität
- › Verbindung von Erfahrung und Innovation

Erfahren Sie mehr über unser Veranstaltungsangebot und kontaktieren Sie unsere Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner. Wir beraten Sie gerne persönlich und individuell.

www.vak.berlin.de



VERWALTUNGS AKADEMIE BERLIN
GEGRÜNDET 1919