

# KOMMUNIKATION

Prolog: 1) Grundlagen 2) Botschaften zwischen den Zeilen 3) Gesprächstechniken

## Inhalt

- a) Gesprächsphasen und Gesprächsebenen
- b) Gesprächsleitfaden
- c) Bewertungen durch Beobachtungen ersetzen
- d) Positives Formulieren
- e) Spezielle Fragetechniken
- f) Feedback-Regeln

## 1) Die Grundlage offener Kommunikation

Nur mit Offenheit kann etwas zu uns finden, weil es einen Zugang braucht. Sonst bleiben wir einfach in unserer bestehenden Sichtweise. Die zentrale Frage lautet also:

Bin ich offen, oder will ich mit dem, was ich denke und in der Folge fühle Recht behalten?

"Aber wenn ich doch Recht habe?" ... würden hier vielleicht viele sagen. Eben - viele glauben, die Dinge richtig zu sehen und dass andere einfach falsch liegen. Dabei liegt der Irrtum auf der Hand: Es kann nur eine Wahrheit geben und nicht viele. Kommunikation bietet uns die Möglichkeit, das Wahre und Richtige zu erkennen - wenn wir offen dafür sind. In einem Gespräch können alle Beteiligten weiter kommen, ohne dass einer im Recht ist. Die Voraussetzung dafür ist Offenheit. Damit ist nur gemeint, Neues nicht von vornherein abzulehnen, sondern zu prüfen, zu hinterfragen und dann entweder zu verwerfen, oder statt der eigenen alten Denkweise anzunehmen. Die Bereitschaft, das zu tun, ist die Grundlage für Lösungen. So kann vernünftiges Denken und Handeln entstehen.

Was ist die Alternative? Es ist ein anderes Denken, dass darauf basiert Recht zu haben, andere zu besiegen, unberechenbar zu sein, sich Vorteile gegenüber anderen zu verschaffen, Dinge nachzutragen, andere zu beschuldigen usw. Und es endet, wie könnte es auch anders sein, im Konflikt. Der Konflikt besteht mit anderen Menschen und im eigenen Inneren. Das ist spürbar durch Gefühle wie Angst, Sorge, Wut, Ärger, Depression usw. Die Gefühle verraten also, für welches Denksystem bzw. für welche Grundeinstellung sich jemand entschieden hat.



## 2) Botschaften zwischen den Zeilen

Unsere Grundeinstellungen anderen Menschen und Dingen gegenüber, teilt sich mit. Erinnern wir uns noch einmal, was diese Grundeinstellung bedeutet: Es die Entscheidung für das konfliktorientierte, oder für das lösungsorientierte Denken.

Es ist unmöglich, sich für Konflikt zu entscheiden und gleichzeitig ruhig und wohlwollend zu handeln. Ein solcher Spagat führt nur zu inneren Spannungen, die sich in Depression und Unzufriedenheit äußert. Und: Der Versuch etwas zu machen, was nicht der inneren Grundeinstellung entspricht, misslingt. Denn über die Art und Weise unserer Kommunikation, unsere Ausstrahlung usw. schwingt das hindurch, was in uns ist an Gedanken und Einstellungen.

Die Gedanken und Einstellungen sind die Ursache für unser Erleben und unsere Gefühle. Weil wirkliche Änderungen immer auf der Ebene der Ursache vorgenommen werden müssen, ist hier die Stellschraube - nicht in einem zwanghaften freundlich und nett bleiben auf der Verhaltensebene. Nur auf der Verhaltensebene sind keine dauerhaften Lösungen möglich.

Botschaften zwischen den Zeilen bestimmen die Beziehungsebene. Das bedeutet: Die innere Grundeinstellung teilt sich anderen über die Botschaften zwischen den Zeilen mit und macht etwas mit den Beziehungen zu anderen. Entweder ist eine Beziehung dann einfach wohlwollend, bei Problemen lösungsorientiert und weiter führend - auch manchmal, ohne großen Spass dabei zu haben. Oder sie ist missgünstig, konfliktbehaftet,

dreht sich ständig im Kreis, schickt auf emotionale Achterbahnfahrten. Beide Arten gelten für all diejenigen, deren Grundeinstellung sie dort hinführt, wo sie gewählt haben zu sein - eben indem sie sich für die eine oder andere Art des Denkens entschieden haben.

Weil die Beziehungsebene vor der Sachebene kommt, ist eine wirkliche Lösung auf der Basis einer konfliktbehafteten Beziehungsebene nicht möglich. Das ist auch der Grund, warum manche Konfliktlösungsgespräche immer wieder in einer Sackgasse enden: es wird auf der Sachebene nach Lösungen gesucht, die dort nicht zu finden ist - denn sie liegt auf der Beziehungsebene. Auf der Sachebene gibt es keine Konflikte, sondern Fragen, auf die Antworten gewünscht werden.

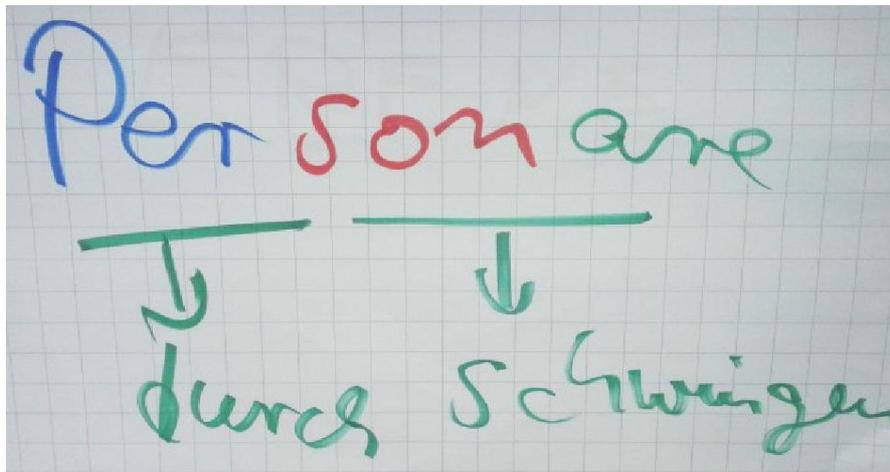


Abb. 2: Was schwingt bzw. klingt durch eine Person hindurch? Ihre Grundeinstellung.

### 3) Gesprächstechniken

Es gibt sicher eine Reihe an Gesprächstechniken, die sehr hilfreich sein können, wenn sie aus einer lösungsorientierten Grundeinstellung heraus genutzt werden. Die Vorstellung, Gesprächstechniken zu nutzen, um einen Gesprächspartner zu besiegen, ist absurd. Denn das würde bedeuten, dass der eigene Erfolg durch den Misserfolg des anderen zustande kommt. Wer sich für diese Art des Denkens entscheidet, hat die Basis für wirklichen Erfolg aus dem Blick verloren. Und das kann er, wenn er darauf schaut, auch selber feststellen: Weder er selbst, noch sein Gesprächspartner, fühlen sich damit dauerhaft gut. Selbst ein angeblicher Gewinner wird - nach seinem anfänglichen Gefühl des Triumphes - wieder da landen, wo ihn seine eigene Grundeinstellung hinführt: bei Misstrauen, Kampf und all dem, was für lösungsorientierte Begegnungen, für wirkliche Kommunikation und für die eigene innere Klarheit Gift ist.

Gesprächstechniken sollten daher zur Grundeinstellung passen. Sonst wirken sie aufgesetzt und evtl. manipulativ. Zu fragen, ohne Interesse an der Sichtweise des anderen, ist also Nonsense. Oder Beobachtungen zu schildern, anstatt zu bewerten, macht keinen Sinn, wenn ich den Gesprächspartner schon beurteilt habe - vor dem Gespräch. Ebenso ist ein konstruktives Feedback sinnlos, wenn es dazu dienen soll, dem anderen zu sagen, was er alles schlecht macht und woran er Schuld ist.

Andererseits wirken Gesprächstechniken aus einer lösungsorientierten Grundeinstellung heraus Wunder. Sie ermöglichen Einigungen da, wo vielleicht bisher "kein Land in Sicht"

war.

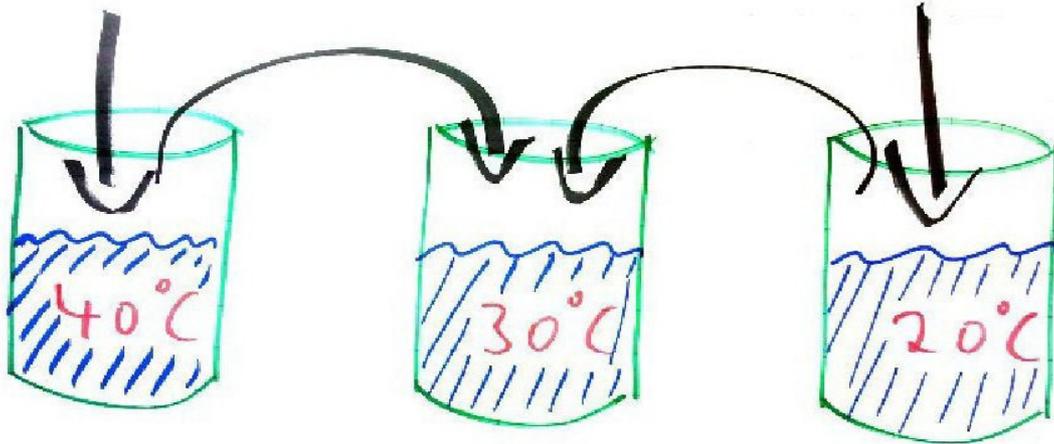


Abb. 3: Ist das Wasser im mittleren Becher warm oder kalt? Darüber können zwei Personen diskutieren, wobei eine der beiden als Referenz den ersten Becher sieht, die zweite Person den dritten Becher. Die Frage "Wer hat Recht?" ist hier völlig unsinnig. Das ist aber genau die Frage, die vielen ebenfalls unsinnigen Diskussionen zugrunde liegt. Die sinnvolle Frage, im Sinne eines Dialogs, müsste lauten: "Wo kommst Du her?" Und das ist genau die Leitfrage, die bei verschiedenen Blickwinkeln zu einem Verständnis des anderen führt. Ohne dieses Verständnis ist eine gemeinsame Lösung oft unmöglich.

## a) Gesprächsphasen und Gesprächsebenen

Im Kern sind die meisten Gespräche "idealerweise" in drei Phasen zu unterteilen. Das gilt übrigens auch für Vorträge oder Reden. Es gibt zwar auch Gesprächsstrukturen mit fünf oder mehr Phasen (zum Beispiel im Verkaufsgespräch). Aber auch da sind i. d. R. die wesentlichen drei Gesprächsphasen erkennbar:

PHASE 1 --> GESPRÄCHSEINSTIEG (vorwiegend Beziehungsebene)

Der Gesprächseinstieg ist mit am wichtigsten, weil das, was am Anfang geschieht, besonders gut erinnert wird (primacy-Effekt). Deswegen ist es bedeutsam, den Einstieg positiv zu "besetzen" - auch bei kritischen Gesprächsinhalten.

Den positiven Einstieg können Sie mit folgenden Mitteln erreichen:

- lächeln
- freundliche Begrüßung mit Handschlag
- "Small Talk"
- gemeinsam etwas trinken
- Positiveinstieg (z. B. bedanken, gemeinsame Erfolge ansprechen usw)

Natürlich soll die Gestaltung immer noch zum Gespräch passen. Ein positiver Einstieg könnte bei ernstesten Anlässen dazu führen, dass der Gesprächspartner sich z. B. "auf den Arm genommen" fühlt.

Zum Abschluss der ersten Phase, zum Übergang in die zweite Phase, sollte dem Gesprächspartner ein kurzer Überblick gegeben werden darüber, was jetzt kommt: also über die Gesprächsinhalte, den Ablauf und die geplante Dauer des Gesprächs. Das wird in erster Linie dann wichtig, wenn Sie das Gespräch führen bzw. der Initiator dafür sind.

## PHASE 2 --&gt; MITTELTEIL (vorwiegend auf der Sachebene)

Den Mittelteil sollten Sie als Gesprächsführer gestalten. Das gelingt meist sehr gut, indem Fragetechnik verwendet wird. Denn Fragen zeigen, dass Sie Interesse an dem anderen und seiner Meinung haben. Und: Sie lenken das Gespräch durch gezielte Fragen. Achten Sie darauf, dass Ihre Fragen den anderen nicht unter Druck setzen. Liefern Sie daher neben Fragen auch weitere eigene Gesprächsbeiträge.

Im Mittelteil wird es i. d. R. darum gehen, sich über einen Sachverhalt auszutauschen und ggf. Einigkeit herzustellen. Am Ende des Mittelteils, zum Übergang in Phase 3, sollten Sie daher das Ergebnis aus Phase 3 nochmal kurz zusammenfassen. Fragen Sie nach der Zusammenfassung den Gesprächspartner, ob das so "passt", oder er noch Ergänzungen bzw. Anmerkungen machen möchte.

## PHASE 3 --&gt; GESPRÄCHSABSCHLUSS (vorwiegend Beziehungsebene)

Der Abschluss des Gespräches bleibt, wie der Einstieg, besonders gut im Gedächtnis (recency-Effekt). Darum sollte auch hier ein Positivabschluss geschehen, z. B. durch:

- bedanken, für das Gespräch
- Ausdruck der Freude über das Ergebnis
- positiver Ausblick auf zukünftige Entwicklungen
- "Small Talk"
- Handschlag zur Verabschiedung

## b) Gesprächsleitfaden

Ein gelungenes Gespräch besteht also i. d. R. aus einem positiven Einstieg, gezielten Fragen und konstruktiven Gesprächsbeiträgen, sowie einem positiven Abschluss. Damit das sicher gelingt, ist es sinnvoll, sich vor einem wichtigen Gespräch einen sog. Gesprächsleitfaden zu erstellen. D. h.: Sie überlegen sich schon vorher, wie Sie positiv beginnen können, welche "Small Talk"-Themen sich anbieten und welche Schlüsselfragen das Gespräch in die Richtung lenken, in der Ihr Gesprächsziel liegt. Auch Ihr Gesprächsziel sollten Sie daher schon vorher konkretisieren.

Je nach Ihrer Routine in der Gesprächsführung formulieren Sie in dem Gesprächsleitfaden genau die Sätze als "wörtliche Rede", die Sie auch später in dem Gespräch sagen möchten. Oder es reichen Ihnen Stichworte zu den einzelnen Gesprächsphasen. Ihre Schlüsselfragen sollten Sie auf jeden Fall ausformulieren.

Ihr Leitfaden gliedert sich also in drei Teile: Einstieg, Mittelteil, Abschluss. Zwischen den Teilen gibt es einen Übergang, den Sie auch kurz planen sollten: Zwischen Einstieg und Mittelteil den Überblick und zwischen Mittelteil und Abschluss eine Zusammenfassung. Dann brauchen Sie für den Einstieg einen sog. Positiveinstieg und für den Abschluss einen Positivabschluss. Für den Mittelteil die Schlüsselfragen.

Denken Sie auch daran, dass Ihre Grundeinstellung und die Gestaltung (Sitzpositionen, Getränke, heller und freundlicher Raum, Zeit und Ruhe) sich wesentlich auf das Gespräch auswirken und daher optimal vorbereitet sein sollten.

Beispiel eines Gesprächsleitfadens für Mitarbeitergespräche (Leistungsbewertung):

## Gesprächsleitfaden für Mitarbeitergespräche

### Gesprächseröffnung

- Aufwärmphase:
- Persönliche Ansprache
  - Eine gute Atmosphäre schaffen (Small Talk)
  - Getränk anbieten

### Überleitung/Überblick

Was ist der Gesprächsanlass und wie geht es jetzt weiter?  
Es geht dabei um ...

- Aktuelle Entwicklungen
- „Rückmeldungen für Sie als Mitarbeiter“
- Sichtweise des Mitarbeiters erfahren
- Evtl. Verbesserungsmöglichkeiten
- Gelegenheit zum regelmäßigen gemeinsamen Austausch
- Gemeinsame Chance, Veränderungen zu vereinbaren

Überblick über den Gesprächsverlauf geben:

- "Ich starte gleich mal mit ..."
- "Anschließend wäre es schön, wenn Sie ..."
- Gelegenheit sich über verschiedene Punkte auszutauschen
- Evtl. gemeinsam Veränderungen vereinbaren
- Ungefähre Dauer des Gesprächs angeben

## Gesprächs-Durchführung

### Beobachtungen schildern:

- Kameraprinzip: Was habe ich wann wahrgenommen?
- Ich-Botschaft: Was dachte oder fragte ich mich dazu?
- Fragen an den Gesprächspartner.

### Weitere Gesprächstechniken:

- Schlüsselfragen:
  - Wie sehen Sie sich in diesem Bereich?
  - Wo sehen Sie Verbesserungsmöglichkeiten?
- Bei unterschiedlichen Einschätzungen:
  - Warum habe ich einen anderen Eindruck? ... (erläutern)
- Positiv formulieren
- Feedback-Regeln beachten.

## Gesprächs-Abschluss

### Ergebnisse zusammenfassen:

- Vereinbarungen nennen usw.
- Frage: „Gibt es noch Punkte, die Sie ansprechen möchten?“
- Nächsten Gesprächstermin abstimmen

### Gespräch ausklingen lassen:

- Z. B. Frage: „Was steht heute noch so bei Ihnen an?“ Oder: „Was ist eigentlich aus ... geworden?“ Oder: ... (Small Talk)
- Für das Gespräch bedanken
- Verabschiedung

Der Gesprächsleitfaden könnte auch einem Vertreter dazu dienen, ein Gespräch für Sie zu führen, falls Sie verhindert sind.

### c) Bewertungen durch Beobachtungen ersetzen

Bewertende Formulierungen erkennt man an bestimmten Reizwörtern, wie z. B.

- bestimmte Adjektive (gut, schlecht, faul, unzuverlässig, ...)
- Reizwörter (immer, nie, zu ...)
- Interpretationen
- Psychologisieren
- Vergleiche
- Belehren
- Werten
- Unterstellungen
- Vorschriften machen
- Unerbetene Ratschläge
- usw.

I. d. R. wirken Ansprachen mit solchen Formulierungen "von oben herab". Gesprächspartner fühlen sich dann vielleicht unwohl. Einige reagieren evtl. gereizt. Es gilt daher, bewertenden Formulierungen zu vermeiden.

Das gelingt meist, indem man dem sog. "Kamera-Prinzip" folgt: Sie schildern einfach den Hergang / die Situation, wie Sie ihn / sie erlebt haben. Wenn eine Kamera mit Tonaufzeichnung das Geschehen aufgezeichnet hätte: Sie schildern, was auf dem Film zu sehen und zu hören sein würde - aus Ihrer subjektiven Sicht. Benutzen Sie dafür "Ich-Botschaften" - keine "Du-Botschaften".

Anschließend können Sie das Gespräch i. d. R. mit der Fragetechnik steuern, indem Sie z. B. fragen: Was hat das nun zu bedeuten? Wie kommen wir da jetzt weiter? o. ä.

## d) Positives Formulieren

Jedes Wort im Gespräch hat eine eigene Wirkung. So gibt es eine Reihe von Wörtern, die negativ geprägt sind. Dazu gehören z. B.: aber, trotzdem, dagegen, schlecht, nicht, nie, müssen, Problem, Kampf, usw. Sie sollten daher möglichst Begriffe verwenden, die positiv besetzt sind.

Vermeiden Sie - nach Möglichkeit - negative Formulierungen, indem Sie positiv formulieren. Hier einige Beispiele:

"Das sollten wir besser anders machen" anstatt "Das geht so nicht".  
"Da brauchen wir eine Lösung" anstatt "Das ist ein Problem".  
"Donnerstag würde es gut passen" anstatt "Mittwoch geht nicht".  
Usw.

## e) Spezielle Fragetechniken

W-Fragen sind besonders vielseitig einsetzbar. Das liegt daran, dass man auf solche Fragen nicht mit einem einfachen „ja“ oder „nein“ antworten kann. Ihr Gesprächspartner ist also am Zug. Trotzdem bestimmen Sie durch Ihre Fragestellung die Richtung der Antwort. W-Fragen eignen sich, um ein Gespräch in Gang zu bringen, um es zu lenken, um zu beruhigen. Es ist also empfehlenswert, solche offenen W-Fragen zu stellen:

- Wo ..... ?
- Wer ..... ?
- Welche ..... ?
- Wozu ..... ?
- Wieso ..... ?

- Weshalb ..... ?
- Warum ..... ?
- Was ..... ?

USW.

Um Einwänden zu begegnen, sind zwei Fragetechniken oft besonders geeignet:

- Hypothetische Frage

*Ihr Gesprächspartner bringt einen Einwand oder Kritik. Sie greifen den Einwand auf und verhalten sich einfach erstmal so, als wäre gar nicht da. Beispiel: 1) Einwand „Punkt zwei Ihrer Ausarbeitung scheint mir so nicht zu passen.“ 2) Hypothetische Frage „Wenn Punkt zwei (dann) passen würde, wäre die Ausarbeitung dann okay für Sie?“ Anschließend könnte das Gespräch mit einer gespiegelten Frage fortgesetzt werden.*

- Gespiegelte Frage

*Bei der gespiegelten Frage wird der Einwand des Gesprächspartners aufgegriffen, und der Gesprächspartner wird nach einer Lösung zu seinem Einwand gefragt. Beispiel: 1) Einwand „Punkt zwei Ihrer Ausarbeitung scheint mir so nicht zu passen.“ 2) Gespiegelte Frage „Was würde den aus Ihrer Sicht besser passen?“*

- Hypothetische und gespiegelte Fragen können kombiniert werden.

*Beispiel: 1) Einwand „Punkt zwei Ihrer Ausarbeitung scheint mir so nicht zu passen.“ 2) Hypothetische Frage „Wenn Punkt zwei (dann) passen würde, wäre die Ausarbeitung dann okay*

für Sie?“ 3) Antwort „Ja“. 4) Gespiegelte Frage „Was würde denn aus Ihrer Sicht unter Punkt zwei besser passen?“.

## f) Feedback-Regeln

Immer dann, wenn Sie jemandem eine Rückmeldung zu seinem Verhalten geben möchten, sollten Sie die folgenden Feedback-Regeln berücksichtigen. Das gilt sowohl im Job, wenn Sie mit einem Kollegen sprechen, oder ein Mitarbeitergespräch führen, als auch in jeder anderen Gesprächssituation, in der Sie das Verhalten einer anderen Person betrachten.

Bleiben diese Feedback-Regeln unberücksichtigt, dann reagiert der Gesprächspartner häufig mit Abwehr, weil er sich angegriffen fühlt. Sie merken das daran, dass der andere Gegenargumente bringt, oder sich verteidigt bzw. rechtfertigt.

Für eine Verhaltensänderung, die Sie möglicherweise bewirken möchten, ist hingegen Offenheit und Zustimmung erforderlich. Daher gehen Sie in solchen Situationen am besten so vor:

1. Beginnen Sie mit etwas Positivem.
2. Schildern Sie dann Ihre Beobachtung (s. o.: Beobachten anstatt bewerten).
3. Sagen Sie, was das Beobachtete bei Ihnen für Gedanken bzw. Gefühle ausgelöst hat (Ich-Botschaft).
4. Fragen Sie den anderen nach seiner Sichtweise.
5. Stellen Sie Lösungsfragen, z. B. : "Wie können wir da weiter kommen?"
6. Machen Sie Vorschläge, als Frage formuliert.
7. Beenden Sie das Gespräch mit etwas Positivem.

Das Beginnen und Enden mit etwas Positivem, während im Mittelteil konstruktiv kritisiert wird, nennt man auch "Sandwich-Methode".

ANHANG

Gesprächsstruktur und Gesprächstechniken

