

## Station 7: Mit kommunikativer Exzellenz führen

„Gedacht heißt nicht immer gesagt,/ gesagt heißt nicht immer richtig gehört,/ gehört heißt nicht immer richtig verstanden,/ verstanden heißt nicht immer einverstanden,/ einverstanden heißt nicht immer angewendet,/ angewendet heißt noch lange nicht beibehalten.“

[Konrad Lorenz]

### Alles beginnt mit der eigenen Wahrnehmung

***Kommunikation*** [lat.: communicare = mitteilen, teilen, gemeinschaftlich machen] ***ist letztendlich der Versuch, eigene Ideen und Vorstellungen anderen so verständlich zu machen, dass darauf aufbauend gemeinsam etwas entstehen kann.***

Der große Soziologe und Systemtheoretiker, Niklas Luhmann, vertritt sogar die Meinung, dass Gesellschaft ausschließlich aus der aneinander anschlussfähigen Kommunikation entsteht. Sehr vereinfacht gesagt ist Gesellschaft die Gesamtheit der miteinander in Beziehung stehenden Kommunikationen, egal welchen Mediums sie entstanden sind (also durch Personen, Massenmedien, Neuronen, ...): Wo keine kommunikative Vernetzung besteht, ist keine systemische Basis vorhanden, um überhaupt etwas entstehen zu lassen oder zu verändern. Unabhängig, wie man zu dieser Position steht, müssen wir uns einer Sache bewusst sein. Im Gegensatz zur gängigen Meinung, dass Kommunikation unter „gesunden“ Gleichsprachigen eine relativ einfache Angelegenheit ist – immerhin haben wir ja einen Mund, Worte, Sprache und Ohren – zeigt uns der Alltag oft genau das Gegenteil.

***Wenn wir uns nicht richtig verstehen, sind wir schnell dabei, den Anderen dafür verantwortlich zu machen:*** Du verstehst mich nicht! Wie oft muss ich das noch sagen! Kannst Du niemals hören! Das habe ich Ihnen doch schon gestern gesagt! Das haben wir doch so beschlossen!

Dieses Verhaltensmuster hat selbstverständlich mehrere Gründe, einer ist relativ trivial. Immer wieder tappen wir in die Falle, zu glauben, dass erfolgreiche Kommunikation in der Form stattfindet, dass ein Sender eine Botschaft formuliert und diese dann über die Ohren des Empfängers aufgenommen wird. Rein physisch mag das so ähnlich sein – faktisch jedoch fehlen dieser Sichtweise zwei fundamentale Schnittstellen: Die Gehirne des Senders und Empfängers.

*Kommunikation beginnt im Gehirn des Senders, konkreter in dessen subjektiver Konstruktion von der Welt und endet in einem ebenso komplexen Gefüge – im Gehirn des Empfängers. Davor liegt die gesamte bisherige Erlebniswelt der beiden Kommunikationspartner; dazwischen liegen die Schnittstellen vom Denken zum Sprechen sowie vom Hören zum Verstehen.*

*Wahr ist, was wir gerade wahrnehmen.*

In der grauen Substanz des Gehirns werden sämtliche Umweltreize unabhängig von der Reizart in gleicher Form verarbeitet. Egal ob ein Reiz visuell, haptisch, akustisch, usw. ausgelöst wurde, er wird immer in denselben Typ neuronaler Erregung umgewandelt [Gerhard Roth, 1996, S. 94f, Die Bedeutung der Hirnforschung für die philosophische Erkenntnistheorie ..., in Braitenberg/Hosp, 1996, S. 87-109]. Erst in unserem Kopf entsteht ein Bild, eine Idee, eine Vorstellung.

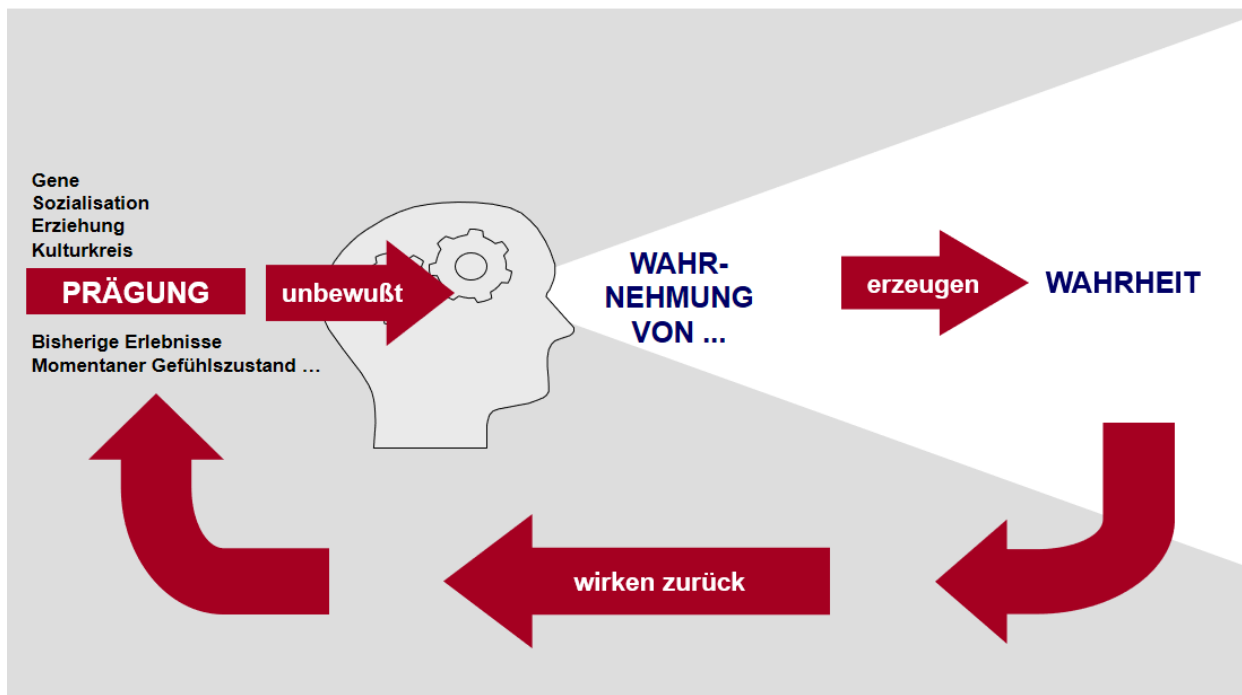


Abbildung: Wir konstruieren unsere eigene Welt

*Zusammengefasst können wir sagen: Bevor auch nur ein Laut unsere Lippen verlässt, haben wir bereits einen ganz individuellen Vorselektionsprozess durchlaufen, der in gleicher Weise wieder beim Empfänger einer Botschaft abläuft. Dort allerdings mit dessen ganz individuellen Vorprägungen.*

Begraben wir also die Vorstellung, dass Aussagen von jedem in gleicher Weise verstanden, Bilder von jedem identisch gesehen, Klänge von jedem gleichlautend gehört, oder gemeinsame Erlebnisse übereinstimmend interpretiert werden.

*Stellen wir uns also darauf ein, dass gelungene Kommunikation eher die Ausnahme denn die Regel darstellt.*

Mit dieser auf Demut basierenden Haltung erhöhen wir auf alle Fälle die Chance, in ein gegenseitiges Verstehen zu kommen.

## Grundlagen erfolgreicher Kommunikation

*Vor dem voran stehenden Hintergrund können wir Kommunikation als Versuch definieren, bei dem ein Sender sich subjektiv zu einer Sache ausdrückt, mit dem Ziel, dass beim Empfänger ein einigermaßen übereinstimmender Eindruck zu dieser Sache entsteht.* Oder etwas einfacher: Der Empfänger

versteht den Sender nur, wenn beider geistige Software auf einem weitgehend ähnlichen Programm läuft.

Ein pragmatischer Praxisansatz gelungener Kommunikation liegt im synergetischen Dreiklang der „drei W“: **Wahrnehmung – Wirkung – Wunsch.**

- **Wahrnehmung:** In einem Gespräch nehme ich als erstes nur möglichst „objektiv“ wahr, was wirklich geschieht. Was höre ich andere sagen, was sehe ich, wie dies gesagt wird. Ich versuche dabei möglichst neutral zu bleiben und nicht sofort das Wahrgenommene zu bewerten oder zu interpretieren. Auch bemühe ich mich darum, wirklich zuzuhören. Wenn ich dem anderen etwas mitteilen möchte, tue ich dies ohne Bewertung.
- **Wirkung:** Im nächsten Schritt beobachte ich mich selbst. Wie wirkt das Gesagte und Gesehene auf mich? Was löst es in mir aus? Fühle ich mich froh, amüsiert, irritiert oder gar verletzt und erschrocken? Wenn ich diese Wirkung für mich etwas sortiert und reflektiert habe, teile ich meinem Gegenüber diese Wirkung mit. Ich spreche bewusst in Ich-Botschaften und bemühe mich um eine klare aber nicht verletzende Sprache. „Aus meiner Sicht stellt sich die Situation wie folgt dar ...“. „Ich denke, dass ...“. „Ich bin etwas verwundert über die Schärfe Ihrer Worte“. Auch kann ich an dieser Stelle mit Verständnisfragen arbeiten: „Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?“ „Sehe ich das richtig, dass Sie ...?“
- **Wunsch:** Der dritte Schritt ist nun die möglichst konkrete Formulierung eines Wunsches an den anderen. Dieser Wunsch sollte eng an der besprochenen Thematik liegen und möglichst sofort umsetzbar sein. Also nicht: „Ich würde mich freuen, wenn Sie in nächster Zeit noch einmal die Projektunterlagen durchsehen könnten.“ Sondern: „Bitte überprüfen Sie die Projektunterlagen bis heute Mittag nochmals genau auf Fehler. Um 14.00 Uhr möchte ich diese dem Kunden schicken.“

Selbstverständlich gibt es in jedem der drei Schritte noch ausreichend „Tretminen“ und es bedarf einiger Übung, um die drei „W“ in der Praxis wirklich professionell anzuwenden [wir werden im Folgenden noch genauer darauf eingehen]. Wenn Sie jedoch ab heute bewusst darauf achten und sich um eine konsequente Anwendung bemühen, werden Sie stetig mehr kommunikative Erfolge ernten können. Ich selbst benutze diese Technik schon seit vielen Jahren und erlebe tatsächlich einen Fortschritt in Sachen gelungener Kommunikation.

## **Der Kommunikationsprozess nach Marshall B. Rosenberg**

Bis zum Jahre 2004 war ich fest davon überzeugt, dass die „drei W“ die wirkungsvollste Kommunikations-Methodik ist, die es gibt. Dann stieß ich auf **Marshall B. Rosenberg** und seine so genannte „Gewaltfreie Kommunikation“ [Rosenberg, M., Gewaltfreie Kommunikation – eine Sprache des Lebens, 6. Auflage, Junfermann 2005]. Vom Prinzip her empfiehlt Rosenberg ein sehr ähnliches Vorgehen. Sein Kommunikationsprozess beinhaltet **vier Komponenten**:

### **Beobachtungen – Gefühle – Bedürfnisse – Bitten.**

- **Komponente 1 „Beobachtung“** ist sehr ähnlich wie der Schritt Wahrnehmung bei den drei „W“. Ein leichter Unterschied liegt darin, dass wir dem Gesprächspartner in jedem Fall kurz eine Rückmeldung geben, was wir beobachten und ob wir das mögen oder nicht.
- **Komponente 2 „Gefühle“** befasst sich explizit damit, was wir fühlen, wenn wir die Worte unseres Gesprächspartners hören, seine Handlungen beobachten. Dies ist ähnlich wie der Schritt „Wirkung“ bei den drei „W“ – befasst sich aber noch tiefer und bewusster mit unserem Gefühlszustand. Was geht in uns vor, wenn wir die Worte des anderen hören, seine Handlungen sehen?
- **Komponente 3 „Bedürfnisse“** macht nun einen wichtigen Unterschied. Hier formulieren wir sehr klar, welche Bedürfnisse hinter den Gefühlen stehen und ob Sie durch die Worte und Handlungen des anderen erfüllt oder missachtet werden.
- **Komponente 4 „Bitte“** schließt sich direkt an Komponente 3 an. Hier geht es um eine sehr präzise Bitte an den anderen, „... was wir vom anderen wollen, so dass unser beider Leben schöner wird“, wie es im Original bei Rosenberg heißt [Gewaltfreie Kommunikation – eine Sprache des Lebens, S. 25].

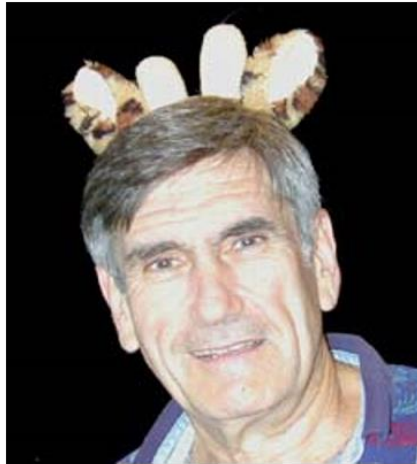
Gerade die letzten beiden Komponenten [Bedürfnisse und Bitten] klangen für mich anfangs ziemlich seltsam. „... beider Leben schöner wird ...“. Ich habe einige Zeit gebraucht, bis ich verstanden habe, dass genau hier der große Unterschied von Rosenberg zu anderen Kommunikationsmethoden

liegt. *Rosenbergs vier Komponenten zeichnen sich durch eine ganz besondere Haltung aus. Er löst Kommunikation von einer eher technischen Methodik und hebt sie auf eine zutiefst ethische Stufe.* So besteht die eine Seite seines „Kommunikationsansatzes“

darin, die vier Kommunikationsteile ganz klar in Wort und Tat auszudrücken. Die andere Seite seines Ansatzes liegt in dem Aufbau einer tiefen Beziehung zum anderen. Wir treten empathisch mit diesem in Kontakt; stimmen uns auf ihn ein. Wir beobachten mit seinen Augen, fühlen mit ihm, denken uns in ihn hinein, spüren seine Bedürfnisse und hören schließlich seine Bitten nicht mehr als Forderungen, sondern als echte Wünsche seines Herzens.

Rosenberg verwendet in diesem Kontext die Symbolik der Giraffenohren [siehe nachfolgende Grafik]. Giraffen sind die Tiere mit dem größten Herz aller Landtiere. Mit Giraffenohren hören wir keine Anschuldigungen, Warnungen, Maßregelungen, Bedrohungen, Schmeicheleien etc. mehr. Wir wissen, dass hinter jeder Aussage ein unerfülltes Bedürfnis steckt und versuchen dieses zu erkennen, statt auf die Worte des anderen einzusteigen.

## Bedürfnisse erkennen, statt auf Worte hören



**Dr. Marshall B. Rosenberg:**  
Begründer der Gewaltfreien Kommunikation

## Setzen Sie bitte Giraffenhoren auf

Abbildung: Wie Kommunikation zum echten Gespräch wird: Bedürfnisse erkennen, statt auf Worte hören

Nachdem ich Marshall B. Rosenberg persönlich erleben durfte und ihn immer wieder in Videosequenzen studiert habe, wurde mir zunehmend deutlicher, *dass der Schlüssel erfolgreicher Kommunikation in echter Empathie für den anderen liegt. Welche Sorgen, Bedürfnisse, Ängste treiben mein Gegenüber um? Welche Freude, welches Glück möchte er mit mir teilen? Was bewegt ihn gerade? Worin möchte er sich tief verstanden fühlen?*

Stellen Sie sich bitte folgende Situation vor; versuchen Sie sich ganz fest in die beschriebene Lage zu versetzen:

Sie haben heute Morgen aus den Nachrichten erfahren, dass Ihr Unternehmensbereich deutlich verkleinert und mittelfristig der ganze Standort geschlossen werden soll. Von Ihrem Chef haben Sie dann noch erfahren, nach welchen Kriterien der Personalabbau erfolgen soll. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie – als gerade frisch beförderter Teamleiter – einer der Ersten sein werden, der von den Einsparungsmaßnahmen betroffen sein wird, ist groß.

Abends sitzen Sie mit ein paar Freunden zusammen und schildern den Fall. Welche Reaktion möchten sie in diesem Moment erleben? Wann fühlen Sie sich verstanden?

Freund 1: Mensch Junge, Kopf hoch. Das wird schon wieder. Du findest sicher bald einen neuen Job.

Freund 2: Warte erst mal ab. Noch ist nichts definitiv.

Freund 3: Das würde ich mir nicht gefallen lassen. Kann da der Betriebsrat nichts machen?

Freund 4: Das ist doch eine Frechheit. Die da oben zocken ab; und wir dürfen sehen, wo wir bleiben.

Freund 5: Das erinnert mich an meine Situation vor zwei Jahren. Wie aus heiterem Himmel kam die Entlassung. Wir haben dann begonnen, uns zu wehren. War ein schwerer Kampf. Aber mit vereinten Kräften konnten wir noch einiges rausschlagen.

Freund 6: Schweigt. Hört sehr genau zu. Sieht Sie an. Lässt Sie aussprechen. Fragt punktuell nach, um noch besser die Situation zu verstehen und bemerkt zum Schluss: "Vermutlich machst Du Dir jetzt Sorgen, weil Du gerne etwas mehr Sicherheit hättest, wie es für Dich weitergeht?"

Meine Vermutung ist, dass Sie sich am ehesten von Freund 6 in dieser Situation verstanden fühlen. Andererseits scheinen mir die Reaktionen der anderen Freunde nicht so abwegig. Freund 1 ermutigt, Freund 2 beruhigt uns. Freund 3 und 4 ziehen für uns – auf unterschiedliche Art – in den Kampf und Freund 5 spricht aus Erfahrung. Kennen Sie vergleichbare Situationen?

***Seit unserer Kindheit lernen wir Kommunikationsmuster, die sehr stark auf logischem erklären, interpretieren, sondieren, bewerten, beraten, belehren, befehlen, warnen, moralisieren aber auch loben, zustimmen, schmeicheln, bemitleiden und trösten ausgelegt sind.***

Thomas Gordon spricht von Kommunikationssperren, hinter denen der eigentliche Wunsch liegt, den anderen verändern zu wollen [Managerkonferenz, S. 72ff, 18. Auflage, Heyne Sachbuch 1999]. Die geheime Botschaft lautet: „Dein Verhalten ist nicht richtig. Deswegen hast Du das Problem. Ich wüsste, wie es ginge. ...“ Solch ein häufig völlig unbewusstes und unbeabsichtigtes Klima erzeugt Abwehr und Widerstand. Der so Behandelte fühlt sich in seinen Grundbedürfnissen nach Sicherheit



und Wertschätzung bedroht und geht in die „raufen oder laufen Falle“. Er verteidigt sich oder entzieht sich dem weiteren Gespräch. Er ist nur noch damit beschäftigt, Gegenargumente zu finden oder seine Gedanken so zu sortieren, damit die Situation für ihn nicht zum Eklat wird. Dies gilt vor allem unter ungleichen Machtkonstellationen und wenn die Beziehungsebene der Gesprächspartner gestört ist.

Als kleine Hilfe möchte ich Ihnen die aus meiner Sicht wichtigsten Kommunikationssperren mit kurzen Verständnis-Beispielen nennen. Die Beachtung dieser kommt vor allem dann zum Tragen, wenn sich die Beziehungsebene der Gesprächspartner im Problembereich befindet – ein Konflikt vorliegt. Tragen Sie Ihre Beobachtungen und Empfindungen gerne direkt in die Tabelle ein.

Kommunikationssperre	Kurzerläuterung / Beispiel
Logisch erklären, dozieren	Das können Sie ja nicht wissen. Lassen Sie mich die Fakten erläutern. Das ist so, mein Junge - glaub mir, ich habe damit Erfahrung.
Interpretieren, analysieren	Das sagen Sie nur, weil ... Was Sie wirklich brauchen, ist ... Du bist nur zu sensibel, sonst wäre das kein Problem.
Sondieren, verhören	Was haben Sie bisher unternommen, um eine Lösung zu finden? Woher wissen Sie das? Wer hat Ihnen das gesagt? Haben Sie schon mit jemand darüber gesprochen? Wie war denn das genau; erzähl mal, meine Kleine
Bewerten, urteilen	Das führt sicher nicht zum Ziel! So geht das nicht! Das ist falsch, nicht wahr, unbrauchbar, ...! Das ist richtig, sehr gut! Du hast nicht Recht. Wie dumm von Dir, das zu tun!
Beraten, Rat-schläge geben, Lösungen liefern	Wenn Sie mich fragen, ...ich würde das so machen. Es wäre am besten für Sie, wenn ... Das ist doch ganz einfach. Das geht doch so und so – lassen Sie mich mal machen. Warum hast Du denn nicht mich gefragt, Schatz?
Belehren, moralisieren	Das sollten Sie mal versuchen! So werden Sie das nie schaffen! Das kann sich noch ganz positiv entwickeln, wenn Sie nur ... Wenn Du Dich weiterhin brav bemühst, dann ...
Befehlen, auffordern	Sie haben das zu tun, was ich Ihnen sage! Ich erwarte von Ihnen, dass Sie das schleunigst erledigen! Gehe zu Deiner Schwester und entschuldige Dich! Das heißt Bitte und Danke! Ziehe die Schuhe aus, lege Deine Jacke dort hin, räume Dein Zimmer auf!
Warnen, mahnen, drohen	Das hätten Sie besser unterlassen. Sie hätten lieber dies oder das tun sollen ... Wissen Sie eigentlich, wer Ihr Gehalt bezahlt! Ich warne Dich, nimm Dich ja in Acht! So lange Du die Füße unter meinem Tisch hast, ...
Ablenken, ausweichen	Lassen Sie uns zum Essen gehen und die ganze Sache vergessen. Das hat sicherlich auch sein Gutes. Habe ich Ihnen schon erzählt, wie ich damals ... Das erinnert mich an die Zeit, als ... Schatz, weil es mir gerade einfällt, hattest du nicht
Bemitleiden, trösten, beruhigen	Ach, Sie Ärmster. Das wird schon wieder. In ein paar Tagen ist alles vergessen. So schlimm ist das doch nicht. Nehmen Sie sich das doch nicht so zu Herzen. Wer weiß, wer noch alles einen Fehler gemacht hat.

Loben, zustimmen, schmeicheln	Da haben Sie absolut Recht. Das hätte ich genau so wie Sie gemacht. Im Normalfall liegen Sie immer sehr richtig. Eine so tolle Präsentation habe ich schon lange nicht mehr gesehen.
-------------------------------	--

Tabelle: Kommunikationssperren und deren Wirkung im Alltag

Ich denke, das Wissen über diese Kommunikationshindernisse und -sperren, sowie das Bemühen, diese zunehmend mehr zu vermeiden, kann Ihnen ein guter Begleiter in Ihrem Führungsalltag sein.

***Der für mich zentrale Punkt ist jedoch Empathie; d.h. den Verstand leer zu machen und mit dem ganzen Wesen zuzuhören.***

***Empathisches Kommunizieren braucht Zeit und Geduld.***

Mal so schnell-schnell, auf dem Gang oder in fünf Minuten; das funktioniert in der Regel nicht.

***Selbst wenn wir sehr geübt darin sind, müssen wir versuchen, durch genaues Zuhören und mehrmaliges, fragendes Wiedergeben des Gehörten, Schritt für Schritt auf den Kern der Sache zu kommen.*** Was ist das eigentliche Bedürfnis meines Gegen-

übers? Welche Bitte hat er an mich? Dabei dürfen wir nicht unterschätzen, dass Menschen häufig nicht einmal selbst genau ihre Bedürfnisse kennen oder formulieren können. Erst durch den Dialog helfen wir dem anderen, auf seinen Kern zu kommen und mögliche Problemlösungen zu finden.

Um Empathie geben zu können, brauchen wir selbst Empathie. Das ist nicht immer möglich. Wenn wir uns kraftlos, leer und kaputt fühlen, sollten wir uns das eingestehen und anderen auch offen sagen, dass wir ihnen im Moment keine Empathie geben können. Auch dürfen wir unserem Umfeld erzählen, was uns im Moment bewegt. Nicht selten erhalten wir dann von dieser Seite selbst Empathie. Und natürlich können wir uns auch jederzeit eine Auszeit nehmen.

***Empathie setzt immer tiefe Ehrlichkeit voraus.*** Es geht mir um den

anderen, die Sache oder die beste Lösung. ***Das rein mechanische Anwenden***

***der Kommunikations-Technik funktioniert nicht.*** Im Gegenteil,

es erzeugt Misstrauen bei den Mitmenschen. Auch muss unsere Absicht absolut integer sein: Wir

möchten nicht den anderen auf unsere Ziele hin ändern, sondern den anderen wirklich verstehen und ihn in seinen Bedürfnissen unterstützen.

Durch das Vermeiden obiger Kommunikationssperren und dem ehrlichen Versuch empathischen Kommunizierens bauen Sie Widerstände und Ängste bei den Sie umgebenden Menschen ab. Dies ist eine zentrale Grundlage, für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

***Ebenso wichtig scheint mir jedoch zu sein, dass dieses Ändern unseres Kommunikationsverhaltens auch einen viel höheren Selbstverantwortungsgrad beim Sprecher erzeugt.***

Sie nehmen dem Sprecher nicht die Verantwortung für seine Situation ab. Auch bedeutet empathisches Zuhören weder, in jedem Punkt dem Gesagten zuzustimmen, noch das Problem für den anderen zu lösen.

***Empathie ist nicht Sympathie* – sie können durchaus in der Sache völlig anderer Meinung sein und sich dennoch darum bemühen, die andere Seite wirklich zu verstehen.**

Als Führungskraft bleiben Sie in der Leader-Rolle. Sie kümmern sich um die Anliegen Ihrer Mitarbeitenden, nehmen deren Sorgen, Ängste und Wünsche ernst, entbinden diese aber nicht von der Problemlösung. Ganz im Gegenteil. Souveräne Kommunikation leitet den anderen selbst die Stufen des Problemlösungsprozesses zu durchlaufen. Mit Hilfe Ihres Kommunikationsverhaltens erkennt Ihr Kommunikationspartner das eigentliche Problem, er entwickelt seine Alternativen, bewertet diese und trifft seine Entscheidung. Nach der Entscheidungsumsetzung stehen Sie ihm ggf. nochmals zur Verfügung, um das Ergebnis zu reflektieren oder alternative Problemlösungsversuche zu starten. Das verstehe ich unter Führen durch professionelle Kommunikation.

***Dabei lautet das Meta-Prinzip:***

***Erst verstehen, dann verstanden werden***

(Stephen R. Covey; The 7 Habits of Highly Effective People; Verlag B&T; 15. Auflage, 2004)

Gerade als Führungskraft – deren traditionelles Rollenbild viel mit aktivem Kommunizieren, Überzeugen, andere für seine Ideen gewinnen – zu tun hat, sind Sie gefährdet, zu viel zu sprechen. Im

Durchschnitt sprechen „Chefs“ 70% bis 90% der Zeit in Meetings. Je nach Anzahl der Teilnehmer ist das drei- bis zwanzig Mal soviel, wie die anderen Teilnehmer. *Die Evolution gab uns aber nur eine Zunge, dafür zwei Ohren. Denken Sie daran, wenn Sie das nächste Mal eine Sitzung leiten oder ein Mitarbeitergespräch führen.*

Carl Ransom Rogers, der „Urvater“ beziehungsorientierten Kommunizierens, gibt uns **zehn Tipps für richtiges Zuhören** – und damit natürlich für wirkungsvolles Kommunizieren:

- 1. Nicht sprechen!** Dies ist das erste und das letzte Gebot, und alle anderen hängen davon ab. Wir können nicht gut zuhören, solange wir sprechen!
- 2. Gesprächspartner/in entspannen!** Zeigen Sie ihr/ihm, dass sie/er frei sprechen kann. Schaffen Sie eine „erlaubende“ Umgebung. Zeigen Sie in Ihrer Körpersprache, dass Sie ganz beim anderen sind.
- 3. Zeigen Sie, dass Sie wirklich zuhören wollen!** Zeigen Sie Interesse: Lesen Sie z. B. keine Unterlagen, während Sie zuhören. Checken Sie keine E-Mails, lassen Sie Ihr Notebook zu. Hören Sie zu, um zu verstehen, nicht um zu opponieren oder möglichst gut Ihre Gegenrede vorzubereiten.
- 4. Halten Sie Ablenkung fern!** Zeichnen Sie z.B. keine Kritzeleien; stapeln oder durchblättern Sie keine Papiere. Gäbe es einen besseren Ort für das Gespräch?
- 5. Stellen Sie sich auf den Anderen ein!** Versuchen Sie, sich in seine Situation zu versetzen, damit Sie seinen Standpunkt verstehen.
- 6. Geduld!** Haben Sie Zeit! Unterbrechen Sie nicht! Nicht auf dem Sprung sein!
- 7. Beherrschen Sie sich!** Wenn Sie sich ärgern, interpretieren Sie zu viel in die Worte Ihres Gegenübers. Denken Sie an die Giraffenhohren [Anmerkung des Verfassers].
- 8. Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus dem Gleichgewicht bringen!** Das bringt Ihr Gegenüber in Zugzwang, seinerseits wieder reagieren zu müssen. Lieber unterbrechen Sie das Gespräch; führen es ggf. zu einem anderen Zeitpunkt weiter. Vergessen Sie bitte nie: Auch wenn Sie gewinnen, haben Sie verloren!
- 9. Fragen Sie!** Das ermutigt den Anderen und demonstriert Ihr Interesse. Es vertieft das Gespräch und fördert Informationen zutage. Hüten Sie sich aber vor Ausfragen. Wenn Sie fragen, dann nur, um den anderen besser verstehen und sich in seine Lebenswelt einfühlen zu können.
- 10. Nicht sprechen!**

So einfach der Vorschlag, dass wir versuchen sollten den anderen zu verstehen, klingen mag, so herausfordernd empfinde ich diese Empfehlung von Stephen R. Covey im Alltag.

*Sind wir mal ehrlich, wie oft sind wir in Gedanken ganz wo anders, wenn unser Gegenüber spricht? Wie schnell*

*bewerten wir jede Aussage, die wir hören? Wie gezielt bereiten wir unsere Gegenrede vor?*

All das blockiert uns, wirklich zuzuhören. Wir hören die Worte, meinen rasch den Sinn zu verstehen. *Aber wissen wir wirklich, was der Andere uns sagen möchte?*

Wenn Sie ganz sicher sind, dass Sie den anderen verstanden haben, sollten Sie beginnen, *alles dafür zu tun, dass andere Sie verstehen!*

*„Kommunikation ist mehr eine Frage des Herzens als der wohlgeschliffenen Worte.“*

*[In Anlehnung an Marshall B. Rosenberg]*