

ANDREAS F. PHILIPP

Wie Kommunikation zum echten Gespräch wird:

Führen durch professionelle Kommunikation

Philos®-Inspirationen Oktober 2010



Philos® Managementberatung

Holzbauer Straße 10

86911 Riederau bei München – Germany

www.philos-portal.de

Ihr Ansprechpartner:

Dr. Andreas F. Philipp

E-Mail: andreas.philipp@philos-portal.de

Phone: ++49/ (0)89/ 28 89 04 92

Direct: ++49/ (0)173/ 3 51 60 46

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.

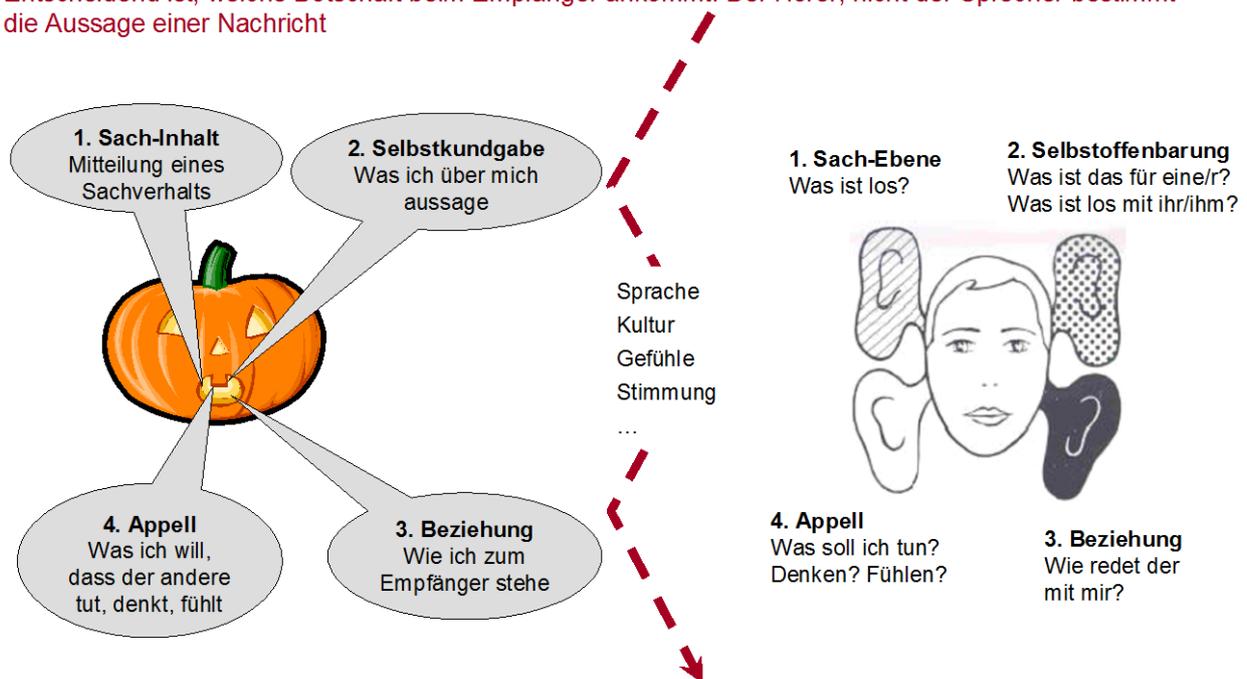
Kommunikation beginnt im Gehirn des Senders, konkreter in dessen subjektiver Konstruktion der Welt und endet in einem ebenso komplexen Gefüge – im Gehirn des Empfängers. Davor liegt die gesamte bisherige Erlebniswelt der beiden Kommunikationspartner; dazwischen liegen die Schnittstellen vom Denken zum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



Die vier Ebenen der Kommunikation

Jede Botschaft hat vier Ebenen: 1. Inhalt + 2. Gefühle + 3. Beziehung + 4. Appell

Entscheidend ist, welche Botschaft beim Empfänger ankommt: Der Hörer, nicht der Sprecher bestimmt die Aussage einer Nachricht



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 an, 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 Giraffenohren [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!

Kopieren Sie sich die Liste und überprüfen Sie selbst, wie gut Sie zuhören können.

Sind meine Ohren, meine Augen, mein Herz offen für den anderen?

Höre ich wirklich zu, ohne das Gehörte sofort zu bewerten oder zu interpretieren?

Möchte ich den anderen aus tiefer Überzeugung verstehen, ohne ihm möglichst schnell eine Lösung aus Ihrem eigenen Referenzsystem anzubieten?

Kann ich mich in die Situation des anderen echt einfühlen? Was geht in meinem Gegenüber vor? Was bewegt ihn? Welches Bedürfnis möchte er erfüllt haben? Welchen Beitrag könne ich dazu leisten?

Frage ich nach, um besser zu verstehen [und nicht, um den anderen auszuhorchen]?

Überprüfe ich immer wieder, ob ich den Sprecher verstanden habe: Wiederhole ich das Gesagte in meinen Worten? Formuliere ich, wie ich meine, dass der Andere die Situation sieht?

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!*

Vermeiden Sie zu aller erst, in nachfolgende Kommunikationsfallen zu tappen. Die Tabelle dient Ihnen zur Selbst-Reflexion und als Checkliste für Ihr nächstes wichtiges Gespräch.

Falle	Kurzerläuterung / Beispiel	Selbst-Reflexion
Ungenügende Vorbereitung	Beide Gesprächspartner sollten gut vorbereitet in ein Gespräch gehen; vor allem die Führungskraft: Wer ist mein Gegenüber? Welches Anliegen hat er/sie? Wie „tickt“ er/sie? Welches Ziel habe ich? Mit welchen Reaktionen muss ich rechnen?	
Unklarer Einstieg / keine klare Zielformulierung	Gesprächsthema und Gesprächsziel klar formulieren: „Mir ist heute wichtig, dass ...“. Nicht: „Was kann ich für Sie tun?“ Sondern: „Wie kann ich Sie unterstützen, damit Sie die beste Lösung für Ihr Problem finden?“	
Kein Einverständnis für das Gespräch	„Ich möchte heute gerne mit Ihnen das Thema ... besprechen, weil Ist das so für Sie in Ordnung? Sollte der Mitarbeiter Gründe nennen, die es ihm schwer machen, das anstehende Thema zu behandeln, macht es in den meisten Fällen Sinn, sich zuerst diesen Gründen zu widmen. Erst dann wird der Mitarbeiter, bei Ihrem Thema „zuhören“ können.	
Zu schnell zur Lösung	Dies ist die größte Manager-Falle!!! „Hätte ich ein Problem zu lösen, von dem mein Leben abhängt, würde ich 90% der Zeit dafür verwenden, das Problem zu erkennen und 10%, um es zu lösen.“ [Albert Einstein]. Das eigentliche [tiefer liegende] Problem und eventuelle Problemzusammenhänge zu erkennen, ist von zentraler Bedeutung für eine gute Lösung.	
Nicht aufmerksam zuhören / beobachten	Stellen Sie die eigenen Gedanken erst einmal zurück [die haben Sie sich in der Vorbereitung ja genau notiert und können sie dann anbringen, wenn Sie sicher sind, was das eigentliche Thema für den Mitarbeiter ist]. „Erfahrung ist das, was ich 20 Jahre lang falsch gemacht habe“ [George Bernhard Shaw].	
Eigene Betroffenheit	Wenn Sie zu eng mit einer Sache / Person in Verbindung stehen, kann es manchmal unmöglich sein, eine gute Kommunikation zu führen: Wenn Sie sich angegriffen, ungerecht behandelt, ausgenutzt, „betrogen“, ... fühlen, sollten Sie dies kurz formulieren und ggf. das Gespräch auf einen anderen Zeitpunkt vertagen: „Im Moment bin ich wegen ... nicht in der Lage unser Gespräch weiterzuführen. Ich würde es gerne an einem anderen Zeitpunkt fortsetzen. Wären Sie damit einverstanden?“ <i>Fragen Sie sich kritisch: Warum bin ich so betroffen? Warum beziehe ich die Aussagen so auf mich? Was ist mein Anteil an dieser Situation?</i>	
Störungen ignorieren	Äußere Störungen, wie Geräusche, Telefonklingeln, andere Personen, ... sind zu vermeiden. Innere Störungen, die man beim Gesprächspartner vermuten kann, dürfen nicht ignoriert werden; besonders zu beachten sind: Körpersprache, Mimik, Gestik, Handlungen [z.B. häufiges auf die Uhr sehen]. Durch kurzes Nachfragen gilt es zu prüfen, ob das Beobachtete, mit dem gerade zu besprechende Thema zu tun hat. Dabei ist auch auf die eigene Stimmung zu achten und diese ggf. anzusprechen.	
Zu viele und falsche Fragen	Gerade als Führungskraft sind Sie trainiert, viel, schnell und ohne lange Denkpausen sprechen zu müssen. Dieses Muster ist für den echten Dialog eher schädlich: Hören Sie zu; geben Sie dem Gegenüber die Möglichkeit, nachzudenken; Sprechpausen gilt es „auszuhalten“, geschlossene [Ja-/Nein] und Suggestivfragen unbedingt vermeiden.	
Im Kreis drehen / Ping-Pong spielen	Wenn Sie feststellen, dass Sie mit Fragen nicht weiterkommen, kann es die nebensächlichen Gründe dafür geben. Fragen Sie in diesen Fällen nach: „Ich habe den Eindruck, dass wir uns im Kreis drehen. Habe ich etwas überhört, was Ihnen wichtig ist?“ „Welche Frage müsste ich stellen, damit wir in unserem Gespräch weiterkämen?“	
Flüchten lassen / Gemeinsam jammern	Wenn es unangenehm wird, müssen Sie dennoch dran bleiben, um auf den Kern zu kommen. Zeigen Sie Empathie, mit dem, was Ihren Mitarbeiter bewegt. Gehen Sie aber nicht mit ihm in die gemeinsame Anklage, wie furchtbar die Welt doch ist; dass Sie ja auch nichts dafür können, was von „oben“ kommt. Als FK sollte Ihr Blick immer in Richtung Lösung gehen. Positiv Denken hilft dabei.	
Unklarheit	Sowohl Ihr Ziel für das Gespräch als auch das Verhältnis zum Gesprächspartner sollte so klar als möglich sein. Unausgesprochene Konflikte / Befindlichkeiten	

	sollten unbedingt vor den Sachfragen geklärt werden.	
Mitarbeiter möchte Verantwortung auf Sie delegieren	Typische Muster sind: Sie werden als Fachexperte angesprochen; Ihr Mitarbeiter signalisiert Hilflosigkeit; Ihr Mitarbeiter versucht Ihre Inkompetenz zu testen; im direkten Gespräch wird auf Dritte abgelenkt und kollektiv Schuldige gesucht usw. Bleiben Sie in allen diesen Fällen auf der Beziehungsebene mitfühlend; in der Sache jedoch klar und bei Ihren Zielen	
Denken Sie bitte immer daran: Erst verstehen, ist der zentrale Schlüssel für eine erfolgreiche Kommunikation!		

Tabelle: Vorsicht Kommunikationsfallen – überprüfen Sie Ihr eigenes Kommunikationsverhalten diesbezüglich

Wenn Sie dann im Gespräch Ihre Position vertreten und damit Ihre Bedürfnisse formulieren möchten, sollten Sie mit klaren und in der Form wertschätzenden Ich-Botschaften folgender Form arbeiten.

Eine authentische Ich-Botschaft besteht aus drei Teilen:

1. Nicht-vorwurfsvolle Beschreibung des Verhaltens
2. Formulierung der konkret spürbaren Folgen für mich
3. Ausdrücken meiner Gefühle bezüglich dieser Folgen

Praktisch angewendet:

1. Wenn Sie die Unterlagen, die ich verlangte, nicht finden ...
2. ... habe ich das Material nicht, das ich für die Beendigung dieses Projekts benötige ...
3. ... und bin unzufrieden.

Das klingt sehr einfach. In der Praxis kommt es aber zwingend darauf an:

1. Die Beschreibung wirklich ohne Vorwürfe zu formulieren, bzw. die Beschreibung des wahrgenommenen Verhaltens des anderen mit so viel Empathie durchzuführen, dass der andere klar verstehen kann, was mein Bedürfnis ist, ohne dass dieser sofort in die Rechtfertigung geht.
2. Der andere muss verstehen / sehen, welche Folgen / Konsequenzen sein Verhalten für mich hat. Diese Folgen gilt es so konkret zu beschreiben, dass dem anderen klar wird, dass sein Verhalten bei mir ein „Problem“ erzeugt. Vorwürfe, Beleidigungen, Anschuldigungen, Emotionen, usw. haben an dieser Stelle nichts zu suchen.
3. Auf Ihre Gefühle kommt es in diesem Schritt an: Was passiert mit mir, wenn Du so handelst. Darum geht es im dritten Schritt der Ich-Botschaft. Drücken Sie so ehrlich wie möglich ihr Gefühl aus.

Meistens braucht es dann keine Formulierung mehr, was man vom anderen jetzt erwartet. Es entsteht ein vorwurfsfreier Dialog, wie sich die aktuelle Situation für alle Beteiligten am besten lösen lässt. Wichtig ist, dass die unterbewusste Botschaft lautet: „Du bist (als Mensch) in Ordnung; lediglich Dein Verhalten ist ungünstig für die Befriedigung meiner Bedürfnisse in dieser Situation. Dies möchte ich so nicht; darum bitte ich Dich um eine Verhaltensanpassung.“

Falls dies nicht passiert, können Sie als Schritt 4 noch eine klare Verhaltensbitte an den anderen richten (vgl. dazu unsere Ausführungen zur „gewaltfreien Kommunikation“ nach Marshall Rosenberg etwas weiter vorne in diesem Kapitel).

Mehr gilt es erst einmal nicht zu beachten – alles andere ist **üben, üben, üben.**

Bitte probieren Sie die Formulierung einiger Ich-Botschaften gleich selbst aus (entnommen aus: Breuer, Karlpeter, Gordon L.E.T., Arbeitsheft S. 66 / 67, 2004).



Das Formulieren von Ich-Botschaften

Ziel: Bei dieser Übung lernen Sie das Formulieren von wirksamen, dreiteiligen Ich-Botschaften.

Hinweis: Lesen Sie die nebenstehenden Situationen und notieren Sie sich eine vollständige „Ich-Botschaft“ mit allen drei Teilen. Denken Sie sich in die geschilderte Situation emotional so ein, dass das beschriebene Verhalten bei Ihnen starke negative Gefühle hervorruft.

Situationsbeschreibung	Beschreibung des Verhaltens	Spürbare Folgen	Empfindungen/ Gefühle
<i>Beispiel: Zu Ihren Aufgaben als Angestellte/r gehört eine monatliche Inventaraufnahme. Jedes mal, wenn Sie an dieser Arbeit sind, kommt Ihr/e Vorgesetzte/r und erinnert Sie daran, wie wichtig absolute Genauigkeit ist.</i>	<i>Wenn Sie mich bei jeder Inventaraufnahme daran erinnern, wie wichtig absolute Genauigkeit sei</i>	<i>werde ich bei meiner Arbeit aufgehalten</i>	<i>und ärgere mich.</i>
Situation 1: Einer Ihrer Kollegen äußert sich Ihnen gegenüber oft, wie langsam und genau Sie Ihre Arbeitsberichte schreiben. Obwohl er dies immer in humorvoller Weise sagt, reicht es Ihnen jetzt.			
Situation 2: Ihr/e Vorgesetzte/r teilt Ihnen schon seit Wochen diejenigen Mitarbeiter/innen zu, die eingearbeitet werden müssen. Dadurch fühlen Sie sich überarbeitet und ärgern sich über die abnehmende Produktivität. Sie werden Ihre/n Vorgesetzte/n nun darauf ansprechen.			

Situationsbeschreibung	Beschreibung des Verhaltens	Spürbare Folgen	Empfindungen/ Gefühle
Situation 3: Vor einer Woche verlangten Sie von Ihrem Teammitglied einen bestimmten Bericht, der bis spätestens Freitag um 12.00 bei Ihnen sein soll, da Sie ihn am Montag für die Abteilungsleitersitzung benötigen. Sie waren die ganze Woche dienstlich unterwegs, und als sie am Freitag, 12.00 in Ihr Büro kommen, finden Sie den Bericht nicht vor.			
Situation 4: Einer Ihrer Mitarbeiter flirtet mit allen Frauen im Büro. Ihm gelingt es immer wieder, bestimmte Aufgaben nicht zu übernehmen, was dazu führt, dass sich Ihre eigene Arbeit verzögert.			
Situation 5: Ein/e Angestellte/r hält sich nicht an die Sicherheitsvorschriften (z.B. verhindert das automatische Schließen der Brandschutztür, lässt Papier herumliegen, wirft glimmende Zigarettenstummel in den Papierkorb usw.). Sie hatten ihn (sie) schon früher darauf aufmerksam gemacht, aber ohne Erfolg.			

Quelle: Breuer, Karpeter, Gordon L.E.T., Arbeitsheft S. 66 / 67, 2004

© Andreas F. Philipp / Philos® Managementberatung und Institut für ganzheitliche Führung

www.philos-portal.de

Abbildung: Das Formulieren von Ich-Botschaften nach Thomas Gordon

Natürlich hängt unsere Reaktion, wie wir auf Ich-Botschaften anderer reagieren, auch von gewissen Macht- und Momentkonstellationen ab. Je nachdem, wer auf uns zukommt und in welcher Situation wir uns gerade selbst befinden, werden wir darauf mehr oder weniger eingehen.

Auch ist klar, dass Sie nicht sofortige Begeisterung erwarten dürfen, wenn Sie mit einer Ich-Botschaft auf andere zugehen. Die Reaktion des anderen wird unterschiedlich ausfallen, je nachdem, wie „unangenehm“ ihm das von Ihnen angesprochene Verhalten ist. Dennoch habe ich die Erfahrung gemacht, dass eine klare Ich-Botschaft, die nicht primär den anderen verändern, sondern lediglich eigene Bedürfnisse erfüllt sehen möchte, in den meisten Fällen zu einem erfolgreichen Ergebnis führt. Der Ich-Botschaft wohnt nämlich ein echter Wunsch an den anderen inne; er gibt diesem die Möglichkeit Ja oder Nein zu sagen. Sie erreicht den anderen nicht mit einer Du-Sollst-Forderung, bei der immer, häufig unbewusst, eine Strafandrohung mitläuft. „Wenn Du nicht machst, was ich Dir sage, hat das negative Konsequenzen für Dich!“

Das war alles, was ich Ihnen zum Thema Kommunikation sagen wollte: Wenn Sie sich wirklich bemühen, den Anderen zuerst zu verstehen und dann alles daran setzen, gut verstanden zu werden, erhöhen Sie Ihren Wirkungsgrad als Führungskraft um ein Vielfaches.

Machen Sie den Praxistest

Denken Sie an ein Telefonat, eine E-Mail oder ein persönliches Gespräch, das Sie in den letzten Tagen geführt haben und in dem Sie sofort auf Ihre Punkte zu sprechen kamen, ohne die Bedürfnisse der anderen Seite etwas näher anzuhören:

Mit wem habe ich wann über was gesprochen?

Welches Resultat entstand aus dieser Konversation? Wie zufrieden war ich damit?

Wie hätte das Ergebnis anders sein können, wenn ich zuerst ganz genau die Erwartungen und Bedürfnisse der anderen Seite erkundet hätte?

Wie klar habe ich meine Bedürfnisse, Wünsche und Erwartungen formuliert? Wie gut hat mich die andere Seite verstanden?

Wo hätte ich klarer, genauer und präziser sein können? Welchen Einfluss hätte dies auf das Ergebnis der Konversation gehabt?

Was lerne ich aus diesem Erlebnis?

Ausführlicher finden Sie das Thema Kommunikation im aktuellen Buch von Dr. Andreas Philipp „Die Kunst ganzheitlichen Führens“



Andreas F. Philipp

Die Kunst ganzheitlichen Führens

Ein Praxishandbuch für den Leader-Alltag

1. Auflage 2010, 246 Seiten, farbig, kt.

ISBN 978-3-902155-12-2

EUR 34,90

*Zu bestellen beim Verlag systemisches Management, Literatur-VSM e.U., Wien
www.literatur-vsm.at/KGF/index.htm*