

Dipl.-Psych. Dieter Ott,
HS Ludwigshafen

Vorlesungsskript „Soft skills II“
Sommersemester 2018

Vorbemerkungen:

Dieses Skript skizziert grob die wichtigsten Themen, die in der Prüfung für das Fach „Soft Skills II“ abgefragt werden. Es erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Weitere Erläuterungen, insbesondere vertiefende Beispiele und Transferübungen werden innerhalb der Vorlesungen behandelt.

Achtung: Fragen zur Klausur (inhaltliche wie organisatorische) werden AUSSCHLIEßLICH in der Vorlesung und nicht per Mail beantwortet!

I. Was ist Kommunikation?	7
A. Einleitung und Überblick über die Veranstaltung Soft Skills II.....	7
1. Argumentieren und überzeugen.....	7
2. Kommunikationsmodelle.....	7
3. Verhandlung und Umgang mit Konflikten.....	7
II. Kommunikation – Einleitung	8
A. Einleitung.....	8
1. Sender-Empfänger-Modell.....	8
2. Kommunikationssituation und -anlässe.....	9
3. Einwegkommunikation und Zweiwegkommunikation.....	9
4. Verbale und nonverbale Kommunikation.....	9
5. Kongruentes und inkongruentes Verhalten.....	10
6. Kommunikation und der schwierige Weg vom Sender zum Empfänger.....	10
III. Kommunikation – Argumentieren und überzeugen	12
A. Rhetorik.....	12
1. Definition Rhetorik.....	12
B. Nonverbale Kommunikation: Körpersprache und Parasprache.....	13
C. Einstellung.....	14
1. Selbsterfüllende Prophezeiung.....	14
1) Beispiele Selbsterfüllender Prophezeiungen.....	14
2) Übertragung auf Kommunikation.....	14
D. Aufbau und Strukturierung von Kommunikationsakten.....	15
1. Die fünf „Produktionsstadien einer Rede“.....	15
E. Dialektik.....	16
1. Fünfsatztechnik.....	16
2. Kettenmodelle.....	17
1) Problemlösungsformel.....	17
2) Standpunktformel.....	18
3. Syntheseformel.....	18
4. Deduktionsformel.....	19
5. Ausklammerungsformel.....	19
6. Ausklammerungsmodell.....	20
7. Nutzen von Dialektik und Fünfsatzformen.....	20
8. Nutzung der Erkenntnisse aus dem Bereich Wahrnehmung.....	20
9. Spannungsbogen/ Aufmerksamkeit der Zuhörer.....	21
F. Formulierungsmöglichkeiten (Positive Formulierungen).....	23
G. Fragearten/Fragetechnik.....	24
1. Geschlossene Fragen.....	24
2. Offene Fragen.....	24
3. Weitere Fragearten.....	25
4. Lösungsorientierte Fragen.....	26
H. Umgang mit Störungen und unerwarteten Situationen.....	27
1. Allgemeines zu Störungen und unerwarteten Situationen.....	27
1) Wirkung von Störungen in der Kommunikation.....	27
2) Notwendigkeit der Reaktion.....	27
2. Reaktionsmöglichkeit auf Störungen.....	27
3. „Goldene Regel“ zum Umgang mit Störungen in der Kommunikation.....	28
4. Beispiele für Störungen und Lösungsmöglichkeiten.....	28
5. Drei-Schritte-Technik.....	28

6. Umgang mit Einwänden.....	29
7. Killerphrasen.....	30
1) Was sind „Killerphrasen“?.....	31
2) Wie Killerphrasen wirken.....	31
3) Auf Killerphrasen muss reagiert werden!.....	31
4) Reaktionsmöglichkeiten.....	32
8. Schlussbemerkungen.....	33
IV. Kommunikation: Kommunikationsmodelle	34
A. Einleitung und Basismodelle.....	34
1. Sender-Empfänger-Modell.....	34
2. Eisberg-Modell.....	35
3. Johari-Fenster.....	36
1) Das Modell.....	36
2) Die vier Quadranten.....	36
4. Das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick.....	37
B. 4-Ohren-Modell (Schulz von Thun).....	38
1. Die vier Seiten einer Nachricht.....	38
1) Sachebene.....	38
2) Beziehungsseite.....	38
3) Selbstkundgabe/ Selbstoffenbarungsseite.....	38
4) Appellebene.....	38
2. Hilfreiche Fragen zum Erkennen der vier Seiten.....	39
3. „Ohren und Schnäbel“.....	39
4. Anwendung des Vier-Ohren-Modells.....	40
C. Transaktionsanalyse.....	41
1. Ich-Zustände.....	41
1) Eltern-Ich.....	41
2) Kind-Ich.....	41
3) Erwachsenen-Ich.....	41
2. Erkennen von Ich-Zuständen.....	42
3. Transaktionen.....	43
4. Transaktionstypen.....	43
1) Parallele/ Komplementäre Transaktion.....	43
2) Gekreuzte Transaktion.....	44
3) Verdeckte Transaktionen.....	44
D. Aktives Zuhören (Carl Rogers).....	45
1. Was ist aktives Zuhören?.....	45
1) Hören – Hinhören – Zuhören.....	45
2. Aktives Zuhören in der Praxis.....	46
3. Paraphrasieren.....	46
4. Personzentrierte Haltung.....	47
5. Zirkuläre Fragen.....	47
6. Ich-Botschaften vs. Du-Botschaften.....	48
E. Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg).....	50
1. Lebensentfremdende Kommunikation („Wolfssprache“)......	51
2. Grundannahmen der GfK („Giraffensprache“)......	51
1) Beobachtung.....	51
2) Gefühl.....	52
3) Bedürfnis.....	52
4) Bitte.....	53

5) Zusammenfassung.....	53
6) Schlussbemerkung.....	54
3. Gegenüberstellung von Gewaltfreier Kommunikation und Lebensentfremdende Kommunikation.....	54
F. Themenzentrierte Interaktion.....	55
1. Strukturmodell.....	55
2. Dynamisches Gleichgewicht.....	56
3. Postulate des TZI.....	56
4. Was bedeutet Themenzentrierte Interaktion in der Praxis?.....	57
G. Kommunikationsstile nach Friedemann Schulz von Thun.....	58
1. Entwicklung und Hintergrund.....	58
2. Die 8 Kommunikationsstile.....	58
1) Der bedürftig-abhängige Stil.....	58
2) Der helfende Stil.....	59
3) Der selbstlose Stil.....	59
4) Der aggressiv-entwertende Stil.....	59
5) Der sich beweisende Stil.....	60
6) Der bestimmend-kontrollierende Stil.....	60
7) Der sich distanzierende Stil.....	60
8) Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil.....	61
H. 11 Todsünden der Kommunikation – und wie man es besser macht.....	62
1. Sich herablassend benehmen.....	62
1) Bewerten.....	62
2) Trösten.....	62
3) Den „Psychologen spielen“ oder „etikettieren“.....	62
4) Ironische Bemerkungen machen.....	63
5) Übertriebene oder unangebrachte Fragen stellen.....	63
2. Signale setzen.....	63
1) Befehlen.....	63
2) Den anderen bedrohen.....	64
3) Ungebetene Ratschläge erteilen.....	64
3. Vermeidung.....	64
1) Vage sein.....	64
2) Informationen zurückhalten.....	64
3) Ablenkungsmanöver.....	64
V. Konfliktmanagement/Feedback.....	66
A. Notwendigkeit von Konfliktmanagement.....	66
1. Wahrnehmung in Konfliktsituationen.....	66
2. Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl.....	67
B. Definition von Konflikt.....	68
C. Konfliktarten/Konfliktfelder.....	69
D. Konfliktwahrnehmung.....	70
E. Einstellungen zum Konflikthandeln.....	71
1. Win-Lose-Einstellung.....	71
2. Win-Win-Einstellung.....	71
F. Konflikttypen.....	72
G. Harvard-Konzept.....	73
1. Die vier Prinzipien des Harvard-Konzeptes.....	73
2. Weitere Aspekte einer Konfliktbewältigung.....	75

I. „Was ist der Sinn von Konflikten?“.....	76
J. Zehn fatale Regeln („So gewinnst Du jeden Konflikt“).....	77
K. Sechs Grundregeln für eine positive Konflikthandhabung.....	77
L. Feedback.....	78
1. Feedback geben.....	78
2. Feedback erhalten.....	78
VI. Verhandlungen	79
A. Definition.....	79
B. 2 Ebenen.....	79
C. Vorbereitung.....	80
1. Rahmenbedingungen.....	80
2. Ziele.....	80
1) Erfolgsfaktor Empathie.....	80
2) Multidimensionales Vorgehen.....	80
3) Rollenspiele und Testdurchgänge.....	80
D. Harvard-Konzept.....	80
E. Verhandlungsdurchführung.....	81
F. BATNA und ZOPA.....	81
G. Die sechs Hüte des Denkens.....	81
VII. Literatur	83

I. Was ist Kommunikation?

A. Einleitung und Überblick über die Veranstaltung Soft Skills II

Die Veranstaltung Soft Skills II gliedert sich in drei große Bereiche:

1. Argumentieren und überzeugen

Welchen Nutzen bieten uns Soft Skills im Bereich der Kommunikation? Denken wir einmal an Vorträge, Referate oder Produktpräsentationen. Hier wollen wir unseren Vorgesetzten von einer neuen Idee überzeugen, müssen in Meetings unseren Standpunkt vertreten, wollen unseren Kollegen oder Kunden Wissen über neue Programme oder Produkte vermitteln oder sie dazu bringen, unser Produkt zu kaufen. Wir müssen souverän und überzeugend auftreten und unsere Argumente so vermitteln, dass die Zuhörer davon überzeugt werden. Hierzu werden wir eine Reihe von Techniken aus den Bereichen **Rhetorik**, **Körpersprache**, **Argumentation** und **Dialektik** kennenlernen und das Wissen aus Soft Skills I vertiefen.

2. Kommunikationsmodelle

Kommunikation ist jedoch nicht nur eine einseitige Angelegenheit, wie dies in den meisten Vortragssituationen der Fall ist (eine Person spricht, die anderen hören zu). Daneben ist Kommunikation vielmehr auch der Austausch von Informationen zwischen Menschen. In vielen Situationen gelingt dies sehr gut, die Kommunikationspartner „verstehen sich“ und wissen, „was gemeint“ ist. Manchmal kommt das was man ausdrücken möchte jedoch nicht oder nicht richtig beim anderen an, der Gesprächspartner versteht etwas falsch, es gibt Missverständnisse und Fehlinterpretationen. Wir werden in diesem Semester eine Reihe von **Kommunikationsmodellen** kennenlernen, die uns helfen, solche Missverständnisse aufzudecken oder – besser noch – gar nicht erst entstehen zu lassen. Darüber hinaus helfen sie uns, die Prozesse, die ablaufen wenn zwei oder mehr Personen miteinander kommunizieren, besser zu verstehen. Dieses Verständnis ist u.a. für eine erfolgreiche Teamarbeit oder Personalführung sehr wichtig.

3. Verhandlung und Umgang mit Konflikten

Menschliche Interaktion verläuft oftmals nicht reibungslos, oftmals treffen unterschiedliche Interessen aufeinander (**Verhandlungssituationen**), oder – oftmals noch schlimmer – im menschlichen Miteinander entstehen **Konflikte**. Wie und warum entstehen Konflikte? Wie können wir diese unterschiedlichen Standpunkte aneinander annähern und entstandene Konflikte lösen, welche Strategien gibt es hierzu? Und auch hier gilt: „vorbeugen ist besser als nachsehen“ – was können wir selbst dazu beitragen, um manche Konflikte gar nicht erst entstehen zu lassen und um Verhandlungssituationen von vornherein für beide Seiten besser ablaufen zu lassen?

II. Kommunikation – Einleitung

A. Einleitung

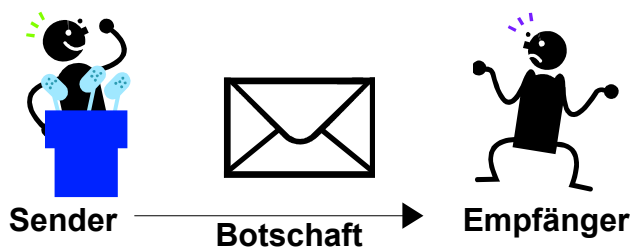
Im ersten Teil über Kommunikation geht es darum, wie es uns gelingt, andere Menschen zu überzeugen, wie man, bspw. innerhalb eines Vortrags oder einer Diskussion am überzeugendsten argumentiert, kurzum: wie man seine Ideen „an den Mann“ oder „an die Frau“ bringt.

1. Sender-Empfänger-Modell

Betrachten wir zum Einstieg ein ganz einfaches Modell, das Kommunikationsmodell von Karl Bühler aus dem Jahre 1934. Nach diesem Modell kann man zwischenmenschliche Kommunikation einfach beschreiben. Ein **Sender** möchte einem **Empfänger** etwas mitteilen, eine **Botschaft**. Der **Empfänger** muss nun diese Botschaft **entschlüsseln**, also verstehen was der Sender gemeint hatte. Die Frage ist also: wie formuliert man seine Botschaft so, dass der Empfänger sie auch versteht?

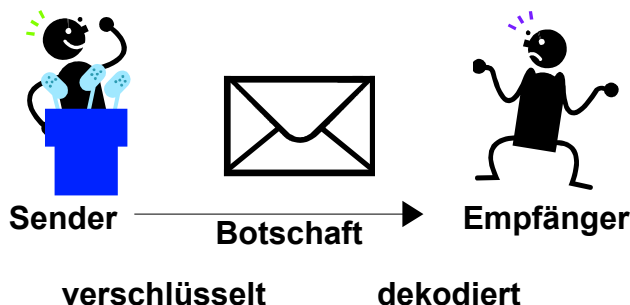
Wir haben also ein ganz einfaches Modell, bestehend aus

- Sender derjenige, der spricht
- Empfänger derjenige, der zuhört, der Empfänger der Botschaft
- Botschaft die Information/Botschaft, die vom Sender zum Empfänger übermittelt werden soll.



Dieses einfache Modell wird uns im Laufe der Vorlesung noch mehrmals begegnen.

Der Sender muss dabei die Botschaft „verschlüsseln“, der Empfänger muss die Botschaft dekodieren. Hierzu müssen beide Seiten natürlich die gleiche Sprache sprechen, diesen Aspekt lassen wir jedoch im weiteren Verlauf von Soft Skills II außer Betracht, da dieser Bereich im fünften Semester („intercultural awareness & economic ethics“) behandelt wird.



Und bei genau diesen beiden Aspekten „verschlüsseln“ und „dekodieren“ liegt die Quelle für die meisten Probleme und Missverständnisse im Bereich der Kommunikation. Hierauf kommen wir im Verlauf des Semesters noch mehrfach darauf zurück.

2. Kommunikationssituation und -anlässe

Es gibt die unterschiedlichsten Anlässe und Situationen, in denen wir miteinander kommunizieren: manchmal handelt es sich um ein sachliches Gespräch, in dem man jemand anderem beispielsweise etwas erklären möchte. In anderen Situationen geht es darum, einen Vortrag oder eine Präsentation zu halten, in wiederum anderen Situationen soll man dem Gegenüber etwas verkaufen. Darüber hinaus gibt es Beurteilungssituationen wie Mitarbeitergespräche, es gibt Diskussionen, Interviewsituationen, Verhandlungen, Konfliktgespräche usw. Die Anlässe, in denen Menschen miteinander kommunizieren sind also ganz verschieden, „die“ Kommunikationssituation gibt es nicht.

Aber so gut wie immer verfolgt man mit Kommunikation ein **Ziel**, das man erreichen möchte. Man möchte den anderen von seiner eigenen Meinung überzeugen, ihm etwas verkaufen, eine Einigung in einem Konflikt erzielen, den Interviewpartner im Vorstellungsgespräch davon überzeugen, dass man selbst der beste Kandidat für die ausgeschriebene Stelle ist usw.

Die Themen und Inhalte von Soft Skills II sollen Ihnen dabei helfen, diese Kommunikationsziele im Berufsleben (aber auch im Privatleben) besser und schneller zu erreichen.

3. Einwegkommunikation und Zwewegkommunikation

Und so unterschiedlich diese Kommunikationsanlässe, -situationen und -ziele auch sind, es gibt hierbei einige Dinge, die den Erfolg unserer Kommunikationsbemühungen beeinflussen. Aus diesem Grunde wird zunächst der Begriff **Kommunikation** in zwei Unterbereiche aufgeteilt:

Es gibt einerseits die sog. **Einwegkommunikation**, hier übermittelt ein Sender eine Botschaft an einen oder mehrere Empfänger, genauso wie wir es in dem Modell von Bühler gesehen haben. Wer Sender und wer Empfänger ist, ist dabei mehr oder weniger fix bzw. konstant. Beispiele hierfür sind Reden, Vorträge, Präsentationen und Referate. Welche Faktoren sind es, die den Erfolg dieser Kommunikationssituationen bestimmen? Wir werden dieser Frage im folgenden Teil „Argumentieren und Überzeugen“ nachgehen.

Von der Einwegkommunikation zu unterscheiden ist die sog. **Zwewegkommunikation**, bei der im Zeitverlauf Sender und Empfänger die Rollen wechseln, wie es z.B. bei Gesprächen, Diskussionen oder Meetings der Fall ist. Mit der Zwewegkommunikation und den Faktoren und Aspekten, die zum Gelingen von Kommunikation beitragen, werden wir uns in den Teilen „Kommunikationsmodelle“ sowie „Konfliktmanagement“ beschäftigen.

4. Verbale und nonverbale Kommunikation

Bleiben wir zunächst bei der Einwegkommunikation. Aber ist Kommunikation lediglich das Senden einer Botschaft?

Eines der bekannten Zitate des Kommunikationspsychologen Paul Watzlawick lautet: „Man kann nicht nicht kommunizieren!“ (Watzlawick, 2000). Das heißt: selbst wenn sich zwei Personen schweigend gegenüber sitzen, geben sie über ihren Gesichtsausdruck, ihre Körperhaltung, die Tatsache, wohin Sie schauen – kurzum: über ihre Körpersprache – einiges über sich preis. Wenn wir miteinander kommunizieren, so tun wir dies also nicht nur über die Sprache, also das „was“ wir sagen, sondern auch über das „wie“ wir etwas sagen. Von daher ist es wichtig, neben den verbalen Aspekten der Kommunikation auch die nonverbalen Aspekte zu betrachten.

In diesem Zusammenhang ein weiterer Gedanke: 1971 untersuchte Albert Mehrabian, wie stark nonverbale Aspekte unser Bild von einem anderen Menschen prägen. Er fand Folgendes heraus: der Eindruck, den wir nach kurzer Zeit von einer anderen Person haben, wird zu 55 Prozent von

der Körpersprache, zu 38 Prozent von der Stimme („Parasprache“) und nur zu 7 Prozent vom Inhalt des Gesprochenen bestimmt. Nonverbale Aspekte wie Körpersprache und Ausdruck haben also einen enormen Einfluss darauf, welches Bild unsere Gesprächspartner, unser Publikum oder unsere Zuhörer von uns haben. Auf diese Weise stellen wir bereits sehr früh die Weichen, ob und wie Kommunikation gelingt. Und für den ersten Eindruck gibt es bekanntlich keine zweite Chance!

Ihre Aufgabe ist es also, u.a. dafür zu sorgen, dass dieser erste Eindruck positiv für Sie ausfällt.

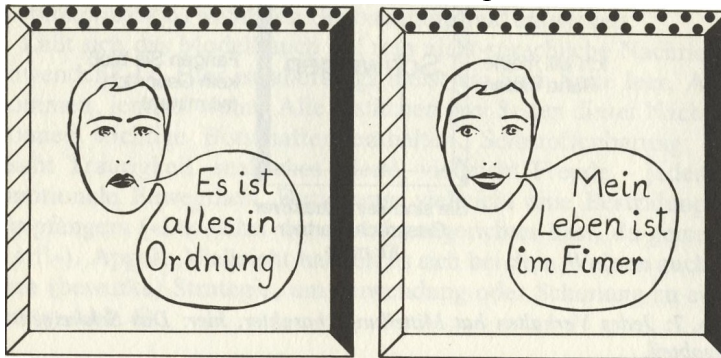
Bleiben wir noch einen Moment bei den verbalen bzw. nonverbalen Aspekten der Kommunikation. Verbale Kommunikation bezieht sich also auf alles was durch Sprache kommuniziert wird, die inhaltlichen Aspekte der Sprache, ganz gleich ob es sich um gesprochene Sprache oder um Schriftsprache handelt. Unter nonverbaler Kommunikation versteht man die „Verständigung ohne Worte“, also den Teil der Kommunikation, der sich nicht nach den konventionalisierten Regeln einer gesprochenen Sprache ausdrückt, sondern durch Gesten, Ausdruck oder andere nichtsprachliche Zeichen.

Wenn zwei (oder mehr) Menschen miteinander kommunizieren, sind also in der Regel beide Aspekte beteiligt. Eine wichtige Frage ist dabei, ob diese beiden Aspekte auch **„zueinander passen“**:

5.Kongruentes und inkongruentes Verhalten

Unter kongruentem Verhalten versteht man die Übereinstimmung von verbaler und nonverbaler Aussage. In der Abbildung unten sind zwei Beispiele für inkongruentes Verhalten zu finden. Hier stimmen das was die Person verbal sagt und ihr nonverbales Verhalten (Gesichtsausdruck) nicht überein.

Wären die Sprechblasen und die Gesichter vertauscht, würde es sich um kongruente Aussagen handeln, bei denen sich Mimik und Sprachinhalt aufeinander beziehen.



(Quelle: Schulz von Thun (2002), S. 36)

Die Unterscheidung von kongruentem und inkongruentem Verhalten unterstreicht ebenfalls die Bedeutung von nonverbalen Kommunikationsaspekten

6.Kommunikation und der schwierige Weg vom Sender zum Empfänger

Dem österreichischen Verhaltensforscher Konrad Lorenz (1903-1989) wird der folgende Satz zugeschrieben, der den schwierigen Weg vom Sender zum Empfänger beschreibt:

- Gedacht ist nicht gesagt
- gesagt ist nicht gehört
- gehört ist nicht verstanden
- verstanden ist nicht einverstanden
- einverstanden ist nicht gewollt

- gewollt ist nicht gekonnt
- gekonnt ist nicht getan
- getan ist nicht beibehalten

Bezogen auf unseren Ausgangspunkt kann man festhalten, dass es sich bei Kommunikation eben nicht nur um das Senden einer Botschaft handelt. Je nachdem WIE diese Botschaft gesendet wird, wird sie vom Empfänger unterschiedlich verstanden bzw. löst bei ihm Unterschiedliches aus.

Eine wichtige Ergänzung zum Sender-Empfänger-Modell ist die Frage, was der Empfänger mit der Botschaft macht, d.h. was sie bei ihm bewirkt. Hat das Gespräch die Meinung des Empfängers (Kunden) über das Produkt verändert? Ist der Kunde jetzt überzeugt und möchte das Produkt kaufen? Ist es mir gelungen, meinen Vorgesetzten zu einer Gehaltserhöhung zu bewegen?

Wichtig ist also die **WIRKUNG** der Kommunikation beim anderen. Wie erreiche ich das, was ich eigentlich will, wie bringe ich mein Anliegen „richtig“ rüber?

Aus diesen ersten Ausführungen zur Kommunikation wurde bereits deutlich, dass es sich hierbei um ein sehr vielschichtiges Feld handelt. Es gilt neben der rein inhaltlichen Ebene v.a. auch die Art und Weise, wie kommuniziert wird, zu beachten und für sich zu nutzen. Es gilt, den Gesprächspartner für sein Anliegen zu gewinnen bzw. zu überzeugen. Wir kommen nun auf einige Aspekte zu sprechen, wie uns dies leichter und wirkungsvoller gelingt.

III. Kommunikation – Argumentieren und überzeugen

A. Rhetorik

Kommunikation beschäftigt sich also u.a. mit der Wirkung auf Andere, denn in vielen Kommunikationssituationen geht es ja darum, unser Gegenüber von einer neuen Idee zu überzeugen, unseren Kollegen oder Kunden Wissen über neue Programme oder Produkte zu vermitteln oder sie dazu bringen, unser Produkt zu kaufen. Wir möchten also nicht nur etwas sagen sondern etwas ERREICHEN. Es gilt also, souverän und überzeugend aufzutreten und die eigenen Argumente so vorzutragen, dass sie den oder die Zuhörer von der eigenen Absicht überzeugen. Unterstützung und Hilfe hierbei leisten uns Methodiken und Techniken aus dem Bereich der **Rhetorik**.

1. Definition Rhetorik

„Rhetorik ist ein zusammenfassender Begriff für die Theorie und Praxis der menschlichen Beredsamkeit in allen öffentlichen und privaten Angelegenheiten. Rhetorik als praktische Disziplin (Angewandte Rhetorik) widmet sich der Ausbildung, Übung und Vervollkommnung **wirkungsorientierten** Sprechens und Verhaltens (Körpersprache, Gesprächshaltung). Sie bedient sich dabei auch der Einsichten und Ergebnisse der Sprecherziehung und Sprechwissenschaft, die traditionell einen Teil der Rhetorik und der rhetorischen Erziehung darstellen und die mündliche Realisierung der Rede durch Sprechen sowie ihre mimische und gestische Darstellung zum Gegenstand haben.“

(Quelle: <http://www.uni-tuebingen.de/uni/nas/definition/rhetorik.htm>, 03.02.2010).

Aus dieser Definition wird ersichtlich, dass der Begriff Rhetorik sehr breit und oft im Anwendungskontext verwendet wird. Welche Wirkung rhetorische Fähigkeiten besitzen können, unterstreicht der sog. Dr.-Fox-Effekt.

B.Nonverbale Kommunikation: Körpersprache und Parasprache

Wie kann man auf nonverbaler Ebene überzeugen? Einige einfache Tipps, worauf Sie bei Ihrer eigenen Körpersprache und den parasprachlichen Elementen achten können:

Stimme	Sprechen Sie laut, klar und deutlich. Vermeiden Sie einen monotonen, einschläfernden Tonfall. Nutzen Sie Ihre Stimme, um wichtige Punkte zu unterstreichen Ruhiges und souveränes Sprechtempo, nicht gehetzt, achten Sie darauf, nicht zu schnell zu sprechen (unter Stress/Spannung spricht man schneller) Achten Sie auch auf Ihre Aussprache: Hochdeutsch, kein Dialekt
Atmung	Spüren Sie Ihren Atem – der Atem ist die schnellste Möglichkeit, sich (etwas) zu entspannen: Atmen Sie insbesondere bevor Sie eine Präsentation oder einen Vortrag beginnen mehrfach bewusst ein und aus, konzentrieren Sie sich dabei auf das Ausatmen, das baut Spannung ab. Atmen Sie bewusst und in den Bauch hinein. Bei Aufregung: suchen Sie sich „Verbündete“
Körperhaltung	Aufgerichtete Position, sowohl im Sitzen als auch im Stehen. Offene, einladende Körperhaltung (Arme bspw. nicht vor dem Körper verschränkt). Achten Sie darauf, sich Ihrem Gegenüber zuzuwenden, also kein wegrehen. Bei Präsentationen dem Publikum nicht den Rücken zudrehen (nicht die Leinwand anschauen statt Publikum) Insbesondere im Stehen: auf guten Bodenkontakt achten (gibt Sicherheit). Im Sitzen: Füße auf den Boden. Versuchen Sie, auch durch die Körperhaltung Souveränität auszustrahlen
Gestiken	Unterstreichen Sie das Gesagte durch Gestiken, vermeiden Sie aber zu heftiges Gestikulieren und verwenden Sie Gestiken im Zweifelsfall eher etwas sparsamer. Verwenden Sie möglichst natürliche Gestiken.
Mimik/ Blickkontakt	Blicken Sie Ihrem Gegenüber ab und zu in die Augen, vermeiden Sie umgekehrt aber permanentes bedrohliches Anstarren, offener Blick, entspannte Gesichtsmuskulatur Bei mehreren Gesprächspartnern: achten Sie darauf, alle Gesprächsteilnehmer anzuschauen, nicht nur einige wenige! Achten Sie auch auf „die Stillen“
Äußeres Erscheinen	„Kleider machen Leute“ auch über das Äußere können wir Sympathiepunkte sammeln ==> Dem Gesprächsanlass angemessene Kleidung
Interaktion mit den Zuhörern	Behalten Sie immer Ihre Zuhörer und deren Reaktionen im Blick: Ist die Sprechgeschwindigkeit (noch) angemessen, oder habe ich meine(n) Zuhörer verloren? Wurde alles verstanden? Sind meine Zuhörer „noch da“ oder habe ich sie „verloren“?
Insbesondere bei mehreren Zuhörern (Vortrag)	Geben Sie dem Publikum Zeit, Ihnen zu folgen Kein monotoner und einschläfernder Tonfall Nicht ablesen
Selbstreflexion	Fragen Sie sich selbst: Wie stehe ich da? Wie fühle ich mich?

Literaturempfehlung: Samy Molchow (2002): „Alles über Körpersprache“

C.Einstellung

Ob eine Kommunikationssituation gelingt oder nicht, mit welcher Einstellung wir an die Situation herangehen hat einen enormen Einfluss.

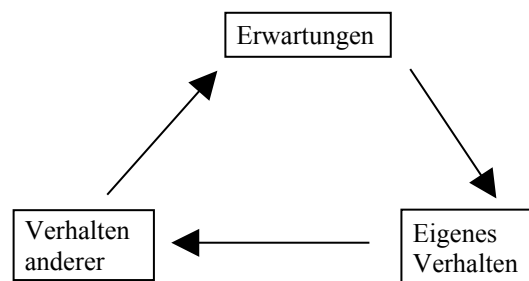
Welch enormen Einfluss insbesondere negative Einstellungen haben können, unterstreicht das Konzept der Selbsterfüllenden Prophezeiung:

1.Selbsterfüllende Prophezeiung

Dieses Konzept wurde 1948 von Robert K. Merton geprägt. Es verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Erwartungen und Verhalten:

„Eine sich selbst erfüllende Prophezeiung ist eine Annahme oder Voraussage, die rein aus der Tatsache heraus, dass sie gemacht wurde, das angenommene, erwartete oder vorhergesagte Ereignis zur Wirklichkeit werden lässt und so ihre eigene „Richtigkeit“ bestätigt.“ (Watzlawick, 2000).

D.h., die eigenen Erwartungen, das eigene Verhalten und das Verhalten anderer Menschen beeinflussen sich gegenseitig:



1)Beispiele Selbsterfüllender Prophezeiungen

Rosenthal-Effekt/ „Versuchsleitereffekt“:

Der amerikanische Psychologe Robert Rosenthal analysierte, welchen Einfluss der Versuchsleiter in psychologischen Experimenten auf das Verhalten von „Versuchspersonen“ oder auch Versuchstieren hat.

2)Übertragung auf Kommunikation

Häufig geschieht es, dass eine Aussage von zwei Kommunikationsteilnehmern unterschiedlich gedeutet wird. Person A möchte vielleicht nur eine Sachaussage machen, Person B interpretiert den Satz falsch und fühlt sich angegriffen. Darauf hin stellt B fest, dass er sein Gegenüber ja die ganze Zeit schon als unfreundlich eingeschätzt hat – und beginnt nun seinerseits mit heftigen Attacken gegen A. usw. Im weiteren Gespräch wird A dann tatsächlich recht unfreundlich werden...

Aber auch alle Vorurteile, die wir anderen Menschen gegenüber haben, sind dafür prädestiniert, zu selbsterfüllenden Prophezeiungen zu werden.

Ein weiteres Anwendungsbeispiel sind die eigenen Erwartungen, wenn man einen Vortrag oder eine Präsentation hält: Eine Grundeinstellung „Ich werde versagen“ kann sehr leicht zur Selbsterfüllenden Prophezeiung werden. Um sich gegen negative Gefühle zu wappnen kann man eine Ankerung mit einer positiven Situation vornehmen (vgl. Lernen/Klassische Konditionierung aus Soft Skills I).

==> Meine Einstellung beeinflusst meine Kommunikation!!!

Die eigene Einstellung hinterfragen, negative „Glaubenssätze“ erkennen und in positive umwandeln.

D.Aufbau und Strukturierung von Kommunikationsakten

Sie stehen vor der Aufgabe, eine Präsentation oder eine Rede vorzubereiten. Wie geht man diese Aufgabe an? In der Rhetorik unterscheidet man fünf grundlegende Arbeitsschritte („Produktionsstadien einer Rede“). Sie erleichtern die Ausarbeitung von Kommunikationsakten – angefangen beim Zusammentragen aller Informationen und Gedanken bis hin zum (medienunterstützten) Vortrag. Diese fünf Produktionsstadien gelten für jegliche Art menschlicher Kommunikation.

Auch wenn diese Einteilung in fünf Arbeitsschritte schon annähernd zweieinhalbtausend Jahre alt ist und seit der Antike existiert, so hat sie dennoch bis heute nicht an Aktualität eingebüßt. Genau diese fünf Schritte haben Sie im Zuge der Vorbereitung auf Ihre Präsentation innerhalb von Soft Skills I durchlaufen

1.Die fünf „Produktionsstadien einer Rede“

1. **Inventio:** In der Antike ging es in der ersten Stufe darum, Vorüberlegungen anzustellen sowie alle notwendigen Argumente und Materialien zusammenzutragen. Übertragen auf die heutige Zeit heißt dies Informationsbeschaffung und Quellenrecherche sowie das Lesen und Sichten der Quellen. Diesen ersten Schritt haben wir bereits in Soft Skills I behandelt (Abschnitt „wissenschaftliches Arbeiten“).
2. **Dispositio:** Im zweiten Arbeitsschritt geht es darum, den Inhalt angemessen zu gliedern. Was ist der „rote Faden“, was sind meine Kernaussagen? Aber auch die Frage, wie man eine Idee „rüberbringt“ (Ist es bspw. sinnvoll, eine vertiefende Übung einzusetzen?) Wir werden hierzu weiter unten noch einige Methoden kennenlernen, wie sich die Argumente sicher strukturieren lassen (==> „Dialektik“)
3. **Elocutio:** der dritte Arbeitsschritt umfasst die sprachlich-stilistische Produktion bzw. Vorbereitung der Rede. Dies ist der ausführlichste Teilschritt der Rhetorik. Hier geht es darum, den Vortrag einschließlich der dazu notwendigen medialen Unterstützung (Präsentation) vorzubereiten und auszuarbeiten. Es geht also einerseits um das Erstellen der Präsentationsfolien und außerdem um die sprachliche Ausgestaltung des Vortrages („wie drücke ich mich aus?“).
4. **Memoria:** im vierten Schritt geht es um das Einprägen der Rede ins Gedächtnis. In der Antike nutzte man hierzu mnemotechnische Regeln und bildliche Vorstellungshilfen. Hier geht es also darum, sich den Vortrag einzuprägen, sich mit den Folien, Animationen und Überblendungen vertraut zu machen und ganz allgemein gesprochen einen oder mehrere Probedurchläufe zu machen.
5. **Actio:** im letzten Arbeitsschritt wird die Rede bzw. der Vortrag dann gehalten. Hier gelten insbesondere die Aspekte, die wir hinsichtlich Körpersprache und Einstellung angesprochen haben.

E.Dialektik

Unter Dialektik versteht man die „Kunst der Beweisführung“. Es geht also darum, Schlüsse zu ziehen, die in die angestrebte Richtung gehen. Vielfach wird Dialektik heute mit „Logik“ gleichgesetzt. Ähnlich wie die Rhetorik dient die Dialektik ebenfalls dazu, den oder die Gesprächspartner zu überzeugen. In Soft Skills I haben wir gesehen, wie wichtig es ist, seinen Gesprächspartnern bzw. die Zuschauern seine Argumente in logischer und strukturierter Art und Weise zu vermitteln. Es folgt zunächst die Vorstellung der Fünfsatztechnik als das bekannteste Schema, um Argumente zu strukturieren. Im Anschluss daran die wichtigsten Argumentationslinien innerhalb der Fünfsatztechnik.

1.Fünfsatztechnik

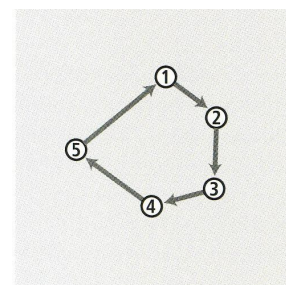
Die Fünfsatztechnik ist eine weit verbreitete Methode, die dazu dient, andere Personen in einem Gespräch oder in einer Diskussion von einer bestimmten Idee zu überzeugen. Sie lässt sich sowohl in Diskussionen als auch innerhalb von Vorträgen wirkungsvoll einsetzen. Ihr liegt die Idee zugrunde, mit möglichst wenigen Sätzen bzw. Gedanken eine Idee zu vermitteln. Dies hat den Vorteil für den Sprecher, dass er sich lediglich fünf Punkte merken muss, aber auch für den Zuhörer stellt es in der Regel keine Schwierigkeit dar, einem Gedankengang von fünf Schritten zu folgen. Es geht also darum, mit wenigen Sätzen einen Gedanken so zu gliedern, dass daraus ein Diskussionsbeitrag entsteht, „der von einem peripheren Standpunkt zum Kern der Sache kommt“. (Simon, 2004, S. 198). Dabei wird die eigentliche Hauptaussage jedoch bis zum Schluss aufgehoben. Auf diese Weise bringen Sie Ihre Zuhörer dazu, Ihren Gedankengang Schritt für Schritt nachzuvollziehen. Sie nehmen Ihr Publikum also – bildlich gesprochen – „an die Hand“ und führen es auf einem fünfschrittigen „Gedankenweg“ zum Ziel. Die Fünfsatztechnik ist also „ein gedanklicher „Bauplan“, der es Ihnen ermöglicht, in fünf Denkschritten kurz, zielgerichtet, folgerichtig und einprägsam zu argumentieren“ (vgl. Simon, 2004, S. 198).

Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten bzw. Strategien, diese fünf Sätze bzw. Gedanken zu strukturieren – wir werden einige Beispiele im nächsten Unterpunkt kennenlernen. Ganz gleich, welche konkrete Argumentationsform man dabei wählt, es gilt jedoch immer, ...

- einen guten situativen bzw. aktuellen Einstieg zu wählen,
- eine überzeugende Argumentation aufzubauen und
- einen einprägsamen, zugespitzten Zwecksatz zu formulieren.

Am besten gelingt dies, indem Sie sich zuerst überlegen, was Sie eigentlich erreichen möchten und dann von hinten nach vorn die entsprechenden Argumente und dann den Einstieg planen.

Viele Redner ordnen ihre Argumente in **Schleifenform** an. Die einzelnen Gedanken sind hierbei mehr oder weniger strukturlos aneinander gereiht, oftmals ohne jegliche Verbindung oder chronologischen Aufbau. Spätestens beim vierten Punkt kann der Zuhörer dem Gedankenfluss oft nicht mehr folgen, er hat die zu Beginn der Argumentation genannten Punkte 1 und 2 kaum noch in Erinnerung. Der eigentliche Effekt des Vortrages wird dabei nicht erreicht und verpufft noch vor dem angestrebten Ziel. Lösung hierfür bieten die verschiedenen Fünfsatzformen.



In der folgenden Tabelle finden Sie die allgemeine Grundstruktur des Fünfsatzes

Einleitung	Die Einleitung dient dazu, Aufmerksamkeit zu schaffen, eine Verknüpfung zu anderen Meinungen herzustellen oder aber die Bedeutung einer Wortmeldung hervorzuheben.
1. Satz	

	<p>Dies kann, z. B. als Frage oder Behauptung (situativer Einstieg) geschehen. Beispiele:</p> <ul style="list-style-type: none"> • „Ein Punkt, der bislang noch gar nicht angesprochen wurde ...“ • „Ich bin eindeutig gegen die Einführung von Studiengebühren ...“ • „Die neu entstandene Situation zwingt uns, diese Dinge zu beachten ...“
Hauptteil 2. - 4. Satz	<p>Im Hauptteil wird der logische Gedankenweg in drei argumentativen Schritten beschrieben. Wie bereits angedeutet gibt es hierzu verschiedene Möglichkeiten, die wir im nächsten Kapitel noch differenzieren werden. Dies gelingt beispielsweise durch die Gegenüberstellung von ...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pro- und Kontra-Argumenten, • Vor- und Nachteilen, • Soll und Ist oder • Gestern, heute und morgen <p>Im Hauptteil werden also die <u>Argumente</u> dafür geliefert, dass der anschließende Schlusssatz richtig ist.</p>
Schluss 5. Satz	<p>Der Schlusssatz ist dann die eigentliche Hauptaussage, die Schlussfolgerung oder Handlungsaufforderung, hier kommt zum Ausdruck, was Sie mit diesen fünf Sätzen oder Gedanken erreichen wollten, was der andere denken, einsehen oder tun soll.</p>

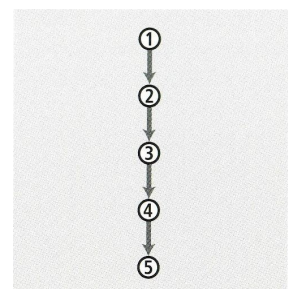
Der eigentliche Kern der Fünfsatz-Technik ist also ein Dreisatz (s.o. „Hauptteil“ in der Tabelle), alle Fünfsatzformen sind somit Dreisätze, die von Einleitung und Schluss eingerahmt werden. Ein solches Muster zur Anordnung von Argumenten ist schon seit der Antike bekannt. Schon damals versuchte ein Redner, seine Zuhörer mit überschaubaren (an den Fingern einer Hand abzählbaren) Schritten zu überzeugen.

Für die Ausarbeitung eines solchen Fünfsatzes hat es sich als nützlich erwiesen, sich folgende Fragen zu stellen:

- Welches Thema bzw. Argument muss ich auf jeden Fall bringen?
- Welche Argumente stellen das Grundgerüst meiner Aussage dar?
- Gibt es unter diesen Argumenten eine Beziehung?
- Ergibt sich hieraus eine Beziehung?
- Was kann meine Aussagen argumentativ, illustrierend oder exemplarisch stützen?
- Welche dieser Aussagen eignen sich am besten für meinen Diskussionsbeitrag?

2. Kettenmodelle

Die beiden Kettenmodellen (**Problemlösungsformel** und **Standpunktformel**) sind sich sehr ähnlich, in ihnen werden die einzelnen Argumente wie Elemente einer Perlenkette hintereinander angeordnet.



1) Problemlösungsformel

Die **Problemlösungsformel** hat folgenden allgemeinen Aufbau:

1. Situation (Fakten, Probleme)
2. Ursachenanalyse
3. Zielbestimmung
4. Maßnahmen, Lösungen, Empfehlungen
5. Appell

Beispiel:

1. Situation:
„Die Kosten innerhalb unserer Business Unit sind im vergangenen Jahr um 35,7% gestiegen.“

2. Ursachenanalyse
„Ein Grund hierfür sind die hohe Mitarbeiterfluktuation und die damit verbundenen hohen Einarbeitungskosten.“
3. Zielbestimmung
„Unser Ziel ist es, die Kosten bis zum Ende des nächsten Fiskaljahres um 20% zu senken.“
4. Maßnahmen/ Lösungen/ Empfehlungen
„Aus diesem Grunde werden wir ein Programm zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit entwickeln.“
5. Appell
„Ich brauche Freiwillige, die sich in diesem neuen Projekt zur Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit engagieren.“

2)Standpunktformel

Der typische Aufbau der **Standpunktformel** sieht folgendermaßen aus:

1. Standpunkt
2. Begründung
3. Beispiel zwecks Veranschaulichung
4. Fazit/Konsequenz
5. Appell

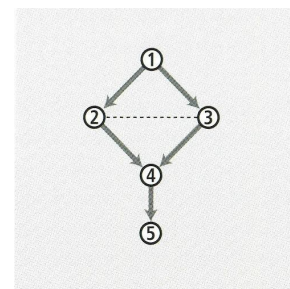
Beispiel:

1. Standpunkt:
„Ich bin der Meinung, dass die Vorstandsgehälter der DAX-Unternehmen zu hoch sind.“
2. Begründung:
„Sie stehen damit in keinerlei Verhältnis zu ihren Leistungen.“
3. Beispiel:
„Im letzten Jahr haben 80 Prozent der im DAX notierten Unternehmen deutlich an Börsenwert eingebüßt.“
4. Fazit/Konsequenz:
„Von daher fordere ich eine Begrenzung der Vorstandsgehälter auf maximal 250.000 Euro pro Jahr.“
5. Appell:
„Helfen Sie mit, unterschreiben Sie meine Petition an den Bundestag!“

3.Syntheseformel

Bei der **Syntheseformel** werden zunächst von einem Ausgangspunkt aus zwei konträre Wege beleuchtet (These und Antithese). Sowohl These als auch Antithese erklären den Zusammenhang und die Abhängigkeit zwischen Fakten und Wirkungen, allerdings auf konträrem Wege. Nach der Gegenüberstellung werden These und Antithese dann in der sich anschließenden Synthese zu einer neuen, höheren und umfassenderen Aussage verbunden.

Die Syntheseformel eignet sich vor allem dann, wenn es darum geht, eine Meinung zu einer Gegenmeinung kontrastierend darzustellen. Auf diese Weise lassen sich neue Ideen oder Sichtweisen, die einen Teil des Bisherigen berücksichtigen, sehr effektiv und plausibel vorstellen.



Aufbau:

1. Ausgangspunkt
2. These (ggf. Begründung)
3. Antithese (ggf. Begründung)

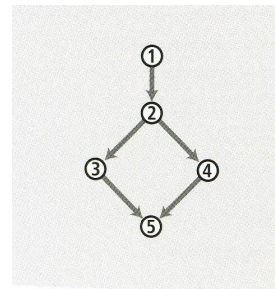
4. Synthese
5. Schlussfolgerung/Handlungsaufforderung

Beispiel:

1. Ausgangspunkt
„Bleiben wir noch einmal bei der Frage nach der gerechten Entlohnung für Spitzenmanager.“
2. These
„Einerseits kann man der Ansicht sein, die Gehälter der Topp-Manager dürfen einen Maximalwert nicht überschreiten.“
3. Antithese
„Andererseits muss sich Leistung jedoch auch lohnen und Spitzenmanager tragen eine hohe Verantwortung, die auch entsprechend monetär honoriert werden muss.“
4. Synthese
„Wenn wir nun beide Aspekte vergleichen, dann zeigt sich, dass dem Thema Transparenz hierbei eine entscheidende Rolle zukommt.“
5. Schlussfolgerung/Handlungsaufforderung
„Und daher fordere ich eine Veröffentlichungspflicht bezüglich der Höhe der Managergehälter für alle im DAX vertretenen Unternehmen.“

4. Deduktionsformel

Bei der Deduktionsformel wird eine verallgemeinerte Aussage mit Hilfe von mehreren Einzelbeispielen begründet. Diese Struktur bietet sich insbesondere dann an, wenn die Meinungsbildung noch unklar ist. Mit dieser Struktur entsteht ein linearer Zusammenhang, das heißt, Teilaussagen gehen auseinander hervor.



Aufbau:

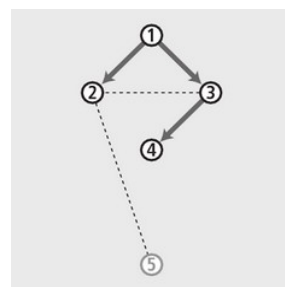
1. Behauptung/These
2. 1. Beispiel
3. 2. Beispiel
4. 3. Beispiel
5. Schlussfolgerung

Beispiel:

1. Behauptung/These:
„In Ungarn herrschen bessere Wirtschaftsbedingungen als hier.“
2. „Die Lohnnebenkosten sind dort wesentlich geringer.“
3. „Unternehmen lassen sich dort mit deutlich weniger bürokratischem Aufwand gründen.“
4. „Das Verfahren zur Anmeldung von Patenten ist wesentlich kürzer.“
5. Schlussfolgerung:
„Aus diesem Grund sollten wir uns überlegen, zukünftig einen Teil der Entwicklungsabteilung nach Ungarn zu verlagern.“

5. Ausklammerungsformel

Das Ausklammerungsmodell ist für Situationen geeignet, in denen Sie der Meinung sind, dass sich eine weitere Beschäftigung mit einem Thema nicht mehr lohnt. Dieses Thema wird zunächst angesprochen und anschließend ausgeklammert, es folgt ein anderes Argument, auf das der weitere Fokus gelegt wird.



Aufbau:

1. Anknüpfungspunkt herstellen
2. Bisheriger Fokus / auszuklammerndes Argument
3. Neuer Fokus / neues Argument
4. Untermauerung
5. Schlussfolgerung / Appell

Beispiel:

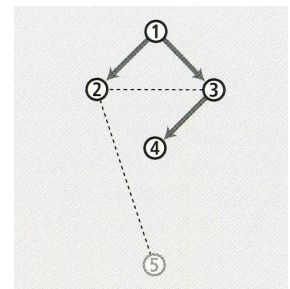
1. Anknüpfungspunkt herstellen:
„Wir reden seit geraumer Zeit über die Profitabilität dieser Abteilung.“
2. Bisheriger Fokus / auszuklammerndes Argument
„Bisher drehte sich unsere Diskussion um die gestiegenen Lohnkosten.“
3. Neuer Fokus / neues Argument
„Dabei haben wir aber den im letzten Jahr stark angestiegenen Krankenstand völlig außer acht gelassen.“
4. Untermauerung
„Gerade das ist aber der kritische Punkt.“
5. Schlussfolgerung:
„Deshalb schlage ich vor, dass wir zunächst die Gründe für den gestiegenen Krankenstand analysieren und bekämpfen.“

6. Ausklammerungsmodell

Dieses Modell hilft, wenn Sie der Meinung sind, dass sich die weitere Beschäftigung mit einem Thema nicht mehr lohnt. Das Problem wird durch Ausklammerung auf eine neue Ebene verschoben. Dem muss sich sofort ein Argument anschließen.

Beispiel:

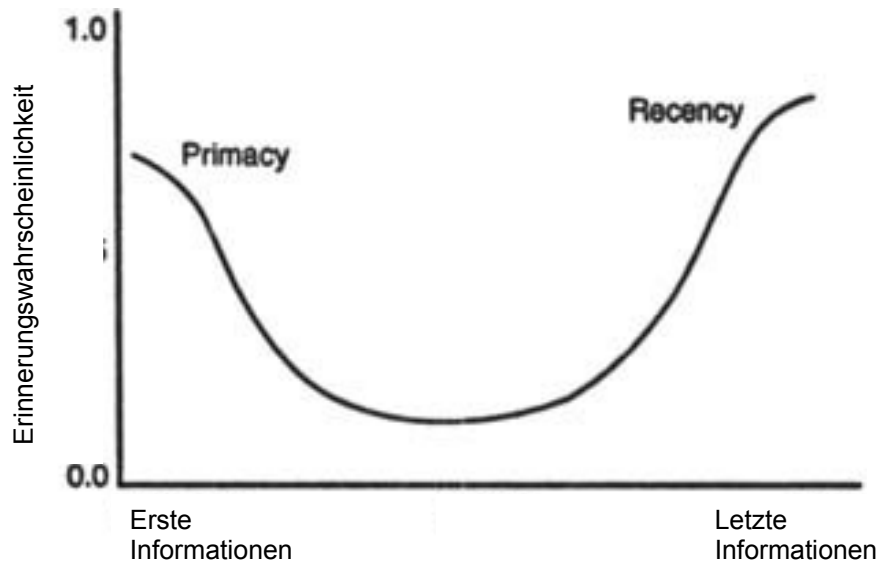
1. Wir redeten schon vorher eine Weile über dieses ...
2. Bisher dreht sich immer noch alles um ...
3. Wir haben nun leider übersehen, dass ...
4. Gerade dies ist aber immer wieder der kritische Punkt.
5. Deshalb empfehle ich ...

**7. Nutzen von Dialektik und Fünfsatzformen**

Es lohnt sich, die Grundstruktur der gängigsten Fünfsätze zu kennen und zu üben. Wer sie beherrscht, verfügt über ein Argumentationsgerüst, das in Vorträgen, Diskussionen oder freien Reden einen guten Aufbau seiner Argumente garantiert. Die Fünfsatztechnik erlaubt es einem, situationsbezogen, kurz, sachlogisch geordnet, prägnant und redewirksam zu argumentieren und zu sprechen.

8. Nutzung der Erkenntnisse aus dem Bereich Wahrnehmung

Neben dem dialektischen Vorgehen gibt es bei der Argumentationsführung noch einige weitere Aspekte, die die Überzeugung unterstützen. Aus der Gedächtnisforschung wissen wir, dass, wenn viele Informationen auf den Menschen einströmen, diejenigen Informationen, die man zu Beginn oder am Schluss erhält, besser erinnert werden als Informationen, die sich „in der Mitte“ befinden (**Primacy**-Effekt bzw. **Recency**-Effekt).



Bildquelle: eigene Darstellung in Anlehnung an <http://www.cliffsnotes.com/assets/25298.jpg>, 02.08.2013

Diesen Umstand kann man sich natürlich auch zu Nutze machen. Wenn man viele Informationen vermittelt, ist es geschickt, hierbei die „wichtigsten“ Informationen ganz an den Anfang oder ganz an den Schluss zu stellen. Beispiel Bewerbungsunterlagen bzw. Vorstellungsgespräch.

Weiterhin haben wir gesehen, dass **Bekanntheit** oder **Sympathie** zu einer besseren Beurteilung führen. Für den Bereich der Kommunikation gilt es also, Sympathie und Gemeinsamkeiten beim Zuhörer herzustellen:

- knüpfen Sie an Bekanntes an, etwas was Ihr Publikum kennt,
- stellen Sie den persönlichen Bezug, Nutzen etc. für Ihr Publikum heraus,
- stellen Sie Parallelen zu sich selbst her und plaudern Sie „aus dem Nähkästchen“ („in diesem Zusammenhang fällt mir eine Geschichte ein, die ich selbst erlebt habe.....“),
- lächeln Sie,
- halten Sie Blickkontakt (versuchen Sie einzelne Personen einen Moment lang anzuschauen, nicht zu schnell „springen“), suchen Sie „Verbündete“
- „starke“, souveräne und selbstbewusste Menschen wirken sympathischer: strahlen Sie Souveränität und Kompetenz (aber keine Überheblichkeit) aus – siehe „Körpersprache“,
- unterhalten Sie ihre Zuhörer, langweilen Sie sie nicht,
- wählen Sie gelegentlich eine „andere Formulierung“ oder einen „ungewöhnlichen Ausdruck“ – ein Thesaurus kann hier interessante Anregungen liefern,

9.Spannungsbogen/ Aufmerksamkeit der Zuhörer

Erfahrungsgemäß schwankt insbesondere bei längeren Vorträgen die Aufmerksamkeit der Zuhörer. Im Mittelteil eines Vortrages ist die Konzentration der Zuhörer im allgemeinen eher geringer als am Anfang oder zum Schluss des Vortrages. Also gilt es, insbesondere in diesen Zeiten Akzente zu setzen, die im Gedächtnis haften bleiben.

Wie kann jedoch gewährleistet werden, dass das Publikum auch während einem längeren Vortrag aufmerksam zuhört? Gerade in Phasen mit geringerer Konzentration sollte man durch Wiederholungen, ungewöhnliche Betonungen oder durch Anregungen zur Mitarbeit (Brainstorming, Einsatz von Flipchart, kurze Übungen) versuchen, das Interesse am Thema zu

erhalten. Auch kleine auflockernde Scherze oder gezielt eingestreute Cartoons können müde oder abwesende Zuhörer aufwecken und wieder zum Thema hinführen. Berücksichtigen Sie dies bereits bei der Vorbereitung!

Auch rhetorische Stilmittel (s. dort) tragen dazu bei, das Interesse und die Aufmerksamkeit der Zuschauer im Laufe eines Vortrags oder einer Rede aufrecht zu erhalten.

Ein letzter Punkt aus dem Bereich Motivation: Je klarer den Zuhörern der für sie zu erzielende Gewinn (= intrinsische Motivation) ist, desto aufmerksamer hören sie zu. Versuchen Sie von daher, den persönlichen Nutzen für die Zuhörer herauszustellen, praktische Beispiele erleichtern dies.

F. Formulierungsmöglichkeiten (Positive Formulierungen)

In Soft Skills I (Referat „Kognitive Prozesse“) haben wir gesehen, wie sich der Mensch bei der Entscheidungsfindung von der Präsentation von Informationen leiten lässt. Dies trifft natürlich genauso für die menschliche Kommunikation zu: „wie“ man etwas ausdrückt, hat einen großen Einfluss darauf, „was“ beim Gesprächspartner ankommt und damit welchen Verlauf ein Gespräch, eine Präsentation oder ein Meeting nimmt. Worauf lege ich als Sprecher wert, welche Information oder welchen Aspekt betone ich? Betone ich die positiven Aspekte, wird die Aufmerksamkeit meines Gesprächspartners viel stärker auf diese gelegt als wenn ich die negativen Aspekte betone. Oder anders ausgedrückt: ist das Glas also „halb voll“ oder „halb leer“?

Dies ist wichtig, denn schließlich verfolgt man mit Kommunikation ja immer irgendein Ziel. Wenn man sich diese Ziele vorher vor Augen führt, kann man mit den eigenen Formulierungen viel leichter das betonen, was zum gewünschten Ziel führt. Und beim Gesprächspartner kommen führen „positiv“ ausgedrückte Dinge meistens viel leichter zum Ziel als „negativ“ ausgedrückte.

Negative Aussage	Positive Aussage
Wir dürfen das nächste Mal nicht noch einmal den selben Fehler machen.	Wir müssen das nächste Mal besser auf ... achten.
Das weiß ich auch nicht	Ich werde Ihnen die Antwort auf diese Frage schnellstmöglich nachliefern
Das ist unmöglich.	Den (internen) Kunden interessiert das, „was geht“ und was für ihn getan wird.
Dafür bin ich nicht zuständig.	Experte/ Ansprechpartner für diese Sache ist Herr/Frau XYZ. Ich verbinde Sie sofort, einen Augenblick bitte.
Ich habe die Unterlagen nicht zur Hand.	Ich hole mir schnell die Unterlagen dazu.
Sie haben mich nicht richtig verstanden.	Da habe ich mich wohl missverständlich ausgedrückt.
Die Präsentation ist noch nicht fertig.	Ich bin gerade dabei, die Präsentation vorzubereiten.
Das Problem ist ...	Wir stehen vor der Herausforderung, dass ...
Wir haben nachmittags geschlossen	Wir sind jeden Vormittag für Sie da

Bitte verstehen Sie diese Gegenüberstellung nicht als „Richtig-Falsch“-Tabelle. Dieser Abschnitt soll Ihnen jedoch verdeutlichen, wie ein und derselbe Sachverhalt – unterschiedlich ausgedrückt – anders klingt und somit aller Wahrscheinlichkeit nach auch vollkommen unterschiedliche Reaktionen beim Gegenüber bewirkt.

G.Fragearten/Fragetechnik

Im vergangenen Kapitel wurde deutlich, dass man mit der Art und Weise, „wie“ man etwas sagt, welche Aspekte man in der Kommunikation betont, über eine Möglichkeit verfügt, die Aufmerksamkeit des Gesprächspartners und damit den Verlauf eines Gespräches zu beeinflussen. Eine weitere Möglichkeit, ein Gespräch zu lenken stellen Fragen dar: Fragen zu stellen signalisiert einerseits Interesse am Gesprächspartner und an dem was er oder sie mir mitteilen möchte. Dies bewirkt beim Gegenüber Sympathie, da dem Gesprächspartner auf diese Weise signalisiert wird, dass man Interesse an seiner Meinung, an dem was er sagen möchte, liegt. Wir werden diesen Gedanken nochmals ausführlicher im Kapitel über das Aktive Zuhören aufgreifen. Fragen zu stellen bzw. nachzufragen bietet jedoch noch eine weitere große Chance: indem man Fragen gezielt stellt, kann man den Gesprächsverlauf lenken und beeinflussen, man ist in einer aktiven Position und verhält sich nur passiv und abwartend, welchen Schritt der andere im Gespräch als nächstes macht. Man sagt nicht umsonst: „wer fragt, führt“.

Daher wollen wir uns nun noch damit beschäftigen, welche Arten von Fragen es gibt. Ganz allgemein kann man Fragen in offene und geschlossene Fragen unterteilen:

1.Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen schränken den Antwortbereich für den Gefragten auf einen relevanten Bereich ein, der Gefragte kann auf geschlossene Fragen entweder mit Ja oder Nein antworten („Hast Du Hunger?“, „Möchtest Du ins Kino gehen?“), je nach Definition fallen darüber hinaus noch weitere Fragen in den Bereich der geschlossenen Fragen, bei denen die Antwortvorgabe ebenfalls impliziert und von vorne herein z.B. auf eine Ortsangabe, einen Namen, die Uhrzeit oder eine Mengenangabe beschränkt ist. Als Antwort wird somit eine knappe, genau umrissene Sachinformation erwartet:

Wo...? „Wo wohnst Du?“

Wer...? „Wer hat gestern vergessen, das Fenster zu schließen?“

Wann...? „Wann soll ich Dich abholen?“

Wie viel...? „Wie viel Uhr ist es?“

Durch geschlossene Fragen wird der Gefragte somit zu einer Entscheidung aufgefordert.

Geschlossene Fragen können dazu dienen

- erhaltene Informationen zu verifizieren,
- das Gespräch zu steuern und
- einen Gesprächsabschluss vorzubereiten.

2.Offene Fragen

Als offen werden solche Fragen bezeichnet, die dem Gegenüber eine freie Assoziation innerhalb seiner Antwort erlauben. Sie begrenzen den Gesprächspartner nicht, sondern fordern ihn auf, sich inhaltlich oder persönlich zu beteiligen. Offene Fragen erlauben dem Gesprächspartner, ausführlichere Antworten zu geben und liefern dadurch weitreichende Informationen über Ziele und Befindlichkeiten des Gesprächspartners.

Offene Fragen ermöglichen ...

- ein Gespräch in Gang zu setzen.
- eine positive Beziehung mit dem Gesprächspartner oder Kunden herzustellen.
- ausführliche Informationen zu erhalten.
- die Meinung des Kunden kennenzulernen.

3. Weitere Fragearten

1. Paraphrasierende Fragen (siehe Aktives Zuhören)
Die Botschaft/das Gesagte wird in eigene Worte gefasst und als Frage an den Gesprächspartner zurückgegeben: „Habe ich Dich richtig verstanden, dass Dich am allermeisten an Deinem Kollegen nervt, dass er immer in Deinen Unterlagen herumwühlt?“. Eine solche Frage erwartet entweder ein „Ja“ als bestätigende Antwort oder aber eine weitere Klärung des Sachverhalts: „Nein, das ist es nicht, mich nervt mehr, dass er immer versucht, Arbeit auf mich abzuwälzen.“
2. Initialfrage
Eine Initialfrage setzt einen Klärungs- oder Dialogprozesses in Gang. Es handelt sich um eine offene Frage, die einen Meinungs- und Gedankenaustausch in Gang setzt.
Beispiel: „Welches ist der wichtigste Punkt für Sie heute?“
Oder: „Welche Fragestellung möchte der Kunde denn mit dem Tool beantworten?“
3. Meinungsfrage
Mit Hilfe von Meinungsfragen kann man die persönlichen Wertvorstellungen oder Vorannahmen des Gesprächspartners in Erfahrung bringen.
Beispiel: „Wie stehen Sie denn zu der Angelegenheit?“
Oder: „Welche Meinung haben Sie denn zu den bevorstehenden Warnstreiks?“
4. Motivfrage
Die Motivfrage versucht zu erkunden, was die Motivation bzw. der Antrieb des Gesprächspartners hinsichtlich eines Aspekts ist.
Beispiel: „Welchen Sinn hat für Sie die Abschaffung der Begrenzung in diesem Fall?“
Oder: „Warum sollen wir denn ihrer Meinung nach die Kündigung von Frau XYZ zurücknehmen?“
5. Nutzwertfrage
Hier geht es um den sachlichen Vorteil von etwas.
Beispiel: „Wofür wollen Sie den LKW denn einsetzen?“
6. Gegenfrage
Gegenfragen dienen zum einen dazu, Hintergrundinformationen zu erlangen, daneben ermöglichen sie jedoch auch, in bestimmten Situationen Zeit zu gewinnen, bspw. wenn man auf eine Frage nicht gleich eine schlüssige Antwort weiß.
Beispiele: „Wie darf ich das jetzt verstehen?“
Oder: „Wie meinen Sie das?“
Sie sind also eine geeignete Gesprächstaktik wenn man beide Effekte gleichzeitig erzielen möchte – Zeit zum überlegen gewinnen und gleichzeitig zusätzliche Informationen erhalten.
7. Rhetorische Frage
Eine rhetorische Frage ist eine Frage, auf die der Fragende eigentlich keine Antwort erwartet, sie ist eigentlich eine These und es geht dem Fragenden darum, diese These zu unterstreichen.
Beispiel: „Sind Sie nicht auch der Meinung, dass wir neue Varianten unseres Produktes auf den Markt bringen müssen, wenn wir überleben wollen?“
Aus Kontext und Betonung wird ersichtlich, dass es sich um eine rhetorische Frage handelt. Rhetorische Fragen provozieren zu einem gewissen Maße und lenken die Aufmerksamkeit der Zuhörer auf das Thema. Wie wir im Abschnitt über den Umgang mit Störungen noch sehen werden, können sich hinter ihnen auch sogenannte „Killerphrasen“ verbergen („Wollen Sie mich eigentlich nicht verstehen?“).
8. Suggestivfrage
Eine ähnlich stark lenkende Wirkung in Kommunikationssituationen besitzen Suggestivfragen. Bei einer Suggestivfrage wird versucht, durch die Art und Weise der Frageformulierung eine Antwort, die in eine erwartete Richtung geht, zu erzielen. Dem

anderen wird die Antwort sozusagen „in den Mund gelegt“.

Beispiel: „Sicher haben Sie sich auch schon einen Urlaubstermin überlegt, oder?“

Oder: „Ich nehme an, Sie möchten den Riesling zum Essen?“

9. Verdeckte Frage

Eine Frage, deren eigentliches Ziel über einen Umweg erreicht werden soll. Dieses eigentliche Ziel ist möglicherweise für den Befragten nicht (sofort) erkennbar und er sieht nur den offenen Teil der gestellten Frage.

Beispiel (Vorstellungsgespräch): „Haben Sie gleich einen Parkplatz gefunden?“ Das eigentliche Ziel bei dieser Frage ist jedoch, herauszufinden, ob der Gesprächspartner im Besitz eines Führerscheins ist. Dieses Frage soll jedoch möglichst „verschleiert“ werden.

10. Alternativfrage

Bei einer Alternativfrage werden zwei oder mehreren Alternativen vorgegeben. Dies suggeriert das Gefühl von Entscheidungsfreiraum.

Beispiel: „Möchten Sie zum Fisch lieber einen Chardonnay oder einen Riesling?“

Oder: „Möchten Sie Ihren Kaffee schwarz oder lieber mit Milch?“

11. Angriffsfrage

Durch den Inhalt (und möglicherweise auch die Betonung) der Frage soll der Gesprächspartner unter Druck gesetzt werden.

Beispiel: „Wollen Sie sich etwa um dieses unangenehme Thema drücken?“

In Soft Skills III werden wir im Rahmen des Vorstellungsgesprächs noch einiges darüber erfahren (Stichwort: Stressinterview).

Neben den genannten Fragearten gibt es selbstverständlich noch eine Reihe weiterer Arten, die z.T. ineinander übergehen. Wer jedoch die Vielfalt der Fragearten kennt, kann sie gezielt im Gespräch einsetzen, denn wie schon gesagt: **„Wer fragt führt.“**

Wie wir beim aktiven Zuhören sehen werden, ist jedoch nicht nur das Fragen sondern auch das Zuhören für eine gelingende Kommunikation wichtig.

4. Lösungsorientierte Fragen

Manchmal stockt ein Gespräch, ein Meeting, eine Verhandlung und man merkt, dass das Gegenüber selbst nicht weiß, „was“ es will bzw. wie es jetzt weitergehen soll. Oftmals trennen sich an dieser Stelle die beiden Kommunikationspartner ohne ein Ergebnis, da es ja offensichtlich keine Lösung für „das Problem“ gibt, man hat ja schon alles probiert.

An dieser Stelle können sog. „lösungsorientierte“ Fragen helfen. Charakteristisch hierbei ist, dass diese Fragen durch die Art und Weise, wie sie gestellt werden, das Gegenüber zum Nachdenken anregen, um beiden Seiten auf diese Weise zu helfen, zu einer Lösung des Problems zu kommen. Der Fragende verfolgt dabei das Ziel, den Gesprächspartner von seiner Fixierung auf die eigene Sichtweise und seine fest verankerte Verhaltensweise zu lösen. Auf diese Weise öffnet man den Gesprächspartner für eine neue, zielführendere Sichtweise.

Diese (spezielle) Fragetechnik wird von vielen Beratern und (guten) Verkäufern beherrscht und eingesetzt, um wieder Bewegung in festgefahrene Gesprächssituationen zu bringen.

H.Umgang mit Störungen und unerwarteten Situationen

1.Allgemeines zu Störungen und unerwarteten Situationen

Es gibt viele Arten von „Störungen“ in der Kommunikation:

- Teilnehmer kommen zu spät zu meiner Präsentation ...,
- Eine unerwartete Frage in einem Vortrag, auf die ich spontan keine Antwort weiß ...,
- Die Konzentration der Zuhörer lässt nach ...,
- Ein störender Zwischenruf während meiner Präsentation ...,
- Technikversagen ...
- Der genervte Blick meines Gesprächspartners ...,
- Ein abwertender Kommentar meines Gegenübers, der damit meine bisherigen Ausführungen ins Lächerliche zieht ...,
- Eine sog. Killerphrase während des von mir geleiteten Meetings ...

Allen diesen Störungen gemeinsam ist, dass sie den Kommunikationsfluss unterbrechen, man verliert den Faden, verhaspelt sich und weiß manchmal nicht, wie man mit solch unerwarteten Situationen umgehen, wie man also reagieren soll. Ein oftmals sorgfältig geplante Ablauf wird durch eine Unterbrechung „über den Haufen geworfen“ und man sieht sich statt dessen mit etwas Unbekanntem konfrontiert. Und gerade dieser Aspekt des Unbekannten, Überraschenden ist es, was den Umgang mit Störungen für viele Menschen so schwierig macht. Und bei manchen Menschen lösen solche Störungen im Vorfeld auch Angst aus, was die eigene Position innerhalb einer Präsentation dann zusätzlich schwächt – und dann schließt sich der Kreis und wir sind wieder beim Thema der „selbsterfüllenden Prophezeiungen“.

1)Wirkung von Störungen in der Kommunikation

Bleiben wir bei den Auswirkungen von Störungen. Welche Auswirkungen haben dieses Störungen auf mich in meiner Präsentation, meiner Rede oder meinem Gespräch? Durch einen unerwarteten Zwischenruf oder eine provozierende Frage gerät der bisherige Kommunikationsfluss zunächst einmal ins Stocken, der Sprecher verliert den Faden und offeriert den anderen Gesprächspartnern damit seine Schwächen. Oftmals fühlt sich der Sprecher dieser neuen und unerwarteten Situationen auch ausgeliefert und weiß nicht, wie er oder sie reagieren soll. Dies lähmt den Sprecher oftmals, er beginnt vielleicht zu stammeln, reagiert impulsiv oder offenbart durch eine beleidigte Reaktion seine Hilflosigkeit. Auf diese Weise erleidet das eigene Selbstbewusstsein oftmals einen unangenehmen Schlag.

2)Notwendigkeit der Reaktion

Viele Menschen versuchen, eine solche Störung zu ignorieren. In den meisten Fällen führt dies jedoch zu dem oben gezeigten Verhalten. Ein unreflektierter Umgang mit einer solchen Störung schwächt in jedem Fall die eigene Position in der Kommunikation. Auf Störungen in der Kommunikation MUSS daher immer reagiert werden.

2.Reaktionsmöglichkeit auf Störungen

Wie haben es gerade gesehen, auf Störungen muss in jedem Fall reagiert werden. Die Frage ist nur, wie? Am wichtigsten bei jeder Art von Störung ist, souverän zu bleiben und aktiv mit der Störung umzugehen. Aktiv bedeutet in diesem Zusammenhang, die Störung nicht einfach zu ignorieren – frei nach dem Motto „irgendwie wird schon alles wieder gut werden“.

Ein aktiver Umgang mit einer unvorhergesehenen Situation setzt zunächst einmal voraus, dass ich diese wahrnehme, es mir also bewusst sein muss, „was“ gerade passiert. Auf diese Weise wird verhindert, dass man dass man „automatisch“ und unreflektiert reagiert, eine solche Reaktion wäre in diesem Zusammenhang oftmals die Falsche. Bleiben Sie daher in jedem Fall ruhig und sachlich, atmen Sie tief durch und verschaffen Sie sich zunächst ein wenig Zeit zu

reagieren. Lassen Sie ihr Gegenüber ausreden und hören aktiv und interessiert zu (s.u. „aktives Zuhören“), überlegen Sie kurz, was die Störung bewirkt bzw. verursacht und entscheiden Sie sich dann (bewusst) für eine Reaktion.

3. „Goldene Regel“ zum Umgang mit Störungen in der Kommunikation

In jeder Kommunikationssituation ist es wichtig, „aktiv“ zu bleiben. Gerade bei ungeplanten Ereignissen fällt dies besonders schwer, wie leicht reagiert man voreilig, spontan und impulsiv. Solche Reaktionen sind oftmals weniger zielführend. Eine einfache Methode, aus einem automatischen Muster auszubrechen ist die folgende:

1. Keine spontane und vorschnelle Reaktion!
2. Bis drei zählen
3. DANN die richtige Reaktion unter den zur Verfügung stehenden auswählen

4. Beispiele für Störungen und Lösungsmöglichkeiten

Schauen wir uns nun einige Störungen bzw. unvorhergesehene Situationen an und die Möglichkeiten, darauf zu reagieren:

Störung	Lösungsmöglichkeit
Referent/Sprecher ist aufgeregt, „Lampenfieber“	Vgl. Körpersprache/Atmung: z.B. Bewusst atmen, „Verbündete“ suchen
Teilnehmer kommt zu spät in Meeting/ Präsentation	Kurze Pause machen, warten bis Teilnehmer sich gesetzt hat und dann in Ruhe weitermachen.
Unruhe im Publikum entsteht	Ansprechen, nach dem Grund fragen, evtl. Pause machen, vgl. „Drei-Schritte-Technik“
Sprecher verliert den Faden	Neu ansetzen, falls dies nicht funktioniert, kurze Pause machen.
Technikversage	Für die wichtigsten (vorhersehbaren) Probleme und Pannen im Vorfeld eine Lösung(-sstrategie) bereit legen („Plan B“)
Gesprächspartner lässt sich nicht überzeugen, hat Einwände	Verschiedene Reaktionsmöglichkeiten, s.u. „Umgang mit Einwänden“
Gesprächspartner/Zuhörer provoziert mich	Verschiedene Reaktionsmöglichkeiten, s.u. „Umgang mit Killerphrasen“

5. Drei-Schritte-Technik

Im Folgenden stelle ich eine allgemeine Möglichkeit vor, auf Störungen zu reagieren. Als praktisch und pragmatisch hat sich ein Vorgehen in drei Schritten erwiesen:

1. Die Störung benennen:

Wie haben es bei der TZI gesehen: Störungen haben in der Kommunikation Vorrang. Im ersten Schritt geht es darum, die Störung als solche zu benennen und klar zu stellen, dass diese thematisiert werden muss.

Oftmals erleben die in einer Kommunikationssituation beteiligten Personen ein und dieselbe Situation ganz unterschiedlich, es entstehen Missverständnisse auf beiden Seiten. Ein Beispiel: als Präsentator deutet man bspw. die Mimik eines Zuhörers als Desinteresse an einem zu langen Redebeitrag. Dieser Teilnehmer wartet jedoch vielleicht nur auf eine ihm wichtige Information oder einen ihm wichtigen Redebeitrag und ist deshalb ungeduldig. Zunächst gilt es also, Klarheit über die Art und Ursache der Störung zu erlangen, um dadurch u.a. solche Missverständnisse zu vermeiden.

2. Einen Veränderungsvorschlag unterbreiten:
Im zweiten Schritt wird dann ein Vorschlag unterbreitet, wie mit der Störung umgegangen werden kann (weiter unten finden Sie zwei Beispiele hierfür).
3. Um Zustimmung für den Vorschlag bitten:
Auch wenn man in der Rolle als Präsentierender, Diskussionsleiter oder Moderator eigentlich „Chef im Ring“ ist, ist es wichtig, anschließend um Zustimmung für seinen Vorschlag zu bitten. Auf diese Weise lässt man den Beteiligten die Wahlmöglichkeit, den Vorschlag anzunehmen oder nicht. Außerdem entlastet dies auch den Gesprächsleiter bspw. von der Gefahr oder Angst, eine falsche Entscheidung zu treffen, da ja der/die Kommunikationspartner miteinbezogen wird.

Diese drei Schritte sind leicht zu merken, in den meisten Fällen führt dieses einfache Vorgehen bereits zu einer Bewältigung der Störung, vielleicht nicht in jedem Fall sofort, aber diese Abfolge von drei Schritten kann beliebig oft angewandt und wiederholt werden. Stellen Sie sich folgende Situation vor, einige Teilnehmer sind mit Ihrem Vorschlag (z.B. eine Pause einzulegen, eine Reihenfolge einzuhalten) einverstanden, einige Teilnehmer aber nicht. Hier liegt – auch nach Cohns Theorie der Themenzentrierten Interaktion – eine neue Störung des Gespräches oder Vortrages vor. In diesem Fall kann man mit dem genannten Drei-Schritte-Verfahren von vorne beginnen.

Mit Hilfe dieser drei Schritte erreicht man oft sehr schnell eine tragfähige Meinung (die andere Seite ist ja in den Lösungsprozess mit einbezogen) und kann mit dem ursprünglichen Vorhaben weitergehen. Das genannte Vorgehen eignet sich für viele Arten von Störungen, bspw. im Falle auftretender Unruhe, wenn Teilnehmer den Raum verlassen, wenn eine Diskussion zu entgleiten droht etc. Hat man erst einmal einige positive Erfahrungen damit gesammelt, mit solchen Störungen konstruktiv umzugehen, nimmt einem das oft viel von der Angst vor dem Unbekannten in der Kommunikation und stärkt das Vertrauen in die eigenen kommunikativen Kompetenzen. Störungen haben Vorrang – sowohl bei meinen Gesprächspartnern als auch bei mir selbst!

Störungen sind oftmals die Folge der Vielfalt menschlichen Erlebens (s. Missverständnisse) oder der menschlichen Handlungspläne. Sie sich erst einmal bewusst zu machen (Störung benennen), in die weitere Planung zu integrieren (Vorschlag unterbreiten) und dafür eine Mehrheit zu gewinnen (Zustimmung erbeten) erleichtert uns, mit dieser Vielfalt umzugehen.

Weiter unten werden wir separat noch die sog. „Killerphrasen“ anschauen. Bei dieser Art von Störungen können auch ganz andere Reaktionen angebracht sein, bspw. BEWUSSTES Ignorieren der Störung, Gegenangriffe etc.

6. Umgang mit Einwänden

Auch mit einer noch so gut vorbereiteten Argumentation sowie einer tollen Präsentation – nicht jeder Gesprächspartner bzw. Teilnehmer lässt sich durch das Vorbereitete überzeugen und begegnet uns mit Einwänden wie „Das ist zu teuer!“ oder „Das funktioniert nicht!“.

Wie soll man auf solche Einwände reagieren? Einige bekannte und bewährte Möglichkeiten hierfür sind:

Methode	Beschreibung
Rückfrage	Wie oben bereits erwähnt dient das Nachfragen einerseits dazu, weitere Informationen (über den Einwand) zu erhalten, daneben jedoch auch dazu, etwas Zeit zu gewinnen, um sich eine Reaktion auf den Einwand zu überlegen. <u>Beispiel:</u> „Sie sagen, das Produkt ist zu teuer, verglichen womit?“ Durch die Rückfrage können Sie weitere Informationen erhalten, die die Behebung

	des Einwandes erleichtern. In manchen Fällen liefert der Gesprächspartner die Antwort auf seinen Einwand dabei sogar selbst mit.
„Ja, aber ...“	Sie nehmen zunächst den Einwand auf, entkräften ihn dann jedoch durch ein anderes Argument. <u>Beispiel:</u> „Das ist sicher eine beträchtliche Summe, Sie erhalten jedoch dafür auch eine außergewöhnliche Leistung“ Wichtig: das „Ja, aber ...“ wird NIE als solches ausgesprochen!!! Wählen Sie alternative Formulierungen, z.B. „Sie haben recht, nur ...“ „Ich kann Sie gut verstehen, jedoch ...“ „Ihr Argument ist sehr gut. Haben Sie dabei jedoch ... berücksichtigt.“
Vorteil-Nachteil	Eine Abwandlung der „Ja, aber ...“-Methode. Bei gerechtfertigten, also nicht zu leugnenden Einwänden geben Sie zunächst diese Nachteile zu. Direkt im Anschluss stellen Sie die Vorteile und herausragenden Eigenschaften (des Produktes, des Projektes o.ä.) heraus. <u>Beispiel:</u> „Der Preis ist zwar höher, Sie bekommen jedoch dafür einen wesentlich besseren Service.“
Zurückstellen	Es gibt Situationen, in denen es besser ist, nicht sofort zu antworten, stellen Sie den Einwand in diesem Fall ausnahmsweise (!) zurück. Besonders wirkungsvoll ist es, sich den Einwand zu notieren, das Gegenüber fühlt sich dadurch aufgewertet, gleichzeitig stellt dies sicher, dass der Einwand nicht in Vergessenheit gerät. <u>Beispiele:</u> „Darf ich Ihre Frage später beantworten? Ich würde vorher gerne noch ... erläutern.“ „Darf ich Ihnen zunächst ... erläutern? Ein Teil ihrer Frage wird sich damit erklären.“
Ablenkung	Wenn Sie zu einem Einwand nicht Stellung nehmen können oder wollen, gibt es auch die Möglichkeit, den Gesprächspartner ausnahmsweise(!) mit einem neuen, für ihn (hoffentlich) besonders interessanten Gesichtspunkt abzulenken. <u>Beispiel:</u> „Andererseits sollten Sie jedoch unbedingt folgendes bedenken: ...“ Diese Methode ist eine abgewandelte Form der „Ja, aber ...“-Methode, bei der lediglich das „aber“ betont wird.
Vorwegnahme	Manchmal ahnt man bereits während der Vorbereitung, dass an einer bestimmten Stelle ein Einwand kommen wird. Die Methode der Vorwegnahme bietet die Möglichkeit, diesen Einwänden zuvorzukommen. Sie selbst liefern den Einwand und gleich im Anschluss darauf die passende Antwort. <u>Beispiele:</u> „Sie könnten jetzt den Eindruck haben, dass ...“ „Um Ihrer berechtigten Frage vorzugreifen ...“ „Aus Ihrer Reaktion schließe ich, dass ...“ Diese Möglichkeit unterstreicht Ihre Kompetenz, da sie betont, dass Sie sich im Vorfeld ausführlich Gedanken gemacht haben (wie sonst wüssten Sie, dass Ihre Zuhörer an genau dieser Stelle diesen Einwand haben...).
„Offenbarung“	Wenn alle anderen Methoden bisher nicht gefruchtet haben und Sie der Meinung sind, dass das Gespräch an dieser Stelle eigentlich zu Ende ist, gibt es als (aller-)letzten Versuch noch die sog. Offenbarungsmethode. Aber Vorsicht: diese Methode lässt sich nur ein Mal in einem Gespräch anwenden! <u>Beispiele:</u> „Was muss / kann ich tun, damit Sie ...?“ „Unter welchen Umständen wären Sie denn bereit, dem Vorschlag zuzustimmen?“

7.Killerphrasen

Eine besondere Form von Störungen sind die so genannten „Killerphrasen“ bzw. „Totschlagargumente“. Sie bewirken, dass das Gespräch bzw. die Diskussion ins Stocken gerät und oftmals sogar regelrecht eskaliert.

1) Was sind „Killerphrasen“?

Anders als sachliche Einwände richten sich „Killerphrasen“ hauptsächlich gegen die Person des Empfängers. Man versteht unter „Killerphrasen“ pauschale und abwertende Angriffe in der Kommunikation, bspw. in einer Diskussion. Im Gegensatz zu Einwänden gehen solche Argumente meistens nicht nur an der Sache vorbei sondern werden im Gegenteil sogar vor allem dann benutzt, wenn Sachargumente fehlen. Killerphrasen sind also nichts anderes als Scheinargumente, die dazu dienen, die Vorstellungen und Ideen des anderen als ungeeignet darzustellen, ohne es direkt auszusprechen. Sie werden gerne eingesetzt, um eine Diskussion abzuwürgen, die (vermeintliche) eigene Überlegenheit zu demonstrieren oder um Veränderungen zu verhindern.

Beispiele:

- „Sie haben ja keine Ahnung.“
- „Sind Sie immer so empfindlich?“
- „Typisch Hochschulabsolvent!“ (Mann, Frau, Akademiker, Berufsanfänger, Rentner usw.)
- „Das ist eben so!“
- „Jeder vernünftige Mensch weiß, dass ...“
- „Das kann man nicht vergleichen!“
- „Glauben ist was für die Kirche.“
- „Da müssen Sie doch nicht rot werden.“
- „Naja, da musst du aber noch an dir arbeiten.“
- „Du musst noch viel lernen.“
- „Sie sollten es ja eigentlich selbst wissen, aber das geht nun wirklich nicht.“
- „Das haben wir schon alles versucht, das geht nicht“
- „Sammeln Sie erst einmal ein bisschen Berufserfahrung.“

2) Wie Killerphrasen wirken

Mehr noch als sonstige Störungen sind Killerphrasen ein mehr oder weniger direkter Angriff gegen den Sprecher. Wie wirken solche Killerphrasen auf den Sprecher?

Verunsicherung

Sätze wie „Also, das hätte ich von dir nicht gedacht.“ oder „Na, da hätte ich nun aber wirklich mehr von dir erwartet.“ bewirken (mindestens), dass der Sprecher den Faden verliert.

Verletzung

Durch Bemerkungen wie „Sie haben wohl immer noch nicht verstanden...“ oder „Benimm dich nicht immer so kindisch!“ wird man doch sehr angegriffen und verletzt.

Hilflosigkeit

Meist fühlt man sich dem Gegenüber ausgeliefert und fühlt sich unfähig zu reagieren. Diese Hilflosigkeit lähmt und erschwert eine angemessene Reaktion.

Frust und Resignation

Durch Killerphrasen wird das eigene Engagement blockiert, dies bewirkt oft Rückzug und Resignation.

Wut

Manchmal rufen „Killerphrasen“ auch eine zornige und aggressive Reaktion hervor. Man explodiert und sagt dann Dinge, die man besser nicht gesagt hätte. Dies kann genau das Ziel des Gegenübers gewesen sein, der Sie mit dieser Killerphrase provozieren wollte.

3) Auf Killerphrasen muss reagiert werden!

Killerphrasen sind ein oftmals sehr wirkungsvolles Mittel, den anderen zu beeinflussen – zumindest solange dieser noch keine Strategie gefunden hat, mit ihnen konstruktiv umzugehen. Die spontane Reaktion vieler Menschen auf einen solchen Angriff ist entweder ...

- ein gekränktes oder verunsichertes Zurückziehen in das eigene Schneckenhaus, ein bspw. in einem Meeting zur Diskussion stehender Vorschlag wäre durch diesen Rückzug vom Tisch, der andere hätte in diesem Fall sein Ziel erreicht
- ein wütendes „Dagegenschießen“: „Was für eine Unverschämtheit! Das ist mir in zehn Jahren Berufspraxis noch nie vorgekommen! ...“. Ebenfalls nicht zielführend, da man auf diese Weise seinem Gesprächspartner zeigt, dass er einen wunden Punkt getroffen hat und ihm so die Chance eines coolen Konters eröffnet: „jetzt reagieren Sie doch nicht gleich so mimosenhaft, wenn ich mal meine Meinung sage.“ Damit steht man selbst als verletztes Sensibelchen da, was die eigene (Verhandlungs-) Position auch nicht gerade fördert. Der nächsten Auseinandersetzung sind damit Tür und Tor geöffnet...

Auf Killerphrasen **muss** also in jedem Fall reagiert werden, sie kommen sonst stärker und immer wieder. Auch hier gilt das oben schon Erwähnte: am wichtigsten ist, dass Sie auch in dieser Kommunikationssituation Ihre Souveränität bewahren, bleiben Sie ruhig und sachlich und lassen Sie sich von solchen Killerphrasen bloß nicht in die Defensive drängen. Denken Sie kurz nach und entscheiden Sie sich dann (bewusst) für eine Reaktion.

Auch und gerade bei „Killerphrasen“ gilt also die oben vorgestellte „Goldene Regel“ zum Umgang mit Störungen.

4) Reaktionsmöglichkeiten

Es gibt viele Möglichkeiten, auf Killerphrasen zu reagieren. Im Folgenden vier exemplarische Reaktionsmöglichkeiten:

1. Die Killerphrase (bewusst!) ignorieren und auf die Sachebene zurückgehen
Wenn Sie eine Killerphrase an den Kopf geschleudert bekommen, können Sie versuchen, unbeirrt weiter zu reden, ganz so als wäre nichts gewesen. Das erfordert jedoch die Fähigkeit, sich vollkommen im Griff zu haben. Wenn Ihre folgenden Sätze nämlich verletzt klingen oder Sie schärfer im Ton werden, weiß der andere, dass er doch getroffen hat.
Eine Abwandlung dieser Strategie ist, dass Sie zwar zeigen, dass Sie die Killerphrase vernommen haben, dass Sie anschließend jedoch nicht darauf eingehen. Beispiel:
„Danke, sehr interessanter Beitrag, kommen wir nun aber zum eigentlichen Thema zurück, nämlich...“
In jedem Fall ist es wichtig, dass der Angreifer mitbekommt, dass Sie nicht „zu dumm“ waren, seine Ironie oder seinen Angriff zu verstehen, sondern dass Sie ihn absichtlich „missverstanden“ also ignoriert haben.
Genauso erfolgreich ist die „soso“-Strategie: Der „Killerphrasendrescher“ wird mit einem zweisilbigen Kommentar auflaufen gelassen: „Soso“, „Ach was“, „Sag bloß“, ...Aber kein weiterer Kommentar!, auch wenn Ihnen noch so viel einfällt, was Sie dem Gegenüber jetzt noch an den Kopf schmettern möchten – der Rest bleibt jetzt einfach so stehen!
2. Rückfragen, um sachliche Präzisierung bitten
Eine gute Reaktion auf eine Killerphrase ist es oftmals, eine Frage zu stellen, bspw.
„Warum sagen Sie das jetzt?“
„Was genau möchten Sie damit ausdrücken?“
„Wie meinen Sie das genau“
Auf diese Weise spielen Sie den Ball an den anderen zurück, der nun seinerseits wieder reagieren muss. Viele Verbalangreifer rechnen nicht damit, dass ihnen auf der sachlichen Ebene begegnet wird, bei der anschließend notwendigen Erklärung, verlieren einige ziemlich an Boden. Aber Vorsicht: die Gefahr bei dieser Strategie ist, dass das Gegenüber zu viel Aufmerksamkeit bzw. Redezeit erhält und damit gleichzeitig die Gelegenheit, den Angriff sogar noch auszubauen.
3. Auf die Metaebene wechseln, Killerphrasen als solche thematisieren
Eine weitere gute Möglichkeit, auf eine Killerphrase zu reagieren ist es, das Kind einfach

beim Namen zu nennen und auszusprechen, dass der letzte Beitrag nur eine pauschale und unsachliche Killerphrase war. Auf diese Weise wechseln Sie auf die Meta-Ebene und reflektieren das Geschehen. Bestenfalls ermöglicht Ihnen dies, von da an sachlich und respektvoll miteinander umzugehen.

Beispiel: *„Meinen Sie, dass uns dieses unsachliche Killerargument hier weiterbringt?“*
Mann kann auch die Störung ansprechen und die Gruppe über die Unangemessenheit des Angriffs urteilen lassen: „Was meint die Gruppe zu diesem Thema/ zu dieser Störung?“

4. Den Fehdehandschuh aufnehmen

Die riskanteste Art, des Umgangs mit Killerphrasen, sich auf die Konfrontation einzulassen und den anderen durch (möglichst witzige) Konter zu übertrumpfen oder ins Lächerliche zu ziehen.

Beispiele: *„Ich habe den Eindruck, Sie sind persönlich überfordert.“ – „Schließen Sie bitte nicht von sich auf andere!“*

„Typisch Frau!“ – „Wow, Sie haben in Biologie wohl immer eine Eins gehabt?“

„Du bist schon wieder so aggressiv!“ – „Also bis jetzt bin ich lediglich ein bisschen wütend. Wenn ich aggressiv werde, fangen meine Augen an zu leuchten und ich bekomme Schaum vor den Mund ...“

„Sie meinen also, das Ganze sieht so und so aus – na, wenn ausgerechnet SIE das sagen.“

8. Schlussbemerkungen

Ganz gleich, wie Sie auf Killerphrasen reagieren, in jedem Fall ist es wichtig, sich das Geschehen bewusst zu machen und anschließend reflektiert und „mit kühlem Kopf“ darauf zu reagieren. Manchmal hilft es, sich im Falle einer Störung durch eine Rückfrage oder ähnliches, zunächst einmal etwas Zeit zum Nachdenken zu verschaffen.

Sowohl Killerphrasen als auch sonstige Störungen treffen uns immer an unseren wunden Punkten. Eine provokante Bemerkung über einen Bereich, bei dem wir mit uns selbst „im Reinen“ sind, wird meist wenig bei uns auslösen. Wer aber bestimmte Facetten an sich selbst ablehnt (bspw. hinsichtlich seines Äußeren, seiner momentanen Lebenssituation etc.), der wird den Angriff auf diesen Bereich seiner Person als sehr schmerzlich empfinden, da hier ein „wunder Punkt“ getroffen wird. Störungen in der Kommunikation stellen eine gute Gelegenheit dar, solche „blinden Flecken“ zu entdecken und durch die Beschäftigung mit ihnen aufzuhellen: warum hat mich diese Zwischenfrage in meinem Vortrag so stark aus dem Konzept geworfen? Warum habe ich in einer bestimmten Situation so heftig auf eine Killerphrase reagiert? Wer sich mit diesen Fragen auseinander setzt, lernt sich selbst ein Stück besser kennen und kann in Zukunft besser auf unerwartete Situationen in der Kommunikation reagieren. Insofern kann man für diese Störungen oftmals sogar dankbar sein, sie machen uns auf unsere blinden Flecken aufmerksam und bieten uns bei richtigem Umgang damit sogar eine gute Lernchance.

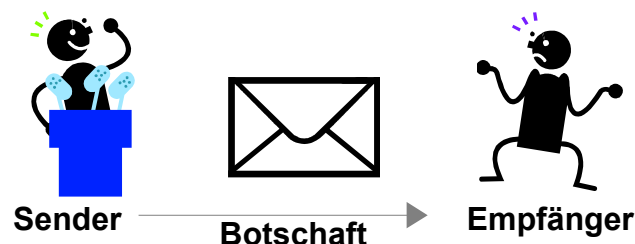
IV. Kommunikation: Kommunikationsmodelle

A. Einleitung und Basismodelle

1. Sender-Empfänger-Modell

Im zweiten Teil über Kommunikation geht es um Kommunikationsmodelle und um die sog. Zweiwegkommunikation. Bevor wir uns diese Modelle im Detail anschauen, kommen wir noch einmal auf das schon vorgestellte Sender-Empfänger-Modell von Bühler zurück: Dieses besteht aus

- Sender jemand, der spricht
- Empfänger jemand, der zuhört
- Botschaft die Nachricht, die vom Sender zum Empfänger übermittelt werden soll.

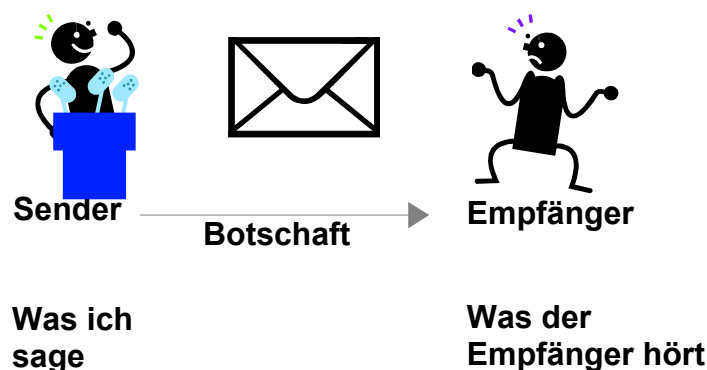


Wir haben also mit „sprechen“ und „zuhören“ zu tun; eigentlich ganz einfach, schließlich kommunizieren wir alle ja jeden Tag, und das schon seit Jahren und Jahrzehnten, oder...? Der Weg vom Sender zum Empfänger ist bei genauerem Hinsehen jedoch doch nicht ganz so einfach...

Bleiben wir mal beim rechten Teil, dem Zuhörer, dem Empfänger von Botschaften. Wie schwer es uns selbst fällt, anderen (wirklich) zuzuhören, konnten wir in dem Beispiel in der Einführungswoche feststellen:

Diese Übung verdeutlichte uns, dass ein Unterschied zwischen dem, was **ich sage**, und dem, was der Kommunikationspartner **daraus macht**, besteht. Mit anderen Worten, viele Äußerungen werden schlicht **anders verstanden, als der Sprecher es gemeint hat**. Dies ist ein ewiger Quell für Missverständnisse!

==> **Keine Annahmen treffen!**

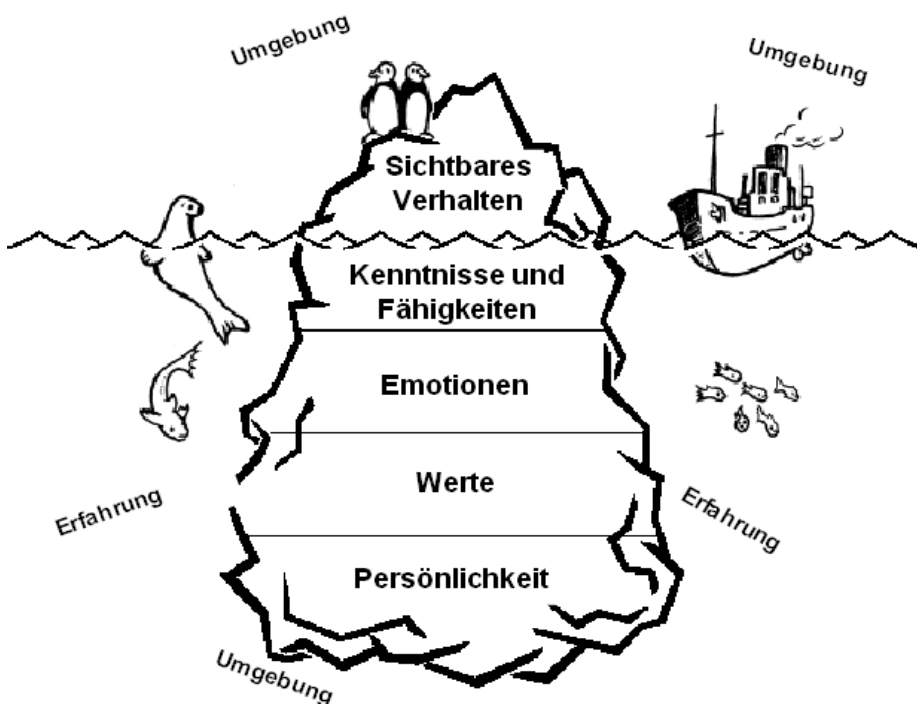


Wie wir im Abschnitt über das Vier-Ohren-Modell sehen werden, kann man die Nachricht selbst noch weiter unterteilen, nämlich u.a. in einen Sachaspekt („Was“ sage ich?) und einen Beziehungsaspekt („Wie“ sage ich etwas?).

Wir werden in diesem Kapitel eine Reihe von **Kommunikationsmodellen** (4-Ohren-Modell, Transaktionsanalyse, Aktives Zuhören, Gewaltfreie Kommunikation, Themenzentrierte Interaktion) kennenlernen, die uns helfen, solche Missverständnisse aufzudecken oder – besser noch – gar nicht erst entstehen zu lassen. Diese Kommunikationsmodelle helfen uns – neben dem im Abschnitt „Argumentieren und Beeinflussen“ genannten- ebenfalls dabei, dem Empfänger bzw. Gesprächspartner das zu vermitteln, was man (eigentlich) erreichen möchte. Bevor wir auf die genannten Kommunikationsmodelle zu sprechen kommen, werden wir uns noch zwei Basismodelle anschauen, die eine Grundlage für die dann folgenden Kommunikationsmodelle darstellen.

2.Eisberg-Modell

Das Eisberg-Modell wurde 1974 von Ruch&Zimbardo entwickelt. Es stellt ein Modell der menschlichen Persönlichkeit dar und ist in Anlehnung an Freuds „Drei-Instanzen-Modell“ entstanden. Im Eisberg-Modell wird die menschliche Persönlichkeit mit einem Eisberg verglichen. Spätestens seit dem Untergang der Titanic wissen wir, dass bei einem Eisberg nur ca. 1/7 des Gesamtvolumens sichtbar sind, die restlichen ca. 6/7 des Volumens befinden sich unterhalb der Wasseroberfläche, sind also nicht sofort sichtbar, haben aber dennoch einen enormen Einfluss. Alles was sich oberhalb der Wasseroberfläche befindet ist der bewusste Teil der menschlichen Persönlichkeit, der unbewusste Teil der menschlichen Persönlichkeit befindet sich unterhalb der Wasseroberfläche. Hierzu gehören bspw. unsere Ängste und unbearbeiteten Konflikte sowie viele Persönlichkeitsmerkmale.



Das Eisberg-Modell lässt sich sehr leicht auch auf die menschliche Kommunikation übertragen: alles was sichtbar und leicht zugänglich ist (also oberhalb der Wasseroberfläche), ist unser bewusstes Verhalten bzw. unsere bewussten Antriebskräfte. Hierzu zählen im Falle der Kommunikation bspw. das sichtbare Verhalten oder die mitgeteilten Sachinformationen. Alles was sich unterhalb der Wasseroberfläche befindet, stellt unser unbewusstes Verhalten bzw. unsere unbewussten

Antriebskräfte dar. Hierzu zählt bspw. die emotionale Seite, die Ängste und Hoffnungen einer Person, ihre Werte und Überzeugungen, Vorerfahrungen etc. All diese Faktoren sind zwar nicht auf den ersten Blick sichtbar, haben aber dennoch einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf das Verhalten. Das gilt natürlich genauso in Kommunikationssituationen: wenn eine normalerweise vielleicht eher ruhige Person in einem Gespräch plötzlich impulsiv (laut und ungeduldig) reagiert, könnte dies evtl. damit zusammenhängen, dass diese Person am Vorabend einen heftigen Streit mit seinem Partner/seiner Partnerin hatte. Dies ist für den Gesprächspartner

zwar zunächst nicht ersichtlich da „unter der Oberfläche“, beeinflusst aber natürlich den weiteren Gesprächsverlauf entscheidend.

Unbewusste Botschaften äußern sich überwiegend in der Körpersprache oder in Form von Emotionen (==> Schulz von Thun: Beziehungsebene). Bewusste Botschaften äußern sich demgegenüber meist in verbal sprachlichen bzw. rationalen Äußerungen (==> Schulz von Thun: Sachebene).

3.Johari-Fenster

Das Johari-Fenster baut auf die Grundidee des Eisberg-Modells auf, dass sich nur ein kleiner Anteil unserer Persönlichkeit und unseres Verhaltens „oberhalb der Wasseroberfläche befindet und ein bestimmter, nicht zu vernachlässigender unterhalb der Wasseroberfläche. Das Johari-Fenster hat dabei zwei Perspektiven bzw. Dimensionen: was einem selbst bekannt bzw. nicht bekannt ist und was anderen über mich bekannt bzw. unbekannt ist. Durch die grafische Darstellung der beiden Dimensionen und der sich daraus ergebenden vier Quadranten weist dieses Modell sehr anschaulich auf Entwicklungsmöglichkeiten des eigenen Kommunikationsverhaltens und der eigenen Person hin. Entwickelt wurde es 1955 von den amerikanischen Sozialpsychologen **Joseph Luft** und **Harry Ingham** (University of California), ihre Vornamen wurden für die Namensgebung herangezogen. Mit Hilfe des Johari-Fensters wird vor allem der so genannte blinde Fleck eines Menschen illustriert, also das, was man lieber verschweigen bzw. nicht wahrhaben möchte.

1)Das Modell

		mir selbst	
		bekannt	unbekannt
anderen	bekannt	A Öffentliche Person	B Blinder Fleck
	unbekannt	C Privatperson	D Unbewusstes

2)Die vier Quadranten

- **Quadrant A** umfasst diejenigen Aspekte des eigenen Verhaltens, die sowohl einem selbst als auch den anderen Mitgliedern der Gruppe bekannt sind und in dem einem das Handeln frei und unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten erscheint. Das ist also der öffentliche Bereich, die „öffentliche Person“.
- **Quadrant B** umfasst den „Blinden Fleck“, also den Teil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, andere Menschen hingegen recht deutlich wahrnehmen: unbewusste bzw. störende Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die eigene Stimmungslage, Sympathien und Antipathien oder auch unbewusste Vorurteile. Hier können uns die anderen Hinweise bezüglich unseres Verhaltens geben. Dieser Bereich wird meist nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung, Klang der Stimme, Tonfall etc. anderen vermittelt (z.B. ob mich ein Thema ängstigt).
- **Quadrant C** umfasst den Bereich der „privaten Person“: Dies beinhaltet Verhaltensbereiche, die einem selbst bekannt sind, die man aber ganz bewusst als Privatsphäre vor anderen verborgen halten möchte. Dazu gehörten viele eigene Normen und Werte, religiöse Überzeugungen und politische Meinungen, aber auch die „heimlichen Wünsche“, die „empfindlichen Stellen“. Diese möchte man anderen oftmals nicht mitteilen, um die eigene Position nicht zu schwächen. Nur durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen Personen kann dieser Bereich verkleinert werden.
- **Quadrant D** („Unbewusstes“) ist weder einem selbst noch anderen Personen unmittelbar zugänglich. Dieser Bereich lässt sich nur durch intensive Arbeit an einem selbst erschließen.

Hier können z.B. verborgene Talente und Begabungen schlummern.

Das Johari-Fenster dient sowohl Einzelpersonen als auch Gruppen/ Teams dazu, den Bereich gemeinsamer Themen (Bereich A) zu vergrößern und die Bereiche B und C zu verkleinern. Dies gelingt zum einen durch gegenseitiges Feedback (B wird kleiner) oder durch „Selbstoffenbarung“ (C verringern).

Es verdeutlicht darüber hinaus, dass sich Eigenwahrnehmung und Fremdwahrnehmung der eigenen Person oder Gruppe oftmals nicht entsprechen, und dass nur ein Teil des Verhaltens einer Person/Gruppe in einer sozialen Situation wirklich wahrgenommen wird. Wesentliche Aspekte sind nicht bekannt, bewusst oder zugänglich, weder von einem selbst noch von anderen. Von daher dient die Beschäftigung mit diesem Schema sehr gut zur Selbsterfahrung und Persönlichkeitsentwicklung. Allerdings benötigt es Zeit, eigene Verhaltensweisen, die mit Hilfe dieses Schemas bewusst geworden sind, und die man ändern möchte, zu verändern.

Verhaltensmuster sitzen oft sehr tief, so dass eine schnelle Änderung nicht möglich ist. Der blinde Fleck wird somit zunächst „aufgeheilt“, wirkliche Änderungen erfordern mehr Zeit!

4. Das Kommunikationsmodell von Paul Watzlawick

Paul Watzlawick (1921-2007) war ein ursprünglich österreichischer Psychotherapeut und Kommunikationsforscher. Im deutschsprachigen Raum wurde er vor allem durch seine Werke über Kommunikation bekannt. Im Laufe seines Lebens stellte Watzlawick fünf so genannte „Axiome“ auf, die die menschliche Kommunikation erklären und die dabei auftretenden Probleme verdeutlichen.

1. Man kann nicht nicht kommunizieren.
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt.
3. Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung.
4. Menschliche Kommunikation bedient sich analoger und digitaler Modalitäten.
5. Kommunikation ist symmetrisch oder komplementär.

Im Rahmen der Vorlesung „Soft Skills II“ wird nicht separat auf dieses Modell eingegangen, die wichtigsten Aspekte seiner Arbeit fließen jedoch an den entsprechenden Stellen ein.

B.4-Ohren-Modell (Schulz von Thun)

Wie wir bei dem Sender-Empfänger-Modell oben gesehen haben, gibt es in der Kommunikation einen Unterschied zwischen dem, was man ausdrücken möchte und dem was beim Kommunikationspartner tatsächlich ankommt, was er daraus macht. Wir werden im Folgenden einige Modelle kennenlernen, die uns helfen, diese Diskrepanzen zu erkennen, zu erklären und – noch besser – in Zukunft gar nicht erst auftreten zu lassen.

Das erste Modell ist das „Vier-Ohren-Modell“.

Es wurde 1981 von dem Hamburger Psychologen Friedemann Schulz von Thun entwickelt und hilft uns, die menschlichen Kommunikation zu verstehen und zu verbessern. Nach diesem Modell hat jede Botschaft vier Aspekte, auch Seiten genannt.

Wie leicht können Missverständnisse entstehen, wenn sich die beiden Gesprächspartner auf unterschiedliche Seiten des Gesagten konzentrieren...



1. Die vier Seiten einer Nachricht



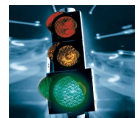
Wir wollen uns die 4 Seiten einer Botschaft an einem Beispiel vor Augen führen: Ein Paar sitzt im Auto, die Frau sitzt am Steuer. Das Auto steht an der Ampel. Da sagt der Mann zu seiner Partnerin: „Die Ampel ist grün.“ Der Mann ist in diesem Fall also Sender, die Frau Empfängerin der Botschaft „Die Ampel ist grün.“ Was bedeutet diese Botschaft auf den vier Ebenen?

(Abb: <http://www.schulz-von-thun.de/mod-komquad.html>, 16.09.2007)

1) Sachebene

Auf der Sachebene des Gesprächs steht die Sachinformation im Vordergrund, es geht um Daten, Fakten und Sachverhalte. Viele Menschen sehen darin „die Botschaft“ schlechthin.

In unserem Beispiel also „Die Lichtzeichenanlage zeigt „freie Fahrt“ an.“



2) Beziehungsebene

Daneben beinhaltet jede Botschaft auch einen Hinweis über die Beziehung zwischen Sender und Empfänger.

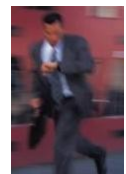
Für unser Beispiel heißt dies beispielsweise: „Du reagierst langsamer als ich.“ oder „Du bist ein schlechter Autofahrer.“



3) Selbstkundgabe/ Selbstoffenbarungsseite

In jeder Nachricht stecken auch Informationen über die Person des Senders. Er gibt etwas über sich preis.

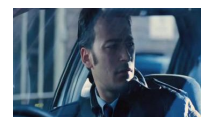
Bedeutet im Ampelbeispiel: „Ich bin ungeduldig“. „Ich will selbst ans Steuer.“, „Ich habe es eilig.“



4) Appellebene

Die Appellebene beinhaltet einen Wunsch oder eine Handlungsaufforderung. Also das was sich der Sender mit der Botschaft vom Empfänger wünscht.

Das heißt in obigem Beispiel also: „Fahr los!“, „Du kannst jetzt bitte fahren.“



2. Hilfreiche Fragen zum Erkennen der vier Seiten

Die folgenden Fragen erleichtern es uns, die vier Seiten einer Botschaft zu erkennen:

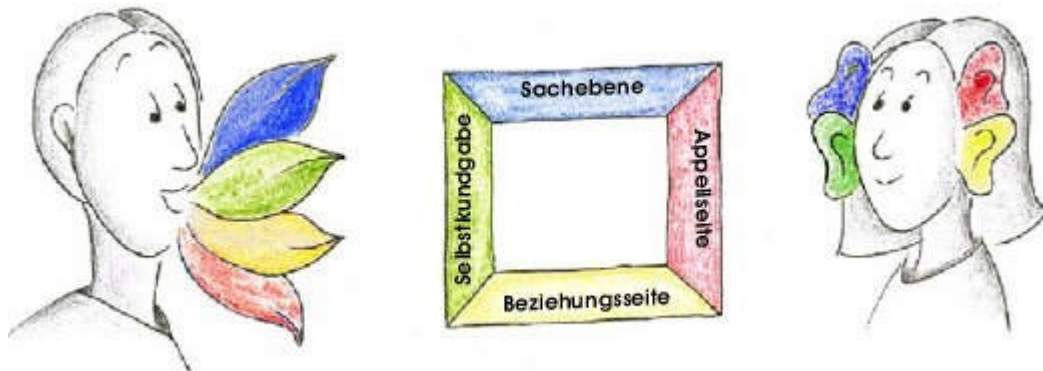
1. Sachebene: Welche Tatsache stellt der Sprecher fest?
2. Selbstoffenbarung: Was sagt der Sprecher über sich?
Was erfahren Sie über ihn?
3. Beziehungsseite: Wie sieht der Sprecher seine Beziehung zum Zuhörer?
Wie behandelt der Sprecher den Zuhörer?
4. Appellebene: Was möchte der Sprecher beim Zuhörer erreichen?

Entscheidend ist also, zunächst einmal, auf welchem Ohr wir eine Botschaft empfangen/hören!

3. „Ohren und Schnäbel“

Der Empfänger kann die Botschaft also „auf jedem Ohr“ empfangen und somit jede Seite der Nachricht heraushören oder betonen. Das kann entweder die „richtige“ Seite sein, also diejenige, die der Sender der Botschaft auch beabsichtigt hat, es kann aber auch - wie in dem Cartoon oben – eine andere sein. So kann der Sender beispielsweise den rein sachlichen Aspekt einer Botschaft vor Augen gehabt haben, der Empfänger hört aus der Botschaft jedoch den Beziehungsaspekt heraus. Hier sehen wir eine der Hauptursachen für Probleme in der Kommunikation: Missverständnisse.

Jede Botschaft hat also vier Seiten. Der Sender der Botschaft entscheidet, welche Seite der Botschaft er betonen möchte, der Empfänger der Botschaft hingegen entscheidet genauso (bewusst oder unbewusst), welchen Aspekt der Botschaft er heraushört. Schulz von Thun spricht in diesem Zusammenhang davon, dass jeder Kommunikationspartner vier „Schnäbel“ oder „Zungen“ hat, mit denen er sprechen kann, und andererseits vier „Ohren“, mit denen er hören kann. Die Qualität einer Kommunikation hängt also davon ab, ob Sender und Empfänger sich einig sind, welche Seite in jedem Moment „die richtige“ ist.



(Abb: <http://www.schulz-von-thun.de/mod-komquad.html>, 16.09.2007)

Und da Kommunikation in der Regel immer etwas Wechselseitiges ist, ist die Antwort des einen Gesprächspartners natürlich in starkem Maße davon bestimmt, welche Seite er hört. Je nachdem, welche Seite jemand hört, fällt seine Antwort auf ein und dieselbe Botschaft unterschiedlich aus. Schauen wir uns hierzu nochmals unser Ausgangsbeispiel „Die Ampel ist grün.“ an. Wie fällt die Reaktion der Beifahrerin aus, je nachdem, welche Seite Sie gehört hat?

1. Reaktion auf die Sachebene
„Ja, hier ist grüne Welle, das ist ganz angenehm.“
2. Reaktion auf die Beziehungsseite
„Fährst Du oder fahre ich?“

3. Reaktion auf die Selbstkundgabe/ Selbstoffenbarungsseite
„Hast Du es eilig?“ oder „Du hast wohl Angst, Deinen Zug zu verpassen?!“
4. Reaktion auf die Appellseite
„Soll ich schneller fahren?“ oder nonverbal durch Gas geben.

Diese Antworten sind natürlich hypothetisch, da in der konkreten Situation noch viele weitere Faktoren eine Rolle spielen, die hier nicht berücksichtigt werden können. Dieses Beispiel macht jedoch deutlich, dass man in Kommunikationssituationen auf ein und dieselbe Botschaft vollkommen unterschiedlich reagiert, je nachdem, wie, also „auf welchem Ohr“ man diese Botschaft empfangen hat.

4. Anwendung des Vier-Ohren-Modells

Es ist also hilfreich, wenn man in der Lage ist, alle 4 Aspekte einer Botschaft zu erkennen. Als Empfänger kann man dann entscheiden, welches in der konkreten Situation die adäquate Ebene ist, auf der man reagieren soll. Als Sender einer Botschaft kann man sich mit Hilfe dieses Modells genauso überlegen, ob die Botschaft – so wie man sie ausdrücken wollte – geeignet ist, um das gewünschte Ziel zu erreichen.

Interessant wird es, wenn Sender und Empfänger sich nicht einig sind, welche Seite der Botschaft im Vordergrund steht. In diesem Fall gibt es häufig Missverständnisse, zwei ganz einfache Beispiele hierfür wären:

„Weißt Du, wie viel Uhr es ist?“ „Ja!“
„Hast Du einen Kuli?“ „Ja!“



Das Modell hat darüber hinaus auch einen Selbsterfahrungsaspekt. Auf welchem Ohr höre ich hauptsächlich Botschaften? Mit welchem Schnabel sende ich bevorzugt Botschaften? Wenn man sich einmal die Zeit nimmt, etwas darüber zu reflektieren, ist dies bereits der erste Schritt, seine eigene Kommunikationsfähigkeit zu verbessern.

C. Transaktionsanalyse

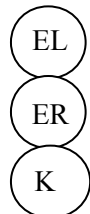
Die Transaktionsanalyse (TA) ist einerseits ein Kommunikationskonzept, das es ermöglicht, zwischenmenschliche Kommunikation zu beschreiben und zu erklären. Darüber hinaus dient sie auch als ein Beratung- und Therapiekonzept, das dabei hilft, psychische Erkrankungen und Störungen zu behandeln und individuelles Wachstum zu fördern (vgl.

<http://www.dgta.de/ta/ta.shtml>, 16.09.2007).

Entwickelt wurde die Transaktionsanalyse in den fünfziger Jahren vom amerikanischen Psychiater Eric Berne (1910-1970). Bernes Konzeption der Ich-Zustände baut auf dem Ich-Konzept der Psychoanalyse Freuds auf, wobei sein Interesse mehr dem sozial-transaktionalen Geschehen als der individuellen Entwicklung galt. Insbesondere die Identifikation der beteiligten Ich-Zustände und deren Zusammenspiel eignet sich für die Anwendung im Bereich der Kommunikation. Anwendung findet die Transaktionsanalyse hauptsächlich in den Feldern Psychotherapie, Beratung, Wirtschaft und Organisation, Pädagogik und Erwachsenenbildung.

1. Ich-Zustände

Die Transaktionsanalyse geht von der Annahme aus, dass sich viele früher gemachte Erfahrungen in unserer Sprache niederschlagen. Der Mensch kann demnach aus drei verschiedenen sog. „Ich-Zuständen“ heraus reagieren, die bereits in der Kindheit entwickelt werden. Zur Veranschaulichung des Kommunikationsverhaltens werden diese Ich-Zustände gewöhnlich durch drei Kreise mit den Abkürzungen EL, ER und K dargestellt.



1) Eltern-Ich

Nach Eric Berne „trägt jeder in seinem Inneren seine Eltern mit sich herum“. In der Kommunikation äußert sich dies bspw. darin, dass wir unseren Gesprächspartner bevormunden, ihm sagen, was er tun oder lassen soll oder sein Verhalten missbilligen; oder indem wir uns fürsorglich und bemutternd verhalten und um das Wohlergehen des anderen besorgt sind etc.

Im Eltern-Ich sind also alle Ermahnungen und Regeln, alle Gebote und Verbote sowie alle Verhaltensweisen aufgezeichnet, die ein Kind von seinen Eltern zu hören bekommen hat oder von ihrer Lebensführung ablesen konnte.

Das Eltern-Ich kann dabei nochmals unterteilt werden in das fürsorgliche und das kritische Eltern-Ich.

In der Sprache äußert sich dies dann bspw. in Sätzen wie „Man muss...“ oder „Man darf nicht...“, da hierbei Regeln und Normen aktiv werden oder in Sätzen wie „Sei vorsichtig, das könnte gefährlich werden...“, da hierbei der fürsorgliche Aspekt zum Vorschein kommt.

2) Kind-Ich

So wie wir einerseits unsere Eltern quasi in uns tragen, so lebt in uns auch immer das Kind in uns, das wir einmal waren. Wir reagieren manchmal uneinsichtig oder trotzig, sind albern oder unsicher. Aber auch positive Qualitäten wie Phantasie, Neugier und Lerneifer können zu dem Kind in uns gehören und sich in unserer aktuellen Kommunikation zeigen.

Das Kind-Ich kann man weiter unterteilen in das freie und das angepasste Kind-Ich (in späteren Unterteilungen findet man gelegentlich noch eine dritte „Unterart“ des Kind-Ichs, nämlich das „rebellische Kind-Ich“, auf das hier jedoch nicht eingegangen wird).

Im Kind-Ich sind bspw. Trotzreaktionen oder überkonforme Reaktionen anzusiedeln, genauso aber auch Spontaneität, Impulsivität und Lebensfreude.

3) Erwachsenen-Ich

Als dritten Ich-Zustand unterscheidet man das Erwachsenen-Ich, es ist reif, wägt ab und kann Situationen weitestgehend sachlich und objektiv sehen und analysieren. In der Kommunikation

zeigt sich dies dann bspw. darin, dass wir unser Gegenüber gleichwertig und respektvoll behandeln und sachlich-konstruktiv Vorschläge machen.

Das Erwachsenen-Ich überprüft und hinterfragt also bspw. die Informationen (Normen und Regeln), die im Eltern-Ich gespeichert sind. Es kontrolliert also, ob die Informationen, die ihm von der Außenwelt gegeben werden, auch mit dem übereinstimmen, was es selbst durch eigene aktiv gesammelte Erfahrungen herausgefunden hat und trifft auf dieser Grundlage

Entscheidungen.

Ein Beispiel für Kommunikation, in der das Erwachsenen-Ich aktiv ist, ist ein sachlicher Gesprächsbeitrag.

2. Erkennen von Ich-Zuständen

Um zu erkennen, in welchem Ich-Zustand sich jemand befindet, reicht es nicht aus, sich nur auf den verbalen Inhalt zu konzentrieren. Für eine korrekte Beurteilung der Situation ist es wichtig, darüber hinaus noch weitere Aspekte wie Tonfall, Gesichtsausdruck oder Gesten und Körperhaltung miteinzubeziehen:

	Kritisches Eltern-Ich	Fürsorgliches Eltern-Ich	Erwachsenen-Ich	Freies Kind-Ich	Angepasstes Kind-Ich
Verhalten allgemein	Schuldige suchend, anklagend, tadelnd, befehlend, autoritär, verbietend, dogmatisch, rechthaberisch, urteilend und wertend, zurechtweisend	Anerkennend, ermutigend, besorgt, mitfühlend, beschützend, unterstützend, hilfsbereit, tröstend, verstehend, bemutternd, alles abnehmend	Rational, sachlich, entspannt, zuhörend, interessiert, emotionslos, konzentriert, aufgeschlossen, Fragen stellend, Alternativen entwickelnd und abwägend, kooperativ	Unbekümmert, spontan, spielerisch, neugierig, schöpferisch, schadenfroh, impulsiv, begeisternd, lässig, ausgelassen, witzig, kreativ, ungeduldig, phantasievoll	Schuldbewusst, vorsichtig, unsicher, hilflos, ängstlich, zurückhaltend, rücksichtsvoll, bescheiden, gehorsam, niedergeschlagen, überfordert, angepasst
Sätze	Du musst ... Man darf ...nicht Wie konntest Du nur? Man tut ... (nicht) So lasse ich mich nicht behandeln Wie oft soll ich Dir noch sagen,...	Lass den Kopf nicht hängen Beruhige Dich erst mal Du schaffst das schon Gut gemacht Lass das lieber, das könnte gefährlich sein Ich mach das für Dich	Sachliche W-Fragen: * Wie * Was * Wann * Warum * Wer * Wo Wahrscheinlich ... Meiner Meinung/Erfahrung nach Ich denke/glaube ...	Ich will... Superlative (Toll, Klasse, Spitze) Ätch Ist mir egal	Ich traue mich nicht Ich kann das nicht Ich befürchte Wenn Du meinst Ist doch nicht meine Schuld Habe ich das gut gemacht Warum immer ich Was sollte ich denn machen Ich sollte
Tonfall/ Stimme	Laut, hart, scharf, überheblich, spöttisch, ironisch, sarkastisch	Warm, beruhigend, mitfühlend	Selbstbewusst (nicht überheblich), sachlich (nicht unpersönlich), ruhig, klar, deutlich	Laut, übersprudelnd, sich überschlagend	Leise, unsicher, stockend, weinerlich, devot, klagend, brav, folgsam
Gesichtsausdruck	Gerunzelte Stirn, kritischer Blick, zusammengepresste Lippen, missbilligendes Kopfschütteln	Ängstlich-fürsorglich, interessiert-liebevoll, aufmunternd	Blickkontakt, offen, nachdenklich, gespannt, aufmerksam, „aktives Zuhören“	Zeigt Begeisterung, offener Mund, glänzende Augen, verschmitzt, neugierig	Blick nach unten, zitternde Lippen, nervös, gutes Benehmen
Körperhaltung/Gesten	Erhobener Zeigefinger, Arme in die Hüfte stemmend, Arme vor der Brust verschränkend, breitbeinig	Ausgestreckte Arme, Kopf tätschelnd, Hand auf die Schulter legend	Aufrechte Haltung, angemessene Gestik, gerade Kopfhaltung (nicht gesenkt (K) oder erhoben (EL))	Verspielt, locker, müde, aufgereg, Hände reibend	Hand heben vor dem Sprechen, hängende Schultern, gesenkter Kopf, verkrampft, „Diener“, Strammstehen

Tabelle: in Anlehnung an Rainer Schmidt, immer richtig miteinander reden, Transaktionsanalyse in Beruf und Alltag (Jungfermann, 1998)

3. Transaktionen

Bislang haben wir uns angeschaut, aus welchen Ich-Zuständen Aussagen gemacht werden. Kommunikation besteht jedoch aus (mindestens) zwei Personen. Diesem Umstand trägt auch die Transaktionsanalyse Rechnung: Aussagen werden nicht nur aus bestimmten Ich-Zuständen getätigt, es werden dabei auch beim Gesprächspartner bestimmte Ich-Zustände angesprochen. Und wenn der solchermaßen Angesprochene anschließend darauf antwortet, dann tut er dies ebenfalls aus einem Ich-Zustand und wendet sich an einen Ich-Zustand auf der anderen Seite. Dies ist die Grundidee der sog. „Transaktionen“, die die Kommunikation zwischen zwei oder mehreren Personen beleuchten:

Eine Transaktion ist eine Äußerung einer Person A und die direkte Reaktion darauf von Person B (wobei die Reaktion von B wiederum die Grundlage für die anschließende Reaktion von Person A wird). Dabei kann man analysieren, aus welchem Ich-Zustand Person A sich geäußert hat und welchen Ich-Zustand sie dabei bei Person B angesprochen hat. Außerdem, aus welchem Ich-Zustand Person B reagiert hat und welchen Ich-Zustand sie dabei bei Person A angesprochen hat. Beispiele hierfür sehen wir uns im Abschnitt über Transaktionstypen an.

Nach Eric Berne laufen Transaktionen auf zwei Ebenen ab: auf der sozialen Ebene und auf der psychologischen Ebene.

- Die soziale Ebene (offene Transaktionen) ist der offensichtliche, bewusste Bereich, also das, was gesprochen wird, was sachlich an Information mitgeteilt wird.
Im Eisberg-Modell das was sich oberhalb der Wasseroberfläche befindet.
- Die psychologische Ebene (verdeckte Transaktionen) ist alles, was „zwischen den Zeilen“ steht. Dies kann sich z.B. durch Mimik oder Körperhaltung ausdrücken. In der verdeckten Transaktion können sich die Sprecher in ganz anderen Ich-Zuständen befinden, als in der offenen Transaktion (s.u.).
Verglichen mit dem Eisberg-Modell also das was sich unterhalb der Wasseroberfläche befindet.

Um die Kommunikation zwischen zwei Personen zu verstehen, ist es notwendig, beide Ebenen zu beachten.

4. Transaktionstypen

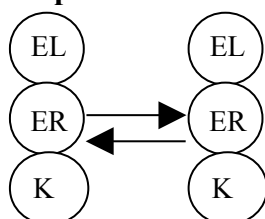
Auch Transaktionen kann man mit Hilfe des Kreisschemas beschreiben. Hierbei lassen sich drei unterschiedliche Muster, die sog. Transaktionstypen unterscheiden:

Reagiert eine Person aus dem Ich-Zustand, der angesprochen wurde, so spricht man von einer parallelen Transaktion. Erfolgt die Transaktion aus einem anderen als dem angesprochenen Ich-Zustand, wird sie gekreuzte Transaktion genannt. Gibt es neben der offenen (verbalen) Botschaft noch eine zweite, so spricht man von verdeckten Transaktionen. Diese zweite Botschaft wird meist nonverbal vermittelt und bezieht andere Ich-Zustände ein als die bei der offenen Transaktion beteiligten.

1) Parallele/ Komplementäre Transaktion

Bei parallelen Transaktionen verlaufen die Pfeile im Schaubild parallel, die Reaktion des Angesprochenen erfolgt aus dem angesprochenen und erwarteten Ich-Zustand. Parallele Transaktionen können endlos weitergehen, die Reaktion des Gegenübers entspricht jeweils dem, was die handelnde Person erwartet hat, die Rollen der beiden Gesprächspartner sind quasi „festgelegt“.

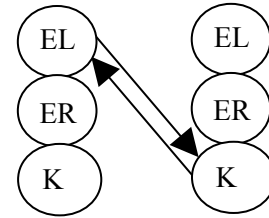
Beispiele:



A: „Ich möchte Sie über den Termin der nächsten Sitzung informieren. Sie findet am Freitag um 17.00 Uhr statt.“

(Erwachsenen-Ich informiert Erwachsenen-Ich)
 B: „Vielen Dank, das werde ich mir gleich notieren.“
 (Erwachsenen-Ich antwortet Erwachsenen-Ich)

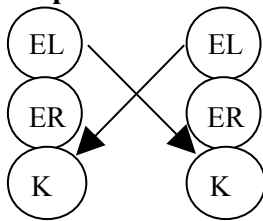
A: „Sag mal, musst du dich immer so benehmen?“
 (Eltern-Ich fragt Kind-Ich)
 B: „Ich benehme mich wie ich will.“
 (Kind-Ich antwortet kritischem Eltern-Ich)



2) Gekreuzte Transaktion

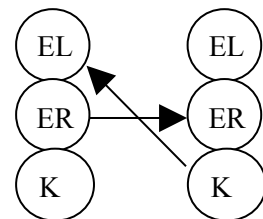
Wenn sich Reiz und Reaktion im Schaubild überkreuzen, spricht man von einer gekreuzten Transaktion. Die Reaktion des Gesprächspartners erfolgt aus einem anderen als dem angesprochenen Ich-Zustand. Die Kommunikation gerät auf diese Weise ins Stocken und wird zunächst einmal (zumindest kurz) unterbrochen. Manchmal führt dies anschließend zu einer Situationsklärung oder zu einem Konflikt zwischen beiden Parteien. Ein Ausweg aus dieser Konfliktschleife besteht darin, sich diesen Prozess bewusst zu machen und zu versuchen, mit seinem Erwachsenen-Ich an Transaktionen teilzunehmen.

Beispiele:



A: „Was hast du dir eigentlich dabei gedacht?“
 (kritisches Eltern-Ich spricht angepasstes Kind-Ich an)
 B: „Was fällt Dir eigentlich ein, so mit mir zu reden?“
 (kritisches Eltern-Ich antwortet und spricht das angepasste Kind-Ich des anderen an)

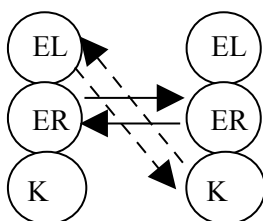
A: „Wollen wir dieses Jahr mal in Spanien Urlaub machen?“
 (Erwachsenen-Ich stellt Frage an das Erwachsenen-Ich)
 B: „Immer willst du entscheiden, wohin wir fahren!“
 (freies Kind-Ich antwortet dem kritischen Eltern-Ich)



3) Verdeckte Transaktionen

In vielen Gesprächen findet man auch sog. „verdeckte Transaktionen“. Dabei sind neben den offenen Transaktionen noch weitere, verdeckt wirkende Ich-Zustände beteiligt. Um solche verdeckten Transaktionen zu erkennen, sollte man auf Körpersprache, Gestik, Mimik, Tonfall und Ähnliches achten. Für verdeckte Transaktionen spielen vor allem auch Vorerfahrungen der Gesprächspartner miteinander eine große Rolle. Verdeckte Transaktionen führen selten weiter, sie verunsichern eher. Am besten fragt man in einer solchen Situation, wie eine Äußerung gemeint war. Dies ermöglicht den Ausstieg aus der Spirale.

Beispiel:



A: „Das ist Dein drittes Stück Kuchen.“ (Auf den ersten Blick Erwachsenen-Ich an Erwachsenen-Ich, aber durch einen unterschwellig missbilligenden Ton eigentlich eher eine Ermahnung vom Eltern-Ich an das Kind-Ich des anderen, nicht so viel zu essen.)
 B: „Du hast dich verzählt. Es ist erst das zweite!“ (Es scheint, als antworte das Erwachsenen-Ich, in dem Satz schwingt jedoch etwas Trotziges mit, von daher auf der verdeckten Ebene eher eine Trotzreaktion des Kind-Ichs.)

D. Aktives Zuhören (Carl Rogers)

Das Sender-Empfänger-Modell hat uns gezeigt, dass in der Kommunikation zwei Prozesse beteiligt sind: Sprechen und Zuhören. In der kurzen Übung zu Beginn des Abschnitts über Kommunikationsmodelle am vorherigen Blocktermin wurde bereits deutlich, dass es manchmal gar nicht so einfach ist, dem anderen **WIRKLICH** zuzuhören. Die Technik des Aktiven Zuhörens beschäftigt sich mit genau dieser Facette der Kommunikation, dem Zuhören.

Ursprünglich wurde diese Technik im Rahmen der Psychotherapie entwickelt, und zwar vom Begründer der Klientenzentrierten Psychotherapie (Gesprächspsychotherapie) und Vertreter der Humanistischen Psychologie, Carl Rogers (1902-1987). Rogers beschäftigte sich mit der Frage, wie die Kommunikation zwischen Klient und Therapeut beschaffen sein müsse, damit der Therapeut dem Klienten dabei behilflich sein kann, sein Verhalten zu verändern. Die dabei gewonnenen Erkenntnisse lassen sich jedoch auf alle Arten von Kommunikation übertragen. Wenn zwei Menschen miteinander kommunizieren, geht es oftmals darum, irgendein Ziel beim Gesprächspartner zu erreichen. Die Methode des Aktiven Zuhörens stellt einerseits eine Reihe von Punkten heraus, wie dies leichter gelingt. Aktives Zuhören fördert das gegenseitige Verständnis und bewirkt auf diese Weise eine erfolgreichere Kommunikation. Es ist jedoch nicht nur eine „Technik“, sondern hilft uns darüber hinaus dabei, unsere innere Einstellung in der Kommunikation zu überdenken und zu verändern.

1. Was ist aktives Zuhören?

Die einführende Übung hat gezeigt, dass Zuhören nicht gleich Zuhören ist. Ein Gespräch nimmt einen ganz anderen Verlauf, je nachdem, „wie“ wir einer anderen Person zuhören. Viele Probleme in der Kommunikation entstehen, weil wir oftmals nur auf einer oberflächlichen Ebene miteinander reden und uns in Wirklichkeit gar nicht zuhören. Allzu oft sind wir nur darauf bedacht, selbst „zum Zuge“ zu kommen – und vernachlässigen dabei das Zuhören. Aus diesem Grunde schauen wir uns zunächst einmal drei unterschiedliche „Arten“ bzw. Facetten des Hörens an: Hören, Hinhören und Zuhören.

1) Hören – Hinhören – Zuhören

Hören	Hinhören	Zuhören
Hören ohne Hinhören heißt zum Beispiel, mit sich selber beschäftigt zu sein, nur sporadisch aufzumerken und einem Gespräch nur solange zu folgen, bis selbst geredet werden kann.	Hinhören ohne Zuhören heißt: Aufnehmen, was die andere Person sagt, ohne sich zu bemühen herauszufinden, was der andere meint oder sagen will.	Zuhören heißt, sich in den Partner hineinzusetzen, ihm volle Aufmerksamkeit zu schenken und dabei nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf Zwischentöne zu achten.
Die Aufmerksamkeit ist noch nicht unbedingt auf den Gesprächsinhalt, sondern auch auf die eigene Beschäftigung, die eigenen Gedanken und die Gelegenheit, zu Wort zu kommen, gerichtet.	Man ist gefühlsmäßig noch unbeteiligt, distanziert und abwartend. Die oder der Sprechende meint fälschlicherweise, ihr oder ihm würde ernsthaft zugehört.	Durch Haltung und Reaktion wird dem Gesprächspartner mitgeteilt, dass es im Moment nichts Wichtigeres gibt, als sie oder ihn.

Wann fühlt sich eine Person „wirklich verstanden“, wann hat jemand das Gefühl, dass das Gegenüber ihm zuhört? Am allermeisten dann, wenn man ihm auch zu verstehen gibt, dass man „bei der Sache“ ist und ihm zuhört. Richtiges Zuhören heißt also nicht, sich passiv zu verhalten und die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner reden zu lassen. Richtiges Zuhören heißt: Vom Hören über das Hinhören zum aktiven Zuhören zu kommen.

(<http://www.rhetorik.ch/Hoeren/Hoeren.html>, 16.04.2008)

2. Aktives Zuhören in der Praxis

Und was heißt das nun in der Praxis? Wie kommen wir „vom Hören über das Hinhören zum aktiven Zuhören“? Einige Dinge, auf die wir achten können und die dies unterstützen:

- Sich auf das Gegenüber einlassen, ihm Aufmerksamkeit schenken, sich auf ihn konzentrieren,
- Dies durch eine zugewandte Körperhaltung ausdrücken,
- Blickkontakt halten, den anderen im Gespräch anschauen (natürlich dabei nicht „mit Blicken auffressen“,
- Kurze bestätigende oder aufmunternde Äußerungen verwenden, wie „Ja!“, „Hmm“ ... zeigen ebenfalls, dass man noch „bei der Sache“ ist,
- Wenn etwas unklar ist, nachfragen (siehe auch unten, „paraphrasieren“).
- Dabei jedoch mit der eigenen Meinung sehr zurückhaltend umgehen, nicht gleich mit Tipps oder guten Ratschlägen kommen,
- Geduld haben und den Sprecher ausreden lassen; manchmal braucht eine Person Zeit, um „auf den Punkt zu kommen“, insbesondere dann, wenn ihr oder ihm selbst vielleicht nicht ganz klar ist, „was das Problem“ ist,
- Als Zuhörer Pausen aushalten können, manchmal braucht das Gegenüber einfach nur etwas Zeit,
- In Konfliktsituationen sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Ruhe bringen lassen, den anderen erst einmal ausreden lassen und versuchen zu verstehen, wie sie oder er die Sache sieht (s. auch „Konfliktmanagement“),
- Paraphrasieren (s.u.).

3. Paraphrasieren

Eine der zentralen Techniken des aktiven Zuhörens ist das sog. „Paraphrasieren“. Man versteht darunter, dass man mit eigenen Worten das wiedergibt, was der Gesprächspartner gesagt hat. Wichtig ist dabei jedoch, dass man das Ganze ohne jede Bewertung, Interpretation und oder Ratschläge macht („Ratschläge sind auch Schläge“). Es geht also darum, sich als Zuhörer zu versuchen, ausschließlich auf die Sachebene zu konzentrieren, „worum geht es meinem Gesprächspartner eigentlich“, was will sie oder er sagen?

Wie funktioniert das Paraphrasieren? Die Botschaft/das Gesagte wird in eigene Worte gefasst und als Frage an den Gesprächspartner zurückgegeben: „Habe ich Dich richtig verstanden, dass Dich am allermeisten an Deinem Kollegen nervt, dass er immer in Deinen Unterlagen herumwühlt?“. Eine solche Frage erwartet entweder ein „Ja“ als Antwort oder eine weitere Klärung des Themas: „Nein, das ist es nicht, mich nervt mehr, dass er immer versucht, Arbeit auf mich abzuwälzen.“

Beispiel:

A sagt: „Mann, war das gestern toll als mich mein Freund zum Essen eingeladen hat!“ B paraphrasiert: „Du hast Dich darüber gefreut, dass Dein Freund Dich zum Essen eingeladen hat?“ B könnte so sinngemäß den Satz wiederholen, wie er ihn verstanden hat. - Wie würden Sie einen solchen Satz paraphrasieren? - Nun kann es sein, dass die Paraphrase nicht genau das ist, was A gemeint hat.

A könnte korrigieren: „Nein, nicht darüber, DASS er mich eingeladen hat, habe ich mich gefreut - schon, aber das macht er öfter - sondern vor allem zu welch einem schmackhaften Festmahl - darüber habe ich mich gefreut!“

(Quelle: <http://www.philognosie.net/index.php/article/articleview/18/>, 21.09.2008)

Diese Technik ist vor allem bei komplexeren Themen und Situationen effektiv, außerdem bei kontroversen Diskussionen oder Streitgesprächen, in Situationen also, in denen die beteiligten Personen emotional aufgebracht miteinander kommunizieren. In solchen Situationen reden Menschen gerne aneinander vorbei, oftmals ist dabei gar nicht klar, „worum es eigentlich geht“. Paraphrasieren hilft, eine hitzige Diskussion auf die Sachebene zurückzuführen und „Dampf aus der Situation herauszunehmen“.

4. Personzentrierte Haltung

Aktives Zuhören ist nicht nur eine Gesprächstechnik, sondern viel mehr auch eine Einstellung, eine innere Haltung, wie man einer anderen Person in Kommunikationssituationen gegenübertritt. Diese innere Haltung wird vor allem durch drei Basismerkmale erreicht, die man zusammen als „personzentrierte Haltung“ bezeichnet:

- Empathische und offene Grundhaltung

Empathie bedeutet, dass man versucht, die Welt des Gesprächspartners mit seinen/ihren Augen zu sehen und zu verstehen, also seinen Blickwinkel einzunehmen. Dies bedeutet, man versucht zu verstehen, WARUM der oder die andere sich genau so verhält, wie er dies tut. Ein altes indianisches Sprichwort sagt: „Urteile nicht über einen anderen Menschen bevor Du nicht einen Mond lang in seinen Mokassins gelaufen bist!“

==> Den Blickwinkel des anderen einzunehmen versuchen.

- Authentizität und Kongruenz

Dieser Punkt bedeutet, dass man sich Kommunikationssituationen hinter keiner Maske oder persönlichen Fassade verstecken soll, sondern im Gespräch authentisch („man selbst“) und kongruent (s.o.) sein sollte. Man hat Gefühle und darf(!) diese auch haben und auch nach außen hin zeigen.

==> Auf die eigenen Gefühle und die des Gegenübers achten.

- Akzeptanz und bedingungslose positive Achtung der anderen Person

Diese dritte Facette bedeutet, dass man den anderen respektiert, auch wenn man nicht mit dem was er/sie gesagt hat übereinstimmt. Auch wenn der Gesprächspartner bspw. eine Meinung vertritt, die den eigenen Werten zuwider ist, muss man sie/ihn im Gespräch dennoch mit Respekt und Achtung begegnen.

==> Sich bewusst sein: Zuhören heißt nicht gut heißen.

Diese drei Aspekte erleichtern die zwischenmenschliche Kommunikation generell; Beispiel Missverständnisse: wie leicht fasst man im Alltag Dinge, die jemand sagt, falsch auf. Oft denken wir, der Andere möchte uns mit bestimmten Aussagen „ärgern“ – und aus dieser Haltung heraus reagieren wir. Vielleicht war der auslösende Satz jedoch gar nicht so gemeint, wie wir ihn verstanden haben. Vielleicht gab es einen „Grund“ dafür, dass das Gegenüber diesen Satz gesagt hat, vielleicht ist mein Gesprächspartner heute ohnehin „genervt“ und reagiert „anders“ als sonst. Wenn wir uns nicht bemühen, den anderen zu verstehen (Empathie), zu verstehen, was der andere wirklich gemeint hat, resultiert aus einem solchen Beispiel ein Missverständnis, das die Kommunikation und evtl. die berufliche Zusammenarbeit zweier Menschen erheblich belastet. Wir werden in den Kapiteln über Gewaltfreie Kommunikation und über Konfliktbewältigung nochmals auf diese Aspekte zu sprechen kommen.

„Es wäre viel gewonnen, wenn der Empfänger – bevor er seinen Senf dazugibt, zunächst einmal in der Lage wäre, sich präzise in die Welt des Anderen einzufühlen und diese Welt gleichsam mit dessen Augen zu sehen (Empathie)“ (Schulz von Thun (2002), S. 58).

5. Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen versuchendurch die Art und Weise wie sie gestellt sind, Wechselwirkungen und Zusammenhänge sichtbar zu machen. Dies kann sein zwischen dem Befragten und einer anderen

Person oder auch zwischen zwei anderen Personen aus Sicht des Befragten). Zirkuläre Fragen ermöglichen es, sich leichter in andere hineinzusetzen.

6. Ich-Botschaften vs. Du-Botschaften

Wann und warum scheitert Kommunikation? Oftmals deshalb, weil man sich vom Gesprächspartner durch eine Aussage angegriffen fühlt. Beispiel: „Sie nerven mich mit Ihrer ständigen Fragerei“. Ein solcher Satz enthält eine sog. „Du-Botschaft“, in der das eigene Verhalten vom Gegenüber bewertet und oftmals als „falsch“ dargestellt wird. Eine solche negative „Du-Botschaft“ wirkt wie eine Anklage, sie verursacht Schuldgefühle und wird oftmals als herabsetzender Tadel empfunden. Auf diese Weise provoziert sie ein reaktives Verhalten auf der anderen Seite. Der Gesprächspartner fühlt sich nicht verstanden und „schießt“ im schlimmsten Fall mit Vergeltungsmaßnahmen zurück.

Du-Botschaften erschweren und stören die Kommunikation, da sie Empathie verhindern (den anderen also zu verstehen).

Beispiel: „Sie nerven mich mit Ihrer ständigen Fragerei!“

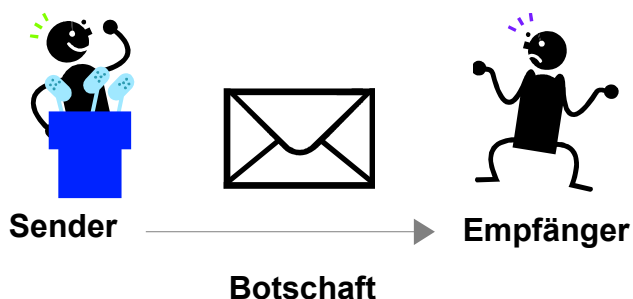
Dies kann man umgehen, indem man sog. „Ich-Botschaften“ sendet, d.h. indem man das Ganze aus der Ich-Perspektive ausdrückt. Auf diese Weise begibt man sich quasi auf Augenhöhe mit dem Gesprächspartner, das gegenseitige Verstehen („Empathie“) wird erleichtert. In dem oben genannten Beispiel könnte das bspw. heißen „Mit diesen Fragen möchte ich mich lieber morgen beschäftigen, heute schaffe ich das leider nicht mehr“.

Ich-Botschaften nehmen also Bezug auf ein geschildertes konkretes Verhalten und beschreiben die Auswirkungen und Gefühle auf meiner eigenen Seite. Sie erleichtern und fördern die Kommunikation, da sie Empathie und ein Gespräch „auf Augenhöhe“ ermöglichen.

Beispiel: „Mit diesen Fragen möchte ich mich lieber morgen beschäftigen, heute schaffe ich das leider nicht mehr.“

Wer Ich-Botschaften sendet, versucht also nicht, den Anderen von oben herab zu behandeln, herabzusetzen, sondern beschreibt das Verhalten, das ihn stört und die Gefühle, die dies bei einem selbst auslöst. Auf diese Weise findet eine erhellendere Kommunikation „auf Augenhöhe“ statt, der Gesprächspartner fühlt sich nicht gemaßregelt, sondern hat es quasi selbst in der Hand, ob er sein eigenes Verhalten ändert oder nicht, in jedem Falle fühlt er sich mit Respekt behandelt. Es geht hier also nicht nur um bloße Formulierungen, sondern um die Einstellung dem Anderen gegenüber. „Eine Ich-Aussage zieht nicht die Ansicht ihres Gegenübers in Zweifel sondern offeriert ihm einfach eine andere Perspektive. Er hat ein Recht auf seine Meinungen und Sie haben ein Recht auf die ihren. Sie sagen ihm nicht, was er tun soll oder wie er zu denken oder zu fühlen hat.“ (Ury, 1991, 88).

Vergegenwärtigen wir uns nochmals unser Ausgangsmodell. Wir haben gesehen, dass es einen Unterschied gibt zwischen dem, was wir sagen und dem, was der Empfänger versteht.



Ich-Botschaften erleichtern es uns, dass beim Empfänger die Botschaft ankommt, die wir „eigentlich“ übermitteln möchten.

E. Gewaltfreie Kommunikation (Rosenberg)

Die sog. „Gewaltfreie Kommunikation“ (GfK) wurde von Marshall B. Rosenberg entwickelt. Dieses Konzept stellt einerseits eine effektive Kommunikations- und Konfliktlösungsmethode dar, dessen Grundlage vier Bestandteile oder Schritte sind (s.u. „Grundannahmen der GfK“). Darüber hinaus ist die GfK jedoch viel mehr noch eine innere Haltung, eine Einstellung im Hinblick auf Kommunikation und den Umgang mit Konfliktsituationen.

Treten Schwierigkeiten in der Kommunikation mit unserem Gesprächspartner auf, sehen wir oftmals zunächst das, was der oder die andere falsch macht bzw. was „verkehrt“ an ihnen ist. Wir bewerten das Verhalten dieser Person häufig negativ („das macht der nur, um mich zu ärgern“ - „das hat sie mit Absicht gemacht“). Aus solchen negativen Bewertungen der anderen Person oder deren Verhaltens entwickeln sich viele Probleme in der zwischenmenschlichen Kommunikation. Wir sehen den Grund für unsere aufkommenden Gefühle im Handeln des Anderen, er oder sie ist die Ursache bspw. für unseren eigenen Ärger, unsere Frustration, Ohnmacht oder Hilflosigkeit. Da die Sache somit augenscheinlich klar ist, reagieren wir auf das Verhalten des Anderen oftmals reflexartig und ohne großartig nachzudenken mit Vorwürfen, Kritik oder Drohungen. Dies wiederum wird vom Gesprächspartner dann mit Rechtfertigungen, Gegenangriffen, oder beleidigtem Rückzug quittiert. Auf diese Weise setzt ein Automatismus ein, der in Debatten, Streit oder Auseinandersetzungen endet. Worum es in dem Gespräch „eigentlich“ ging, ist dann oftmals längst vergessen.

Die Gewaltfreie Kommunikation ist eine Methode, die dabei behilflich ist, aus diesem Automatismus auszusteigen und unsere Aufmerksamkeit somit weg von dem, was das Gegenüber (vermeintlich) „falsch“ macht, hin zu dem, was einem selbst wirklich wichtig ist, zu lenken. Sie hilft, in der Kommunikation alles zu vermeiden, was beim Gegenüber als Bewertung, Beschuldigung, Kritik oder Angriff ankommen könnte – daher kommt die Bezeichnung „gewaltfreie Kommunikation“ – um auf diese Weise zu einer besseren und effektiveren Gesprächskultur der gegenseitigen Achtung zu gelangen, in der keine versteckten Angriffe im Vordergrund stehen. Inhaltlich schließt die Arbeit Rosenbergs an Carl Rogers an, weswegen wir viele Ideen und Aspekte von Rogers in der GfK wieder finden. Ziel der Methode der GfK ist es, in Kommunikationssituationen auf Äußerungen des Gegenübers nicht sofort und „automatisch“, also unreflektiert zu reagieren, sondern die Kommunikationssituation zunächst unter verschiedenen Gesichtspunkten zu analysieren, um auf diese Weise die „wahren Intentionen“ der Beteiligten aufzudecken und zu berücksichtigen, wodurch der Kommunikationsprozess positiv und nachhaltig beeinflusst wird.

Ich werde im Folgenden die vier Bestandteile der GfK erläutern. Vielen Menschen, die die GfK zum ersten Mal kennen lernen, erscheint diese Methode als „zu weich“ oder „zu soft“ und somit ungeeignet für die Anwendung im beruflichen Alltag. Der Nutzen und die Chance dieser Methode liegt jedoch – gerade für den Anfänger – nicht darin, in jedem Gespräch alle vier Bestandteile so auszusprechen, wie dies in den veranschaulichenden Beispielen (schematisch) der Fall ist. Nutzen und Chance der GfK liegen vielmehr darin, zunächst alle vier Bestandteile erkennen zu können, und anschließend selber entscheiden zu können, welche(n) Aspekt(e) man in der jeweiligen Situation berücksichtigt. Die GfK – richtig angewandt – stellt somit eine hoch effektive Methode dar, die den eigenen Handlungsspielraum erweitert und dabei hilft, zu einem bewussteren und reflektierteren Kommunikationsverhalten mit weniger automatisiertem Verhalten zu kommen.

1. Lebensentfremdende Kommunikation („Wolfssprache“)

Unter „Lebensentfremdender Kommunikation“ oder „Wolfssprache“ versteht Rosenberg alle Formen der Kommunikation, die kurz- oder langfristig zu „Gewalt“ gegen uns selbst oder Andere führen. Rosenberg versteht dabei unter „Gewalt“ einen eher weit gefassten Begriff, der generell die Befriedigung eigener Bedürfnisse auf Kosten anderer bedeutet. Typische Merkmale der Lebensentfremdenden Kommunikation sind:

- (Moralisches) Urteilen oder Verurteilen von Personen, die sich nicht in Übereinstimmung mit eigenen Werten verhalten. Diagnostizieren, Zuschreiben und Vergleichen von Eigenschaften (normal, abnormal, schlau, dumm, fleißig, faul, ...)
- Leugnen der Verantwortung für eigene Gefühle und Handlungen
- Forderungen stellen anstelle von Bitten zu äußern.

D.h. der Wolf

- analysiert („Wenn Du das und das beachtet hättest...“),
- kritisiert („So geht es nicht, das macht man so und so...“),
- interpretiert („Das machst Du nur, weil...“),
- weiß, was mit dem Anderen nicht stimmt („Du bist faul, dumm, falsch...“),
- bewertet, lobt, legt Maßstäbe an („Bei uns gibt es das nicht“, „Das hast Du gut/schlecht gemacht...“),
- straft bzw. droht mit Strafen („Wenn Du nicht sofort..., dann...“),
- achtet auf Regeln und Normen,
- fühlt sich im Recht,
- sendet Du-Botschaften.

Dies bewirkt im Normalfall, dass das Gegenüber sich schlecht fühlt, sich wehrt, unwillig ist oder ausweicht. Das Wolfsverhalten ist somit eine Quelle von „Gewalt“. Auf diesem Wege wird Empathie mit uns selbst und Anderen verhindert. Rosenberg sieht in der „Wolfssprache“ auch eine Schutzfunktion, die verhindert, dass das eigene Ich zu sehr kritisiert wird.

2. Grundannahmen der GfK („Giraffensprache“)

Wie uns das Modell des Aktiven Zuhörens schon gezeigt hat, ist Empathie eine Grundvoraussetzung für eine gelingende Kommunikation. Sie hilft uns dabei, den Anderen, seine Motive und sein Handeln besser zu verstehen, auch wenn dieser Andere selbst nicht gewaltfrei kommuniziert oder aggressiv ist. Sie gibt dem anderen die Möglichkeit, sich zu verändern ohne das Gesicht zu verlieren. Das Grundmodell kann uns also helfen, uns besser verständlich zu machen, und die Aussagen Anderer besser zu verstehen, weil es den Fokus (auch) auf die Gefühle und Bedürfnisse, die hinter einer Handlung stehen, legt.

Die Giraffe spricht die „Sprache des Herzens“, d.h. sie...

- Achtet auf ihre eigenen Gefühle und ist sich der dahinter liegenden Bedürfnisse bewusst.
 - Achtet auf die Gefühle der Anderen und versucht, deren Bedürfnisse herauszufinden.
 - Respektiert die Bedürfnisse aller.
 - Trennt Beobachtung und Bewertung.
 - Bittet oder wünscht, statt zu fordern.
 - Sendet Ich-Botschaften.
 - Übersetzt Angriffe, Vorwürfe, Beleidigungen und Forderungen in Gefühle und Bedürfnisse.
- ==> „**Vorwürfe sind versteckte Wünsche.**“

Die GfK beruht auf den vier Säulen Beobachtung, Gefühl, Bedürfnis, Bitte.

Diese vier Säulen im Einzelnen:

1) Beobachtung

Oftmals vermischen wir im Alltag die Beobachtung einer Situation mit deren Bewertung: jemand kommt zu spät, WEIL er uns ärgern will ist ein solches (negatives) Beispiel, das die

beiden Punkte vermischt. Es gilt also im ersten Schritt klar und deutlich zu beschreiben, WAS man in einer Situation, um die sich das Gespräch dreht, gesehen oder gehört hat – und zwar zunächst ohne jegliche Kritik, Vorwürfe oder Schuldzuweisungen. Auf diese Weise werden Beobachtung und Bewertung voneinander getrennt.

In dem Moment, in dem man diese beiden Punkte vermischt, also neben der Beobachtung einer Handlung den Anderen (bewusst oder unbewusst) anklagt, nimmt man sich selbst bereits einen großen Teil der Wahrscheinlichkeit, dass der auf diese Weise Angesprochene einem zuhört, geschweige denn, auf das eingeht, was man ihm sagen möchten. Das Gegenüber neigt in solchen Fällen nämlich dazu, nur die Kritik zu hören, und damit wird die „Tür“ für das weitere Gespräch zugeschlagen.

Was ist noch wichtig bei diesem ersten Punkt? Wenn man eine Beobachtung formuliert, so muss diese möglichst genau formuliert sein: was ist wann und wo passiert, was war der Kontext des beobachteten Verhaltens. Wichtig ist außerdem, keine Verallgemeinerungen oder Pauschalisierungen („immer...“, „ständig...“, „nie...“, „selten...“) zu verwenden, und auch Übertreibungen („Man muss dich immer hundert mal bitten.“) oder Prophezeiungen („Wenn du dich nicht ausgewogen ernährst, wirst du krank werden“) zu verwenden.

Beispiel:

In dem Satz „Du warst heute schon wieder zu faul, den Papierstau am Kopierer zu beseitigen“ werden Beobachtung und Bewertung („zu faul“) vermischt, der Satz enthält darüber hinaus durch die Verallgemeinerung „schon wieder“ eine versteckte Anklage.

Nach der GfK formuliert würde sich dies folgendermaßen anhören: „Du hast heute morgen den Papierstau am Kopierer nicht beseitigt (Objektiver Sachverhalt – Situation).“

1.: Die Situation möglichst klar, konkret und ohne Bewertungen oder Anklagen schildern!

2)Gefühl

Nachdem wir im ersten Schritt die Situation klar und ohne Bewertungen oder Anklagen geschildert haben, geht es im zweiten Schritt darum, zu beschreiben, welche Gefühle die geschilderte Situation bei einem selbst (oder je nach Betrachtungsweise beim Gegenüber) auslöst. Welche Gefühle löst die geschilderte Situation aus? Wut? Trauer? Freude? usw. Die Betrachtung des Gefühls erleichtert es einem, Empathie aufzubauen. In dem Moment, in dem ich weiß, dass ein bestimmtes Verhalten den Gesprächspartner bspw. wütend gemacht hat, verstehe ich sein Verhalten (==> Empathie).

Zurück zu unserem **Beispiel** mit dem Papierstau:

Welches Gefühl löst das Verhalten aus? Nach der GfK könnte dies bspw. folgendermaßen klingen: „... Es macht mich wütend, denn ich habe das Gefühl, dass ich für solche Aufgaben allein verantwortlich bin.“

2.: Die damit verbundenen Gefühle wahrnehmen und benennen!

3)Bedürfnis

Hinter Gefühlen stehen nach Rosenberg immer Bedürfnisse. Daher gilt es nun im dritten Schritt, die „Wurzel“ unserer Gefühle, nämlich die „Bedürfnisse“ zu erkennen und auszudrücken. Wenn man neben dem Gefühl auch das dahinter stehende Bedürfnis kennt oder ausspricht vermeidet man dadurch, dass sich das Gegenüber evtl. für die eigenen Gefühle mitverantwortlich oder schuldig fühlt.

Welches Bedürfnis steckt hinter dem Gefühl der Wut aus dem **Eingangsbeispiel**? Möglicherweise das Bedürfnis, für diese Aufgabe nicht alleine verantwortlich zu sein. Oder das Bedürfnis nach Achtung dieser Arbeit.

Oft sind die Bedürfnisse aber auf den ersten Blick nicht erkennbar und bleiben uns selbst und anderen verborgen. Hier hilft vorsichtiges Herantasten und Nachfragen. Gerade bei Handlungen oder Aussagen, die uns ärgern und auf die Palme bringen, lohnt es sich, die dahinter liegenden Bedürfnisse zu erfragen und zu verstehen.

Und warum soll man neben Gefühlen nun auch noch Bedürfnisse aufdecken bzw. aussprechen? Wenn es einem gelingt, das hinter einem Gefühl stehende Bedürfnis zu erkennen, bewirkt dies wiederum ein Stückchen mehr Empathie und damit ein größeres gegenseitiges Verständnis auf beiden Seiten. Und damit eine erfolgreichere Kommunikation.

3.: Das hinter einem Gefühl stehende Bedürfnis erkennen!

4)Bitte

Wenn man jetzt weiß, welche Bedürfnisse und Gefühle in einer konkreten Situation beteiligt sind, sollte als vierter und letzter Schritt eine konkrete Bitte geäußert werden. Viele Menschen machen – insbesondere in Fällen, in denen sie auf jemanden wütend oder ärgerlich sind – den Fehler, ihm zu drohen oder Forderungen zu stellen („wenn sich das nicht sofort ändert, dann ...“). Sowohl Drohung als auch Forderung bewirken beim Gesprächspartner, dass dieser innerlich auf Distanz geht („zu macht“), wodurch die Wahrscheinlichkeit sinkt, dass das erfüllt wird, was man mit dieser Kommunikation eigentlich erreichen wollte (z.B. dass der andere den Papierstau zukünftig sofort beseitigt).

Im vierten Schritt ist es also notwendig, eine klare und eindeutige Bitte an den Anderen zu formulieren. Die Bitte sollte positiv formuliert und möglichst konkret sein. Und sie sollte auf die Gegenwart bezogen und nicht in die Zukunft gerichtet sein („positive Handlungssprache“).

Wichtig ist auch, dass der andere das Gefühl der Wahlfreiheit hat, diese Bitte zu erfüllen oder nicht. In dem Moment, wo der andere sich durch die Bitte bedroht oder erpresst fühlt, fasst er diese als Forderung auf und blockt in der Regel ab.

Und damit diese Bitte für den Anderen auch verständlich ist, sollte sie zusätzlich noch mit den Bedürfnissen und Gefühlen sowie der beobachteten Situation, die in den ersten drei Schritten erarbeitet wurden, in Verbindung gebracht werden.

Wieder zu unserem **Beispiel**: in dem Satz „Wenn sich das in Zukunft nicht ändert, dann werde ich das mal mit unserem Chef thematisieren“ befindet sich eine Drohung und die Androhung von Konsequenzen. Nach der GfK als Bitte formuliert könnte sich dies folgendermaßen anhören: „Würdest Du bitte in Zukunft den Papierstau gleich beseitigen, sobald er auftritt?“

4.: Eine Bitte aussprechen, keine Forderungen stellen!

5)Zusammenfassung

Rosenberg fasst die der GfK in folgendem Satz zusammen:

„Wenn a, dann fühle ich mich b, weil ich c brauche. Deshalb möchte ich jetzt gerne d.“

Nochmals zurück zu unserem **Beispiel**:

„Du hast heute morgen den Papierstau am Kopierer nicht beseitigt (Objektiver Sachverhalt – Situation). Das ärgert mich, denn ich habe das Gefühl, dass ich für solche Aufgaben allein verantwortlich bin (Gefühl). Ich habe das Bedürfnis, dafür nicht alleine verantwortlich zu sein. (Bedürfnis). Würdest Du bitte in Zukunft den Papierstau gleich beseitigen, sobald er auftritt? (Bitte)“

6) Schlussbemerkung

Für viele Menschen wirkt die Methode der GfK auf den ersten Blick eher ungeeignet für den Einsatz im beruflichen Kontext. „Man muss doch gerade im Berufsleben auch einmal sagen, was man denkt oder „mit der Faust auf den Tisch hauen“... Man spricht doch nicht über Gefühle oder Bedürfnisse oder stellt irgendwelche Bitten – nein, das scheint ungeeignet oder „zu soft“ in der heutigen harten Berufswelt. Dabei wird jedoch häufig übersehen, worum es bei der GfK in Wirklichkeit geht: nämlich durch Kommunikation etwas zu erreichen. Die vier Bestandteile der GfK erleichtern ein größeres Verständnis auf beiden Seiten und dadurch steigt zunächst einmal die Wahrscheinlichkeit, das was man beim Gesprächspartner erreichen möchte, auch zu bewirken. Ob und wieviel man von den vier Bestandteilen dann tatsächlich ausspricht, oder „nur denkt“, kann man von Situation zu Situation entscheiden. In jedem Fall ist die GfK ein in der Praxis bewährtes Mittel, insbesondere in konfliktreichen Kommunikationssituationen empathisch miteinander umzugehen, und die gegenseitigen Bedürfnisse zu erfüllen. Sie erleichtert es, „automatische“ Reaktionen und Verhaltensweisen in Kommunikationssituationen zu verändern. Verglichen mit den bisher vorgestellten Kommunikationsmodellen ist die GfK diejenige, die am längsten Zeit braucht, bis man sie anwenden kann. Hat man den Hintergrund jedoch einmal verstanden, ist die GfK ein äußerst effektives Hilfsmittel für eine gelungene Kommunikation.

3. Gegenüberstellung von Gewaltfreier Kommunikation und Lebensentfremdende Kommunikation

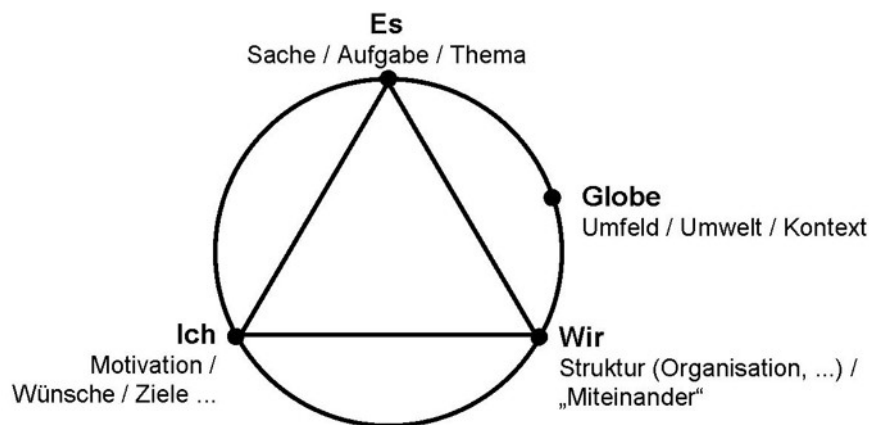
Gegenüberstellung von „Wolfssprache“ und „Giraffensprache“ am Beispiel einer schmutzigen WG-Küche (Quelle: <http://www.gewaltfrei-im-norden.de/index.php?topic=3>, 03.08.2013)

	Lebensentfremdende Kommunikation	Gewaltfreie Kommunikation
Situation/ Beobach- tung	Beobachtung und Bewertung werden vermischt: Personifizierung. „Du verhältst dich in der Küche total schlampig“	Konkrete Handlungen, die wir beobachten. „In der letzten Woche hast du dein Geschirr drei- mal nach dem Essen auf die Spüle gestellt und es stand dort jeweils bis zum Morgen. Dann habe ich es abgespült“
Gefühl	Keine Erläuterung über den Zusammenhang zwi- schen Situation und Gefühl, sondern: Schuldzu- weisungen, Vorwürfe, Pauschalierungen. „Ich fühle mich provoziert, es ist dir total egal, dass hier so ein Dreck ist“	Die Gefühle werden mit dem in Verbindung ge- bracht, was wir beobachten. „Ich bin sauer...“
Bedürfnis	Das Bedürfnis wird nicht (klar) geäußert, stattdes- sen wird der andere moralisch verurteilt. „Du bist ein Schlamper“	Bedürfnisse, aus denen Gefühle entstehen, wer- den betrachtet und mitgeteilt. „... da ich, wenn ich in das Haus komme eine Ordnung vorfinden möchte, die mir ein Entspan- nen möglich macht.“
Bitte	Es wird eine Forderung gestellt. Bei Nichtbeach- ten drohen Sanktionen. „Wenn in zwei Wochen nicht sauber ist, dann schmeiß' ich dein Geschirr weg!“	Es wird um eine konkrete Handlung gebeten - auch die Nichterfüllung ist OK. „Wärest du bereit, fortan dein Geschirr gleich nach dem Essen abzuspuhlen?“

F. Themenzentrierte Interaktion

Die Themenzentrierte Interaktion (TZI) stellt ein Konzept dar, mit dessen Hilfe man die Prozesse, die in jeder Art von Gruppe oder Team ablaufen, beschreiben kann. Die TZI bietet einen Leitfaden, wie der Leiter einer Gruppe (z.B. Vorgesetzter, Referent, Schulungsleiter, Lehrer etc.) diese Gruppe (an-)leiten und führen soll, um sowohl das Ziel der Gruppe (Aufgabe/ Umsatz/ Gewinn etc.) zu erreichen als auch die in dieser Gruppe und an diesem Ziel arbeitenden Menschen sowie die zwischen diesen Menschen ablaufenden zwischenmenschlichen Prozesse (z.B. Spannungen) nicht aus den Augen zu verlieren. Das Konzept der TZI wurde Mitte der 1950er Jahre von der aus Deutschland stammenden Psychoanalytikerin und Pädagogin Ruth Cohn in den USA entwickelt. TZI findet überall dort Anwendung, wo Menschen in Gruppen zusammenarbeiten, also u.a. in Unternehmen (Arbeitsteams, Personalführung, Vorträge und Präsentationen) und in der Bildung (Schulen, Erwachsenenbildung). Außerdem in Bereichen wie Therapie und Supervision, Erziehung, Seelsorge usw.

1. Strukturmodell



(Abbildung: <http://www.tzi-wuerttemberg.de/Bilder/Strukturmodell.jpg>, 06.04.2013)

Das Strukturmodell beschreibt vier Faktoren, die die Interaktion innerhalb einer Gruppe bestimmen:

1. das ICH: die einzelnen Personen (Gruppenteilnehmer) mit ihren Anliegen und Befindlichkeiten, Stimmungen, Verhaltensweisen und Vorerfahrungen. All diese individuellen Faktoren beeinflussen die Zusammenarbeit innerhalb dieser Gruppe.
2. das WIR: Da in jeder Gruppe verschiedene Personen zusammenarbeiten sollen, entsteht immer auch ein „Wir“. Hierbei steht das Miteinander der Personen im Vordergrund, also die Interaktionen zwischen den Gruppenteilnehmern, alle Arten von Spannungen, Sympathien und Antipathien zwischen den Gruppenteilnehmern, kurz: wie „wir“ in der Gruppe miteinander umgehen. Auch diese Faktoren bestimmen das Gruppengeschehen und den Fortschritt einer Gruppe.
Jeder einzelne Gruppenteilnehmer ist sowohl Bestandteil des ICH als auch des WIR!
3. das ES: In einer Gruppe geht es natürlich auch immer darum, ein Ziel zu erreichen, eine Aufgabe zu lösen, ein Thema zu bearbeiten oder eine Fragestellung zu erörtern. Diese inhaltlichen Aufgaben spielen sich auf der Sach-Ebene ab. Für die viele Menschen ist die Sach-Ebene die wichtigste, denn dafür gibt es schließlich überhaupt erst die Gruppe.
4. der Globe: Eine Gruppe existiert natürlich nicht im „luftleeren Raum“. Das gesamte organisatorische, physikalische, strukturelle, soziale, politische, ökologische, kulturelle engere und weitere Umfeld der Gruppe bezeichnet man als den Globe. Auch diese Umfeldfaktoren beeinflussen natürlich das Gruppengeschehen.

In jeder Gruppe sind diese Aspekte und Ebenen vorhanden. Je nachdem, was die Gruppe gerade macht, ist eine der Ecken des Dreiecks stärker im Fokus der Gruppenteilnehmer und des Gruppenleiters.

Aufbauend auf dieses Strukturmodell stellt es die Hauptaufgabe eines nach TZI arbeitenden Gruppenleiters dar, dies zu erkennen und auf die dynamische Balance zwischen den beteiligten Bestandteilen Ich – Wir – Es sowie deren Zusammenhang zum Globe zu achten. Er sollte nicht mehr und nicht weniger Unterstützung geben als nötig, dies hilft den Mitgliedern der Gruppe, ihr eigenes Potenzial zu aktivieren, und erlaubt dem Leiter, sich selbst genügend Zeit für das Thema zu nehmen. Daher erfordert die Vorbereitung mehr Zeit (Struktur: Leitlinie und Sicherheit!).

2. Dynamisches Gleichgewicht

Wie schon oben angedeutet: im Laufe des Gruppengeschehens steht immer ein anderer Aspekt des Strukturmodells im Vordergrund, mal arbeitet die Gruppe intensiv an ihren Gruppenzielen, mal gibt es bspw. zwischenmenschliche Spannungen zwischen den Individuen, mal sind einzelne Gruppenmitglieder daran gehindert, am Gruppengeschehen teilzunehmen (Grippewelle o.ä). Dem Gruppenleiter fällt dabei die Aufgabe zu, immer wieder aufs Neue zu erkennen, wo sich seine Gruppe oder sein Team gerade befindet und „was die Gruppe jetzt braucht“. Er muss also die Dreieckspunkte immer wieder aufs Neue ausbalancieren und das Gruppengeschehen in einem relativen, „dynamischen Gleichgewicht“ halten.

Wie gesagt, das Gruppengeschehen ist in einem ständigen Fluss, die Gruppe pendelt somit ständig zwischen den Dreieckspunkten hin und her, und ohne aktives Ausbalancieren gerät die Gruppe in Gefahr, dass ein Aspekt zu starkes Gewicht erhält. In jeder Ecke lauern also gewisse „Gefahren“: in der Ecke des 'ES' droht die Gefahr der sachlichen, aber unlebendigen 'Schulatmosphäre', in der des 'WIR' dass das Thema in den Hintergrund gerät und gruppendynamische Prozesse zum Gegenstand der Interaktion werden und in der Ecke des 'ICH' schließlich, dass die Gruppe zur Therapiegruppe wird. Analog dazu beschreibt Cohn die entstehende Situation für die 'ES-Ecke' als 'akademisch', in Bezug auf die 'ICH-Ecke' als 'psychologisch' und als 'gruppentherapeutisch' bezogen auf das 'WIR' (<http://tzi.paed.com/phtzi/i-tzi.htm>, 16.09.2007). Der Gruppenleiter muss also erkennen, wo sich die Gruppe gerade befindet, und in welche Richtung des Dreiecks er das Gruppengeschehen ggf. (gegen-)steuern muss.

3. Postulate des TZI

Zwei sog. Postulate erleichtern dem Gruppenleiter die Arbeit:

- **Sei Deine eigene Chairperson!**

Das erste Postulat besagt, dass jeder Gruppenteilnehmer für sich selbst und sein Handeln oder auch Nicht-Handeln verantwortlich ist. Es appelliert somit an die Eigenverantwortung der einzelnen Teilnehmer. Jeder Teilnehmer trifft immer Entscheidungen, sollte er sich im Gruppenprozess bspw. entscheiden, (jetzt) nicht am Gruppengeschehen teilzunehmen, so ist dies seine Entscheidung, auch wenn dies nicht jedem Teilnehmer bewusst ist. Auf diese Weise nimmt dieses Postulat auch etwas von dem Druck, den sich viele Gruppenleiter machen, da sie glauben, für das gesamte Gruppengeschehen allein und ausschließlich verantwortlich zu sein.

- **Störungen haben Vorrang! (bzw. „nehmen sich Vorrang“)**

Manchmal ist man während des Gruppenprozesses (zu einem bestimmten Zeitpunkt) irgendwie mit einem anderen Gedanken beschäftigt, ist unkonzentriert, fühlt sich gerade nicht wohl, weil man eine beginnende Erkältung verspürt oder ist noch auf jemanden wütend, weil er einem während der Mittagspause etwas Unfreundliches gesagt hat. Dies sind verschiedene Beispiele, die ein einzelnes Gruppenmitglied daran hindern können, sich aktiv am weiteren

Gruppengeschehen zu beteiligen. Vielleicht ist an einer solchen Störung ein anderes Gruppenmitglied schuld, was natürlich den anderen unbeteiligten Gruppenmitgliedern nicht verborgen bleibt. In diesem Fall wären gleich mehrere Gruppenteilnehmer von einer solchen Störung betroffen, denn diese Störung wirkt sich negativ auf die Arbeitsleistung aus. In jedem Fall erschwert, behindert und verlangsamt jede Art von Störung den Gruppenprozess. Nimmt der Gruppenleiter oder das einzelne Gruppenmitglied diese Störung nicht wahr oder ignoriert sie sogar bewusst, wirkt sich dies mit der Zeit immer negativer auf die Gruppe aus, da bei den von der Störung betroffenen Gruppenmitgliedern die Konzentration vom eigentlichen Punkt (ES) abgelenkt wird. Störungen lassen sich also nicht „zur Seite schieben“, sondern nehmen sich Vorrang. Das zweite Postulat besagt somit, dass es wichtig ist, hier die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und die störenden Punkte anzusprechen. Unterbrechen Sie das Gruppengeschehen/das Gespräch, wenn Sie nicht wirklich teilnehmen können, wenn Sie gelangweilt, ärgerlich oder aus einem anderen Grund unkonzentriert sind. Die Gruppe weiß dann, was Sache ist und welchen Anteil sie daran hat. Werden solche Störungen nicht beachtet, so kann dies viel schwerwiegendere Folgen für die Gruppe haben, weil das Lernen oder die Arbeit be- oder sogar verhindert werden. Eine Gruppe, die die Störungen ihrer Mitglieder bearbeitet, gewinnt die scheinbar verlorene Zeit durch die anschließend intensivere und konzentriertere Arbeit zurück.

4. Was bedeutet Themenzentrierte Interaktion in der Praxis?

Eine nach der TZI geführte Gruppe (Team, Meeting, Workshop) bietet größeren Arbeits- und Lernerfolg sowie größere Zufriedenheit auf Seiten der Teilnehmer und des Gruppenleiters. Was bedeutet dies nun für die Praxis? Wie leitet man eine Gruppe nach der TZI?

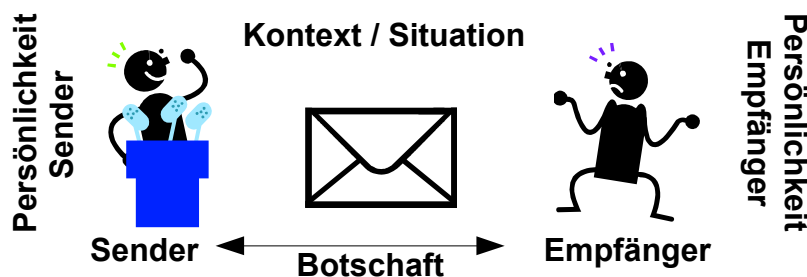
Der wichtigste Punkt ist, als Gruppenleiter alle vier Bestandteile der Gruppe von vornherein als gleichwertig zu betrachten, also sowohl die sachlichen Aspekte („Thema“) als auch die zwischenmenschlichen („Wir“), die individuellen („Ich“) und die umfeldbezogenen („Globe“). Viele Menschen fokussieren sich in (Arbeits-)gruppen immer noch ausschließlich auf das „ES“. Ein nach TZI arbeitender Gruppenleiter orientiert sich während aller Gruppenphasen und Arbeitsprozesse sowohl an den Personen als auch an den Aufgaben und Zielen. Die zentrale Frage, die sich ein Gruppenleiter immer stellen muss, um das Dreieck immer aufs Neue im Gleichgewicht zu halten, lautet „Welche der drei Ecken des Dreiecks muss stärker mit Leben gefüllt werden, damit dieser Mensch oder diese Gruppe zufriedener und effektiver zugleich leben kann?“ (Lamaack, 2004, S.51). Auch wenn es mehr Aufwand und Zeit der Vorbereitung bedarf, nach TZI geführte Gruppen sind leichter zu führen und erfolgreicher.

Die Themenzentrierte Interaktion ist sehr gut dazu geeignet, die eigene Kommunikations-, Konflikt- und Teamfähigkeit sowie die eines Teams zu verbessern. Darüber hinaus verbessert dieses Konzept das eigene Führungsverhalten.

G.Kommunikationsstile nach Friedemann Schulz von Thun

1.Entwicklung und Hintergrund

Will man den Prozess der menschlichen Kommunikation verstehen, so ist das (bisherige) Sender-Empfänger-Modell nicht ausreichend. Unter anderem im Modell der Themenzentrierten Interaktion hat sich gezeigt, dass auch der Kontext bzw. die Situation, in der die Kommunikation stattfindet, einen Einfluss auf den Kommunikationsprozess hat. Sowohl beim 4-Ohren-Modell („bevorzugtes Ohr“ / „bevorzugter Schnabel“) als auch bei der Transaktionsanalyse („Egogramm“) und beim aktiven Zuhören (unterschiedliche Ausprägung der drei Bestandteile der „personenzentrierten Haltung“) wurde der große Einfluss der Persönlichkeit von Sender und Empfänger auf den Kommunikationsprozess deutlich.



Friedemann Schulz von Thun hat diese Idee aufgegriffen und 8 Kommunikationsstile entwickelt, die die Persönlichkeit der am Kommunikationsprozess beteiligten Personen beschreiben. Jeder dieser Kommunikationsstile beschreibt eine bestimmte Art und Weise, miteinander zu kommunizieren und zu interagieren. Jeder dieser acht Kommunikationsstile hat seine Vor- und Nachteile, keiner ist per se besser oder schlechter als die anderen. In der Regel lässt sich kaum jemand „ausschließlich“ einem dieser Kommunikationsstile zuordnen, die meisten Menschen vereinen in sich Anteile mehrerer dieser Kommunikationsstile in sich, in ihrem individuellen Kommunikationsstil. Insofern sind diese Kommunikationsstile als idealtypisch anzusehen.

2.Die 8 Kommunikationsstile

1)Der bedürftig-abhängige Stil

Bei diesem Kommunikationsstil geht es darum, von anderen Hilfe und Unterstützung zu bekommen. Der Bedürftig-Abhängige stellt sich dabei als schwach und hilflos sowie allein nicht lebensfähig dar. Seinen Mitmenschen gibt er das Gefühl, stark und kompetent zu sein.

Der Bedürftig-Abhängige befindet sich oft in Beziehung zum helfenden oder zum sich distanzierenden Stil. In der ersten Konstellation scheinen sich Schützling und Helfer sehr gut zu ergänzen. Problematisch dabei ist jedoch, dass der Bedürftig-Abhängige mit der Zeit immer hilfloser wird und sein Selbstvertrauen dadurch immer weiter sinkt. In der Beziehung zum sich distanzierenden Stil hingegen werden die Bedürfnisse des Abhängig-Bedürftigen gar nicht erfüllt, weswegen er immer stärker um Hilfe und Umsorgtwerden betteln.

Eine Stärke von Personen mit dem Abhängig-Bedürftigen Kommunikationsstil ist es, andere Menschen um Hilfe zu bitten und ihre Hilfe auch annehmen zu können, was diesen Personen auch im Berufsleben an vielen Stellen von Nutzen ist. Die Entwicklungsrichtung dieses Kommunikationsstil geht in Richtung Autonomie und Selbstverantwortung: der Abhängig-Bedürftige erkennt, dass er nicht nur passives Opfer ist, sondern Prozesse aktiv selbst gestalten

kann. Weiter geht es darum zu lernen, gezielt um Hilfe zu bitten, anstatt sich grundsätzlich als hilflos darzustellen.

2)Der helfende Stil

Menschen mit helfenden Kommunikationsstil wirken stark und belastbar. Sie bieten anderen gerne Hilfe an. Indem sie sich mit den Schwächen und Problemen anderer beschäftigen, lenken sie von ihren eigenen Unzulänglichkeiten und Schwierigkeiten ab. Sie werden nicht gerne mit den schwachen Seiten ihrer Persönlichkeit konfrontiert.

Um die fürsorglichen Anteile ausleben zu können, bieten sich für Menschen mit dem helfenden Kommunikationsstil Beziehungen mit bedürftig-abhängigen Menschen an. Sie haben oft „helfenden“ Beruf gewählt (Krankenpfleger, Sozialarbeiter, Mediziner). Dabei besteht die Gefahr, latent zum Komplizen der Probleme dieser Menschen zu werden. Nur solange die Menschen Probleme haben, brauchen sie seine Hilfe, deshalb motiviert der Helfende sie unterschwellig, ihre Probleme nicht zu lösen, eine unterschwellige Form der Manipulation.

Der erste Entwicklungsschritt für den Helfenden besteht darin, die eigenen Schwächen und die eigene Bedürftigkeit anzuerkennen, um sie anschließend in einem zweiten Schritt anderen Personen mitzuteilen und ggf. um deren Hilfe zu bitten bzw. diese anzunehmen. Im Kontakt zu Bedürftig-Abhängigen muss der Helfende lernen, sich innerlich abzugrenzen und ihnen eigene Schritte zuzutrauen.

3)Der selbstlose Stil

Menschen mit selbst-losem Kommunikationsstil stellen sich selbst als unwichtig und unbedeutend dar und entwerten sich auf diese Weise selbst. Nur durch ihren Einsatz für andere Menschen sehen sie ihren Nutzen. Damit sie nicht von anderen abgelehnt werden, versuchen Selbst-Lose immer das zu tun, was von ihnen erwartet wird, und richten sich dabei vollkommen nach ihrem Gegenüber. Dabei laden sie sich oftmals die Lasten von anderen auf.

Als Gegenstück und Partner von Selbst-Losen bieten sich Menschen an, die es genießen, wenn ihr Ego gestärkt wird. Indem sich der Selbst-Lose klein macht und sein Gegenüber idealisiert, steigert er dessen Selbstwertgefühl. Aus diesem Beziehungsgefüge entwickelt sich oft ein Teufelskreis, wenn der Partner aggressiv-entwertende Tendenzen hat, die durch den selbst-losen Stil provoziert werden.

Die positive Seite dieses Kommunikationsstils ist die Fähigkeit zur Hingabe an andere Menschen, die sie vor einer starken Egozentrik schützt. Der Selbst-Lose sollte allerdings mit der Zeit versuchen, sein Selbstbewusstsein und seine Selbstbehauptung zu setzieren, beispielsweise indem er lernet, „nein“ zu sagen.

4)Der aggressiv-entwertende Stil

Personen mit aggressiv-entwertendem Kommunikationsstil erheben sich gerne über andere, indem sie sich auf deren Fehler und Schwächen konzentrieren. Sie haben dabei Angst, dass die eigenen Fehler und Schwächen aufgedeckt werden. Durch ihre aggressiv-entwertende Art der Kommunikation versuchen sie ihre Minderwertigkeitsgefühle zu bekämpfen.

Typischerweise findet sich eine Person des aggressiv-entwertenden Stils entweder in der Interaktion ebenfalls mit aggressiv-entwertenden Partnern oder aber mit Personen mit selbst-losen Tendenzen. Im ersten Fall versuchen beide, durch gezielte Angriffe auf die Schwächen des anderen die Oberhand zu gewinnen, beide beleidigen sich dabei gegenseitig. Im zweiten Fall provoziert der Selbst-Lose geradezu die Aggressionen des Aggressiv-Entwertenden durch seine Tendenz, sich selbst klein zu machen.

Positiv am aggressiv-entwertenden Kommunikationsstil ist, dass es diesen Menschen oft leicht, fällt, sich Respekt zu verschaffen und kritische Dinge beim Namen zu nennen. Die Entwicklungsrichtung dabei ist es, zu lernen, anderen Menschen Respekt zu erweisen und ihnen Lob und Anerkennung entgegenzubringen sowie die positiven Seiten von anderen Menschen zu sehen.

5)Der sich beweisender Stil

Menschen mit dem sich beweisenden Stil kämpfen ständig um ihren Selbstwert. Sie halten sich nicht für besonders „hochwertig“ und sind daher stets bemüht, sich ins rechte Licht zu rücken. Auf diese Weise versuchen sie sich und ihre Umwelt von ihrem Wert zu überzeugen und dafür Lob und Anerkennung erhalten. Die Pflege ihrer „perfekten“ Fassade kostet sie sehr viel Kraft.

Im Kontakt zwischen zwei Menschen des sich beweisenden Kommunikationsstils entsteht nach außen hin ein regelrechter Wettlauf darum, die eigene Kompetenz unter Beweis zu stellen. Nach innen wird der Druck, die eigenen Schwächen und Fehler zu verdecken und „mitzuhalten“ immer größer. Abwehrende Reaktionen von anderen Menschen auf die Selbstprofilierungsbemühungen des Sich Beweisenden fördert seinen Leistungsdruck, da er es gelernt hat, solche Unsicherheiten durch das Herausstellen seiner Kompetenzen zu überwinden.

Ein positiver Aspekt am sich beweisenden Kommunikationsstil ist es, dass diese Menschen keine Angst vor Konkurrenzsituationen haben und sich ihrer eigenen Kompetenzen bewusst sind. Die Entwicklungsrichtung hier ist es sich eigene Fehler und Schwächen einzugestehen und im nächsten Schritt auch anderen mitzuteilen. Wer es wagt, sein wahres „ungeschminktes“ Gesicht zu zeigen, eröffnet sich auf diese Weise die Möglichkeit, um seiner selbst willen geliebt zu werden.

6)Der bestimmend-kontrollierende Stil

Bei diesem Kommunikationsstil geht es darum, die Umwelt, einschließlich der Mitmenschen zu lenken und zu kontrollieren. Der Bestimmende–Kontrollierende stellt dabei die Regeln auf und fordert von den anderen, diese einzuhalten. Auf diese Weise versucht er sich vor unvorhergesehenen Überraschungen, Chaos und Kontrollverlust zu schützen.

Besonders Personen mit bedürftig-abhängigen oder selbst-losen Tendenzen begrüßen die klaren Aussagen von Menschen mit dem bestimmend-kontrollierenden Stil. Ihre Bestimmtheit und ihre Verlässlichkeit geben ihnen Sicherheit, wodurch sie allerdings auch immer abhängiger von ihnen werden. Wünscht sich das Gegenüber des Bestimmend-Kontrollierenden hingegen mehr Freiheit und Eigenverantwortung, muss er gegen die strengen Regeln des Bestimmend-Kontrollierenden rebellieren und sie brechen. Auf diese Weise entwickelt sich ein Teufelskreis, da der bestimmend-kontrollierende Kommunikationsstil auf diesen Regelbruch mit noch strengeren Regeln und Verboten reagiert...

Die Stärken des bestimmenden-kontrollierenden Kommunikationsstils sind Struktur, Planung, Selbstkontrolle und Klarheit. Entwicklungsrichtung für diesen Kommunikationsstil ist es, Mut zu Flexibilität, Offenheit und Vertrauen in andere zu entwickeln.

7)Der sich distanzierende Stil

Beim sich distanzierenden Kommunikationsstil geht es darum, die notwendige Distanz (Sicherheitsabstand) zu schaffen und zu bewahren. Menschen mit dem sich distanzierenden Stil ist es unangenehm, wenn ihnen andere Menschen zu nahe kommen, und zwar sowohl räumlich als auch emotional. Sie neigen dazu, alles aus einer sachlich-rationalen Perspektive zu betrachten.

Von anderen Menschen werden sie leicht als arrogant und abweisend empfunden. Darauf sich Distanzierende mit Zurückhaltung und Ablehnung, was ihr Unwohlsein noch verstärkt und zu einem noch weiteren Rückzug führt. Auf diese Weise werden sie immer ungeübter und ungeschickter im zwischenmenschlichen Kontakt. Mit zu viel Nähe konfrontiert fühlen sich sich Distanzierenden schnell bedrängt, wodurch sie mit noch stärkerem Rückzug reagieren.

Positiv an diesem Stil ist die Fähigkeit, im Berufswelt die notwendige zwischenmenschliche Distanz zu wahren. Zur weiteren Persönlichkeitsentwicklung sollten Angehörige des sich distanzierenden Kommunikationsstils hin und wieder authentische Begegnungen von Mensch zu Mensch zulassen, um nicht als unnahbar und unverständlich zu gelten. Für die Arbeit in Teams ist es für diese Menschen notwendig, sich auf seine Kollegen einzulassen und eine gewisse Abhängigkeit von ihnen zu ertragen. Außerdem sollte der sich Distanzierende üben, über seine eigenen Empfindungen mit anderen Menschen zu reden.

8) Der mitteilungsfreudig-dramatisierende Stil

Wer zum mitteilungsfreudig-dramatisierenden Kommunikationsstil neigt, liebt es, von sich selbst zu sprechen. Diese Menschen erzählen in den schillerndsten Farben, welche „aufregende“ Dinge ihnen passiert sind. Auf diese Weise gelangen sie in den Mittelpunkt des Geschehens. Ihre Gefühle wirken dabei oft nicht echt (authentisch), sondern werden als übertrieben und übersteigert wahrgenommen. Obwohl Mitteilungsfreudig-Dramatisierende viel von sich erzählen, verbergen sie oftmals gründlich ihr wahres Inneres.

Positiv an diesem Kommunikationsstil ist die Kreativität, die sich in den spannenden Geschichten und Einfällen äußert sowie der „Unterhaltungsfaktor“. Mit der Zeit fühlen sich die Interaktionspartner jedoch häufig zu austauschbaren Statisten degradiert. Wenn sie die Beachtung verweigern, spornt das die Mitteilungsfreudig-Dramatisierenden jedoch erst recht an, noch weiter „aufzudrehen“ und sich noch stärker in den Vordergrund zu drängen.

Die Entwicklungsrichtung hier ist es, dass der Mitteilungsfreudige-Dramatisierende lernt, ein echtes und wahres Interesse an seinem Interaktionspartner zu entwickeln und sich im richtigen Moment zurückhalten kann, um sich auf das Gegenüber einzulassen.

H.11 Todsünden der Kommunikation – und wie man es besser macht

(Quelle: <http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Todsunden.shtml>,
16.09.2007)

Die folgenden Verhaltensweisen werden als Todsünden bezeichnet, weil sie schnell jede Kommunikation verderben. Sie führen zu Ratespielen, Missverständnissen, Ärger, Frust und Gesprächsabbrüchen. Diese „Sünden“ werden jeden Tag begangen. Dadurch wird es uns leicht gemacht, sie ebenfalls zu begehen - so reden Leute doch miteinander - oder? So sollten Sie aber nicht Ihre Gespräche führen, wenn Sie wollen, dass Ihre Kommunikation erfolgreich ist. Lesen Sie sich diese „Sünden“ durch und reflektieren Sie darüber – wann habe ich dieses Verhalten ebenfalls begangen? Wie habe ich darauf reagiert, als sich jemand anders so verhielt?

1.Sich herablassend benehmen

1)Bewerten

Wenn wir uns ein positives oder negatives Urteil über jemanden erlauben, dann geschieht dies in der stillschweigenden Annahme, dass wir uns für etwas Besseres halten. Dies trifft ganz besonders dann zu, wenn wir andere ganz global und nicht spezifisch beurteilen. Phrasen wie „Du bist ein guter Mitarbeiter“ oder „Du bist hoffnungslos“ nützen sehr wenig, da es sich um sehr allgemeine Aussagen handelt, die der Empfänger nur als Behandlung „von oben herab“ empfindet. Vermeiden Sie ebenso globale Beurteilungen vom Typus „Du bist rücksichtslos“ oder „Du musst dich schon stärker engagieren, wenn du weiterkommen willst“.

Spezifizieren Sie Ihr Lob oder Ihren Tadel. Sagen Sie nie, was Sie mögen oder nicht mögen, ohne dass Sie dies auch begründen. Befassen Sie sich lieber mit Tatsachen, anstatt Meinungen und Deutungen zu verwenden. Benutzen Sie neutrale Wörter, und vermitteln Sie dem anderen durch Ihre Körpersprache, Ihren Tonfall und Ihre Wortwahl Ihren Respekt vor ihm.

2)Trösten

Eine andere Form der Überheblichkeit ist, jemanden zu beruhigen, zu bemitleiden oder zu trösten. „Morgen sieht alles bestimmt ganz anders aus.“ „Mach dir keine Sorgen, es gibt am Himmel immer einen Silberstreifen, ich bin davon überzeugt, dass alles gut wird.“ „Dein Kummer nimmt mich so richtig mit.“ Diese Bemerkungen sind oft nicht gerade hilfreich, da sie viel zu häufig falsch sind. Sie beinhalten auch, dass wir meinen, über die Lage eines anderen besser Bescheid zu wissen als er selbst. Wenn man es sich richtig überlegt, ist diese Form der Kommunikation geradezu beleidigend.

Begegnen Sie anderen Menschen aus einer Haltung der gegenseitigen Achtung. Reden Sie weder von „unten herauf“ noch von „oben herab“ mit anderen. So vermeiden Sie jegliche herablassende Wirkung. Meiden Sie auch Klischees und leere Beschwichtigungen.

3)Den „Psychologen spielen“ oder „etikettieren“

Sie haben sicher schon folgende Kommentare gehört: „Das behauptest du nur, weil du einen Autoritätskonflikt hast.“ „Ich glaube, du hast nicht ganz verstanden.“ „Dein Problem ist . . .“ „Du hast doch Verfolgungswahn.“ „Du bemühst Dich einfach nicht genügend.“ Diese Art von Bemerkungen sind Beispiele von „Etikettieren“. Diese Art der Kommunikation „jubelt uns hoch“ und stuft den anderen Gesprächspartner herunter. Es ist gefährlich, andere Menschen oder ihr Verhalten mit einem Etikett zu versehen, da wir eigentlich nicht wissen, ob es wirklich stimmt. Meistens stimmt es nämlich nicht. Dennoch benehmen wir uns dem anderen gegenüber, als ob unsere Vermutung zuträfe. Dies kann natürlich zu den verschiedensten kommunikativen Problemen führen.

Widerstehen Sie der Versuchung, andere Menschen oder ihr Verhalten zu etikettieren. Wenn Sie etwas verändern wollen, was ein anderer sagt oder tut, dann beschreiben Sie Ihre Sicht klar und deutlich, ohne Deutung oder Bewertung. Bleiben Sie bei den Tatsachen, und gehen Sie eventuell auf die Wirkung ein, die das Verhalten auf Sie gemacht hat. Das sind legitime Argumente. Dagegen sind die Deutungen eines Amateurypsychologen niemals legitim.

4)Ironische Bemerkungen machen

Obwohl sie teilweise durchaus zum Umgangston gehört, stellt Ironie eigentlich eine aggressive Herabsetzung des Opfers dar. Auch angeblich freundliches Scherzen kann daneben gehen und zu verletzten Gefühlen führen. Oft verhindern ironische Bemerkungen ein offenes Gespräch. Ironie gehört in die gleiche Rubrik wie Beleidigung, Verhöhnern und Beschämen - und führt auch zu den gleichen Ergebnissen.

Es ist meistens besser, das zu sagen, was man wirklich meint, anstatt es in eine ironische Bemerkung zu kleiden.

5)Übertriebene oder unangebrachte Fragen stellen

Niemand hat es gerne, wenn er verhört, geprüft oder „ausgequetscht“ wird. Mögen Sie das? Genau diesen Effekt erzeugt ein Bombardement von Fragen, seien es offene Fragen, die vollständige Antworten verlangen, oder geschlossene Fragen, die entweder mit „Ja“ oder „Nein“ bzw. einer kurzen faktischen Angabe beantwortet werden können.

Wenn Sie eine Frage stellen, dann sorgen Sie für Blickkontakt und zeigen Sie durch Ihre Körpersprache, dass Sie zuhören - nicken Sie und bestätigen Sie ab und zu. Beziehen Sie sich bei Ihrer Rückantwort wiederum auf etwas, das der andere gerade gesagt hat, oder fassen Sie das eben Gesagte kurz zusammen. Wenn Sie weitere Auskünfte benötigen, können Sie zu Ihrer nächsten Frage übergehen.

Wenn Sie allerdings sehr viele Fragen an jemanden haben, dann ist es besser, ihn um Erlaubnis zu bitten: „Wenn Sie nichts dagegen haben, möchte ich Ihnen gern einige Fragen stellen.“ Verknüpfen Sie jeweils die folgende Frage mit der vorangegangenen Antwort, indem Sie kurz zusammenfassen. Dies wird den „Stakkato“- oder „Maschinengewehr-Effekt“ mindern.

2.Signale setzen

1)Befehlen

Befehlen bedeutet, dass Sie jemandem eine Anweisung so geben, dass ihm keine Möglichkeit zur weiteren Diskussion bleibt, er sich nicht weiter informieren kann, kein Raum bleibt, um abzulehnen oder gar zuzustimmen. Durch Ihren Befehl fühlt sich der andere eher wie eine Maschine denn als Mensch. Je nach Ihrer Position wird er entweder mit einer aggressiven Antwort oder widerstrebendem Gehorsam reagieren.

Wenn Sie das nächste Mal geneigt sind zu sagen: „Sie müssen ...“ oder „Hören Sie auf!“, dann hören Sie lieber auf. Suchen Sie nach einer besseren Möglichkeit, Ihre Botschaft mitzuteilen. Eine subtilere Form des Befehlens ist, den anderen „einzuspannen“. Damit ist gemeint, dass der andere höflich, aber bestimmt in eine Richtung gedrängt wird. Dies geschieht meist durch logische Argumente und Aussagen, die davon ausgehen, dass der andere stillschweigend annimmt, ohne dass ihm wirklich Gelegenheit gegeben wird, sich dazu zu äußern. Indem Sie dafür sorgen, dass die Unterhaltung sehr schnell vorankommt, wird der andere derart übertölpelt, dass er Ihrer Ansicht zustimmt.

Benutzen Sie Ihre Empathie, und drücken Sie Ihre Botschaft so aus, dass der andere leicht versteht, warum etwas getan oder unterlassen werden soll. Bieten Sie Verbesserungsvorschläge an. Konzentrieren Sie sich soweit wie möglich auf das Ergebnis, das Sie erzielen möchten, und überlassen Sie dem anderen die Modalitäten. Wenn Sie sich dabei ertappen, dass Sie ein Gespräch schnell zu dem von Ihnen gewünschten Ergebnis führen, dann fragen Sie sich, ob Sie dabei den anderen in Ihre Richtung zwingen oder ihn einschüchtern. Wenn ja - wollen Sie dies wirklich

tun? Wäre es für Sie nicht hilfreicher und auf längere Sicht auch besser für die zwischenmenschliche Beziehung, wenn Sie dem anderen aufmerksam zuhören würden?

2)Den anderen bedrohen

„Wenn Du dies nicht machst . . .“ oder „Es wäre besser, wenn . . .“: Drohungen dieser Art - entweder ausdrückliche oder subtile, zum Beispiel angedeutete „Entweder-oder-Botschaften“ - sorgen dafür, dass Menschen argwöhnisch werden. Dies fördert nicht gerade die Kommunikation. Viele Menschen wehren sich gegen Drohungen. Sie suchen nach Möglichkeiten, nicht zu gehorchen.

Wenn gute Gründe dafür sprechen, dass jemand etwas tun bzw. lassen sollte, dann erklären Sie ihm dies. Sie können ihm auch mögliche Konsequenzen schildern, und zwar auf eindeutige und faire Weise. Ermuntern Sie ihn, anstatt ihn zu bedrohen.

3)Ungebetene Ratschläge erteilen

Wenn Sätze wie „Sie sollten ...“, „Sie müssten ...“, „Haben Sie auch versucht ...“ oder „Wenn Sie auf mich hören, dann werden Sie ...“ aus uns hervorsprudeln, dann laufen wir Gefahr, dass es so klingt, als ob wir moralisierten, predigten oder einen Vortrag hielten.

Wenn andere Menschen unseren Rat oder unsere Meinung hören möchten, dann lassen Sie sie auch zuerst danach fragen. Wenn wir Ihnen unseren Rat aufzwingen, werden sie uns wahrscheinlich ignorieren. Was wir sagen, wird für sie nur leeres Geschwätz sein.

Wenn Sie unbedingt einen Rat erteilen möchten, dann bitten Sie zuerst um Erlaubnis: „Hätten Sie etwas dagegen, wenn ich einen Vorschlag machen würde?“ oder „Möchten Sie gerne hören, wie ich damit umgehen würde?“.

3.Vermeidung

1)Vage sein

Wenn wir nicht gleich zur Sache kommen, muss unser Gesprächspartner herumerätseln, was wir eigentlich meinen oder wollen. Da aber Gedankenlesen nicht allzu weit verbreitet ist, raten die meisten falsch! „Vage sein“ bedeutet auch, sich nicht zu seinen eigenen Botschaften zu bekennen. Sätze wie „Jeder weiß, dass . . .“ oder „Die meisten Menschen stimmen zu, dass . . .“ sind Beispiele dafür, wie man nicht sagt, was man selbst meint.

Spezifizieren Sie! Die Schlüssel dazu sind gegenseitige Achtung, Empathie, für sich selbst sprechen bzw. sich zu seinen eigenen Botschaften bekennen.

2)Informationen zurückhalten

Manche Menschen verbreiten Informationen auf der Basis von „Nur soviel wie notwendig“. Vielleicht hat diese Haltung früher funktioniert, aber heute müssen Menschen umfassend informiert werden, wenn sie ihre Arbeit richtig machen und erfolgreiche, vollwertige Mitglieder ihres Teams sein sollen. Informationen zurückhalten führt zu Machtspielen und falschen Überlegenheitsgefühlen anstatt zu einer erfolgreichen Kommunikation.

Falls Sie irgendwelche Informationen besitzen, die jemand anderem nützlich sein könnten, dann geben Sie diese auch weiter. Höchstwahrscheinlich werden Sie wiederum etwas Interessantes für sich selbst in Erfahrung bringen.

3)Ablenkungsmanöver

Wenn ein Gespräch sehr emotional oder persönlich wird, können sich andere Menschen unbehaglich fühlen und versuchen, wieder auf oberflächliche Themen zurückzukommen. Dies führt dazu, dass wir den Sprecher ablenken, das Thema wechseln oder in Klischees antworten.

Konzentrieren Sie sich auf Ihren Gesprächspartner und benutzen Sie die Technik des aktiven Zuhörens. Wir sind nicht gezwungen, jedes Mal, wenn wir uns mit jemandem unterhalten, ein tiefes, bedeutsames Gespräch zu führen. Andererseits gewähren uns manche Gespräche einen tiefen persönlichen Einblick und dies sollten wir nicht stets automatisch ablehnen. Ein Teammitglied

oder ein Kollege könnte andeuten, dass er etwas Persönlicheres mit uns besprechen will: Eine erfolgreiche Kommunikation wird dann nicht erreicht, wenn wir ihm die kalte Schulter zeigen.

Quellen:

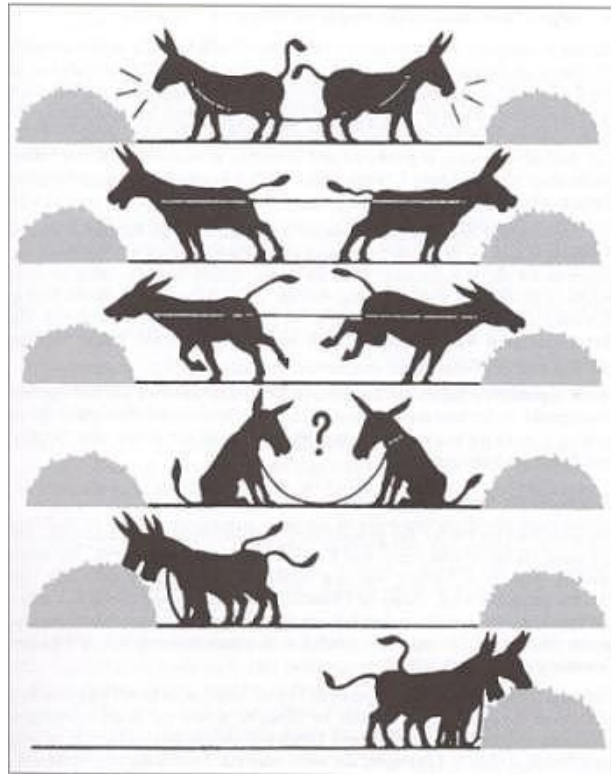
Von Vacano, Kornelia (2000). Gesprächs- und Verhandlungsführung. In Hochschulkurs: Management-Fortbildung für Führungskräfte an Hochschulen. Gustav-Stresemann-Institut, Bonn.
Cole, Kris (1996). Kommunikation klipp und klar. Besser verstehen und verstanden werden. Weinheim: Beltz.

V.Konfliktmanagement/Feedback

A. Notwendigkeit von Konfliktmanagement

Konflikte gehören zu unserem Leben. Sie entstehen in vielen Situationen, in denen zwei oder mehrere Menschen zusammentreffen, -leben oder -arbeiten.

Konflikte werden von den beteiligten Personen häufig als „Kampf“-situationen wahrgenommen, in der es darum geht, die eigenen Interessen durchzusetzen und zu „gewinnen“. Aus diesem Grunde verselbständigt sich der Konflikt oft und es entsteht eine Dynamik, die eine friedliche, konstruktive und gewaltfreie Regelung nicht mehr möglich macht (Konfliktspirale). In diesem Zusammenhang ist die Einstellung, dass der eigene Gewinn nur auf Kosten des Gegners zu erzielen sei (so genanntes Nullsummenspiel) weit verbreitet. Die Möglichkeit, dass beide Seiten einen Konflikt mit einem positiven Ergebnis beenden können (s. Win-Win-Strategie) ist für die wenigsten Menschen während einer Konfliktsituation eine erkennbare Perspektive.



1. Wahrnehmung in Konfliktsituationen

Untersuchungen über das Verhalten von Menschen in Konfliktsituationen haben gezeigt, dass eine Mehrheit der Versuchspersonen dazu neigt, den eigenen Vorteil durch immer intensiveren Einsatz oder striktes Beharren auf der eigenen Position wahrzunehmen und dies selbst dort, wo sich Misserfolge abzuzeichnen beginnen. Dieses Verhaltensmuster wird begleitet durch eine fortschreitende Einschränkung der Wahrnehmungs- und Entscheidungsfähigkeit. Konflikte beeinträchtigen unsere Wahrnehmungsfähigkeit und unser Denk- und Vorstellungsleben so sehr, dass wir im Lauf der Ereignisse die Dinge in uns und um uns herum nicht mehr richtig wahrnehmen und beurteilen. Unser Denken und unsere Vorstellungen folgen dann inneren Zwängen und Restriktionen, deren wir uns oft nicht hinreichend bewusst sind. Mit anderen Worten: wir verhalten uns dann ziemlich irrational. Dieser ganze Prozess verläuft darüber hinaus meist sehr schnell.

Das macht es notwendig, einen Konflikt möglichst rasch produktiv zu lösen anstatt zu versuchen, die Situation auszusitzen und lieber nichts zu tun – „es wird sich schon von alleine lösen!“.

2. Konflikteskalationsstufen nach Friedrich Glasl

Der bekannte Konfliktforscher Friedrich Glasl unterscheidet in seinem Modell neun Eskalationsstufen, die erklären, wie sich ein (ungeklärter) Konflikt immer weiter spiralförmig hochschauelt, bis er schließlich beide Parteien in den Untergang treibt („Neun Eskalationsstufen zur Unmenschlichkeit“). Gleichzeitig illustriert Glasls Modell, wie schwierig der Ausstieg aus dieser Konfliktspirale ist, da es oftmals wesentlich leichter und/oder naheliegender ist, einen weiteren Eskalationsschritt zu gehen (also „noch etwas draufzusetzen“), als aus diesem Automatismus auszusteigen.

1. **Verhärtung**

Die Konfliktparteien bemerken ihre Differenzen und unterschiedlichen Standpunkte. In der Diskussion verhärten sich diese Differenzen, dies wird noch als Alltagsproblem und noch nicht als Beginn eines Konflikts wahrgenommen.

2. **Debatte/Polemik**

Die Kommunikation zwischen beiden Seiten verläuft nicht mehr ungezwungen, sie findet viel mehr in Form von Debatten und Polemiken statt. Beide Seiten überlegen sich Strategien, um den Anderen von seinen Argumenten zu überzeugen. Es herrscht ein Schwarz-Weiß-Denken vor, man versucht, den anderen unter Druck zu setzen, es geht ja schließlich um die Ehre.

3. **Taten statt Worte**

Beide Seiten kommen nun zu der Überzeugung, dass Gespräche und Debatten nichts mehr nützen. Der Druck auf die Gegenseite wird erhöht, um sich und seine Meinung durchzusetzen. Gespräche werden z.B. abgebrochen, daher müssen nun Taten den Worten folgen. Es gibt keine Kommunikation mehr, der Konflikt verschärft sich zunehmend schneller, es werden Tatsachen geschaffen und Stärke demonstriert.

4. **Koalitionen**

Auf dieser Stufe verschärft sich der Konflikt dadurch, dass Sympathisanten für die eigene Sache gesucht werden. Man fühlt sich selbst im Recht und glaubt, man könne den Gegner denunzieren. Es geht nicht mehr um die Sache, sondern darum, selbst zu gewinnen, den Gegner zu besiegen.

5. **Gesichtsverlust**

Das Schwarz-Weiß-Denken setzt sich fort, jede Seite sieht sich selbst im Recht, die Gegenseite ist nicht nur in der Sache im Unrecht, sondern von der gesamten Art und Einstellung her moralisch verwerflich, Eigen- und Fremdbild der Parteien haben sich somit grundlegend verändert, auf beiden Seiten kommt es zum Verlust der Außenwahrnehmung. Der Gegner soll nun durch Unterstellungen oder ähnliches in seiner Identität vernichtet werden. Der Vertrauensverlust ist komplett. Das eigene Gesicht zu verlieren bedeutet in diesem Sinne Verlust der moralischen Glaubwürdigkeit. Für Außenstehende wirken diese Inszenierungen oftmals nur noch abstoßend.

6. **Drohstrategien**

Durch die „moralische Demontage“ des jeweiligen Gegenseite erhöht sich sehr schnell das Gewaltpotenzial in dieser Konfliktsituation. Die Konfliktparteien versuchen mit Drohungen, die Situation absolut zu kontrollieren. Dadurch soll die eigene Macht veranschaulicht werden. Man versucht, die Gegenseite durch Drohungen einzuschüchtern, bei Nichterfüllung der angedrohten Forderungen werden schwere Sanktionen angedroht. Hier entscheiden die Proportionen über die Glaubwürdigkeit der Drohung.

7. **Begrenzte Vernichtungsschläge**

Helfen die angekündigten Drohstrategien nicht, wird als nächstes versucht, den Gegner durch gezielte und begrenzte Vernichtungsschläge grundlegend zu erschüttern. Dem Anderen soll jetzt mit allen Tricks empfindlich geschadet werden. Die Gegenseite wird

nun auch nicht mehr als Mensch wahrgenommen, sondern als etwas, das der Problemlösung nur im Wege steht und das deshalb „lediglich“ vernichtet werden müsse, damit der Konflikt gelöst ist. Auch ein begrenzter eigener Schaden gilt jetzt schon als Gewinn, solange der Schaden auf gegnerischer Seite größer ist.

8. **Zersplitterung**

Begrenzte Vernichtungsschläge sind nun nicht mehr ausreichend, es geht jetzt darum, den Gegner in jedem Fall durch gezielte Vernichtungsaktionen zu zerstören.

9. **Gemeinsam in den Abgrund**

Gelingt auch dies nicht, wird in der letzten Stufe der eigene Untergang mit einkalkuliert, wenn es dadurch nur gelingt, den Gegner zu zerstören.

B. Definition von Konflikt

Wann spricht man von einem Konflikt?

- Es sind mindestens zwei Parteien vorhanden,
- Es gibt ein gemeinsames Konfliktfeld,
- Beide Seiten haben unterschiedliche Handlungsabsichten,
- Es sind Gefühle mit im Spiel (hierbei spielen nur die negativen Gefühle „Angst“ und „Wut“ eine Rolle, sie dienen im Konflikt als Antriebselement),
- Es werden gegenseitige Beeinflussungsversuche vorgenommen (auch indirekt, über Dritte),
- Die Kommunikation zwischen beiden Konfliktparteien ist gestört.

Konflikte unterscheiden sich von Problemen vor allem dadurch, dass sich die Parteien in der Bewältigung der Situation uneins sind und dabei negative Gefühle entwickeln

(<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Konflikte.shtml>, 30.11.2007).

C. Konfliktarten/Konfliktfelder

Wo liegen die „typischen“ Konfliktfelder? Wo entstehen typischerweise Konflikte?

1. Konflikte aufgrund von Missverständnissen bzw. Wahrnehmungsfehlern

Viele Konflikte entstehen durch Missverständnisse. Der Sender der Nachricht möchte eigentlich etwas anderes sagen als der Empfänger versteht. Wir haben gesehen, dass Kommunikationsmodelle wie das 4-Ohren-Modell uns dabei helfen können, solche Missverständnisse zu erkennen und aufzuklären. Dazu nochmals ein Beispiel:

Zwei Mitarbeiter arbeiten im selben Büro. Herr Mayer bearbeitet gerade die Büromaterialbestellung vor, während sich Frau Schulz auf eine Präsentation vorbereitet. Herr Mayer: „Frau Schulz, haben sie noch einen Notizblock?“

Frau Schulz: „Können Sie nicht auf Ihre eigenen Sachen aufpassen, Sie sehen doch, dass ich beschäftigt bin.“

Herrn Mayer wollte offensichtlich auf die Sachebene hinaus, um die exakte Bestellmenge bestimmen zu können, Frau Schulz hörte diese Frage jedoch entweder auf dem „Beziehungsohr“ oder auf dem „Appellohr.“

Hierzu gehören auch Konflikte aufgrund von Wahrnehmungs- und Beurteilungsfehlern.

2. Ziel- und Interessenkonflikte

Was ist eigentlich das Ziel? Oft werden die unterschiedlichen Zielvorstellungen nicht offen ausgesprochen, sondern beide Seiten verfolgen ihre eigenen Ziele. Dies geschieht oftmals aufgrund unterschiedlicher Interessen. Hierunter fallen viele interne Konflikte zwischen verschiedenen Abteilungen, die jeweils andere Interessen verfolgen.

3. Beurteilungskonflikte

Oftmals besteht Uneinigkeit darin, auf welchem Wege eine Aufgabe erfüllt oder ein Ziel erreicht werden soll.

4. Verteilungs- und Ressourcenkonflikte

Verteilungskonflikte entstehen bei der Aufteilung von knappen Ressourcen auf einzelne Personen, Abteilungen, oder Projekte. Dabei geht es oft um Geld, es kann aber auch um Zeit, personelle Ressourcen oder die Verteilung von Kosten auf Kostenstellen gehen. Im Falle von Neueinstellungen verfolgt der Vorgesetzte das Ziel, mehr Mitarbeiter zu haben, während Personalabteilung oder Controlling die höheren Kosten sieht.

5. Kompetenzkonflikte

Kompetenzkonflikte entstehen, wenn verschiedene Personen/Gruppen in einer Situation die gleiche Kompetenz beanspruchen – oder umgekehrt, sich niemand zuständig fühlt. Dies kommt oftmals daher, dass im Vorfeld die Kompetenzen nicht klar geregelt wurden.

6. Durchsetzungskonflikte

Dabei entstehen Spannungen zwischen den Personen, die Entscheidungen treffen (Vorgesetzte) und den Personen, die diese Entscheidungen in die Tat umsetzen sollen. Ein Mitarbeiter hält die Entscheidung seines Vorgesetzten für falsch und möchte sie nicht in die Tat umsetzen (beide Seiten „ziehen nicht am selben Strang“).

7. Beziehungskonflikte

Beziehungskonflikte treten auf, wenn sich zwei oder mehr Personen „nicht riechen“ können. Bei der Arbeit an einem gemeinsamen Ziel führt dies zu Problemen. Aus dem nicht-beruflichen Bereich sind hier die berühmten „Nachbarschafts-Konflikte“ zu nennen.

8. Rollenkonflikte

Ein Mensch übernimmt verschiedene Rollen, deren Ausübung mit den anderen Rollen in Konflikt stehen können.

9. Normkonflikte

Unterschiedliche Werte, Normen oder Glaubensüberzeugungen der beteiligten Personen können ebenfalls zu Konflikten führen.

D.Konfliktwahrnehmung

Wie wir oben schon gesehen haben, ist es notwendig, Konflikte in jedem Fall zu klären und nicht den Kopf in den Sand zu stecken und zu versuchen, diese „auszusitzen“. Je früher man einen (drohenden) Konflikt wahrnimmt, umso schneller und leichter kann dieser geklärt werden. Von daher stellt sich die Frage, welche Anzeichen es für einen vorhandenen oder drohenden Konflikt gibt. Als erstes zu nennen sind negative Gefühle, die man bei sich selbst oder bei anderen Personen wahrnimmt. Darüber hinaus sind verschiedene körperliche Symptome oder unerklärliche Verhaltensmuster (wiederum sowohl bei einem selbst als auch bei anderen) zuverlässige Konfliktindikatoren. Beim Gegenüber kann man auch in der Mimik Anzeichen für negative Gefühle und einen drohenden Konflikt feststellen.

- Aggressivität und Widerspruch
Verbale Attacken, böse Blicke, unbegründete Einwände, Vorwürfe
- Aufregung und Unruhe
Unruhe, Streit, Bildung von Fraktionen, Tuscheln
- Desinteresse und Lustlosigkeit
Abschalten, schwindendes Interesse, „Dienst nach Vorschrift“, Unaufmerksamkeit, Müdigkeit, „innere Emigration“, Teilnahmslosigkeit, Unpünktlichkeit
- Ausweichen und Flucht
Schweigen, Blödeln, Bagatellisieren, ins Lächerliche ziehen, Unwichtiges debattieren, Vermeiden von (Blick-)Kontakten, sich Abwenden, Ausweichverhalten, Teilnahmslosigkeit
- Ablehnung und Widerstand
Ständiger verbaler und nonverbaler Widerspruch, geringe Ansprechbarkeit, „passiv-aggressives“ Verhalten bis hin zu absichtlichen Fehlern
- Uneinsichtigkeit und Sturheit
Rigides und rechthaberisches Verhalten, kaum Änderungsbereitschaft
- Überkonformität
Überangepasstes Verhalten, falsche Freundlichkeit
- Körperliche Symptome
Magengeschwüre, Krankheit, Appetitlosigkeit, Durchfall, Schlafstörungen, hoher Blutdruck, ...

Nehmen Sie diese Konfliktsignale sowohl bei sich selbst als auch bei anderen ernst!!!

E.Einstellungen zum Konflikthandeln

Das menschliche Handeln in Konfliktsituationen ist sehr stark von der Einstellung hierzu beeinflusst. Prinzipiell gibt es zwei grundlegende Einstellungen Konflikten (bzw. Konfliktlösungen) gegenüber:

1.Win-Lose-Einstellung

Viele Menschen glauben, dass es in einem Konflikt unmöglich ist, dass beide Verhandlungsparteien gleichzeitig gewinnen. Konflikte werden dabei auf zweierlei Varianten „gelöst“: entweder setzt sich eine Seite mit ihren Vorstellungen durch oder die Beteiligten finden einen Kompromiss. In beiden Fällen gibt es (mindestens einen) Verlierer: Im ersten Fall gibt es einen offensichtlichen Verlierer, im Kompromissfall verliert jeder die Hälfte seines als berechtigt empfundenen Anspruchs. Beide Lösungsmöglichkeiten stellen Lösungen nach der Win-Lose-Methode dar. Diese Lösungen sind in der weiteren Entwicklung wenig verlässlich und führen meistens zu Folgekonflikten, verdeckten Gegenangriffen sowie Einbrüchen in der Motivation bei den Beteiligten.

2.Win-Win-Einstellung

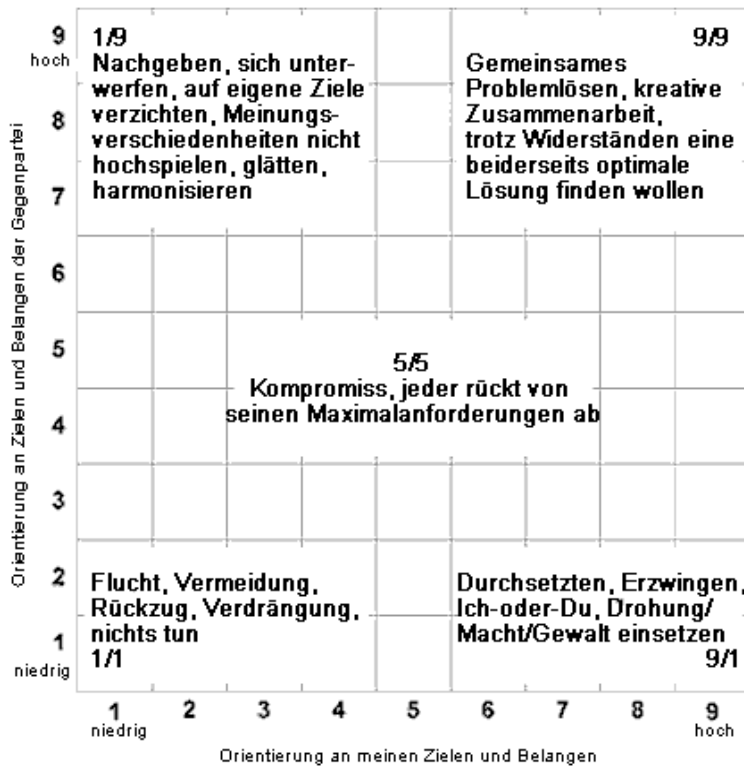
Dem gegenüber stehen Konfliktlösungen, in denen beide Seiten als Gewinner aus dem Konflikt herausgehen. Dies ist auf den ersten Blick schwer zu glauben – wie können beide Parteien in einem Konflikt als Sieger hervorgehen? Lösungen nach der Win-Win-Methode benötigen wesentlich mehr Zeit, beide Seiten müssen sich konstruktiv mit dem Thema und dem Vorgefallenen auseinander setzen und gemeinsam nach einer Lösung suchen, die für beide Seiten einen Vorteil bringt – vgl. Orangengeschichte. Gelingt dies jedoch, wird der Konflikt tatsächlich und auch dauerhaft gelöst und nicht nur oberflächlich.

Warum sind Win-Win-Lösungen so schwer zu erreichen? Oftmals hindern eigene Emotionen die an einem Konflikt beteiligten Personen daran, zu erkennen, dass es möglich ist, der anderen Seite einen Gewinn zu geben und gleichzeitig selbst einen Gewinn zu erzielen. Es geht also nicht darum, die eigene Position durchzusetzen oder Abstriche machen zu müssen (zu verlieren), sondern darum, eine Situation zu schaffen, in der alle Beteiligten das Gefühl haben, bei dieser Lösung etwas zu gewinnen und nicht zu verlieren. Damit wird die Lösung von allen Beteiligten getragen und akzeptiert und die Einigung ist dauerhaft.

Was erleichtert es uns, eine solche Win-Win-Situation herzustellen? Als erstes muss hier die schon bekannte „empathische Grundeinstellung“ genannt werden. Der Versuch, die Position der anderen Seite zu verstehen, verschafft bereits ein Stück Abstand zu der (möglicherweise hitzigen) Situation. Außerdem ist eine klare Kommunikation ohne Floskeln hilfreich, die es erleichtert, die eigene Position für den Konfliktpartner möglichst klar und deutlich zu beschreiben. Hier sind auch wieder Ich-Botschaften zu nennen. Auch ein systematisches Vorgehen Schritt für Schritt in der Suche nach einer Lösung erleichtert die Konfliktlösung. Vor einer möglichen Lösung steht die Analyse des Problems (s. auch weiter unten).

F. Konflikttypen

In Anlehnung an das Verhaltensgitter von Blake und Mouton (1964) unterscheiden Ruble und Thomas (1976) fünf charakteristische Konfliktstile:



1. **Durchsetzung:** Für Personen mit diesem Konfliktstil zählt nur Sieg oder Niederlage. Sie versuchen, ihre Interessen durchzusetzen, koste es was es wolle. Nach Ursachen des Konflikts wird nicht gesucht, wie es der anderen Person während des Konflikts geht oder ob deren Argumente schlüssig sind, ist ebenfalls uninteressant. Man versucht, sich durch Überredung, Druck, Drohungen oder die Anwendung von Sanktionen durchzusetzen.
2. **Rückzug/Vermeidung:** Hierzu zählen Personen, die zur „Vogel-Strauß-Politik“ neigen. Ein Konflikt wird auf diese Weise verdrängt, es gibt keinen Versuch einer Konfliktbewältigung. Der Konflikt wird dadurch allerdings nicht gelöst, sondern nur auf einen späteren Zeitpunkt verschoben. Je länger man die Bewältigung von Konflikten hinauszögert, um so eher eskalieren sie, die Fronten verhärten sich und eine Lösung wird noch schwerer.
3. **Kompromiss:** Dabei kommt man dem Gegenüber ein Stück weit entgegen. Der Kompromiss wird durch die beidseitige Kompromissbereitschaft lediglich entschärft und nicht wirklich gelöst. Hier stehen nicht unbedingt die Ursachen des Konflikts im Vordergrund (man versucht nicht, die Wurzel des Übels zu beseitigen), sondern man fokussiert sich auf die Anzeichen und Konsequenzen des Konfliktes und setzt hier mit einer Lösung an. Mittel, um einen Kompromiss herbeizuführen, sind z.B. sachliche Argumentationen, keine Vorverurteilung, Angebote machen, sich auf eine Kompromiss-Formel einigen.
4. **Nachgeben:** Eine Grundvoraussetzung für jede Konfliktlösung ist es, ein Stück weit nachzugeben. Wer jedoch sofort und ohne Rücksicht auf eigene Interessen und Bedürfnisse nachgibt, überlässt quasi dem Konfliktgegner das Feld. Auf diese Weise werden Konflikte immer zu Gunsten der anderen Seite gelöst, auf Kosten der eigenen Interessen und Bedürfnisse.
5. **Problemorientierung:** Der problemlösende Stil ist der erfolgversprechendste. Diese Art der Konfliktlösung ist das Ergebnis einer möglicherweise langwierigen Ergründung des Problems. Es wird versucht, den Konflikt als Problem zu begreifen, das beide Seiten betrifft, und nicht die Konfliktursache nur auf einer Seite zu suchen. Wie dies erreicht werden kann, sehen wir weiter unten.

G.Harvard-Konzept

Das Harvard-Konzept wurde ursprünglich als eine Methode entwickelt, um Verhandlungen sachbezogen zu führen. In Verhandlungssituationen treffen unterschiedlichen Seiten mit deren eigenen Interessen aufeinander. Dabei gilt es, eine Einigung zu erzielen, die für beide Seiten (Unternehmen bzw. Verhandlungspartner) tragbar ist. Daher eignet sich das Harvard-Konzept auch und gerade zur Bearbeitung von Konflikten.

Die Grundaussage dieses Konzeptes lautet, dass es bei Verhandlungen und Konflikten eben nicht nur den „harten“ Weg gibt, bei dem eine Seite verliert und die andere gewinnt bzw. das verbreitete Prinzip des Kompromisses, bei dem beide Seiten Abstriche machen müssen (s. oben „Win-Lose-Einstellung“). Hilfreich ist vor allem ein dritter Weg, der die Härte in der Sache mit der Sanftheit gegenüber dem Partner vereinigt: **Hart in der Sache - sanft im Umgang**. Das Harvard-Konzept ist lösungsorientiert, es trennt Sach- und Beziehungsebene, versucht Interessen auszugleichen und Entscheidungsalternativen unter neutralen Beurteilungskriterien zu finden, um so einen Gewinn für alle Beteiligten zu erzielen („Win-Win-Einstellung“). Dadurch ermöglicht es auch in schwierigen Verhandlungen, einen positiven Verhandlungsausgang zu erreichen.

1.Die vier Prinzipien des Harvard-Konzeptes

1. Die beteiligten Menschen und die Probleme getrennt voneinander behandeln.

Oft wird in Konfliktsituation die Gefühlsebene mit der Sachebene vermischt. „Weil“ der andere das oder jenes gemacht oder gesagt hat, hat sich die Situation zwischen beiden Seiten verhärtet. Der Mensch wird also als die Ursache des Problems angesehen und nicht die Sache oder das Problem selbst. Es geht also nicht darum, den Menschen zu „bekämpfen“ oder zu verändern, sondern eine Situation.

Wie kann man Mensch und Problem voneinander trennen? Nützlich ist es, bildlich gesprochen, dass beide Seiten versuchen, „einen Schritt zurückzutreten“ und die Situation aus verschiedenen Blickwinkeln und ohne starke persönliche Emotionen zu betrachten.

Dazu eignet sich insbesondere auch die Technik des Aktiven Zuhörens: aufmerksam zuhören, sachliche Fragen stellen, sachliche Rückmeldungen über das Gesagte geben, verständlich sprechen, Empathie, über sich selbst und nicht über die Gegenseite sprechen sowie mit einer konkreten Absicht sprechen.

➔ **Sachbezogen diskutieren; Mensch und Problem werden getrennt voneinander betrachtet. Nicht auf das Gegenüber einschießen, sondern auf das Ziel (Problemlösung) konzentrieren.**

2. Die Interessen der Beteiligten und nicht die Positionen in den Mittelpunkt stellen.

„Was“ ist eigentlich das Problem? Worum geht es in dem Konflikt? In Konfliktsituationen haben wir einen Standpunkt entwickelt, auf dem wir oftmals beharren (man WILL das oder jenes durchsetzen). Dieser Standpunkt ist jedoch für die Konfliktlösung nicht gerade hilfreich, da es in Wirklichkeit nicht um einen Standpunkt, sondern um ein Interesse geht (vgl.

Orangen-Beispiel). Um einen Konflikt zu lösen, ist es also wichtig, diese Interessen zu erkennen. Man muss sich also die Frage stellen, welches Interesse hinter einem Standpunkt steckt. Diesen Gedanken haben wir bereits oben im Bereich der „Gewaltfreien Kommunikation kennen gelernt. Es gilt also, die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten zu erkennen und in Einklang zu bringen.

Wie kann man diese Interessen nun herausfinden? Am besten gelingt dies mit „Warum“ und „Warum nicht“ - Fragen. Dabei ist es wichtig, zunächst alle Interessen zu sammeln und aufzuschreiben („Brainstorming“). Erst im nächsten Schritt geht es darum, eine Lösung für diese Interessen zu finden – aber nicht für die (festgefahrenen) Standpunkte!

➔ **Interessen herausarbeiten und abwägen: „Warum“ Fragen stellen, um die unterschiedlichen Interessen aufzuzeigen.**

3. Optionen (Wahlmöglichkeiten) entwickeln, die beiden Seiten einen Vorteil bieten.

Es gilt also, eine Lösung zu finden, die für beide Seiten einen Vorteil bringt. Zunächst müssen daher also erst einmal möglichst viele potenziell in Frage kommende Lösungsmöglichkeiten gesucht werden. Hierzu eignet sich ebenfalls am besten die Methode des Brainstormings. Dabei ist es wichtig, zunächst auf jede Form der Beurteilung zu verzichten. Beim Sammeln der potenziellen Lösungen müssen alle Beteiligten das Gefühl haben, mitwirken zu können. Erst wenn möglichst viele Lösungsmöglichkeiten erarbeitet wurden, geht es anschließend darum, sich gemeinsam auf die Suche nach einen Lösungsweg zu machen. Hier ist es ganz wichtig, dass alle beteiligten Seiten das Gefühl der Wahlfreiheit haben, d.h., niemand sollte das Gefühl haben, dass ihm eine Lösung aufgezwungen wird. Jeder kann einen Lösungsvorschlag ablehnen, wenn er das Gefühl hat, dass diese Lösung nicht die richtige ist. Auch diesen Gedanken haben wir schon im Zusammenhang mit der „Gewaltfreien Kommunikation“ kennen gelernt.

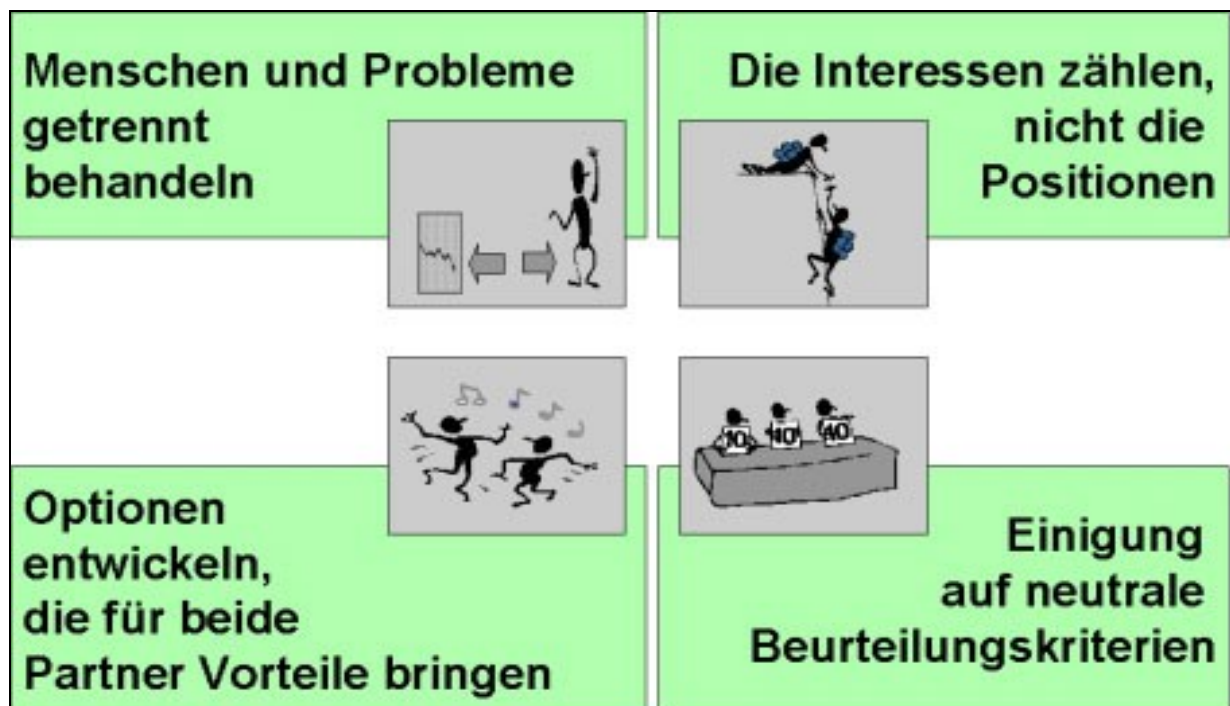
➔ **Lösungsmöglichkeiten sammeln, Wahlfreiheit beachten, den Gewinn auf beiden Seiten im Blick behalten.**

4. Das Ergebnis auf möglichst objektiven Entscheidungsprinzipien aufbauen.

Wann ist der Konflikt gelöst? Es ist wichtig, dass zur Beurteilung, ob ein Konflikt gelöst ist oder nicht, objektive Entscheidungskriterien herangezogen werden. Als objektive Entscheidungsprinzipien bieten sich z.B. früher gelöste Fälle, wissenschaftliche Gutachten, Auswirkungen, moralische Kriterien, Tradition und Gegenseitigkeit an. Diese Entscheidungskriterien sollten im Vorfeld vereinbart werden. Hintergrund für diesen vierten Schritt ist, dass vermieden werden soll, dass die Einigung auf eine Lösung bspw. aufgrund von Druck von einer Seite zustande kommt.

➔ **Objektive Entscheidungskriterien vorlegen.**

Lösungen nach dem Harvard-Prinzip sind keine „schnellen“ Lösungen. Oftmals erfordern sie ein zähes Ringen und einen Verhandlungsmarathon. Es lohnt sich jedoch, diese Mühen auf sich zu nehmen, da die auf diese Weise erarbeiteten Lösungen meist sehr tragbar sind!



2.Weitere Aspekte einer Konfliktbewältigung

Das Harvard-Konzept gibt uns einige sehr wertvolle Hinweise, worauf man bei einer Konfliktbewältigung achten sollte. Im Folgenden einige weitere Aspekte, die man beachten sollte:

1. Erregung kontrollieren

Der erste Schritt jeder Konfliktbewältigung besteht in jedem Fall darin, einen „kühlen Kopf“ zu bekommen und zu behalten. Versuchen Sie, ruhig und auf der Sachebene zu bleiben.

2. Vertrauen herstellen

Als Nächstes geht es darum, das Vertrauen der beteiligten Personen, insbesondere der „anderen Seite“ (wieder) zu gewinnen. Man kann eine andere Person kritisieren, muss diese Person jedoch Respekt und Achtung behandeln (siehe Akzeptanz beim Aktiven Zuhören). Offenbaren Sie sich selbst, zeigen Sie ihre Gefühle und schonen Sie somit den anderen.

3. Problem analysieren

Das A und O einer Konfliktbewältigung ist eine genaue Analyse des Problems - worum geht es eigentlich? Was genau ist das Problem? Dabei müssen zunächst Fakten gesammelt werden, um ein möglichst genaues Bild des Vorgefallenen zu bekommen. Alle am Konflikt beteiligten Personen müssen dabei einbezogen werden.

Ist das Problem verständlich und klar definiert oder gibt es mehrere Problemdefinitionen?

Werden sowohl die sachlichen als auch die persönlichen Aspekte des Problems berücksichtigt? Haben sich die Parteien die Zeit genommen, alle notwendigen Informationen zu sammeln und auszutauschen? Sind die Zielvorstellungen, Interessen und Bedürfnisse der Parteien allen klar und verständlich?

4. Lösungsmöglichkeiten erarbeiten

Nachdem das Problem klar definiert wurde, wird versucht, den Konflikt zu lösen. Sind alle Beteiligten bereit, nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen? Sind sie bereit, verschiedene Lösungsvorschläge zu bearbeiten? Herrscht Übereinstimmung über die Präferenzen bei der Bewertung einer Lösung? Wird bei der Entscheidung über eine Lösung berücksichtigt, ob sie neuartig ist, Kompensation enthält oder Kompromisse zulässt? (vgl. letzter Punkt im Harvard-Konzept).

Hier geht es jetzt darum, möglichst viele Lösungsmöglichkeiten zu erarbeiten, die einzelnen Lösungsalternativen werden zunächst nicht bewertet („Brainstorming“).

5. Einigung auf eine Lösung

Im Anschluss daran geht es darum, sich auf eine Lösung zu einigen. Was spricht für, was gegen die einzelnen Lösungsvorschläge? Alle Lösungsvorschläge müssen geprüft und auf ihre Konsequenzen hin abgewogen werden, jeder der Beteiligten muss die Möglichkeit haben, sich einzubringen, seine Meinung und seine Bedenken zu äußern.

Bei der Einigung auf einen Lösungsvorschlag ist es wichtig, dass dieser von allen Beteiligten akzeptiert und mitgetragen wird. Die erarbeitete Lösung muss jetzt konkret ausgearbeitet werden: wer macht wann was? Am besten wird das Ganze schriftlich in einem Protokoll festgehalten.

6. Lösung verarbeiten

In der Zeit nach dem Konfliktbewältigungsgespräch setzt die Verarbeitung des Prozesses bei den Beteiligten ein. Der Konflikt ist erst dann wirklich beseitigt, wenn alle betroffenen Personen auch das Gefühl haben, mit der gewählten Lösung leben und arbeiten zu können und keinen Konflikt mehr empfinden. Seien Sie sich dessen bewusst (ggf. Nachgespräch)!

1. „Was ist der Sinn von Konflikten?“

Trotz aller negativen Auswirkungen wie Angst und Unwohlsein, Konflikte haben auch positive Aspekte (vgl. Berkel, 1997):

1. Konflikte machen Probleme bewusst.
Die Beteiligten erfahren, wo die Brennpunkte liegen und was sie selbst tun müssen, um sie zu entschärfen.
2. Konflikte stärken den Willen zur Veränderung.
Sie signalisieren, dass etwas verändert werden muss, zum Beispiel, dass eine alte Gewohnheit aufgegeben, eine andere Einstellung angeeignet oder neue Fähigkeiten erworben werden müssen (==> Teamentwicklung!).
1. Konflikte erzeugen den notwendigen Druck.
Einen Druck, Probleme aktiv anzugehen. Ohne diesen Druck fehlt häufig die Kraft und Entschiedenheit, brisante Themen anzupacken.
2. Konflikte vertiefen zwischenmenschliche Beziehungen.
Die Parteien lernen sich besser verstehen, wissen, was ihnen wechselseitig wichtig ist, kennen ihre verletzbare Seite, finden heraus, wie sie auch unter Druck konstruktiv zusammen arbeiten können.
3. Konflikte festigen den Zusammenhalt.
Die in der täglichen Zusammenarbeit unvermeidlichen Reibereien werden entdramatisiert und versachlicht.
4. Konflikte machen das Leben interessanter.
Sie durchbrechen die Routine des Alltags, machen Beziehungen lebendig, Gespräche lebhaft und spannend.
5. Konflikte geben Anstoß, Fähigkeiten und Kenntnisse zu vertiefen.
Die zunächst schwer verständlichen Ansichten der anderen Seite erwecken oftmals eine gewisse Neugier, der Sache oder dem Thema auf den Grund zu gehen und neue Einsichten zu gewinnen.
6. Konflikte fördern Kreativität.
Die Beteiligten erfahren, dass ein Problem oder eine Situation ganz verschieden gesehen und bewertet werden kann. Eine Situation einmal aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten, vertieft das Problemverständnis und erhöht die Chance, eine neue und kreative Lösung zu finden.
7. Konflikte helfen uns, uns selbst und andere besser kennen zu lernen.
Im Konflikt erfahren wir, was uns ärgert, verletzt, zu schaffen macht, was uns wichtig ist und wie wir reagieren, wenn andere mit uns konkurrieren oder uns behindern.
Oftmals ergeben sich dadurch wichtige Impulse zur eigenen Weiterentwicklung.
8. Konflikte führen zu besseren Entscheidungen.
Meinungsverschiedenheiten und Kontroversen zwingen uns dazu, eine Entscheidung sorgfältig zu durchdenken, widersprüchliche Alternativen durchzuspielen und sich erst dann für eine Lösung zu entscheiden.
9. Konflikte fördern die Persönlichkeitsentwicklung.
Um einen Konflikt konstruktiv zu bewältigen, muss eine Partei ihre egozentrische Sichtweise überwinden und sich in die andere Seite hineinversetzen, was ein höheres Maß an gemeinsamer Bewusstheit und moralischer Verantwortung stiftet.
10. Konflikte können auch Spaß machen.
Wenn die Parteien die Konfliktsituation mit der nötigen Distanz betrachten und nicht zu sehr überdramatisieren, dann können Konflikte auch Spaß – im Sinne einer sportlichen Herausforderung – machen.

J.Zehn fatale Regeln („So gewinnst Du jeden Konflikt“)

1. Beharre unbedingt auf deinem Standpunkt, der andere wird schon nachgeben.
2. Mache permanent und lautstark in der Öffentlichkeit bekannt, dass das Recht auf deiner Seite ist und der Gegner Unrecht begeht.
3. Suche nur Lösungen, die deine Interessen maximal befriedigen, schließlich bist du ja im Recht.
4. Stelle den Gegner vor vollendete Tatsachen, das nimmt ihm den Wind aus den Segeln.
5. Suche dir Verbündete, die dir bedingungslos folgen, das schüchtert ein.
6. Wenn der Gegner nicht einlenkt, so drohe im Gewalt an, das zeigt immer Wirkung.
7. Akzeptiere auf keinen Fall Vermittlungsversuche Dritter, denn diese wollen nur deinen Gegner unterstützen.
8. Ziehe Erkundigungen über das Privatleben deines Gegners ein und gib diese an die Presse weiter.
9. Wenn dies nicht ausreicht, so lanciere Gerüchte, über geplatzte Schecks, drohende Zahlungsunfähigkeit oder sexuelle Eskapaden deines Gegners.
10. Gemeinsam mit dem Gegner unterzugehen ist allemal besser, als Zugeständnisse zu machen, schließlich geht es ja um den Sieg der Wahrheit.

(Quelle: http://www.friedenspaedagogik.de/themen/konstruktive_konfliktbearbeitung/stellungnahmen_und_dokumente/konflikteskalation_moeglichkeiten_der_behandlung_im_unterricht_22.09.2007)

K.Sechs Grundregeln für eine positive Konflikthandhabung

1. Vermeiden Sie, dass Ihr Gegner „sein Gesicht verliert“.
Bleiben Sie immer beim aktuellen Thema. Wärmen Sie nicht alte Fehler des anderen auf. Beleidigen Sie den anderen niemals persönlich.
2. Wahren Sie Ihre Selbstachtung.
Ziehen Sie sich rechtzeitig aus einer Auseinandersetzung zurück, wenn Sie spüren, dass Sie die Selbstbeherrschung verlieren. Antworten sie konsequent nicht auf persönliche Beleidigungen.
3. Versetzen Sie sich immer in die Lage des anderen.
Versuchen Sie immer genau zu verstehen, was im anderen gedanklich und emotional vorgeht. Lassen Sie dem anderen mehr Redezeit. Hören Sie zu, und beobachten Sie.
4. Verzichten Sie darauf, andere Menschen ändern zu wollen.
Nehmen Sie den anderen, wie er ist. Er wird ganz sicher so bleiben und sich auf keinen Fall von Ihnen – „seinem Gegner“ – umerziehen lassen. Sagen Sie dem anderen nicht, wie er denken oder fühlen müsste.
5. Vertreten Sie Ihren Standpunkt konsequent und strategisch klug.
Sagen Sie klar und ohne Umschweife, was Sie wollen. Versuchen Sie, immer zu überzeugen. Überreden, moralische Erpressung oder sonstiger Druck geben nur kurzfristige Erfolge.
6. Reduzieren Sie die Gefahr von Folgekonflikten.
Legen Sie einen geklärten Konflikt zu den Akten. Kommen Sie möglichst nicht mehr zum Thema zurück. Ziehen Sie möglichst keine Unbeteiligten in das Geschehen hinein.

(Nach Kellner, 1999)

L.Feedback

Unter Feedback versteht man, dass jemand einer anderen Person eine Rückmeldung über deren Verhalten gibt. Eine Rückmeldung über das eigene Verhalten zu bekommen ist eine heikle Angelegenheit, dessen sollten sich beide Seiten, also die Person, die das Feedback gibt, als auch die Person, die das Feedback erhält, bewusst sein. Insofern stellt Feedback eine besondere Form der Kommunikation dar. Richtig angewendet stellt ein Feedback eine wertvolle Möglichkeit dar, das eigene Handeln zu verbessern. Das Feedback kann sowohl positiv als auch negativ sein. Es kann unter Gleichgestellten gegeben werden (zwischen Mitarbeitern, Freunden, Schülern) als auch über Hierarchiestufen hinweg (zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, 360°-Feedback). Sowohl beim Geben von Feedback als auch wenn man Feedback bekommt, ist es vorteilhaft, eine Reihe von Regeln zu beachten:

1.Feedback geben

- Seien Sie sich bewusst, dass jedes Feedback einen sensiblen Bereich berührt. Seien Sie sensibel und erteilen Sie das Feedback mit der gebotenen Vorsicht.
- Versuchen Sie, die Person nicht zu verletzen.
- Vermeiden Sie Vorwürfe.
- Bleiben Sie sachlich, orientieren Sie sich an Fakten und wählen Sie konkrete Formulierungen.
- Vermeiden Sie Verurteilungen, beschreiben Sie Verhalten anstatt es zu verurteilen.
- Geben Sie zeitnah Feedback, damit sich der Empfänger möglichst gut an die entsprechende Situation erinnern kann.
- Beginnen Sie nach Möglichkeit mit positiven Aspekten.
- Verwenden Sie „Ich-Botschaften“: „Mir kommt es vor, als...“ „Ich denke, dass..“.
- Das Feedback sollte zielorientiert sein, d.h. das beschriebene Verhalten sollte veränderbar sein, falls negativ, oder wiederholbar, falls positiv.
- Seien Sie konstruktiv, Sie möchten dem Gesprächspartner ja dabei helfen, sein Verhalten positiv zu verändern.
- Jedes Feedback sollte angeboten werden, nicht aufgezwungen (vorher um Erlaubnis fragen)!
- Und vor allem: es muss letzten Endes vom Empfänger auch akzeptiert werden.

2.Feedback erhalten

Umgekehrt sollte man, wenn man Feedback erhält, ebenfalls einige Spielregeln einhalten:

- Versuchen sie, den anderen nicht zu unterbrechen, lassen Sie ihn zunächst ausreden.
- Versuchen Sie, zuzuhören und sich nicht gleich zu rechtfertigen oder zu verteidigen.
- Wenn etwas unklar ist, fragen Sie nach. Auch hier gilt wieder: nur sachlich nachfragen, um Unklarheiten zu beseitigen, keine Diskussionen und Rechtfertigungen.
- Wenn das Feedback zu Ende ist, kann man sich über das Gesagte austauschen. Dann ist der Zeitpunkt, seine eigene Sichtweise darzulegen. Diese zeitliche Trennung schafft oftmals schon einen wertvollen Abstand zum Gesagten.
- Und bedanken Sie sich für das Feedback, auch wenn es zunächst unangenehm ist, wehtut oder auch nicht auf die allerbeste Art und Weise gegeben wurde.
- Wenn Sie über das Gesagte nachdenken, entscheiden Sie selbst, was Sie ändern möchten und was nicht. Wählen Sie das für Sie Wichtige aus!

Als „Goldene Regel“ in diesem Bereich kann man festhalten:

Feedback ist ein Geschenk – der Beschenkte entscheidet allerdings letztlich, ob er das Geschenk annimmt oder nicht!

VI. Verhandlungen

Verhandlungen haben viel gemeinsam mit dem Thema Konfliktmanagement. Aus diesem Grund wird dieser Aspekt im Anschluss an das Thema Konfliktmanagement behandelt.

In Verhandlungen treffen unterschiedliche Seiten mit unterschiedlichen Interessen aufeinander. Beispielsweise möchte eine Firma bei einem Softwareunternehmen eine auf die eigenen Bedürfnisse und Aufgaben zugeschnittene Softwarelösung erwerben. Die Firma (Kunde) möchte natürlich so wenig wie möglich hierfür bezahlen, das Softwareunternehmen (Lieferant, Verkäufer) möchte seinerseits natürlich den höchstmöglichen Preis für die Solution durchsetzen. Beide Seiten versuchen also, möglichst viel von ihrem eigenen Interessen durchzusetzen, um für ihre Seite „das meiste herauszuschlagen“.

Angenommen, bei den Verhandlungen über die Vertragskonditionen trifft ein äußerst erfahrener Verkäufer auf einen vollkommen unerfahrener Verkäufer und „zieht“ diesen „über den Tisch“, indem es den Preis drückt. Nun hat der Kunde einen „Sieg“ davon getragen (vgl. letzter Abschnitt das Schaubild mit den Eseln). Aber ist es wirklich ein Sieg?

Was in solchen Situationen oftmals außer Acht gelassen wird ist, dass ein solcher (kurzfristiger) „Sieg“ oftmals „teuer“ erkaufte wird und selten förderlich für eine langfristige und gute Beziehung zwischen den beiden Verhandlungspartnern ist.

A. Definition

Unter einer Verhandlung versteht man aus psychologischer Sicht eine Form der sozialen Interaktion zur Lösung von Interessenskonflikten, wobei folgende Merkmale im Vordergrund stehen:

Zwei oder mehrere Personen haben meist mehrere Strategien zur Verfügung, kennen die möglichen Folgen der Anwendung von Kombinationen dieser Strategien, und die Folgen dieser Kombinationen lassen sich in eine Bevorzugungsordnung bringen (Rapoport, 1965).

Nach Deutsch & Krauss (1962) kommt eine Lösung eines Interessenkonfliktes dann zustande, wenn die Parteien z.B. der Meinung sind, dass es eine Vereinbarung gibt, die besser oder wenigstens nicht schlechter ist als gar keine, und dass es überhaupt eine Möglichkeit gibt, eine Lösung zu erreichen.

(Quelle: <http://lexikon.stangl.eu/2888/verhandlung/>, 10.08.2013)

B.2 Ebenen

Bereits lange vor Friedemann Schulz von Thun stellte Paul Watzlawick in seinem zweiten Axiom fest „Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt“, wobei letzterer den ersten bestimmt.

Das heißt, selbst wenn mir jemand ein Angebot macht, das von den Konditionen her unschlagbar ist, muss immer auch noch die Beziehung zwischen Verkäufer und Kunde stimmen.

Aus diesem Grunde verwickeln gute Verkäufer ihre Kunden zu Beginn des Gesprächs erst einmal in einen (ausführlichen) Small Talk, deren Anknüpfungspunkte oftmals schnell gefunden sind (Fußball, Politik, Promiklatsch, ...).

Wenn dieses Gespräch gut geführt wurde, sind oftmals die anschließenden Vertragskonditionen sekundär.

C. Vorbereitung

Eine gelungene Verhandlung benötigt eine gute Vorbereitung. Hierbei kommt es auf mehrere Aspekte an:

1. Rahmenbedingungen

Behandeln Sie Ihren Verhandlungspartner wie einen „Gast“ und seien Sie ein guter Gastgeber! Das fängt schon bei der Wahl des Verhandlungsortes an (Stichwort „Geschäftsessen“!), betrifft aber auch Faktoren wie „Zeit“ (planen Sie sowohl ausreichend Zeit zur Vorbereitung ein als auch ausreichend Zeit für die Verhandlungsgespräche!

„Vertrautheit, Sicherheit, Atmosphäre – dies sind Beispiele für die psychologische Betrachtung der Raumplanung. Für den Ablauf der Verhandlung spielt es eine bedeutende Rolle, ob Sie und Ihr Verhandlungspartner sich in der Umgebung, in der Sie sich befinden, wohl fühlen. Je angenehmer die Gesprächsatmosphäre, desto wahrscheinlicher kommen Sie zu einer Zwei-Gewinner-Lösung (Schott, 2011, S. 48)

2. Ziele

Was ist mein Ziel? Wann ist das Verhandlungsergebnis für meine Seite ein Gutes? Das Harvard-Prinzip hat es bereits angedeutet: machen Sie sich die Dimensionen klar, anhand derer Sie das Verhandlungsergebnis messen werden. Und hier geht es nicht (nur) um primäre Ziele wie die Höhe des Vertragsabschlusses – sondern um ein Gesamtpaket, sprich: mehrere Dimensionen.

1) Erfolgsfaktor Empathie

Welches Ziel verfolgen der oder die Verhandlungspartner?

Oft machen sich Verhandlungspartner zu wenig Gedanken über die Ausgangsposition der jeweils anderen Seite. Nur wenn ich „weiß“, welche Schachzüge der andere machen wird, kann ich ihnen begegnen.

2) Multidimensionales Vorgehen

Womit kann ich den Vertragspartner noch locken? Welche anderen Dienstleistungen kann ich anbieten (Reaktionszeit bei Problemen, Laufzeit des Vertrages, usw.)? An dieser Stelle zeigt sich, wie wichtig Kreativität und Empathie für Verkäufer sind

3) Rollenspiele und Testdurchgänge

Vorbereitung ist gut und wichtig, jedoch reagieren viele Menschen in einer „real life“ Situation ganz anders als sie es sich im Vorfeld überlegt haben – insbesondere wenn sie noch recht wenig praktische Umsetzungsmöglichkeiten hatten. Jede Verhandlungsstrategie muss daher getestet werden: Wie reagiert der andere auf meine Argumente?

Wir haben es zu Beginn des Semesters bereits gesehen: Testdurchgänge und Rollenspiele vergrößern den Erfolg in allen Kommunikationssituationen.

D. Harvard-Konzept

Die bisherigen Abschnitte im Bereich Verhandlung sowie die Ausführungen im Abschnitt über Konfliktmanagement haben es bereits verdeutlicht: die erfolgreichste Verhandlungsvorbereitung und -durchführung berücksichtigt die vier Aspekte des Harvard-Konzepts:

1. Menschen und Probleme getrennt voneinander behandelt (s.o.: zwei Ebenen; SACHbezogen Verhandeln)
2. Interessen zählen, nicht Positionen (werden Sie sich Ihrer Interessen und der Interessen der anderen Seite bewusst. Hier helfen eine gute Vorbereitung, Empathie und aktives Zuhören, sachliches Fragen und Paraphrasieren)

3. Optionen entwickeln, die für beide Seiten Vorteile bringen (streben Sie eine win-win-Lösung, bei der beide Seiten als Gewinner aus der Verhandlung herausgehen)
4. Einigung auf neutrale Beurteilungskriterien (nutzen Sie die Vorbereitung, um sich über Ziele und Beurteilungskriterien klar zu werden)

E. Verhandlungsdurchführung

Viele Aspekte, die wir im Verlauf des Semesters behandelt haben, sind für Verhandlungssituationen notwendig: kommunikative Kompetenzen allgemein, klare Formulierungen, aktives Zuhören, Einwandbehandlung, Schlagfertigkeit, ...

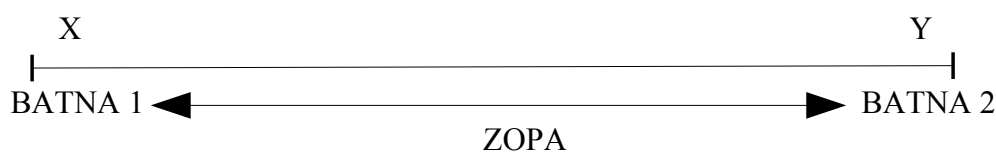
F. BATNA und ZOPA

Das Harvard-Konzept macht auf die Notwendigkeit von Kreativität bei der Einigung aufmerksam. Jedoch gibt es insbesondere bei Preisverhandlungen nicht immer die Möglichkeit eine solche Kreativität einzubeziehen. Stellen Sie sich vor, Sie möchten ein Haus verkaufen und offerieren dies für 350.000 € (Startpreis). Sie haben sich im Vorfeld intensiv mit dem aktuellen Marktwert des Hauses beschäftigt, haben Vergleichsangebote gesichtet und sind sich mit Ihrem Partner/ Ihrer Partnerin dahingehend einig, das Haus nicht unter 300.000 € zu verkaufen, dieses Limit also keinesfalls zu unterschreiten.

Evtl. treffen Sie nun auf einen Käufer, der bspw. Keinesfalls in der Lage ist, mehr als 270.000 € zu bezahlen. Was tun? In diesem Falle läge es ganz an Ihnen, mit dem Angebot weiter nach unten zu gehen, vielleicht ist noch ein Makler eingeschaltet, der Sie evtl. darauf drängt, sich doch noch etwas nach unten zu bewegen, insbesondere, da er weiß, dass Sie selbst das Haus vor drei Jahren für lediglich 250.000 € erworben haben. In diesem Fall schützt einem ein vorher klar definiertes Limit vor einem Fehler, den man evtl. unter Druck von außen machen würde.

Ein solches Limit bezeichnet man nach Fisher & Ury als „BATNA“: „best alternative to negotiated agreement“. BATNA kann man sich nach den vier Schritten des Harvard-Konzepts so vorstellen, dass man zunächst seine eigenen Interessen kritisch beleuchtet und sämtliche Optionen/Alternativen auslotet.

Jetzt treffen natürlich in Verhandlungen immer zwei Seiten aufeinander, beide Seiten haben im Optimalfall ihre „Hausaufgaben“ gemacht und sich in der Vorbereitung ihre (wohl durchdachten) Limits gesetzt:



Gibt es zwischen diesen beiden BATNAs eine Schnittmenge, einen Überschneidungsbereich, so stellt dieser denjenigen Bereich dar, in dem beide Seiten gewinnen. Diesen Überschneidungsbereich bezeichnet man als „ZOPA“ (zone of potencial agreement), also den Bereich, in dem ein „gutes“ Ergebnis erzielt werden kann.

G. Die sechs Hüte des Denkens

Unter dem Begriff der „Denkhüte“ versteht man eine von Edward de Bono 1986 vorgestellte Methode, um schwierige Konstellationen wie Verhandlungssituationen, in der sich verschiedene gegenläufige Interessen gegenüber stehen, „aufzuweichen“, neue Blickwinkel und damit neue Impulse hineinzubringen. Insofern kann man die sechs Hüte des Denkens auch als Kreativitätstechnik bezeichnen. Ursprünglich wurde diese Methode als Gruppendiskussion

durchgeführt, bei der verschiedene Gruppenmitglieder unterschiedlich-farbige Hüte aufziehen und auf diese Weise jeweils eine andere Rollen einnehmen. Jede Farbe eines Hutes entspricht einer einem Blickwinkel, einem Interessenschwerpunkt bzw. einer Betrachtungsebene. Auf diese Weise wird eine Diskussion über ein Thema initiiert, bei der alle wichtigen Blickwinkel berücksichtigt werden.

Die sechs Hüte bzw. Denkrichtungen sind:

- weiß: das analytisches Denken. Hier geht es um Informationen, Zahlen, Daten und Fakten. Welche Informationen sind bekannt, welche sind notwendig und ggf. noch nicht bekannt; wie können diese (fehlenden) Informationen beschafft werden?
- rot: Emotionen und emotionales Denken. Welche Gefühle sind beteiligt (Ängste, Vorfreude etc.)?
- schwarz: Kritisches Denken (die schwarze Robe eines Richters). Hier geht es um ein Abwägen von Gefahren, Problemen und Schwierigkeiten – anders als beim roten Hut jedoch auf rein logischer Basis, Gefahren müssen also begründet werden.
- gelb: Optimistisches Denken. Hier geht es darum, die Vorteile und den Nutzen einer Idee oder Strategie zu beleuchten (ebenfalls rational und begründet).
- grün: Kreativität, Wachstum und Energie. Hier werden neue Ideen entwickelt und nach neuen Wegen gesucht, eine Idee umzusetzen
- blau: Ordnenendes, moderierendes Denken, Projektmanagement. Der blaue Hut ist wie ein Dirigent, der alles im Blick hat, er „steuert“ den Prozess wie ein Projektmanager und steht quasi „über den Dingen“, berücksichtigt also die Meta-Ebene. Er hinterfragt und reflektiert die bisherigen Schritte, fordert Entscheidungen ein und legt weitere Schritte sowie Aufgaben fest.

Diese sechs Hüte können entweder wie oben beschrieben von verschiedenen Personen „aufgesetzt“ werden, was in eine Gruppendiskussion mündet. Diese Methode lässt sich jedoch auch alleine durchführen, indem man nacheinander die verschiedenen Perspektiven einnimmt.

VII.Literatur

Berkel, Karl (1997). „Konflikttraining: Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen“. Heidelberg: Sauer Verlag.

Dorsch, F. (1991) „Psychologisches Wörterbuch“. Bern, Stuttgart, 'Toronto: Huber.

Gamber, P. (1992): „Konflikte und Aggressionen im Betrieb. Problemlösungen mit Übungen, Tests und Experimenten“. Landsberg am Lech: mvg.

Kellner, Hedwig (1999). „Konflikte verstehen, verhindern, lösen: Konfliktmanagement für Führungskräfte“. München, Wien: Verlag Carl Hanser.

Langfeldt, H.-P. (1996) „Psychologie“. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand.

Molchow, S. (2002). „Alles über Körpersprache : sich selbst und andere besser verstehen“. 8. Auflage. München: Goldmann.

Paul, M., NICKEL, P. & Nachreiner, F. (2005) „Belastung und Arbeitsunfähigkeit - Eine explorative Längsschnittuntersuchung am Beispiel des Pflegepersonals eines Allgemeinkrankenhauses“. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 59: 152-161.

Ruble, T.L. & Thomas, K. (1976). „Support for a two-dimensional model of conflict behaviour“. In „Organizational Behaviour and Humand Performance“ (S. 36-37). Milton: Open University Press.

Schott, Barbara (2011): „Verhandeln – sicher, kreativ, erfolgreich“. 4. Auflage. Freiburg: Haufe.

Schulz von Thun, F. (2002). „Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen“. 37. Auflage. Reinbek: Rowohlt.

Simon, W. (2004). „Gabals großer Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation. 3. Auflage. Offenbach: Gabal.

Watzlawick, Paul; u.a. (2000). „Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien“. 10. Aufl. Bern [u.a.]: Huber.