

Miteinander Reden: Kleine Kommunikationspsychologie für Führungskräfte

Zusammenstellung: D. Achtnich, achtnich associates gmbh

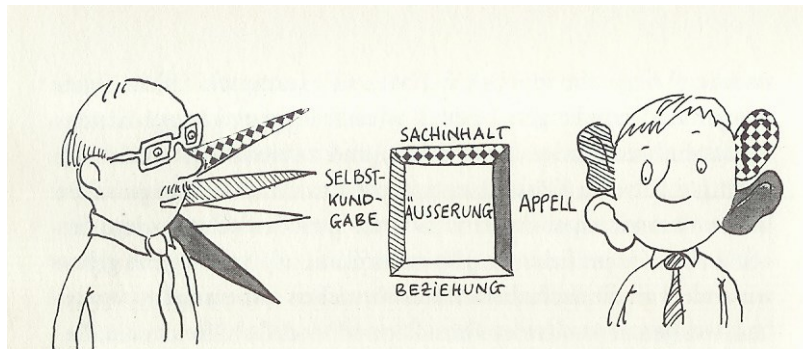
Aus Gründen der Lesbarkeit wird im Text nur eine Geschlechterform benutzt.

Der vierfache Gehalt einer Äusserung: Das Kommunikationsquadrat¹

Wenn ich als Mensch, wenn ich als Führungskraft etwas von mir gebe, bin ich auf vierfache Weise wirksam. Jede meiner Äusserungen enthält, ob ich will oder nicht, vier Botschaften gleichzeitig:

- eine Sachinformation (worüber ich informiere),
- eine Selbstkundgabe (was ich von mir zu erkennen gebe),
- einen Beziehungshinweis (was ich von dir halte und wie ich zu dir stehe),
- einen Appell (was ich bei dir erreichen möchte).

Friedemann Schulz von Thun hat deswegen 1981 die vier Seiten einer Äusserung als ein Quadrat dargestellt, dem Sender 4 Schnäbel und dem Empfänger vier Ohren zugeordnet:



Unser Beispiel zur Darstellung des Kommunikationsquadrates aus einer Klinik. Ein Oberarzt, Herr Dr. Neuchef, leitet im Rahmen eines grossen Krankenhauses eine ambulante Klinik für ehemals stationäre Patienten, die einer psychiatrischen oder psychotherapeutischen Nachsorge bedürfen. Zu seinem achtköpfigen Team gehören Ärzte, Psychologen, Sozialpädagogen und Krankenschwestern.

Dr. Neuchef hatte die Teamleitung zu einem Zeitpunkt übernommen, als die Bedingungen für alle Beteiligten härter wurden: Personalverknappung bei gleichzeitig höherem Patientenaufkommen, verschärfte Nachweispflicht gegenüber den Kostenstellen, Leistungserfassungen und Qualitätssicherungsmassnahmen usw. Die Anforderungen gegenüber dem Team sind deutlich gestiegen, und es wurde dem neuen Klinikchef deutlich gemacht, dass wirklich Führung angesagt sei und er kein ‚Weichei‘ sein dürfe.

Auf einer der wöchentlichen Teambesprechungen meldet sich die Sozialpädagogin, Frau Wild, mit folgendem Antrag: Sie sei zu einer wichtigen Weiterbildung am Wochenende eingeladen und möchte dafür gern am darauf folgenden Montag zu Hause bleiben.

Dr. Neuchef schüttelt energisch den Kopf: ‚Ein Freizeitausgleich für Wochenendweiterbildungen ist meines Wissens nicht vorgesehen, so schön, äh, und wünschenswert das natürlich wäre.‘

¹ Aus Friedemann Schulz von Thun, *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*, Rowohlt Taschenbuch Verlag GmbH, Reinbek bei Hamburg, 2000

Wenn das jeder so machen würde, könnten wir unsere Aufgaben in der Ambulanz nicht mehr erfüllen.'

Einen Moment lang ist es in der Runde ganz still. Dann ...

Frau Wild (aufgebracht): *Also, das finde ich jetzt ein bisschen...*

Ich meine, wer arbeitet von morgens bis abends mit den Patienten? Ich mache die Weiterbildung doch nicht zu meinem Privatvergnügen!

Herr Neuchef: *„Frau Wild, wir können hier nicht mit irgendwelchen Emotionen an die Sache herangehen! Es gibt klare, übergeordnete Interessen und ich erwarte von Ihnen, dass Sie diese auch im Auge behalten. Wenn ich am Wochenende auf einen Kongress fahre, mache ich montags auch nicht blau!“*

Frau Wild: *„Also, jetzt bleibt mir die Spucke weg! Dann werde ich also ab jetzt keine Weiterbildungen mehr besuchen und ich werde mich an den Personalrat wenden - ich meine, das muss ich mir nicht bieten lassen!“*

Was ist passiert? Eine blitzschnelle Konflikteskalation wie aus heiterem Himmel. Ist etwas schief gegangen? Oder müssen Führungskräfte heute mit harten Bandagen antreten, um sich Geltung und Autorität zu verschaffen? Hat Dr. Neuchef ‚Durchsetzungsfähigkeit‘ bewiesen, oder ist er ein Elefant im Porzellanladen? Ist Frau Wild couragierte Selbstbehauptung zu bescheinigen, oder ist sie viel zu schnell eingeschnappt? - Oft gibt es viele (unterschiedliche) Meinungen zu diesen Fragen. Leider sind diese Fragen nicht hilfreich.

Erstens ist das Entweder-Oder daran falsch und zweitens eignen sie sich nicht für eine Klärung. Sie entsprechen mehr unserem seelischen Reflex, mit dem wir angesichts eines Dramas gern den ‚Guten‘ und den ‚Schurken‘ identifizieren.

Kommunikationspsychologisch gehen wir anders an die Sache heran: Wir versuchen erst einmal zu verstehen, was genau passiert ist. Dazu können Modelle hilfreich sein.

Das Kommunikationsquadrat

Der Sachinhalt ist meist direkt ausgesprochen, wir sagen: *explizit*.

Im professionellen Kontext spielt er die Hauptrolle oder, sagen wir es vorsichtiger, *sollte* er die Hauptrolle spielen. Sachlichkeit ist die Tugend von Menschen, die miteinander zu arbeiten haben, unabhängig davon, ob sie sich mögen und ‚miteinander können‘.

In der Äusserung von Herrn Neuchef wird der Sachinhalt halbwegs deutlich: ‚Ein Freizeitausgleich am Montag ist mit der Aufgabenerfüllung unverträglich (und daher abzulehnen)‘. Offen bleibt, ob es eine hausinterne Bestimmung gibt, die dies ausdrücklich untersagt, oder ob eine Ermessensentscheidung des Vorgesetzten ansteht. Eine letzte Klarheit steht auf der Sachebene somit noch aus.

Auf der *Sachebene* des Gesprächs gilt zum einen das *Wahrheitskriterium* wahr oder unwahr (zutreffend/nicht zutreffend), zum anderen das Kriterium der *Relevanz*: Sind die angeführten Sachverhalte für das anstehende Thema von Belang/nicht von Belang? Zum Dritten erscheint das Kriterium der *Hinlänglichkeit*: Sind die angeführten Sachhinweise für das Thema ausreichend, oder *muss* vieles andere auch bedacht sein? Die Gesprächspartnerin hat somit auf der Sachebene viele Möglichkeiten ‚einzuhaken‘. Sie kann die Wahrheit bezweifeln (z. B. ‚So eine Bestimmung gibt es nicht!‘) oder für übertrieben halten: ‚Wenn mal eine einen Tag fehlt, bricht ja nicht gleich alles zusammen!‘ Sie kann auch die Relevanz bezweifeln: ‚Das stimmt zwar, dass die Versorgung nicht mehr vollständig gewährleistet ist, aber darum geht es hier nicht:‘

Freizeitenausgleich ist genau wie Urlaub ein Rechtsanspruch des Arbeitnehmers, siehe § 13 unserer Betriebsvereinbarung.' Schliesslich kann sie das vorgebrachte Argument zwar anerkennen, aber in seiner Bedeutung relativieren, indem sie weitere Sachargumente hinzufügt und/oder die Kontroverse in einen grösseren Zusammenhang stellt, z.B. ‚Das stimmt zwar, kurzfristig leidet die Versorgung, zumindest bei unserem derzeitigen Personalengpass. Das darf aber nicht dazu führen, dass Weiterbildung flach fällt oder zum Privatvergnügen wird. Denn Weiterbildung ist für die mittelfristige Qualitätsverbesserung ganz entscheidend. Darum appelliere ich an Sie, sich da oben für eine bessere Personalausstattung einzusetzen!

Fazit: Die *Sachebene* des Gesprächs ist von grosser Bedeutung. Die sach- und menschengerechten Lösungen stehen und fallen nicht selten mit der Qualität des Diskurses auf dieser Ebene. Für die Führungskraft eine zweifache Herausforderung: erstens für solche Sachauseinandersetzungen inhaltlich (*Was*) und dialogisch (*Wie*) gut vorbereitet zu sein, zweitens eine *Teamentwicklung* zu fördern, die sachorientierte Dialoge und Gruppengespräche möglich macht. Eine solche Gesprächskultur fällt keiner Führungskraft in den Schoss. Sie will aktiv entwickelt sein. In unserem Beispiel kommt es gar nicht erst zu einer sachlichen Auseinandersetzung. Es ‚klemmt‘ auf einer anderen Ebene, der Beziehungsebene.

Die Beziehungsseite. Ob ich will oder nicht: Wenn ich jemanden anspreche, gebe ich (durch Formulierung, Tonfall, Begleitmimik) auch zu erkennen, wie ich zum anderen stehe und was ich von ihm halte - jedenfalls bezogen auf den aktuellen Gesprächsgegenstand. In jeder Äusserung steckt somit auch ein *Beziehungshinweis*, für welchen der Empfänger oft ein besonders sensibles, (über)empfindliches Ohr besitzt. Aufgrund dieses Ohres wird entschieden: Wie fühle ich mich behandelt durch die Art, in der du mit mir sprichst?

Frau Wild reagiert auf die erste Äusserung ihres Teamchefs aufgebracht und erzürnt. Dies deutet daraufhin, dass sie nicht nur inhaltlich anderer Meinung ist als er (Sachebene), sondern auch Anlass sieht, gegen die Art und Weise zu protestieren, wie sie hier angesprochen und behandelt wird. Welche niederträchtige Botschaft mag sie empfangen, mag sie ‚herausgehört‘ haben? Die Formulierung ‚Wenn das jeder machen würde...‘ hat einen Hauch von moralisierender Erziehung, so wird ein kleiner egoistischer Frevel getadelt (‚Was du dir herausnimmst, ist gemeinschaftsfeindlich!‘).

Nun, das hat Herr Neuchef gewiss *nicht gesagt*, vielleicht auch nicht *gemeint*. Vielleicht wollte er – ‚rein sachlich‘ - ausdrücken, dass zwar ein einmaliger individueller Ausnahmefall für die Aufgabenerfüllung verkraftbar wäre, wenn dies aber zum Präzedenzfall einer allgemeinen Regelung würde (und unter diesem Aspekt muss ein Vorgesetzter jeden Einzelfall ja *auch* betrachten), dann bestünde Gefahr, dass alles zusammenbrechen würde. ‚Gesagt‘ hat er es also nicht, ‚rübergekommen‘ ist es trotzdem, mit durchschlagender Wirkung.

Tatsächlich werden Beziehungssignale, meist *implizit*, ‚zwischen den Zeilen‘ gesendet. Das Nicht-Sprachliche, der Tonfall in der Stimme, die Mimik im Gesicht, spielen hier eine viel grössere Rolle, als der sachorientierte Sender ahnt. Vielleicht hat er seine *Worte* besonders gut abgewogen - und wird dann mit der Wirkung seines *Tonfalls* konfrontiert. In diesem Fall war es ein ‚Hauch‘ in der Formulierung, der das ‚Einschnappen‘ auslöste. Diese Kommunikationsebene ist besonders störanfällig, wenn die Beziehung angespannt, belastet oder unklar ist. Darum geht es letztlich um Beziehungsverbesserung (und nicht um Optimierung von Sprechblasen), denn bei einer intakten Beziehung muss ich nicht jedes Wort auf die Goldwaage legen. In der Kommunikation zeigt sich aber, wo und wodurch eine Beziehung belastet wird, darum legen wir unser besonderes Augenmerk darauf. Deswegen hilft alles nichts: Als Führungskraft sind Sie - ob sie wollen oder nicht - in die Beziehungsebene verstrickt und stehen vor der Herausforderung, auch auf diesem Parkett zu Hause zu sein. Die soziale Kompetenz, die auf der Sachebene begann (inhaltlich-dialogische Gesprächsführung) erweitert sich hier um eine zwischenmenschliche Dimension.

Halten wir zunächst fest, dass es nach der inhaltlichen eine zweite Kontaktebene gibt, auf der vor allem ‚der Ton die Musik macht‘.

Nach der aufgebrachten Reaktion von Frau Wild sollte dem Herrn Neuchef in einer Zehntelsekunde seines Meta-Bewusstseins deutlich werden: ‚Jetzt haben wir eine *Uneinigkeit* auf der *Sachebene* und eine *Störung* auf der *Beziehungsebene!* Jetzt muss ich aufpassen, dass wir nicht beides miteinander vermischen. Es ist einer der Kardinalfehler zwischenmenschlicher Kommunikation, dass eine Beziehungsstörung auf der Sachebene ausgetragen wird, mit der Folge, dass man sich dort festbeisst und so weder sachlich noch menschlich klar kommt. Am besten ist es, wenn versucht wird die Störung auf der Beziehungsebene zu klären und wenn möglich zu beheben, bevor die Sachfrage geklärt wird.‘

Dazu kommt es im geschilderten Beispiel nicht. Offenbar hört Herr Neuchef seinerseits mit dem empfindlichen Beziehungsohr (‚Sie sind unverschämt!‘). Das will er nicht auf sich sitzen lassen und legt nun seinerseits einen drauf: Zum einen kommentiert er tadelnd ihren Gefühlsausbruch (die Abwertung von Emotionalität enthält im Umgang von Männern mit Frauen einen besonderen ‚Sprengsatz‘), zum anderen verschärft er den Beziehungskonflikt, indem er von ‚blau machen‘ spricht und sich selbst als leuchtendes Gegenbeispiel präsentiert. Das heisst auf der Beziehungsebene: ‚Ich bin wunderbar, und du bist problematisch! Hör mir gut zu, damit du dich bessern kannst!‘

Die Selbstkundgabe-Seite. Immer, wenn ich etwas *von* mir gebe, gebe ich auch etwas von *mir* (kund, preis)! Jede Äusserung enthält auch, ob ich will oder nicht, eine Selbstkundgabe: einen Hinweis darauf, was in mir vorgeht, wie mir ums Herz ist, wofür ich stehe und wie ich meine Rolle auffasse. Dies kann wiederum explizit geschehen (‚Ich-Botschaft‘) oder implizit.

Wie schon der Sach- und Beziehungs-Schnabel, so kann auch der Selbstkundgabe-Schnabel sehr unterschiedlich gewachsen sein. Manche Menschen benutzen ihn zur (positiven) Selbstdarstellung (‚Sieh her, so bin ich!‘), manche eher im Sinne der Authentizität (‚Ich zeige mich so, wie ich bin, wie mir innerlich zumute ist‘). Ideal wäre es, wenn Ihre Authentizität als Führungskraft erkennbar, aber je nach Situation unterschiedlich ausgeprägt ist.

Welche Selbstkundgabe steckt in der ersten Reaktion von Herrn Neuchef? Zur Erinnerung, er sagte:

«Ein Freizeitausgleich für Wochenendweiterbildungen ist meines Wissens nicht vorgesehen, so schön, äh, und wünschenswert das natürlich wäre. Aber wenn jeder das so machen würde, könnten wir unsere Aufgaben in der Ambulanz nicht mehr erfüllen.»

Sie müssten, liebe Leserin, lieber Leser, Ihr Selbstkundgabe-Ohr auf Empfang schalten, um die (implizite) Ich-Botschaft zu erspüren und zu erkennen. - Ganz sicher kann man nicht sein, denn was im Sender wirklich vorgeht, weiss ja nur er selbst (*wenn* er es weiss). In diesem Fall könnten wir heraushören:

1. Ich befürchte, dass der Laden zusammenbricht, wenn ich jetzt zu grosszügig bin und Ihnen freigebe - jedenfalls wenn dies ein Präzedenzfall wird!
2. Ich bin unsicher, ob es hierfür eine bindende Regel gibt oder ob eine Ermessensentscheidung von mir zu treffen ist.
3. Ein Teil in mir würde Ihnen gerne den Wunsch erfüllen, ich halte ihn für nachvollziehbar.
4. Ein anderer Teil von mir missbilligt die mangelnde Dienstauffassung, die dem Antrag auf Freizeitausgleich nach meinem Dafürhalten zugrunde liegt. Ich jedenfalls würde das für mich nicht in Anspruch nehmen!

Nach guten Kommunikations-, 'Rezepten' befragt, hat Ruth Cohn einmal gesagt: 'Wenn es schwierig wird in der Kommunikation, dann sag einfach, was mit dir ist - das ist das beste Rezept, das ich kenne!' Hinzuzufügen ist: ...: sofern man das in dem Augenblick überhaupt weiss und verfügbar hat, was in einem vorgeht. Und ebenfalls ist hinzuzufügen: Nicht immer fordert eine Situation eine Selbstkundgabe der Führungskraft heraus - die Ich-Botschaft ist kein kommunikatives Allheilmittel. Gleichwohl gehört zu den wichtigsten Leitsätzen unserer Kommunikationsschulung:

«Willst du ein guter Leiter sein, dann schau auch in dich selbst hinein!»

Soweit die Selbstkundgabe vom Sender aus gesehen. Nun noch ein Wort zum 'Selbstkundgabe-Ohr' des Empfängers. Von allen vier Ohren wird dies von Führungskräften am wenigsten 'eingeschaltet', nach all unseren Beobachtungen. Wie könnte Herr Neuchef reagiert haben, wenn er die aufgebrachte Äusserung von Frau Wild *'Also, das finde ich jetzt ein bisschen . . . Ich meine, wer arbeitet von morgens bis abends mit den Patienten? Ich mache die Weiterbildung doch nicht zu meinem Privatvergnügen!'* mit dem Selbstkundgabe-Ohr empfangen hätte? Indem er, aktiv zuhörend, die darin enthaltene Selbstkundgabe akzeptierend zurückspeiegeln würde: *'«Also, Sie würden eine Ablehnung Ihres Antrags absolut nicht verstehen, gerade auch angesichts Ihres ganzen Einsatzes hier und da Sie schliesslich Ihre Freizeit opfern, um sich beruflich weiterzuqualifizieren?'*

Und wenn Frau Wild daraufhin 'Genau!' ausrufen würde, dann wäre die Meinungsverschiedenheit noch längst nicht aus der Welt (im Gegenteil: Sie würde erst richtig deutlich werden), aber Frau Wild würde sich verstanden fühlen - nicht nur in ihrer inhaltlichen Position, sondern auch in ihren Gefühlen.

Manche Führungskräfte wenden ein: 'Wenn ich so reagieren würde, das würde sie doch ganz klar als Punktgewinn für sich verbuchen! Damit wäre ich ihr doch schon so gut wie auf den Leim gekrochen!'

Dieser Einwand ist wichtig, er führt zum Kern. Wir würden dagegenhalten: Erstens, *verstehen* heisst nicht *zustimmen*. Wer nur verstehen kann und nur Verständnis äussern kann für etwas, was seiner *eigenen* Meinung entspricht, ist von einer nennenswerten Dialogqualität noch weit entfernt. Und zweitens, wer ein Mitarbeitergespräch mit dem Ehrgeiz eines Leistungssportlers führt, der einen Punktsieg davontragen will, hat ein zweifelhaftes Leitbild im Kopf. Eher geeignet scheint die Vorstellung, dass beide ihre Karten auf den Tisch legen und gemeinsam überlegen, wie man spielen muss, damit jeder die Stiche bekommt, die er braucht (Win-Win-Modell).

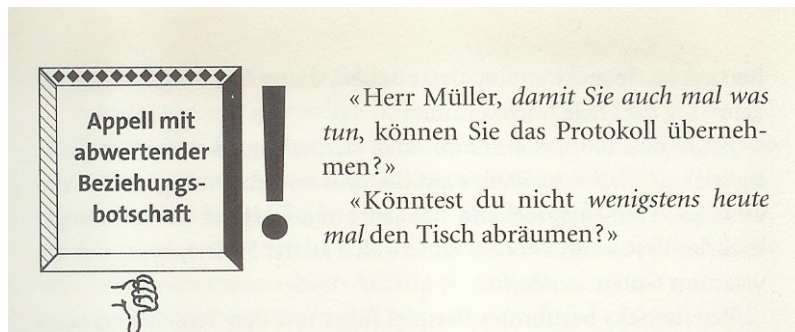
Sie ahnen, welche sozialen Kompetenzen mit der dritten Seite der Nachricht verbunden sind? Wir kommen darauf zurück. - Fehlt noch die vierte Seite:

Die Appell-Seite. Wenn ich das Wort ergreife und an jemanden richte, will ich auch Einfluss nehmen; ich will den anderen nicht nur 'erreichen', sondern auch etwas 'bei ihm erreichen'. Die *Macht des Wortes* ist für Führungskräfte von besonderer Bedeutung, denn der Führungsauftrag enthält die Herausforderung, Menschen zu leiten, zu bewegen, zu motivieren.

Manche Mitarbeiter klagen: 'Mein Chef hört sich gern reden, aber je länger ich zuhöre, umso weniger weiss ich, was er von mir will. Wenn er das bloss mal klar sagen würde!' Kommunikation ist ein Tango, der (mindestens) zu zweit getanzt wird. Statt zu leiden und zu klagen, könnte der Mitarbeiter in die Rolle des Klärungshelfers schlüpfen und dem Chef zurückmelden, was sein Appell-Ohr aufgeschnappt hat und wo er noch vor einem Rätsel steht. Für den Fall, dass Sie solche hellwachen Mitarbeiter (noch) nicht haben, müssen Sie selbst den Tango führen und klar sagen, was Sie wollen. Können Sie *fordern*? Sie sehen, auch die vierte Ebene der Kommunikation verlangt einem etwas ab, was vielleicht erst noch zu entwickeln ist.

In unserem Beispiel hat Dr. Neuchef scheinbar keine Mühe damit, etwas zu fordern und seinen Appell klar zu äussern. Warum scheinbar? Wer ein inneres Hindernis überwinden muss, tritt doppelt forsch auf. Doppelte Forchheit beim Ablehnen eines Wunsches löst doppelte *Reaktanz* aus (Widerstand gegen den Appell). Ein ‚Nein‘ kann leichter verdaut werden, wenn es mit einem ‚Ja‘ auf der Beziehungsebene verbunden ist. Das könnte zum Beispiel so klingen: *«Ich empfinde Ihren Wunsch nach Freizeitausgleich beileibe nicht als unangemessen, gerade angesichts Ihres Einsatzes und Ihrer Leistung, Frau Wild. Dennoch, und das bedaure ich sehr, sehe ich keine Möglichkeit, dem Antrag in dieser Form stattzugeben, und zwar aus folgenden Gründen...»*

Die Gewohnheit, einen Appell mit einer subtil herabsetzenden Beziehungsbotschaft zu verbinden, ist unnötig verbreitet:



Bleibt an dieser Stelle zu erwähnen, dass auch das *Appell-Ohr* einer Führungskraft gut ausgebildet sein sollte: Welche Wünsche und Erwartungen werden an mich, offen oder verdeckt, herangetragen? Die unerfüllten Wünsche von heute sind die Vorwürfe von morgen. Wer sich ungern mit Vorwürfen herumschlägt, sollte ein offenes Ohr für Wünsche entwickeln. Nicht, um sie unbedingt alle zu erfüllen, sondern um sie zu kennen, sich mit ihnen auseinander zu setzen und dem Mitarbeiter Gehör zu verschaffen. Dieses ‚Gehör‘, dieses ernst-genommen-werden kann wichtiger sein als die Wunscherfüllung.

Ich-Botschaften und aktives Zuhören

Ich-Botschaften

Das Kritisieren eines unerwünschten Verhaltens oder Handelns beim Gesprächspartner ist schwierig und fällt uns oft schwer. Kritik wird oft als Tadel, Herabsetzung und Ablehnung empfunden.

Das Ziel einer konstruktiven Kritik ist aber, eine Störung im zwischenmenschlichen Umgang zu beheben, eine Verhaltensänderung zu bewirken oder etwas zu lernen. Konstruktive Kritik ist zukunftsbezogen. Es geht *nicht* darum, dem andern zu beweisen, dass er etwas falsch gemacht hat. Die bestehende Situation soll vielmehr Anlass zu einer Standortbestimmung und Ausgangspunkt zu einer Verbesserung sein. Diese Grundhaltung bestimmt den Gesprächsstil.

Eine konstruktive Aussage ist umfassend, sachbezogen, klar und persönlich. Sie darf keine pauschale Aburteilung des Gesprächspartners sein, sondern muss die klare Bereitschaft zur Hilfestellung bei der Lösungssuche ausdrücken.

Thomas Gordon bezeichnet dieses Format einer Aussage als 'Ich-Botschaft'.

Die Ich-Botschaft umfasst:

- eine umfassende Beschreibung der Situation/dessen, was ich nicht akzeptieren kann, aus meiner Sicht.
(Wie sehe ich es? Was habe ich beobachtet? Was stört mich?)
Ich beobachte ... Ich sehe ... Ich erlebe ...
- meine ehrlichen Gefühle, mein Erleben der Situation.
(Was löst das bei mir aus?)
... dies löst bei mir ... aus und ...
- die konkrete Wirkung auf mich, die absehbaren, befürchteten Konsequenzen.
(Was bei mir passiert oder passieren könnte - keine Drohung!)
... ich befürchte ...
- Angebot zur gemeinsamen Lösungssuche.
(Was können wir tun?)
... deshalb schlage ich vor ...

Eigenschaften einer Ich-Botschaft:

- Ich stelle mich als Mensch und Führungskraft klarer dar.
- Der Mitarbeiter erhält einen genaueren Eindruck von mir.
- Störende Aspekte lassen sich leichter ansprechen.
- Mitarbeiter erhält eine Rückmeldung darüber, wie sein Verhalten auf mich wirkt.
- Unterschiedliche Sichtweisen werden leichter akzeptiert.
- Mitarbeiter kann meine Bewertung und Beurteilung seines Verhaltens leichter akzeptieren.

- Eine Ich-Botschaft drückt die ehrliche Absicht des Senders aus, gemeinsam eine Lösung zu suchen. Sie stellt weder die Person des Zuhörers noch die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern in Frage.

Das Format von Thomas Gordon unterscheidet sich leicht von den vier Schnäbeln von Friedemann Schulz von Thun. Schulz von Thun unterstreicht die Bedeutung des Beziehungsaspektes, der in jeder Ich-Botschaft angesprochen werden soll, und an Stelle des Angebots zur gemeinsamen Lösungssuche setzt er den Appell und Wunsch hinsichtlich der Veränderung und Entwicklung.

Die Nuancen sind von Bedeutung! Sie sollen situativ passend eingesetzt werden, deshalb stellen wir Ihnen die verschiedenen Varianten vor.

Aktives Zuhören

Zuhören ist der Prozess, in dem alle Wahrnehmungs-, Empfindungs-, und Erkenntniskräfte gebraucht werden, das Gehörte zu **deuten**.

Zuhören bedeutet, den Partner versuchen zu verstehen!

Der erste Schritt dazu ist die Fähigkeit zu Schweigen und den Partner ausreden zu lassen. Der Gesprächspartner muss dabei meine Bereitschaft spüren, ganz für ihn da zu sein und auf ihn einzugehen. Das setzt voraus, dass ich mich bewusst für das Gespräch entscheide und mir die nötige Zeit nehme.

Indem ich meine Energien auf meinen Gesprächspartner lenke, zeige ich ihm, dass er mir wichtig ist und ich ihm helfen möchte. Diese Bereitschaft drückt sich in einer offenen Körperhaltung (= Offenheit, Aufnahmebereitschaft, Zuneigung), einem lebendigen, natürlichen Augenkontakt und anderen verbalen und non-verbalen Aufmerksamkeitsreaktionen (Nicken, bestätigende Rückmeldungen) aus.

Regeln für gutes Zuhören:

1. Dem Gesprächspartner Entspannung ermöglichen!
Zeigen Sie ihm, dass er frei sprechen kann. Schaffen Sie eine freundliche und erlaubende Umgebung und Atmosphäre.
2. Zeigen Sie, dass Sie zuhören wollen!
Zeigen Sie Interesse. Schauen Sie sich nicht andere Leute an, während Sie zuhören.
3. Halten Sie Ablenkung fern!
Zeichnen Sie keine Kritzeleien, stapeln oder durchblättern Sie keine Papiere.
4. Stellen Sie sich auf den Partner ein!
Versuchen Sie, sich in seine Situation zu versetzen, damit Sie seinen Standpunkt verstehen.
5. Geduld!
Haben Sie Zeit. Unterbrechen Sie nicht. Nicht auf dem Sprung sein.
6. Beherrschen Sie sich!
Wenn Sie sich ärgern, interpretieren Sie die Worte Ihres Gesprächspartners falsch.
7. Lassen Sie sich durch Vorwürfe und Kritik nicht aus der Fassung bringen!
Das bringt Ihren Partner in Zugzwang. Streiten Sie nicht: Auch wenn Sie gewinnen, Sie haben verloren.
8. Fragen Sie!
Das ermutigt Ihren Partner und demonstriert Ihr Interesse.
9. Geben Sie Rückmeldung über Empfindungen!
Der Partner fühlt sich eher angenommen
10. Nicht sprechen!
Die Natur gab dem Menschen zwei Ohren, aber nur eine Zunge. Dies ist ein sanfter Hinweis darauf, dass man mehr hören als sprechen sollte.

Aktives Zuhören heisst aber noch mehr.

Um möglichst sicher zu sein, dass ich den Anderen verstehe, muss ich dem Gesprächspartner laufend rückmelden, was und wie seine Aussagen bei mir ankommen. Die Rückmeldungen müssen häufig und fortlaufend erfolgen und bestehen aus inhaltlichen Zusammenfassungen des Gehörten, Beobachtungen, Eindrücken und intuitiven Wahrnehmungen. Dabei versuche ich mich in die Situation meines Gesprächspartners zu versetzen und mich in ihn einzufühlen.

Aktives Zuhören bedeutet nicht Zustimmung, sondern Akzeptanz:

'Ich verstehe, was Du mir sagst. Ich akzeptiere Deine Gefühle und Empfindungen. Ich bin bereit, mit Dir eine Lösung zu suchen.'

Die häufigen und fortlaufenden Rückmeldungen tragen zur Klärung der Situation bei. Oft führt aktives Zuhören den Gesprächspartner zu einer Einsicht oder einer Lösung des Problems.

Die fünf Grundhaltungen des aktiven Zuhörens

- : Ehrliches Interesse
Der Zuhörer ist konzentriert bei der Sache. Er tritt ohne vorgefasste Meinung oder Vorurteile dem Partner gegenüber. Der Partner wird aus der ICH bin OK / DU bist OK Position angenommen.
- : Eine nicht-beurteilende Haltung
Es wird nicht kritisiert, es wird kein guter Rat erteilt, und es werden keine Schuldgefühle wachgerufen, sondern es wird fördernd und akzeptierend reagiert.
- : Eine nicht-dirigierende Haltung
Es wird nicht etwas zu bestätigen gesucht, was man schon vorher angenommen hat. Dazu zählt auch der weitgehende Verzicht auf das sofortige Anbieten von Problemlösungen. „Pacing“ (begleiten) kommt vor „Leading“ (führen).
- : Echte Absichten
Es ist die echte Absicht vorhanden, den Partner in seiner Sprache zu verstehen, in seinen Begriffen zu denken und die Bedeutung der Situation aus seiner Sicht zu erfassen.
- : Stetiges Bemühen
Es ist ein stetiges Bemühen um eine objektive und kontrollierte Gesprächsführung.

Die Verstärkung des aktiven Zuhörens

1. Paraphrasieren

Paraphrasieren heisst, das vom Gegenüber Gesagte *mit anderen/eigenen Worten* zu wiederholen.

Der Umfang einer Aussage darf verändert werden, der Inhalt nicht. Die Rückkoppelung muss gleichwertig sein. Die sachliche Kernaussage muss stimmen. Anfangsformulierungen sind:

- : „Sie meinen, dass ...“
- : „Sie glauben, dass ...“
- : „Sie denken, dass ...“

2. Zusammenfassende Wiederholung

Zur Straffung bei längeren und widersprüchlichen Aussagen.

Die Zusammenfassung setzt Orientierungspunkte für den Partner.

Sie erfolgt häufig durch Gegenüberstellung bzw. In-Beziehung-Setzen

Beispiele:

- : „an sich ... aber dann ...“
- : „einerseits .., andererseits ...“

Metakommunikation

Wenn die Kommunikation dennoch ins Stocken kommt oder im Stocken bleibt, kann ein nächster Schritt zur wieder in Gang-Setzung **das Gespräch über das Gespräch** sein:

Metakommunikation ist das Gespräch über die Art und Weise, wie wir kommunizieren. Sie ist so quasi der innere Hochsitz, die Vogelperspektive auf sich selbst.

"Meta" heisst übersetzt "über".

D.h. die Beteiligten führen eine Auseinandersetzung über die Art, wie sie die gesendeten Botschaften gemeint, wie sie die empfangenen entschlüsselt und wie sie darauf reagiert haben.

Die Partner begeben sich auf eine Art "Feldherrenhügel", um sich vom „Schlachtfeld“ ihrer Anschuldigungen und der festgefahrenen Positionen zu distanzieren. Nach dem Motto: "Was geht hier und jetzt in mir vor; wie erlebe ich dich und was spielt sich zwischen uns ab, dass wir Probleme miteinander haben.

Metakommunikation ist keine Spielerei, sondern kann gerade in verfahrenen Situationen weiterhelfen. Statt sich in der Sache (und in der Beziehung!) weiter zu verbeissen, kann ein Blick darauf, wie man miteinander kommuniziert Wunder wirken: Welchen Ton haben wir miteinander? Welche Rollen haben sich eingespielt? Ist die Art unseres Gesprächs konstruktiv? Wie könnten wir erfolgversprechender miteinander reden?

Ein Anfang zum Wechsel auf die Meta-Ebene in spannungsgeladenen Situationen kann sein:
... Lass uns gemeinsam nachdenken, wie wir gerade miteinander reden ...'

Metakommunikation kann auch bewusst und präventiv eingesetzt werden, um die eigentliche Thematik zu reflektieren (Helikopterperspektive); sozusagen als Begleitung der laufenden Kommunikation machen wir uns auf der Meta-Ebene bewusst, worum es beim Gespräch eigentlich geht z.B. ‚Wir reden endlos über die Ferienplanung aber eigentlich handelt es sich um ein Machtgeplänkel.‘

Die Metakommunikation ist sicherlich kein Allheilmittel, birgt in sich aber die Möglichkeit aus heftigen Streitereien einmal auszusteigen und näher hinzusehen, was los ist.