



Das A und O guter Kommunikation

Frau Drützel-Heilgeist ist u.a. Autorin des Arbeitsbuchs "[Betrifft Projektarbeit](#)" mit wertvollen Tipps und Musterformularen zu allen Phasen der Projektarbeit, angefangen von Teambildung und Themenfindung bis hin zur Materialsammlung, Zeitplänen, Dokumentation und Präsentation.

Die Goldenen Kommunikationsregeln

- Erst die Gefühle, dann der Verstand: gehen Sie zuerst auf die Gefühle des anderen ein; danach erst argumentieren
- Einfühlungsvermögen: erst fragen: Wie wirkt mein Verhalten auf den anderen?
- Beschreiben: beschreiben Sie sachlich, statt zu (ver-)urteilen
- Vorwürfe vermeiden: keine Vorwürfe in Stimme, Mimik, Gestik und Wortwahl. Vorwürfe blockieren und lassen Konflikte entstehen und eskalieren
- Zuhören: hören Sie zu, anstatt selbst zu reden
- Fehler zugeben
- Gespräche strukturiert führen und in sinnvollen, nachvollziehbaren Schritten: nehmen Sie den anderen mit!

Erst kommen die Gefühle - dann der Verstand

Nach dem „Eisbergmodell“ ragen sozusagen 5 % Verstand aus dem Wasser, der größte Teil des Eisbergs, 95 %, besteht aus Unterbewusstsein und Unbewusstem und diese Anteile blockieren oft genug das Denken: der Verstand setzt aus. Wenn man Wut, Ärger, Freude, Glück empfindet, kann man sich beim besten Willen nicht auf sachliche Argumente einlassen, mögen sie noch so richtig und gut sein.

Daher ist es so wichtig, auf die Gefühlslage des anderen einzugehen, und zwar ausführlich genug, dann erst kann man auf die sachliche Ebene gehen und sein Anliegen vorbringen, Argumente austauschen oder mit der Arbeit beginnen. Das ist übrigens auch der Grund, warum ein kluger Gesprächspartner erst einmal „plaudert“, bevor er „zur Sache kommt“.

Ein bewährtes Mittel ist es, die Gefühle des Gegenübers zu „spiegeln“ und oft genügen dazu Äußerungen wie „das hätte mich auch geärgert!“ oder „das ist ja großartig!“ „Darauf kannst du wirklich stolz sein!“.

Zeigen Sie, dass Sie die Gefühle des anderen wahrnehmen: „Du wirkst auf mich, als ob es dir heute schwer fiele, dich auf unser Thema zu konzentrieren. Bedrückt dich etwas?“ Gehen Sie auch dann auf die Gefühle des anderen ein, wenn Sie Verursacher sind: „Ich muss wegen meiner kranken Mutter unbedingt früher nach Hause. Es ist wirklich ärgerlich, ausgerechnet heute, wo wir so ein wichtiges Thema haben und es ohnehin mühsam war, den Termin zu finden!“

Oft genügt es sogar, den anderen interessiert anzuschauen, mit dem Kopf zu nicken, freundlich zu lächeln oder mitfühlend das Gesicht zu verziehen und „na so was!“ zu sagen.

Einfühlungsvermögen (Empathie)

Ein gutes Gespräch entsteht, wenn man *zuallererst einmal* das Interesse des Gegenübers berücksichtigt, nicht das eigene: „Der Köder muss dem Fisch schmecken, nicht dem Fischer.“

Die Zauberfrage, um das Interesse herauszufinden, *lautet: Was ist dem anderen daran wichtig?* Dann wird man einem *Kunden, der es „möglichst einfach“ haben möchte*, nicht sagen: „Dieser Foto-Apparat hat 20 Funktionen“ - sondern: „Wenn Sie Aufnahmen machen wollen, brauchen Sie lediglich folgende drei Funktionen zu kennen.“ Und umgekehrt wird man einem Fachmann alles zeigen, was es an raffinierten Funktionen gibt.

Noch wichtiger ist es, sich die (möglichen) Gefühle und Reaktionen des anderen klar zu machen und vorauszusehen. Leider neigen wir dazu, einfach irgendwie und ohne zu überlegen zu reagieren. Was empfindet wohl ein Mensch, der mir traurig erzählt, dass er durch eine Prüfung gefallen ist, wenn man ihm antwortet: „Da hätten Sie eben mehr lernen müssen“ - selbst wenn es stimmt, ist das wenig hilfreich. Oder wie finden Sie es, wenn einer freudestrahlend erzählt, er habe die Prüfung bestanden und die Antwort erhält: „Sie haben doch bloß Glück gehabt“? Es mag ja stimmen, aber muss man ihm das jetzt sagen?

Es ist schwer und man muss es ein Leben lang üben, sich zuerst zu fragen: „Wie würde das, was ich sagen/tun möchte, auf mich wirken, wenn ich an seiner Stelle wäre?“. Kurz und etwas

vereinfachend: Was du nicht willst, das man dir tu, das füg' auch keinem anderen zu.

Aber die größte Todsünde der Kommunikation ist es, jemanden vor anderen abschätzig zu behandeln. Mit nichts kann man einen Menschen so schwer verletzen und sich zum Todfeind machen als dadurch, dass man ihn vor einem oder mehreren anderen Menschen tadelt, „fertig macht“, kritisiert, verspottet oder Vorwürfe macht.

Beschreiben statt bewerten

Wir neigen dazu, andere Menschen zu bewerten - und meist abzuwerten. Viel schwieriger, dafür aber hilfreicher und nicht verletzend ist es eine sachliche und genaue Beschreibung dessen zu geben, was jemand gut oder nicht gut gemacht hat. Nur dann kann dieser Lob und Tadel annehmen und weiß vor allem, was er ändern oder beibehalten sollte. „Beschreiben statt bewerten“ ist das A und O vor allem für unangenehme Gespräche und Kritikgespräche

Eine gute Beschreibung ist:

- möglichst zeitnah
- sachlich ohne Wertung
- so genau wie möglich

Einige Beispiele sollen zeigen, was gemeint ist:

Bewertung	Beschreibung
Du bist unzuverlässig!	Du hast das zweite Mal das Buch vergessen. Du bist gestern und heute 5 Minuten nach der vereinbarten Zeit gekommen.
Was haben Sie denn da für einen Mist geschrieben!	Da kommen noch die Überschriften rein, in Arial 14. Das lange Zitat muss noch eingerückt werden. Mach noch ein paar Absätze rein, sonst wird der Text zu lang.

Sie sind schlampig!	Wenn Sie Ihren Schreibtisch so voller Papiere haben, macht das auf Besucher einen schlechten Eindruck.
Das ist völlig daneben!	Da liegt sicher ein Irrtum vor! Die Unterlagen müssen Sie in den blauen Karton legen, nicht in den roten.

Dasselbe gilt für das Lob. Es sollte ebenso wie die Kritik im Idealfall unmittelbar erfolgen und nicht pauschal und allgemein sein, sondern begründet. Ein gleichgültiges „schön“ demotiviert eher statt anzuspornen. Auch allzu häufiges und gedankenloses Lob nützt sich schnell ab.

pauschal beschreibend	
Das haben Sie gut gemacht!	Sie haben den Termin genau eingehalten und das Budget nicht überschritten, Kompliment!
Ihre Präsentation war sehr ansprechend.	Sie haben bei Ihren Informationseinheiten darauf geachtet, dass das Wesentliche farbig hervorgehoben wurde und immer auf das gedeutet, was Sie gerade erläutert haben.
Du hast ein hübsches Bild gemalt!	Es ist dir gelungen, durch den Grau-Kontrast die Gestalt in Rot in den Mittelpunkt zu stellen, obwohl sie nicht größer ist als die anderen.

Zu diesem Kapitel gehören auch die „Ich-Botschaften“. Auch wenn man nicht ganz ohne Bewerten auskommt, so sollte man wenigstens klar stellen, welches Gefühl ein Verhalten bei einem selbst ausgelöst hat und das Verhalten beschreiben: „Es hat mich sehr gekränkt, dass Frau Schulze mir die Fähigkeiten zum Umgang mit Kindern abgesprochen hat, und du kein Wort dazu gesagt hast.“

Aber Vorsicht! Wenn ich sage „ich bin sauer, weil du dich idiotisch benimmst“, dann ist das keine Ich-Botschaft!

Vorwürfe vermeiden

Der Vorwurf ist die beliebteste menschliche Reaktion auf etwas Störendes. „Warum [!] steht dein Fahrrad immer noch draußen?“, „Du bist doch selbst schuld, warum hast du denn nicht geantwortet? Ich habe es dir doch gleich gesagt, dass du das machen sollst.“. Jeder Vorwurf blockiert das Denken so stark, dass beim Gegenüber der Inhalt und seine Berechtigung gar nicht erst ankommt. Man fühlt sich angegriffen und reagiert gereizt auf den Angriff und mit Gegenvorwürfen „... und du hast neulich vergessen, das Auto abzuschließen!“, „Du drückst dich doch selbst dauernd vor unangenehmen Briefen - kehre mal gefälligst vor deiner eigenen Tür!“. Der schönste Krach ist da. Um die Sache geht es dabei überhaupt nicht mehr.

Die Regel aller Regeln: kein Vorwurf in Stimme, Mimik, Gestik und Wortwahl.

Aber gerade in der Wortwahl liegt häufig ein unterschwelliger Vorwurf. Ein paar Beispiele für den „versteckten Vorwurf“ sollen zeigen, was damit gemeint ist:

Dein Fahrrad steht <u>immer</u> noch draußen.	Dein Fahrrad steht noch draußen.
<u>Dauernd</u> unterbrichst du mich.	Du hast mich eben unterbrochen.
Sie haben <u>überhaupt kein</u> Verständnis für den Sachverhalt.	Der Sachverhalt scheint Ihnen nicht verständlich zu sein.
<u>Verstehen</u> Sie das <u>denn immer noch</u> nicht?!	(ruhig) Verstehen Sie das nicht?
Es ist ja <u>äußerst</u> merkwürdig, was Sie da von sich geben.	Es ist merkwürdig, was Sie erzählen.
Bist Du der Dackel vom Dienst? Du musst doch nicht Annas Zeug wegräumen!	Ich finde, Anna sollte ihre Sachen selbst wegräumen.

Zuhören

Zuhören kann doch jeder - glaubt man. Aber es gehört einiges dazu, damit der andere das Gefühl hat, dass man ihn versteht. Wie hört man richtig zu?

- durch Ihre Körperhaltung: den anderen anschauen (aber nicht anstarren), interessiert nicken, sich zu ihm hinneigen, entspannt sitzen, Arme nicht dauernd verschränken, Kopf ein bisschen zur Seite neigen.
- durch ermunternde Einwürfe wie „na so was!“, „hm“, „interessant“, „und dann?“ Damit signalisieren Sie dem anderen, dass Sie zuhören und ermuntern ihn zum Weiterreden.
- durch kurzes Wiederholen dessen, was der andere gesagt hat, z.B. „Habe ich dich richtig verstanden, es hat dich nicht so sehr geärgert, dass Thomas dich ‚dumme Kuh‘ genannt hat, sondern dass er deinen Fehler vor den anderen breit getreten hat?“, „Du glaubst also, dass Thomas dir wichtige Informationen vorenthalten hat?“, „Das hat also Herr Müller vorgegeben und Thomas hat es nur falsch umgesetzt?“
- durch das Eingehen auf die Gefühle: „Da hätte sich wohl jeder geärgert!“, „Das hat aber ganz schön gesessen und hat dich bestimmt gekränkt!“, „Thomas Verhalten ist aber wirklich irritierend und verunsichert dich“
- durch Fragen: „Was daran kränkt dich?“, „Wie hast du dich dabei gefühlt?“, „Welche Konsequenzen könnte das haben?“, „Was ist das Schlimme daran?“, „Wie sieht das denn die Gegenseite?“ „Wie würde Thomas reagieren, wenn du ihn einfach nach seinen Gründen für sein Verhalten fragen würdest?“, „Was könnte Herr Müller dir möglicherweise tun?“, „Was kann schlimmstenfalls passieren?“, „Wer wäre davon betroffen, wenn du das tun würdest?“
- durch Herausfinden der Fakten: „Was genau hat Thomas gesagt/getan?“, „Wer hat das eigentlich behauptet?“, „Stimmen die Zahlen denn?“, „Hast du schon mit Herrn Müller gesprochen und nachgefragt?“

Fehler zugeben

Einen Fehler zuzugeben und sich zu entschuldigen ist ein bewährtes Mittel, den Schaden, den man angerichtet hat, ob klein oder groß, wieder gut zu machen oder wenigstens zu begrenzen. Es nimmt zudem denen, die Vorwürfe machen, den Wind aus den Segeln. Das reicht vom einfachen „Entschuldigung“, wenn man jemanden versehentlich angerempelt hat bis zur förmlichen schriftlichen Entschuldigung bei schwerwiegendem Fehlverhalten.

Im Regelfall bedarf es aber keiner großen Worte. Oft genügt es, wenn Sie einen Fehler offen eingestehen: „Das war mein Fehler. Ich hätte die Vorschriften einhalten sollen.“ oder die 4 Zauberworte „Es tut mir leid.“ ehrlichen Herzens aussprechen. Natürlich ist hier nicht die „fadenscheinige Entschuldigung“ gemeint und auch nicht die unterwürfige und bloß taktisch gemeinte Schein-Entschuldigung.

Auch hier gilt das Gebot der Sachlichkeit. Vor allem Frauen neigen dazu, sich wortreich und womöglich noch mit weinerlicher Stimme zu entschuldigen. Tun Sie das nicht! Jeder Mensch macht Fehler, und Sie brauchen sich deshalb nicht klein zu machen. Entschuldigen Sie sich kurz und bleiben Sie sachlich, sowohl inhaltlich als auch im Tonfall. Dann vergibt sich keiner etwas, wenn er um Entschuldigung bittet.

Gespräche strukturiert führen

Alle Gespräche sollten so aufgebaut sein, dass das Gegenüber den Gedankenschritten folgen kann. Man fällt nicht mit der Tür ins Haus. Das gilt sowohl für Alltagssituationen als auch für lange und wichtige Verhandlungen und es gilt für Gespräche mit Mitarbeitern und Geschäftsfreunden wie für die mit Freunden oder Kindern.

Die Grundbausteine guter Gesprächsführung sind:

Türöffner/ Empathie	Sachverhalt	Konsequenz, Bitte, Aufforderung, Lösungsvorschlag
Frau Ritter, ich habe ein	Mein dreijähriger Bruder lag heute morgen mit Fieber im	Könnte ich ausnahmsweise früher gehen,

Problem:	Bett; meine Mutter bleibt bei ihm, muss aber heute Nachmittag zur Arbeit.	damit ich die S-Bahn um 13.05 erwische und meine Mutter ablösen kann?
Hannes, komm mal her. Ich weiß, du willst gleich weg, aber gerade darum geht es.	Wir hatten gestern ausgemacht, dass du dein Zimmer bis heute um 15 Uhr aufgeräumt hast. Den Zeitpunkt hattest Du selbst festgelegt, weil Du zu Stefan willst und ich versprach, Dich dann hinzufahren. Vor einer halben Stunde habe ich Dich noch einmal erinnert. Jetzt ist es 15.00 Uhr und dein Zimmer ist nicht aufgeräumt.	Rufe Stefan an und mache einen anderen Termin mit ihm aus. <i>[ohne Vorwurf in der Stimme, in Mimik oder Gestik, ruhig und sachlich sprechen]</i>

Dieses können Sie erweitern oder kürzen oder abändern - aber die 3 Basiselemente sollten in jedem Fall und in dieser Reihenfolge enthalten sein. Wichtige Gespräche werden am besten schriftlich (in Stichworten) vorbereitet und der geschätzte Zeitbedarf für die einzelnen Schritte festgehalten.

Für Kritikgespräche gelten zudem die bekannten Feedback-Regeln:

- denjenigen, der Feedback erhält, direkt ansprechen
- Immer zuerst etwas Positives äußern
- beschreiben, nicht bewerten
- Ich-Botschaften senden
- Wer Feedback erhält, sagt gar nichts (auch wenn er platzen möchte!) und bedankt sich bei dem/denen, der/die sich die Mühe gemacht haben Feedback zu geben. Auf keinen Fall Erklärungen abgeben oder widersprechen. Sie entscheiden im Stillen für sich, was Sie annehmen wollen und was nicht - aber Sie sagen es nicht.