

1 Bevor es losgeht

„Das Geheimnis des Erfolges ist es,
den Standpunkt des anderen zu verstehen.“

HENRY FORD

Vielleicht kennen Sie das? Sie sprechen mit jemandem und ganz gleich, wie sehr Sie sich bemühen, Sie scheinen bei Ihrem Gegenüber nicht anzukommen. Sie sind sich sicher, rein sachlich alles richtig gemacht zu haben. Trotzdem reagiert Ihr Gesprächspartner irgendwie genervt. Oder aber er bringt Sie auf die Palme – vielleicht weil er nicht zuhört oder stur auf seiner Meinung beharrt? Manchmal wissen Sie schon vorher, dass Sie mit jemandem nicht klarkommen und die Kommunikation stockt von vornherein, bisweilen entsteht die Blockade erst im Gespräch.

Es passiert immer wieder, dass ein Gespräch auf der Sachebene nicht „läuft“, weil Blockaden die Beziehungsebene stören und die Gesprächsbereitschaft einengen. Mit *Clever kommunizieren* wollen wir Sie bei problematischen Gesprächen unterstützen, indem wir versuchen, Antworten auf folgende Fragen zu geben:

- Wie erkenne und meistere ich Gesprächsblockaden?
- Wie kann ich mit „schwierigen“ Gesprächspartnern leichter und erfolgreicher umgehen?
- Welche Chancen ergeben sich eventuell sogar aus schwierigen Gesprächen?

Dieses Buch richtet sich an alle, die beruflich und/oder privat mit Personen zu tun haben, die sie als schwierig empfinden, und die sich einen entspannten, unverkrampften Umgang mit diesen Menschen wünschen. Dabei geht es

Die Beziehungsebene dominiert die Sachebene

sowohl um Störungen auf der Beziehungsebene, die eine längere Entwicklungsgeschichte haben, als auch um situationsbedingte Gesprächsblockaden, die oft spontan entstehen können.

Was heißt „Clever kommunizieren“?

Clever kommunizieren bietet das Handwerkszeug für zahlreiche Situationen, in denen Gespräche schwierig werden. Je besser wir mit Blockaden und Störungen umgehen können, desto weniger geraten wir unter Stress und desto souveräner können wir auch schwierige Kommunikationssituationen meistern. Das spielt eine besondere Rolle, wenn wir es mit für uns wichtigen Gesprächspartnern zu tun haben oder ein Konfliktgespräch führen müssen. Lesen Sie,

- wo die Gründe dafür liegen können, dass Gesprächsblockaden entstehen,
- wie Sie aktiv mit diesem Wissen umgehen und
- was Sie ganz konkret tun können, um Gespräche zukünftig stressfrei und erfolgreich zu führen.

Wir möchten Ihnen eine neue Sichtweise eröffnen und Sie einladen, mit eigenen Blockaden und denen des Gesprächspartners aktiv, gewinnbringend, entspannt und vielleicht sogar spielerisch umzugehen. Anfangen sollten Sie – wie so oft – bei sich selbst. Ansatzpunkt sind deshalb zunächst Ihre persönlichen Schwierigkeiten, die ein zielführendes Gespräch mit bestimmten Gesprächspartnern bisher verhindert oder erschwert haben. „Psychologisches“ wird anhand von konkreten, leicht nachvollziehbaren Beispielen erläutert.

**Nach außen
und nach innen
gerichtete
Lösungsansätze**

Das Hauptaugenmerk des Buches liegt darauf, das vermittelte Wissen nutzbar zu machen, um die eigene Kommunikation zu optimieren. Es geht darum, Ihre Handlungsfähigkeit

zu erhalten und zu erweitern. Dazu bieten wir Ihnen in den einzelnen Kapiteln verschiedenste Lösungsansätze an. Dabei haben Sie grundsätzlich die Wahl zwischen

- *nach außen gerichteten Maßnahmen*, die darauf zielen, Ihr eigenes Gesprächsverhalten unabhängig vom inneren Gefühlszustand ganz bewusst gesprächsfördernd zu gestalten, und
- *nach innen gerichteten Maßnahmen*, die in der Regel dazu dienen, durch Selbstbeobachtung und Reflexion Ihre eigene Sichtweise langfristig zu objektivieren, also sinnvoll zu verändern.

Die nach innen gerichteten Maßnahmen führen infolge der Einstellungsänderung zu neuen Verhaltensweisen und wirken somit eher langfristig. Bei den nach außen gerichteten Ansätzen verhalten Sie sich kurzfristig situationsbezogen anders. Bei regelmäßiger Anwendung kann dies jedoch ebenfalls zu einer langfristigen Einstellungsänderung führen. Welcher Lösungsansatz in welcher Situation, bei welcher Gesprächsblockade und mit welchem Gesprächspartner für Sie der richtige ist, entscheiden Sie jeweils individuell.

Wie das Buch aufgebaut ist

Wir beginnen in Kapitel 2 mit allgemeinen Anmerkungen zu Kommunikationsstörungen und Hinweisen darauf, wie man sie beheben kann. In einer Umfrage haben wir eine „Hitliste der nervigsten Kommunikationsmuster“ ermittelt, die Sie am Anfang von Kapitel 2 finden. Hier haben wir 15 Verhaltensweisen gesammelt, die die Befragten in Gesprächen immer wieder in Rage bringen – von „Der andere hört mir nicht zu“ bis „Der Gesprächspartner kann mich nicht leiden“, sortiert nach Häufigkeit. Aus diesen typischen Mustern sind die Überschriften der Kapitel entstanden. Jedes Kapitel beschreibt am Beispiel eines solchen „nervigen Musters“ ein

klassisches Element, das zu Kommunikationsstörungen beiträgt – von der selektiven Wahrnehmung bis zu Vorurteilen. Die Abbildung 1 auf Seite 18 visualisiert, welche Elemente bei der Entwicklung von Blockaden beteiligt sind. In den nachfolgenden Kapiteln steht jeweils eines dieser Elemente im Mittelpunkt.

Sie werden bald merken, dass in der menschlichen Kommunikation letztlich vieles miteinander verknüpft ist. Die Trennung in Einzelkapitel ist also idealtypisch. Bezüge und Wiederholungen lassen sich nicht vermeiden.

Zuerst die Theorie, dann die Praxis Alle Kapitel gliedern sich in zwei Teile. Zuerst werden die Hintergründe der Elemente dargestellt, die zu Gesprächsblockaden führen können. Fakten und Theorien werden dabei mit Erfahrungen aus der Praxis und eigenem Erleben in konkreten Übungen verknüpft. Dieser Block dient der Analyse und Ursachenforschung und führt zu einem besseren Verständnis sowohl eigener wie fremder Reaktionen in Gesprächen.

Der zweite Abschnitt jedes Kapitels widmet sich dem konkreten Nutzen für den Leser und der Umsetzung in die Praxis. Hier erhalten Sie Tipps und Übungsangebote zum Umgang mit Gesprächsblockaden. Diese kennzeichnen wir, wenn sie nach außen gerichtet sind, mit einem (A), wenn sie nach innen gerichtet sind, mit einem (I).

Franz und Emil

Im weiteren Verlauf des Buches werden Sie immer wieder auf Franz und Emil stoßen. Franz und Emil sind Freunde. Emil hat dieses Buch bereits gelesen, und er beantwortet die Fragen, die sich Franz während des Lesens stellen.

Auf der Sachebene sind Franz und Emil schon Kommunikationsprofis, denn sie haben das Buch *Überzeugen ohne zu argumentieren* (GABAL, 2005) gelesen und wenden die Inhalte erfolgreich an. Als Franz nun dieses Buch bei Emil liegen sieht, fragt er, was das nun wieder soll, denn ... Aber lesen Sie selbst:

Franz: *Sag mal, was ist denn das hier? „Clever kommunizieren?“ ... Ich dachte, wir wären schon Kommunikationsprofis?*

Emil: *Klar, sind wir auch, aber wie war das denn letztens mit dem Schulze?*

Franz: *Na ja, das lag ja nicht an mir, dass ich da nicht weitergekommen bin. Der hat ja total blockiert.*

Emil: *Genau.*

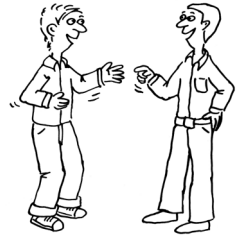
Franz: *Ach so, dann geht's wohl in diesem Buch darum, was ich machen kann, wenn Schulze, die Pfeife, mal wieder blockt?*

Emil: *Ja, und auch darum, wie bei dir selbst Gesprächsblockaden entstehen können.*

Franz: *Ja klar, weiß ich, wie bei mir Blockaden entstehen! Immer dann, wenn ich auf solche Idioten treffe! Da kann man doch nichts mehr tun!*

Emil: *Jaaa, das sagst du! Wer weiß, was der Schulze sagt ... Fakt ist nämlich, dass die Menschen unterschiedliche Kommunikationsmuster nervig finden und auch unterschiedlich darauf reagieren. Lies doch mal das zweite Kapitel. Da steht noch mehr drin, wie solche Blockaden entstehen.*

Franz: *Na, da bin ich mal gespannt!*



2 Grundsätzliches

„Es hört doch jeder nur, was er versteht.“

JOHANN WOLFGANG VON GOETHE

Zunächst beschäftigen wir uns mit der Frage: Was sind eigentlich Gesprächsblockaden, und was löst sie aus? Dabei ist es bedeutsam zu wissen, dass die Menschen unterschiedliche *Hot Buttons* haben. Drückt jemand einen solchen roten Knopf, reagieren sie automatisch auf eine bestimmte Art und Weise: Sie gehen an die Decke, sie werden traurig, sie ziehen sich beleidigt zurück, sie fühlen sich angegriffen ... Welche *Hot Buttons* häufig auftreten verdeutlicht eine Umfrage, durch die unsere „Hitliste der nervigsten Kommunikationsmuster“ (Tab. 1) entstanden ist, die Sie gleich im Anschluss finden und die uns durch das ganze Buch begleiten wird.

**Blockaden haben
stets ähnliche
Gründe**

Gesprächsblockaden entstehen übrigens bei verschiedenen Menschen sehr ähnlich, denn sie basieren meistens auf verzerrter Wahrnehmung, unbewussten Erwartungen, erlebten Ähnlichkeiten und Unterschieden, Vorurteilen und – last but not least – auf der Be-Deutung, die die Kommunikationspartner der Sprache beimessen.

Auch wenn es uns bisweilen besser gefiele, wenn der Gesprächspartner sich ändern würde, erfolgversprechende Lösungsansätze liegen grundsätzlich beim Agierenden, also bei uns selbst!

Im Abschnitt *Erste Schritte zur cleveren Kommunikation* finden Sie grundlegende Tipps, wie Sie schwierige Gesprächssituationen entspannen können.

Die Hitliste der nervigsten Kommunikationsmuster

Bei welchen Sprüchen oder Handlungen Ihres Gegenübers stellen sich Ihnen die Nackenhaare auf? In der unten stehenden Tabelle haben wir eine freie Spalte für Ihre Antworten eingefügt.

Was bringt Sie auf die Palme?

Übung:

Bitte kreuzen Sie an, was Sie am meisten nervt.

Tabelle 1:
Die Hitliste der nervigsten Kommunikationsmuster

Hitliste der nervigsten Kommunikationsmuster	Rang	Prozent der Antworten	Ihr Wert
Der Gesprächspartner hört mir nicht zu.	1	64 %	
Der Gesprächspartner will mich über den Tisch ziehen (manipulieren).	2	29 %	
Der Gesprächspartner ist profilierungssüchtig und spielt sich immer in den Vordergrund.	3	28 %	
Der Gesprächspartner eiert rum und vermeidet jede klare Position.	3	28 %	
Der Gesprächspartner lässt mich gar nicht zu Wort kommen.	5	20 %	
Dem Gesprächspartner muss ich jedes Wort aus der Nase ziehen.	6	19 %	
Der Gesprächspartner besteht stur auf seiner Meinung.	7	17 %	
Der Gesprächspartner legt jedes Wort auf die Goldwaage.	8	15 %	
Der Gesprächspartner nörgelt ständig.	9	14 %	
Der Gesprächspartner ist „harmoniesüchtig“.	10	8 %	
Der Gesprächspartner ist mir unsympathisch.	11	7 %	
Der Gesprächspartner macht mich schräg von der Seite an.	12	6 %	
Der Gesprächspartner ist ein ewiger „Streithammel“.	13	5 %	
Der Gesprächspartner nimmt immer die Gegenposition ein.	13	5 %	
Der Gesprächspartner kann mich nicht leiden.	15	4 %	
Weiteres			

Die vorgestellte „Hitliste“ ist das Ergebnis einer Umfrage unter über 100 Personen. Diese wurden gebeten, aus einer von uns vorgegebenen Übersicht die drei für sie nervigsten Kommunikationsmuster zu wählen. Die Liste erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Deshalb hatten die Befragten die Möglichkeit, eigene Aussagen zu ergänzen. Eine Auswahl:

- Weitere nervtötende Muster**
- Der Gesprächspartner wird verbal aggressiv und laut.
 - Der Gesprächspartner unterbricht mich, fällt mir ins Wort.
 - Der Gesprächspartner baut keinen Blickkontakt auf.
 - Der Gesprächspartner reagiert eingeschnappt.
 - Der Gesprächspartner spielt nervös mit irgendwelchen Gegenständen.
 - Der Gesprächspartner psychologisiert/analysiert mich.
 - Der Gesprächspartner wechselt ständig das Thema.

Spitzenreiter der Hitliste – von über 60 % der Befragten genannt – ist „Der Gesprächspartner hört mir nicht zu“. Deshalb widmen wir uns dem Thema Zuhören gleich anschließend in *Erste Schritte zur cleveren Kommunikation*. Außerdem wird es ums Zuhören unter verschiedenen Gesichtspunkten immer wieder gehen.

Weitere Punkte der Hitliste werden in einzelnen Kapiteln dieses Buches aufgegriffen. Diese Hitliste soll Sie zunächst dazu anregen, herauszufinden, was Sie persönlich aufregt. Das können ganz ähnliche, eventuell aber auch ganz andere Dinge sein als bei den von uns Befragten.

- Wenn zwei dasselbe erleben ...**
- Es ist entscheidend, dass Sie wissen, welches Verhalten bei Ihnen eine Gesprächsblockade auslöst. Bitte beachten Sie, dass das bei Ihrem Gesprächspartner ganz andere – möglicherweise sogar entgegengesetzte – Verhaltensweisen sein können. Wie aus der Liste ersichtlich, fühlen sich z.B. etwa ebenso viele Menschen von „Streithammeln“ wie von „Har-

moniesüchtigen“ genervt. Ganz ähnlich ist es mit den Gegensätzen „dem muss ich jedes Wort aus der Nase ziehen“ und „der lässt mich gar nicht zu Wort kommen“.

Einmal davon abgesehen, dass solche Formulierungen wertend sind, zeigen uns diese Ergebnisse sehr deutlich, dass es ausgesprochen subjektiv ist, was uns stört. Das heißt, das, was uns nervt, hat auch etwas mit uns selbst zu tun. Im Anschluss erfahren Sie mehr darüber, wie Gesprächsblockaden entstehen und warum identische Kommunikationsmuster unterschiedlich erlebt werden.

... reagieren sie oft ganz unterschiedlich

Wie Blockaden entstehen

Während es relativ leicht fällt, die Kommunikationsmuster zu benennen, die einen ärgern, ist den meisten unklar, was die konkreten Auslöser dafür sind.

Untersuchungen belegen, dass die Kommunikation

- zu 55 % nonverbal,
- zu 38 % in der Tonalität und
- nur zu 7 % verbal stattfindet.

Zu den *nonverbalen* Signalen gehört äußerlich Erkennbares wie:

- Körpersprache (Haltung, äußere Erscheinung, Mimik, Gestik, Nähe/Distanz, Augenbewegungen, Körperkontakt, Atmung, Schluckbewegungen, Kieferbewegungen, ...) und
- Semiotik (Lehre von den Zeichen der Objekte, wie z.B. Kleidung, Schmuck oder Statussymbole, und Lehre von den Zeichen der Rituale und Handlungen, wie z.B. Begrüßung, Small Talk oder Kaffee anbieten).

Nonverbale Informationen

Tonale Informationen Zur *Tonalität*, die ja mit 38 % ebenfalls eine große Rolle spielt, zählen Merkmale wie Sprechgeschwindigkeit, Sprachklang, Sprachrhythmus, Tonhöhe, Vibration, Sprachfluss, Lautstärke, Pausen usw. Tonalität ist also die Art, wie jemand spricht.

Verbale Informationen Das, worauf wir uns normalerweise bewusst konzentrieren, nämlich Worte und Inhalte, gehört zu den *verbalen* Signalen, die allerdings mit 7 % fast vernachlässigbar sind.

Da Gesprächsblockaden eine Folge der Kommunikation sind, ergibt sich logischerweise, dass diese ebenfalls nur zu einem sehr geringen Teil auf der Inhaltsebene ausgelöst werden. In diesem Zusammenhang kann es für Sie interessant sein, sich klarzumachen, auf welche Signale Sie unbewusst reagieren. Für den Fall, dass Sie aufgrund bestimmter Zeichen in Stress geraten, sprechen wir von den schon oben erwähnten *Hot Buttons*.

Mögliche Hot Buttons Wie finden Sie zum Beispiel einen erhobenen Zeigefinger, hochgezogene Augenbrauen, fehlenden Blickkontakt, eine schrille Stimme, ...? Umgekehrt läuft es genauso. Wenn Ihr Gesprächspartner wie ferngesteuert reagiert, können Sie davon ausgehen, dass Sie einen seiner Hot Buttons getroffen haben.



Franz: *Das ist ja ein Ding! Was ich sage, ist also unwichtig?*

Emil: *Doch, das ist schon wichtig, aber für das Entstehen einer Gesprächsblockade macht das, was jemand sagt, am wenigsten aus.*

Franz: *Also, dass der Schulze mich nervt, liegt zu 55 % daran, dass der mich nie anguckt? Und nur zu 7 % daran, dass der was anderes will als ich?*

Emil: *So ungefähr, ja. Es sei denn, es gibt noch mehr, was dich in einer Unterhaltung stört?*

Franz: *Ja, wenn ich so darüber nachdenke, nervt es mich auch,*

wenn Menschen sprechen wie eine Schlaftablette. Aber das macht der Schulze nicht.

Emil: *Aha, das ist interessant. Erstens ist dieses Beispiel aus dem Bereich der Tonalität und zweitens liefert dir das einen Hinweis, dass langsames Sprechen bei dir eine Gesprächsblockade auslösen kann.*

Franz: *Ja wie, bei dir etwa nicht?*

Emil: *Nein, das stört mich nicht. Mich stört eher, wenn jemand zu schnell spricht.*

Franz: *Hmm, das ist mir ja bei der Liste der nervigen Kommunikationsmuster auch schon aufgefallen. Da gibt's ungefähr gleich viele Leute, die es nervt, wenn sie jemandem jedes Wort aus der Nase ziehen müssen, wie solche, die es stört, wenn sie gar nicht zu Wort kommen.*

Emil: *Stimmt. Es kommt nämlich darauf an, was der Einzelne mit dem Verhalten des Gesprächspartners verbindet. Guck dir mal die Abbildung 1 an, da wird erklärt, wie das entsteht.*

Die Abbildung auf der Folgeseite zeigt, dass menschliche Kommunikation von vielen Faktoren beeinflusst wird und welchen Filtern sie unterliegt. Zwischen den beiden Gesprächspartnern steht das „tatsächliche“ Verhalten zunächst in Form von nonverbalen, tonalen und verbalen Signalen. Jeder der Partner sieht z. B. die Blickrichtung des anderen, welche Körperhaltung dieser eingenommen hat und welche Mimik er zeigt (nonverbal). Des Weiteren erkennt jeder tonale Signale, wie z. B. die Lautstärke, das Sprechtempo, die Stimmlage, die Betonung usw. Und als verbale Mitteilungen werden vor allem die Wörter, die der Partner benutzt, aufgenommen. Aus einer unglaublich großen Auswahl von Signalen filtert jeder Gesprächspartner unbewusst nur einen kleinen Teil heraus, der weiterverarbeitet wird.

Welche von diesen Signalen registriert und wie sie verarbeitet werden, hängt zum einen von physiologischen Grundvoraussetzungen und zum anderen von individuellen Filtern

Was wird wahrgenommen?

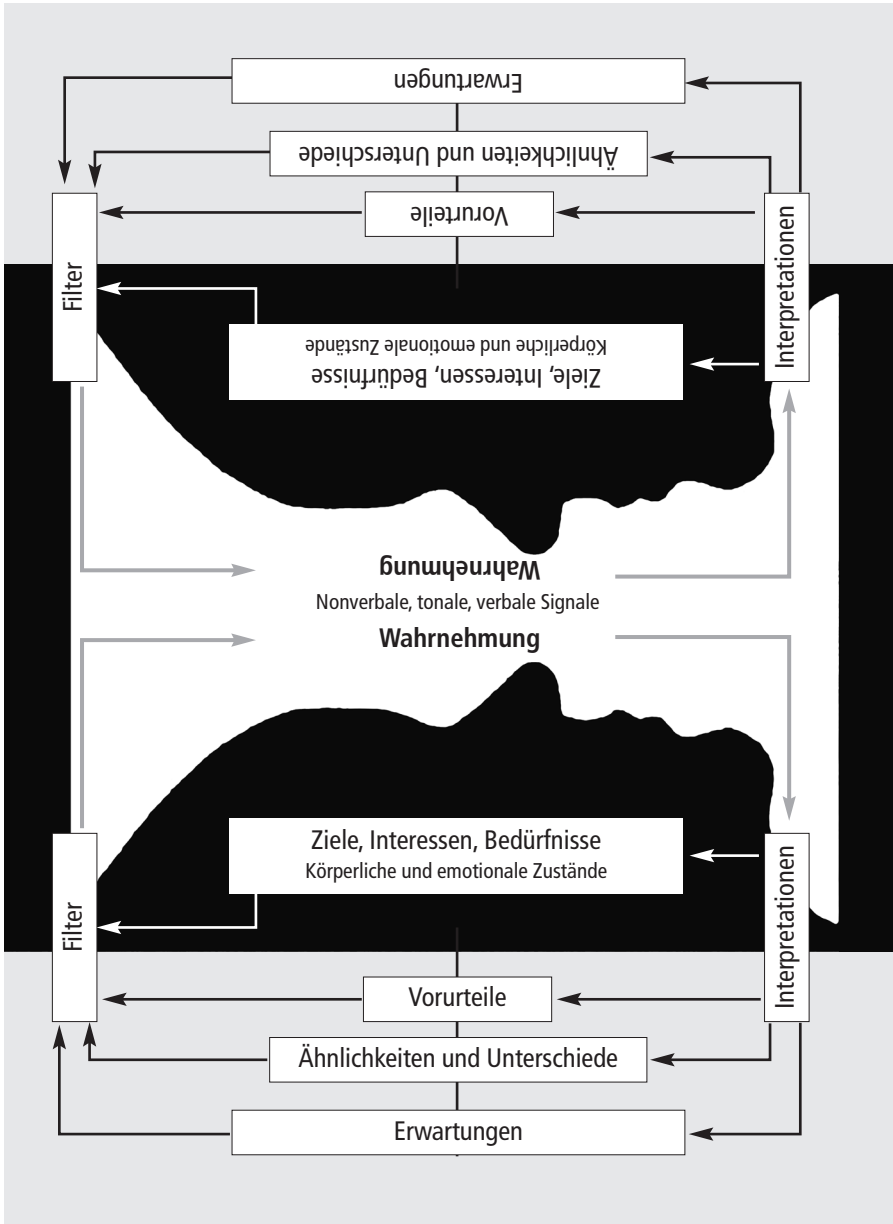


Abbildung 1: Kreislauf der Kommunikation

der Gesprächsteilnehmer ab. Beiden Arten von Wahrnehmungsfiltern ist gemeinsam, dass sie größtenteils unbewusst funktionieren.

Eine physiologische Grundvoraussetzung ist z. B. die Anzahl der Signale, die überhaupt aufgenommen werden kann. Unterschiede in der Wahrnehmung verschiedener Menschen können etwa in der Farberkennung, in der Sehschärfe, im Hörvermögen usw. liegen.

Während die physiologischen Bedingungen für jede Person stabile Wahrnehmungsfilter darstellen, sind die individuellen Filter veränderlich. Sie werden von bewussten und unbewussten Zielen, Interessen und Bedürfnissen sowie vom aktuellen körperlichen und emotionalen Zustand beeinflusst. Sie kennen das sicherlich von sich selbst: Wenn Sie gut gelaunt und gesund sind, nehmen Sie die Welt um sich herum anders wahr, als wenn Sie schlechte Laune haben oder krank sind. Wenn Sie an Ihrem Arbeitsplatz einen konkreten Auftrag zu bearbeiten haben, richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf andere Dinge, als wenn Sie am Wochenende unterwegs sind.

Individuelle Filter

Relativ stabilen Einfluss auf die individuellen Filter haben

- die Erwartungen, die jemand hat,
- der Umgang mit und die Bewertung von Ähnlichkeiten und Unterschieden zu anderen und
- die vorhandenen Vorurteile.

Durch diese Filter wird das, was in unserem Kopf an „Wahrnehmung“ ankommt, in hohem Maße eingeschränkt. Die jeweilige Interpretation der „angekommenen“ nonverbalen, tonalen und verbalen Signale wiederum ist eine persönliche Auslegung jedes Menschen. Damit wird deutlich, dass jede Situation von jedem Einzelnen stets höchst individuell wahrgenommen und interpretiert wird und der „Wahrheits-

gehalten“ auf ausgesprochen wackeligen Füßen steht, was dem Betreffenden meistens völlig unklar ist.

**Alles beeinflusst
alles**

Die Abbildung 1 veranschaulicht, dass jede Interpretation zudem in einer direkten Wechselwirkung mit den unbewussten Faktoren (Ziele, Interessen, Bedürfnisse, Erwartungen, Ähnlichkeiten und Unterschiede, Vorurteile) steht. Dies führt in einer Rückkopplung zu einer Veränderung der Filter selbst. Insgesamt findet eine ständige wechselseitige Beeinflussung aller Faktoren statt. Das erfolgt zu allem Überfluss auch noch zum größten Teil unbewusst, was letztendlich so etwas wie eine „richtige“ Kommunikation unmöglich macht. Alle hier genannten Einflussfaktoren werden im weiteren Verlauf des Buches detailliert beschrieben.



Franz: *Hilfe! Mir schwirrt der Kopf. Die spinnen ja wohl.*

Emil: *Ein bisschen viel und ein bisschen trocken, wie?*

Franz: *Ja, genau. Ich brauch dringend ein Beispiel.*

Emil: *Okay! Nehmen wir noch mal den Schulze. Angenommen, du willst mit ihm die Arbeitsteilung für das Projekt besprechen.*

Franz: *Ja, genau. Das ist mein bewusstes Ziel.*

Emil: *In Ordnung! Und dieses Ziel wird noch von unbewussten Erwartungen, Ähnlichkeiten und Unterschieden und Vorurteilen beeinflusst.*

Franz: *Das mit den Vorurteilen ist einfach. Ich halt den ja für schwierig, weil er immer blockt. Deshalb muss ich ja vorher mit dem reden, damit er sich nicht schon wieder übergangen fühlt.*

Emil: *Ja. Und welche Ähnlichkeiten und Unterschiede gibt es zwischen euch und wie bewertest du die?*

Franz: *Warte mal. Da hab ich ja noch nie drüber nachgedacht. Da fällt mir nur ein, dass er viel langsamer und gründlicher ist als ich. Dass er so langsam ist, bringt mich auf die Palme, und dass er so gründlich ist, macht mich ehrlich gesagt ein bisschen neidisch. Aber deshalb kann der mir ja vielleicht auch im Projekt helfen.*

Emil: *Hmm. Und welche Erwartungen an die „Zusammenarbeit“ hast du?*

Franz: *Weißt du, für mich ist es normal, und das erwarte ich auch von anderen, dass Kollegen freundlich miteinander umgehen.*

Emil: *Siehst du, dein bewusstes Ziel, mit dem Schulze über die Arbeitsteilung für das Projekt zu sprechen, wird beeinflusst durch deine Erwartungshaltung bezüglich „Zusammenarbeit“, deinem Vorurteil darüber, warum der Schulze möglicherweise blockt, und der Tatsache, dass er bestimmte Dinge anders macht als du.*

Franz: *Clever. Das war mir nicht bewusst. Und wahrscheinlich gibt es da noch viel mehr Unbewusstes, was sich auf meine Ziele mit dem Schulze auswirkt.*

Emil: *Genau, und dann gibt's da ja auch noch die Filter, die bewirken, dass du nur bestimmte Dinge wahrnimmst. Zum Beispiel, dass der Schulze nicht gerade der freundlichste Zeitgenosse ist. Das kriegst du mit. Aber ist dir schon aufgefallen, dass der extrem hilfsbereit ist?*

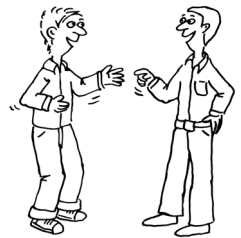
Franz: *(kichert) Für die Filter hab ich noch ein ganz anderes Beispiel. Der Müller ist doch in die Katja verknallt. Und letzters hat der gegrinst wie ein Honigkuchenpferd, weil sie ihn angerufen hat ..., um ihn an die Reisekostenabrechnung zu erinnern!*

Emil: *Die rosarote Brille als Filter!*

Franz: *Ah, jetzt begreif ich's langsam. Das, was die Katja gemacht und gesagt hat, ist das tatsächliche Verhalten. Und wie der Müller das aufgenommen hat, ist von seinem Filter, der rosaroten Brille, abhängig. Und das führt dann zu der Fehlinterpretation, dass die Katja was von ihm will.*

Emil: *Wer weiß, wer weiß? Wie ist denn dieser Wahrnehmungsfiler bei dem Müller entstanden?*

Franz: *Also, wenn ich das richtig verstanden habe, ist das ja selbst dem Müller nicht klar. Woher soll ich das denn dann wissen?*





Emil: *Ich glaub, das ist ein wichtiger Punkt, dass man sich über die Entstehung seiner eigenen Wahrnehmung Gedanken machen kann. Aber in den Kopf von anderen kann man auf keinen Fall hineinschauen.*

Franz: *Okay. Alles kapiert.*

Emil: *Aber, Moment mal, der Müller und die Katja haben ja gar keine Gesprächsblockade!*

Franz: *Aber vielleicht kriegen die mal eine. Wenn nämlich der Müller weiterhin durch die rosarote Brille guckt, ihr Verhalten in seinem Sinne interpretiert, entsprechend handelt (grinst) und sie ihn dann irgendwann auf den Boden der Tatsachen zurückholen muss.*

Emil: *Ganz schön kompliziert! Vor allem, wenn man bedenkt, dass beim Gesprächspartner dasselbe in Grün abläuft!*

Bei den in der Abbildung gezeigten Einflussfaktoren und ihren vielfältigen Wechselwirkungen fragt man sich, wie es überhaupt möglich ist, dass Kommunikation oft reibungslos funktioniert, wo doch Gesprächsblockaden programmiert scheinen. Je mehr wir über das Entstehen von Blockaden wissen, umso größer ist auch die Chance, Ansatzpunkte zur ihrer Vermeidung und Lösung zu finden.

Erste Schritte zur cleveren Kommunikation

In den nachfolgenden Kapiteln finden Sie eine Vielzahl von Tipps zu den wichtigsten „nervigen Kommunikationsmustern“, die Ihnen helfen sollen, gelassener und entspannter – kurz cleverer – zu kommunizieren. Zunächst geben wir Ihnen eine Reihe allgemeiner Hinweise, die in jeder Gesprächssituation hilfreich sind. Dabei stellen die ersten drei Tipps nach außen (A), die letzten beiden nach innen gerichtete Maßnahmen (I) dar.

Hören Sie zu (A)

Das Thema „Nicht-Zuhören“ führt die Hitliste der nervigsten Kommunikationsmuster an. Über 60 % der Befragten stört es, wenn ihnen ihr Gesprächspartner nicht zuhört. Daraus leitet sich zwingend die erste wichtige Regel ab:

Wenn Sie feststellen, dass es eine Blockade zwischen Ihnen und Ihrem Kommunikationspartner gibt: Hören Sie ihm zu!

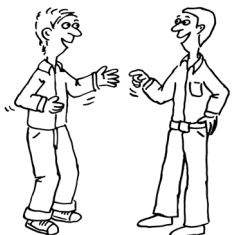
Vorsicht! Das ist möglicherweise leichter gesagt als getan! Denn wie selbstverständlich gehen wir davon aus, dass wir als „gute Gesprächspartner“ unserem Gegenüber immer zuhören. Und wie schnell urteilen wir über den anderen, dass er das gerade nicht tut!

Nur, was passiert denn bei einer Gesprächsblockade? Wie oben schon geschildert: Wir sind in unserer eigenen Wahrnehmung gefangen, die von unseren persönlichen Filtern und unseren Interpretationen und Zielen gesteuert wird! Und so suchen wir häufig unbewusst nur noch nach der Bestätigung unserer inneren Standpunkte. Das heißt: Wir gehen „aus dem Kontakt“. Wir sind mit unserer Aufmerksamkeit mehr bei uns selbst als beim Gesprächspartner. Das merkt dieser natürlich und wertet es als „Nicht-Zuhören“ und mangelnde Wertschätzung.

Wenden Sie sich von dieser „Innensicht“ bewusst wieder nach außen! Schenken Sie Ihrem Gegenüber Ihre volle Aufmerksamkeit! Hören Sie ihm wirklich nur zu – ohne zu interpretieren!

Franz: *Also, das ist mir jetzt aber ein bisschen zu platt! Was soll das denn?*

Emil: *Das hört sich zwar ganz einfach an, aber wie ist das denn bei dir und dem Schulze?*



Mit der Aufmerksamkeit beim anderen sein

Franz: *Gutes Beispiel! Ich hör dem immer zu, und ich versteh auch, was der sagt, aber seine Einwände sind völlig irrelevant und total daneben!*

Emil: *Siehst du. Und genau das ist es, was das Zuhören manchmal so wahnsinnig schwer macht! Du sollst nämlich wirklich nur zuhören. Nur zuhören, deinem Gesprächspartner deine volle Aufmerksamkeit schenken, seine Einwände ernst nehmen, Abstand nehmen von deiner eigenen Wahrnehmung, deiner Interpretation, deinen Zielen ...*

Franz: *Ähähm. Du meinst, es reicht nicht aus, ihn einfach ausreden zu lassen und ihn nicht zu unterbrechen? Ich muss mich wirklich mit den Einwänden vom Schulze auseinandersetzen? Mich selbst hinten anstellen?*

Emil: *Dass du ihn ausreden lässt und ihn nicht unterbrichst, ist ja nur eine Frage der Höflichkeit. Das andere ist ein Ausdruck der Wertschätzung und dazu gehört es, dass man den Gesprächspartner und das, was er zu sagen hat, ernst nimmt!*

Franz: *Ich glaub, jetzt dämmert mir, wie schwierig das ist! Das ist ja eine echte Herausforderung!*

Überschreiten Sie die rote Linie (A)

Die „rote Linie“ zu überschreiten bedeutet, sich ganz bewusst anders zu verhalten, als man es normalerweise tut. Wenn wir eingefahrene Wege verlassen, kann das den Gesprächspartner überraschen und das blockierte Gespräch wieder in Gang bringen. Ein Vielredner, der 15 Sekunden schweigt, erweckt Aufmerksamkeit, ebenso wie ein „Ja-Sager“, der einmal klar und deutlich „Nein“ sagt.

Die Komfortzone verlassen

Um die eigene rote Linie überschreiten zu können, muss man zunächst einmal die eigene „Komfortzone“ kennen, das heißt, man muss wissen, wie man sich „normalerweise“ verhält. Die Komfortzone umfasst das erprobte Verhaltensrepertoire, den Bereich, in dem man sich sicher fühlt. Die eigene Komfortzone zu verlassen und damit die rote Linie zu überschreiten, erfordert ein Mindestmaß an Mut. Denn

außerhalb der Komfortzone liegt Neuland. Es ist noch nicht bekannt, wie die Umwelt auf das veränderte Verhalten reagiert.

Gleichzeitig ergeben sich hier auf unbekanntem Gebiet auch neue Reaktionsmöglichkeiten für den Gesprächspartner, und damit steigt die Chance, die Gesprächsblockade aufzulösen. Das gewohnte Verhalten führt Sie oft tiefer in die Sackgasse. Verlassen Sie die Komfortzone! Gehen Sie den ersten Schritt auf einem neuen Weg!

Je öfter Sie ein bestimmtes Verhalten ausprobieren und damit Erfolg haben, also z.B. eine Gesprächsblockade beseitigen, desto sicherer werden Sie sich fühlen. In der Folge werden Sie es öfter einsetzen und damit mittelfristig Ihre Komfortzone vergrößern.

Im Laufe der folgenden Kapitel erhalten Sie immer wieder Anregungen zum Überschreiten der roten Linie. Prüfen Sie, welche davon Sie in welcher Situation ausprobieren wollen.

Überzeugen Sie, ohne zu argumentieren (A)

Insbesondere dann, wenn Sie jemanden von etwas überzeugen wollen und dabei eine Gesprächsblockade entsteht, ist „überzeugen, ohne zu argumentieren“ hilfreich. Das gleichnamige Buch von Marion Recknagel geht vom Prinzip der uneingeschränkten Akzeptanz von Meinung, Interessen, Wünschen und Zielsetzung des Gesprächspartners aus und zielt darauf ab, eine Lösung zu finden, mit der beide rundum zufrieden sind. Dabei steht die sachliche Verhandlung ganz klar im Vordergrund. Wenn dort Widerstände entstehen, weil einer den anderen oder das, was diesen bewegt, nicht ernst genug nimmt, kann es zu einer Gesprächsblockade kommen. Entscheidend ist es, die den Widerständen zugrunde liegenden Interessen und Bedürfnisse des Partners zielgerichtet herauszufinden, um damit umgehen zu können. In diesem

Zusammenhang sind besonders Fragetechniken von großer Bedeutung. Deshalb finden Sie hier eine Auswahl der wichtigsten Fragetypen. Sie haben die Möglichkeit, sich diese Fragen sowohl selbst als auch Ihrem Gegenüber zu stellen:

- Fragetypen**
- *Zur Beschreibung eines Problems:*
 - Wann, wo, wie oft ... tritt das Problem auf?
 - Worin besteht die eigentliche Schwierigkeit?

 - *Zum Ablauf von Problemsituationen:*
 - Was läuft in der Situation in der Regel ab?
 - Wie reagieren Sie darauf?

 - *Zum Effekt von Verhaltensweisen:*
 - Welchen Effekt hat dieses Verhalten?
 - Wie reagiert der andere?

 - *Nach Erklärungen:*
 - Wie erklären Sie sich das?
 - Wie erklärt sich das Ihr Gesprächspartner?

 - *Nach der Meinung des Gesprächspartners:*
 - Was ist Ihnen in diesem Zusammenhang wichtig?
 - Wie ist Ihre Meinung dazu?

 - *Zur Analyse:*
 - Was glauben Sie, woran das liegt?
 - Wer ist außer Ihnen noch betroffen?

 - *Zur Konkretisierung von Aussagen:*
 - Was passiert im Einzelnen?
 - Was genau stört Sie?

 - *Bestätigungs-/Kontrollfragen:*
 - Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...?
 - Ihnen ist also ... und ... besonders wichtig?

■ *Zur Lösung:*

- Welche Voraussetzungen sollten aus Ihrer Sicht erfüllt sein?
- Was sollte unbedingt berücksichtigt werden?

■ *Zur Transfersicherung:*

- Wie werden Sie konkret vorgehen?
- Wie zufrieden sind Sie mit der Vereinbarung?

Wenn Sie die Widerstände Ihres Gesprächspartners und seine dahinterstehenden Interessen genau kennen, wird es Ihnen leichter fallen, Gesprächsblockaden zu vermeiden oder aufzulösen und Ihr Gegenüber zu überzeugen.

Bereiten Sie Gespräche vor und nach (I)

„Was ist am schwersten zu erreichen? Dass man sich selbst hinter die Schliche kommt.“

WILHELM BUSCH

... was uns geradezu dazu herausfordert, es immer wieder anzustreben! Es wird in der Kommunikation immer wieder zu Blockaden kommen, auch wenn Sie sich noch so viel Mühe geben. Vielleicht, weil die Art und Weise, wie Sie die rote Linie überschritten haben, fehlgeschlagen ist, vielleicht, weil neue Hot Buttons auftauchen. Das ist normal und gehört zur Kommunikation. „Fehler“ machen ist erlaubt! Wir sind schließlich Menschen! An dieser Stelle möchten wir Sie ausdrücklich ermutigen, Fehler als Erfahrungen zu betrachten, als einen Schritt auf dem Weg zum Kommunikationsprofi.

Zur Kurskorrektur dient die Vor- und Nachbereitung von Gesprächen, insbesondere unter dem Beziehungsaspekt. Es geht darum, die eigenen Aktionen und Reaktionen sowie die damit verbundenen Gefühle zu reflektieren, und zwar am besten anhand eines ganz konkreten Gesprächs. So ist es am leichtesten, sich selbst auf die Schliche zu kommen.

**Ein Problem-
gespräch
reflektieren**

In der Nachbereitung überprüfen Sie, wie das Gespräch abgelaufen ist. Wichtig ist, dass Sie sich vergegenwärtigen, an welchen Stellen Störungen aufgetreten sind und was Sie möglicherweise dazu beigetragen haben. Zur Analyse gibt es eine ganze Reihe von Fragen, die Sie sich stellen und beantworten können:

- Wann ist das Gespräch gekippt? Wo war es kritisch?
- Wo gab es Missverständnisse?
- Was genau ist an dieser Stelle passiert?
- Was habe ich dabei gemacht und möglicherweise beim anderen ausgelöst?
- Womit genau hat mein Gesprächspartner mich auf die Palme gebracht?
- Warum habe ich so und nicht anders reagiert?
- Wie kann ich zukünftig damit umgehen?
- Was genau will ich beim nächsten Mal anders machen?

Sich auf ein schwieriges Gespräch einstimmen

Die Nachbereitung eines Gesprächs ist in gewissem Sinne gleichzeitig eine Vorbereitung auf das nächste. Darüber hinaus gibt es zur Planung eines Gesprächs etliche hilfreiche Fragen:

- Was weiß ich über die Hot Buttons meines Gesprächspartners?
- Was ist meinem Gegenüber im Umgang wichtig?
- Was halte ich vom anderen?
- Wie kann ich mich positiv auf meinen Gesprächspartner einstimmen?
- Welche Hoffnungen, Befürchtungen und Erwartungen hege ich?
- Gibt es Ähnlichkeiten oder Unterschiede zu meinem Gesprächspartner, die mich stören?
- Welche neuen Verhaltensweisen möchte ich ausprobieren (rote Linie überschreiten)?

Selbstverständlich ist auch die Vor- und Nachbereitung von Gesprächen auf der Sachebene wichtig, z. B. die Frage, ob das Gesprächsziel erreicht wurde. Das Thema dieses Buches ist aber die Klärung von Störungen auf der Beziehungsebene. Das viel zitierte Eisbergmodell der Kommunikation besagt, dass die Beziehungsebene zu 6/7 und die Sachebene lediglich zu 1/7 den Ausgang eines Gesprächs bestimmt.

Erkennen Sie Ihre Hot Buttons (I)

Im Rahmen der Selbstbeobachtung und Reflexion als Chance zur langfristigen Entschärfung von Gesprächsblockaden spielen insbesondere die eigenen Hot Buttons eine große Rolle. Zunächst geht es darum, herauszufinden, worauf Sie anspringen. Die Hitliste der nervigsten Kommunikationsmuster bietet hier sicherlich eine Reihe von Ansatzpunkten. Bitte berücksichtigen Sie, dass die Auslöser nonverbal, tonal und/oder verbal sein können. Je genauer Sie um Ihre Hot Buttons wissen, desto bewusster können Sie damit umgehen und Gesprächsblockaden lösen. Angenommen, ein Gesprächspartner verbindet mit Lautstärke Positives wie Fröhlichkeit und Zugehörigkeit, der andere eher Negatives wie Streit und Ärger. Bei diesen beiden könnte allein die Lautstärke zu einer Gesprächsblockade führen, ohne dass auf der Sachebene eine Meinungsverschiedenheit besteht.

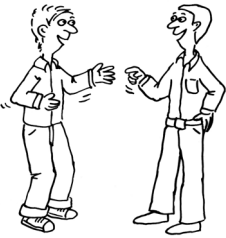
Wie Sie Ihre Hot Buttons am schnellsten finden? Indem Sie zukünftig darauf achten, was Sie aufregt. Wenn Sie etwas entdeckt haben, was Sie in jeder Situation unabhängig von der Person ärgert, dann haben Sie höchstwahrscheinlich einen von diesen verflixten roten Knöpfen gefunden. Oder Sie beantworten sich folgende Frage: Was muss man tun, um mich garantiert auf die Palme zu bringen?

Wie finden Sie Ihre Hot Buttons?

Im nächsten Schritt fragen Sie sich, ob dieser Punkt für Sie wichtig ist. Wenn ja, dann bleiben Sie dabei, bemühen sich aber bewusst, gelassener zu reagieren, wenn dieser Knopf

gedrückt wird. Wenn der Aufreger eher hinderlich ist, dann haben Sie folgende Möglichkeiten:

- Sie verabschieden sich von ihm; keine Angst, er wird Sie ungefragt immer mal wieder aufsuchen. Dann prüfen Sie ihn erneut, hinterfragen eventuell, wie er entstanden ist, welche Aufgabe er hat, und verabschieden sich noch einmal von ihm.
- Sie weisen Ihren Gesprächspartner auf den roten Knopf hin mit der Bitte, er möge ihn nicht drücken. Das kann sehr hilfreich sein, und oft ist Ihr Gegenüber dafür ausgesprochen dankbar.



Franz: Ah ja, Hot Buttons oder rote Knöpfe. Weißt du eigentlich, was für mich ein roter Knopf ist?

Emil: Ich glaub schon. Du reagierst eigentlich immer ziemlich heftig, wenn jemand eine Entscheidung trifft, ohne dich zu fragen.

Franz: Na, das ist doch wohl eine Selbstverständlichkeit! Das wäre ja noch schöner, wenn ich jemand über mich bestimmen ließe!

Emil: Es geht ja hier auch nicht darum, dass du die anderen zukünftig über dich bestimmen lassen sollst. Es geht darum zu wissen, dass du empfindlich reagierst, wenn jemand das versucht.

Franz: Ja, das weiß ich ja nun, dass das einer meiner Hot Buttons ist, und jetzt?

Emil: Jetzt kannst du beschließen, dass du zukünftig ruhig und gelassen darauf hinweist, dass du an Entscheidungen, die dich betreffen, beteiligt werden möchtest.

Franz: Entschuldige, dass ich unterbreche, da kann ich dann wieder „überzeugen, ohne zu argumentieren“ anwenden?

Emil: Ja, ganz genau! Und das gelingt dir nur, wenn du dich von deinem roten Knopf verabschiedest. Die Sache an sich kann weiterhin wichtig bleiben. In deinem Fall, dass du an Entscheidungen beteiligt werden willst. Aber statt wie bisher emotional zu reagieren, Souveränität zu verlieren und hoch-

zugehen, bleibst du gelassen und vertrittst sachlich deine Ziele.

Franz: Ups, das wird wahrscheinlich nicht ganz einfach. Na ja, ich bin ja derjenige, der ständig betont: „Ich liebe Herausforderungen.“

Emil: Schön, dann kann's ja losgehen mit der Suche nach weiteren roten Knöpfen und dem aktiven Umgang damit.