

2. WICHTIGE KOMMUNIKATIONSTECHNIKEN



IHRE LERNZIELE

Dieses Kapitel vermittelt Ihnen grundlegende Kommunikationstechniken:

- Positives Formulieren
- Verwenden von Ich-Botschaften
- Verschiedene Zuhörtechniken
- Die Möglichkeiten der Fragestellung
- Feedbackprozesse gestalten
- Einsatz und Deutung von Körpersprache

2.1 DIE KUNST DER FORMULIERUNG

Die Kommunikationsfähigkeit ist ein wesentliches Element sozialer Kompetenz (siehe Kapitel 1.1.2). Dazu gehört, dass wir in der Lage sind, uns so auszudrücken, dass der Umgang mit den Menschen in unserem Umfeld gelingt und wir Missverständnisse durch geschicktes Formulieren erst gar nicht entstehen lassen. Aus den Kommunikationsmodellen (siehe Kapitel 1.2) wird deutlich, dass der Sender innerhalb eines Kommunikationsprozesses eine große Verantwortung für das Gelingen der Kommunikation trägt. Er sollte seine Nachricht so übermitteln, dass der Empfänger die Möglichkeit hat, sie korrekt, das heißt in seinem Sinne, zu entschlüsseln. Das fängt bei der Auswahl einer Sprache an, die der andere versteht (Achtung, Fachjargon!) und setzt sich fort in der bewussten Wahl einer kongruenten Körpersprache, die unterstützt, was gesagt wird (siehe Kapitel 2.5). Ebenso wichtig ist es, dass der Sender Störungen auf der Beziehungsebene vermeidet, die maßgeblich darüber entscheidet, wie eine Nachricht beim Empfänger ankommt. Nachfolgend stellen wir Ihnen zwei Formulierungstechniken vor, die den Sender hierbei gut unterstützen können: das positive Formulieren und der Einsatz von Ich-Botschaften.

2.1.1 POSITIV FORMULIEREN



TRANSFERAUFGABE

Wandeln Sie folgende negative Aussagen in positive um:

- Dafür bin ich nicht zuständig.
- Das kann ich jetzt nicht entscheiden.
- Kein Problem.
- Frau Müller ist nicht zu sprechen.
- Da haben Sie mich nicht richtig verstanden.

Was eine Person sagt, beeinflusst die andere Person in ihrer Wahrnehmung, Interpretation und Gefühlslage (vgl. Schulz von Thun 2011, S. 67 ff):

- Wahrnehmen: Was sehe und höre ich?
- Interpretieren: Wie deute ich diese Nachricht?
- Fühlen: Was fühle ich, wenn ich diese Nachricht höre?

Hierbei wird deutlich, dass nicht nur der Sender, sondern auch der Empfänger einen großen Teil dazu beiträgt, wie eine Nachricht verstanden wird. Hinzukommt noch, dass es beim Interpretieren und Fühlen kein richtig oder falsch geben kann. Und dennoch hat der Sender bereits bei der Wahl seiner Formulierungen die Möglichkeit, den Boden für die Annahme seiner Nachricht zu bereiten. Welche Gefühle will er beim Empfänger auslösen, positive oder negative? Anscheinend fällt es zuweilen leichter, die negative Variante zu wählen, doch es lohnt sich, sie in positive Formulierungen umzuwandeln, die die Lösung, den Weg dorthin oder eine Alternative in den Vordergrund des Gesprächs stellen. Für die obengenannten Aussagen könnte die jeweils positive Variante wie folgt lauten:

- Dafür ist Herr Schneider der richtige Ansprechpartner.
- Ich kläre das für Sie bis morgen ab.
- Das mache ich gerne.
- Frau Müller ist ab 14 Uhr wieder zu erreichen.
- Ich habe mich falsch ausgedrückt.

Vielleicht ist Ihnen aufgefallen, dass die Umwandlung von negativen in positive Aussagen zugleich eine Du/Sie-Botschaft in eine Ich-Botschaft verwandeln kann.

2.1.2 ICH-BOTSCHAFTEN SENDEN

P

RAXISFALL

Ein Chef spricht mit einem seiner Mitarbeiter über den Stand eines Projektes und sagt zu ihm:

Variante 1

„Sie haben mir einen unvollständigen Vorschlag für die neue Karte abgegeben. Noch dazu musste ich Sie ständig an den Abgabetermin erinnern. Seit wann sind Sie so unzuverlässig? Nehmen Sie die Karte wieder mit und arbeiten Sie die fehlenden Teile bis morgen aus, damit ich im Abteilungsleitermeeting nicht dumm dastehe.“

Variante 2

„Ihre Vorschläge für die neue Karte sind im Bereich Vorspeisen und Desserts unvollständig. Ich bin enttäuscht, weil ich Sie zudem zweimal an den Abgabetermin erinnern musste, was ich sonst gar nicht von Ihnen kenne. Ich brauche die Karte morgen Nachmittag für das Abteilungsleitermeeting. Schaffen Sie die Ergänzungen bis dahin?“

In der Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und ihren Mitarbeitern entstehen hin und wieder Probleme. Für Führungskräfte bedeutet das, dass sie z. B. anweisen, kritisieren, belehren und vor den Folgen des Verhaltens warnen müssen. Dabei werden in der Praxis häufig Du-Botschaften (Variante 1) verwendet. Du-Botschaften haben in Problemsituationen häufig eine destruktive Wirkung auf den Mitarbeiter, weil sie die Beziehungsebene stören. Im Modell von Thomas Gordon (siehe Kapitel 1.2.4) basieren lösungsorientierte Gespräche unter anderem auf dem Einsatz von sogenannten Ich-Botschaften (Variante 2), die aus drei Elementen bestehen (Gordon, zitiert nach Plate 2015):

- prägnante Schilderung des Verhaltens, welches die Führungskraft nicht akzeptiert,
- Beschreiben der damit einhergehenden Gefühle seitens der Führungskraft und
- klare Benennung der Wirkung des Mitarbeiterverhaltens.

So formulierte Ich-Botschaften provozieren weniger Abwehr und Rechtfertigung aufseiten des Mitarbeiters. Sie beinhalten mehr Wünsche statt Vorwürfe und lassen mehr Kommunikationsspielraum. Es lohnt sich in jedem Fall, die eigene Wortwahl auf Du-Formulierung hin zu überprüfen und den Einsatz von Ich-Botschaften zu trainieren.

2.2 ZUHÖRTECHNIKEN

2.2.1 ZUHÖREN ALS ARBEITSMETHODE

Aufmerksames, intensives Zuhören

Oftmals wird aktive Gesprächsführung und –steuerung mit Reden gleichgesetzt. Dabei ist eines der effektivsten Mittel zur Gestaltung eines Gesprächs das Zuhören. Aufmerksames, intensives Zuhören zeigt auf verschiedene Weise Wirkung:

- Es signalisiert dem Gesprächspartner Wertschätzung; Ihr Gegenüber spürt, ob Sie an dem, was er sagt, interessiert sind. Ein Kunde/Gast oder Geschäftspartner will sich in erster Linie als Person, als Mensch verstanden wissen, danach erst in der Sache.
- Man muss eine Person verstehen, um sie zu überzeugen. Sie müssen wissen, was ihr wichtig ist und was sie denkt, um Argumente formulieren zu können, die für den anderen auch zugänglich sind.

Durch aufmerksames Zuhören erhalten Sie Informationen und Einschätzungen, die Sie bisher vielleicht noch nicht hatten. Es ermöglicht Ihnen, eigene Sichtweisen zu hinterfragen, neue Perspektiven einzunehmen. Dieses Vorgehen verbessert ihr Urteilsvermögen und damit die Qualität Ihrer Entscheidungen.

2.2.2 PASSIVES ZUHÖREN

Passives Zuhören (vgl. Walter 2004, S. 111) zielt darauf ab, jemanden zum Sprechen zu ermuntern, der eher schüchtern ist oder sich aus anderen Gründen nicht (pro-)aktiv am Gespräch beteiligt. Vor allem dann, wenn Menschen sich durch etwas belastet fühlen, werden sie erst über das, was sie bewegt, sprechen, wenn sie eine Einladung dazu erhalten.

Passives Zuhören zeichnet sich dadurch aus, dass einer spricht, während der Gesprächspartner sichtbar zuhört. „Sichtbar“ äußert sich dadurch, dass das Gehörte bestätigt wird, z. B. durch Kopfnicken, Blickkontakt oder aufmerksames Vorbeugen des Oberkörpers.

Neben dem regulären passiven Zuhören kennt man noch das passive Zuhören mit ‚Rückzug‘ und das passive Zuhören mit ‚Abtasten‘. Rückzug bedeutet in diesem Zusammenhang, dass sich der Zuhörer auf andere Dinge konzentriert, das heißt, in gewissem Maße ‚abgeschaltet‘ hat. Er hört, ohne hinzuhören. Abtasten bedeutet, dass der Zuhörer aus dem Gehörten nur das für ihn wichtige herausfiltert. Was sein Gegenüber bewegt, was dieser meint, sagen oder zum Ausdruck bringen will, ist dabei nicht von Interesse.

2.2.3 AKTIVES ZUHÖREN

Aktives oder wertschätzendes Zuhören verlangt viel Aufmerksamkeit und die Fähigkeit, sich auf sein Gegenüber und seine „Erfahrungswelt“ einzulassen. Damit der andere spürt, dass wir ihm zuhören und verstehen, worum es ihm geht, müssen wir klare Signale geben:

- Aufmerksamkeit zeigen

Die Zuwendung zum Gesprächspartner zeigt sich in der gesamten Körperhaltung. Wenn Sie nebenher den Nachrichteneingang auf Ihrem Handy checken oder interessiert zur Tür schauen, weil dort gerade so viel los ist, wird Ihr Gegenüber kaum das Gefühl haben, dass Sie ganz bei der (seiner) Sache sind. Halten Sie Blickkontakt und nicken Sie ggf. zu Äußerungen. Aufmerksamkeit und Interesse am Gesagten können Sie auch durch knappe Kommentare signalisieren: „Ach so!“, „Ja, natürlich.“, „Das ist interessant.“, „Diesen Aspekt habe ich noch gar nicht bedacht.“ u.ä.

- Inhaltliche Bestätigung

Wiederholen Sie das Gesagte mit eigenen Worten (paraphrasieren). So zeigen Sie, dass Sie die Aussage verstanden haben und nachvollziehen können, z. B.

A: Ich musste dem Kunden drei Mal ein anderes Zimmer geben – so ein pingeliger Typ.

B: Das war sicher viel Arbeit für dich, das alles zu organisieren – und dabei auch noch Deine reguläre Arbeit zu erfüllen.

- Emotionale Bestätigung

Oftmals stehen hinter den Aussagen des Sprechers starke Gefühle. Es kann dann sinnvoll sein, wenn Sie als Zuhörer diese Gefühle verbalisieren: „Das hat er getan? Das ist sehr ärgerlich, ich verstehe Sie.“ Durch dieses Signal des Verstehens wirken Sie beruhigend auf Ihr Gegenüber ein. Ihr Gesprächspartner erkennt, dass Sie verstanden haben, worum es ihm geht, und er muss nun nicht noch deutlicher werden. Daher ist diese Form der Paraphrase auch ein mögliches Mittel, um zu verhindern, dass eine Situation verbal und emotional eskaliert.

Aktives Zuhören ist manchmal zeitaufwendig und anstrengend, aber gerade in schwierigen Gesprächssituationen wenn es um gegenseitiges Verständnis geht, besonders zielführend.

2.2.3.1 KOMMUNIKATIONSFÖRDERNDE ZUHÖRTECHNIKEN

Kommunikationsfördernde Zuhörtechniken gehören zum Feld des aktiven Zuhörens. Das Paraphrasieren (= das Wiederholen eines Sachverhalts mit eigenen Worten) als eine Technik wurde bereits erwähnt. Ferner zählt man das Verbalisieren (= das Wiederholen der emotionalen Aussage des Gesprächspartners mit eigenen Worten), das Nachfragen, das Zusammenfassen, das Klären (= versichern, dass eine Botschaft korrekt verstanden wurde), das Weiterführen (= eine Ausführung des Gesprächspartners gedanklich zu vertiefen, um so einer Lösung oder Entscheidung näher zu kommen) und das Abwägen (= Vergleichen von sich widersprechenden Aussagen) zu den Zuhörtechniken.

2.2.3.2 ANALYTISCHES ZUHÖREN

Das analytische Zuhören geht über das ‚normale‘ aktive Zuhören hinaus. Es erfordert hohe Konzentration vonseiten des Zuhörers, der das Gehörte nicht nur aufnimmt, sondern auch im Hinblick auf die sachliche Richtigkeit und Logik analysiert. Dies kann im Besonderen in Verkaufsgesprächen und in schwierigen Mitarbeiter-/ Feedbackgesprächen ratsam und vonnöten sein. Zum Beispiel deshalb, weil der Gesprächspartner Scheinargumente vorbringt, die er nicht belegen kann. Ein weiterer Grund, der ein analytisches Zuhören erfordert, ist der der stillschweigenden Voraussetzung. Dabei geht der Sprecher von bestimmten Annahmen aus, die er jedoch nicht thematisiert und konkretisiert. Durch die ledigliche Nennung von Schlussfolgerungen aus diesen Annahmen und das Verschweigen der notwendigen Voraussetzungen wird eine Täuschung und Manipulation des Gesprächspartners erzielt. Eine wirksame Antwort auf diese Form der Gesprächsführung ist der gezielte Einsatz von Fragetechniken.