

Files per Mail (3)

ein Service des ifb-JiraneK

[www.i-f-b.de](http://www.i-f-b.de)

„Mit Senftube und Stethoskop“

(Wie man gut kommuniziert)

Neufahrn, Dezember 2006

## 1 Mit Senftube und Stethoskop - wie man gut kommuniziert

Oftmals fragen uns Seminarteilnehmer nach den besten „Kommunikations-Tools“. Im folgenden Text erklären wir, warum wir den Werkzeug-Begriff im Zusammenhang mit Kommunikation unpassend finden - und machen am Ende dennoch sehr konkrete Aussagen darüber, wie Sie dauerhaft effektiver kommunizieren können.

## 2 „Der Chef kommt gerade vom Seminar...“

**Frau A:** *„Der Chef ist vorhin an mir vorbei gelaufen!“*

**Herr B:** *„Und - hat er dich begrüßt?“*

**Frau A:** *„Ja. Und dann hat er mich sehr eindringlich angeschaut und gefragt, wie zufrieden ich mit der Arbeit bin.“*

**Herr B (grinst):** *„Oh...dann kommt er sicher von einem Seminar.“*

**Frau A (grinst ebenfalls):** *„Nehme ich auch an. Aber zum Glück gibt sich das ja bald wieder.“*

Leider kommen solche Szenen häufiger vor, als es uns Trainern lieb sein kann. Man könnte fast von einem stabilen Muster sprechen:

- Führungskräfte lernen mit viel Ehrgeiz und für viel Geld, wie sie besser mit ihren Mitarbeitern reden können
- Außerhalb der „Laborsituation“ lösen sich die guten Vorsätze dann schnell in Luft auf - operativer Stress und zynische Mitarbeiter (wie oben im Beispiel dargestellt) tun ihren Teil dazu
- Unter dem Strich verändert sich - zumindest langfristig - nichts

Dabei bieten die meisten Trainer auf ihren Seminaren durchaus wirksame „Kommunikations-Tools“ an. Diese haben auch nichts mehr mit den weltfremden Hinterlassenschaften dogmatischer Pädagogen zu tun, sondern stellen tatsächlich brauchbare Hilfsmittel dar, mit denen es sich *„eigentlich“* schnell und gut arbeiten lassen sollte. Dennoch klappt der Praxis-Transfer - auch bei den euphorisierteren Seminarteilnehmern - oft nur leidlich bis überhaupt nicht. Kein Wunder, denn verglichen mit Hammer und Säge gelten im Umgang mit Kommunikations-Werkzeugen ein paar Besonderheiten:

- Man kann sie nicht aus dem Koffer und in die Hand nehmen - sie sind untrennbar verbunden mit demjenigen, der sie nutzt. Ich kann Kommunikation niemals unabhängig von meinem Denken, meinen Absichten und schon gar nicht von meinen Emotionen „verwenden“.
- Das Brett, in das man einen Nagel schlägt, misst diesem Vorgang keine Bedeutung bei - echte Menschen lassen dagegen nichts „so einfach mit sich machen“. Sie reagieren auf Neues - mal erfreut, mal polemisch, mal offen aggressiv.

Wenn ich also wirklich daran interessiert bin, meine Kommunikation dauerhaft zu verbessern, muss ich zwei Aspekte beachten:

Erstens: Ich muss gute Gesprächs-Werkzeuge „lernen“ - das stimmt schon. Und zwar am besten so, wie ich auch Fahrrad Fahren gelernt habe: Indem ich sie zunächst begreife und dann so lange ausprobiere, bis ich sie richtig gut beherrsche. Um im Bild zu bleiben: Ich muss sicher und ohne Stützräder fahren können, wenn ich mit dem Fahrrad zum ersten Mal „richtig“ in die Stadt fahren will. Dabei kann es auch notwendig sein, den Sattel mehrfach nachzustellen, ich muss also mein Gesprächsverhalten an meine individuellen Grenzen und Möglichkeiten anpassen.

Zweitens: Ich muss - und das ist mindestens genau so wichtig - bereit für die Folgen sein. Wenn ich meine Kommunikation verändere, setze ich ein mittelgroßes Change-Management-Projekt auf - mit oftmals gravierenden Folgen für mich und alle Menschen, die mit mir zu tun haben.

### **3 Wirkliche Erfolgsfaktoren**

Über die Erfolgsfaktoren fairer und guter Kommunikation gibt es unter Experten kaum Streit. Es sind im Wesentlichen:

#### **Klarheit**

Die Fähigkeit, sich kurz, gegliedert und deutlich auszudrücken - damit der andere sofort verstehen, um was es mir geht. Und so, dass das, was ich sage, für den anderen merk-würdig wird. Vor allem dann, wenn mein Erfolg davon abhängt, dass der Andere sich an mich oder meine Ideen, Vorschläge, Meinungen, Produkte u.s.f. erinnert.

*Wie Sie Klarheit trainieren können:* Vor allem die klassische Rhetorik, aber auch der Alltag in Vertriebsabteilungen haben viele gute Übungen zu diesem Thema hervor gebracht. Oft ein Highlight: Sie versuchen, komplizierte Sachverhalte (z.B. Ihre eigene Stellenbeschreibung) so zu erklären, dass ein 10jähriges Kind (eine fachfremde Person, ein Alien...) keine

Mühe hat, Sie restlos zu verstehen. Die Übung ist zugegebenermaßen hart...dafür nutzen Sie ganz automatisch die besten Klarheits- „Tools“.

*Womit Sie rechnen müssen:* Mehr Klarheit in die eigene Ausdrucksweise zu bringen, kann für Sie bedeuten, sich (zumindest wenn es darauf ankommt) von liebgewordenen Gewohnheiten zu verabschieden. Verschnörkelte Gliedsätze, kunstvolle Sprachgebilde, „unvermeidbare“ Fremdworte, Weichmacher, Füllwörter stehen Ihnen (zumindest beruflich gesehen) eher im Weg. Ein guter Trainer unterstützt Sie dabei, Ihren Sprachstil kritisch aufs Korn zu nehmen - und möglichst effektiv auf den Punkt zu kommen.

## **Echtheit**

Echt im kommunikativen Sinne sind Sie dann, wenn Sie das, was Sie sagen, auch so meinen. Wir haben ein sehr feines Gespür dafür, wie Menschen aussehen, die die Wahrheit sagen. Dies ist besonders wichtig in schwierigen, konfliktträchtigen Situationen - hier erzielt meist derjenige die nachhaltigste Wirkung, der authentisch ist und offen sagt, was ihm auf der Seele liegt. Hilfreich dafür ist es, konsequent mittels „Ich-Aussagen“ die eigene Sichtweise zum Thema zu machen - und damit die Verantwortung dafür zu übernehmen.

*Wie Sie Echtheit trainieren können:* Im ersten Schritt sollten Sie sich darüber klar werden, was Sie wirklich meinen. Dies ist oftmals nicht gleich offensichtlich und alles andere als eindeutig. Oft bleibt Ihnen während des Arbeitsalltags gar keine Zeit dazu, gründlich zu überlegen, wie Sie Ihren Kollegen X oder die Tatsache Y genau finden. Was gefällt Ihnen gut daran, was ärgert Sie - mehr oder weniger? Erst wenn Sie wichtige Dinge präzise einschätzen können, können Sie offen Stellung dazu beziehen. Im zweiten Schritt üben Sie, wie Sie Ihr inneres Bild derart in klare Aussagen übersetzen, dass es beim anderen in aller Deutlichkeit ankommt, ohne ihn gleichzeitig in die Enge zu treiben. Anders gesagt: Ziel sollte es für Sie (gerade bei heiklen Themen) sein, Ihre Meinung klipp und klar „an den Mann“ zu bringen - und damit weitere Eskalationen zu verhindern. Dazu haben Sie mehrere Möglichkeiten - eine davon ist die (beileibe nicht einfach zu erlernende) Ich-Aussage.

*Womit Sie rechnen müssen:* Wenn Sie an Ihrer Echtheit arbeiten, kann dies zwei Folgen für Sie haben: Erstens stoßen Sie mit großer Wahrscheinlichkeit auf Einsichten bei sich, die Ihnen (und anderen) neu und zunächst unangenehm sein können. Dafür lernen Sie Stück für Stück, ehrlicher gegen sich selbst zu sein. Zweitens werden Sie mit anderen offener umgehen - das hat zur Folge, dass entweder die gleiche Ehrlichkeit zurück kommt oder (leider nicht selten) die Adressaten zunächst beleidigt abtauchen (bis Sie ihrerseits einen Lernprozess durchmachen). Gerade die erste Zeit kann schwierig sein, manche Schmähung einbringen - und Ihnen einiges Stehvermögen abfordern.

## Einfühlungsvermögen

Hier geht es beileibe nicht um einen watteweichen Umgang miteinander, sondern um harte Zuhör-Arbeit: Wenn ich wirklich wissen will, wie der Andere „tickt“, muss ich die eigene Senftube schließen und geduldig mein Stethoskop nutzen. Dies bedeutet im Hinblick auf Kommunikation konkret: Die Äußerungen des Gegenübers geduldig aufgreifen und gute (möglichst offene) Fragen stellen. Vorsicht: Gerade dieser Punkt wird technisch massiv unterschätzt! Echtes Zuhören, Aufgreifen und Fragen stellen ist im Gesprächskontext alles andere als trivial - auch wenn es die vielen Veröffentlichungen zu diesem Thema vermuten lassen.

*Wie Sie Einfühlungsvermögen trainieren können:* Die verschiedenen Formen des Aufgreifens und des Fragenstellens lassen sich am besten in einer kleinen Trainingsgruppe üben - mit möglichst realistischen Gesprächsausschnitten, in denen Sie zunächst ausschließlich die Aufgabe haben, sich auf die Erzählung Ihres Gesprächspartners zu konzentrieren, gewissermaßen mit seinem Erzähl-Weg Schritt zu halten. Seminarteilnehmer stellen dabei regelmäßig fest, dass diese Aufgabe zwar trivial klingt, praktisch aber ungemein viel Konzentration und Übung erfordert. Anschließend geht es darum, den anderen gezielt dazu zu bringen, bestimmte Aspekte zu vertiefen - ihn also im Gespräch zu führen, ohne unfaire oder manipulative Mittel anzuwenden und damit die Beziehung zu gefährden. Hierbei steht der präzise Einsatz unterschiedlicher Frageformen im Zentrum des Trainings. Am Ende lernen Sie, „Schritt halten“ und „Führen“ organisch und flexibel im Gespräch zu praktizieren.

*Womit Sie rechnen müssen:* gerade der Erfolgsfaktor Einfühlungsvermögen ist hochwirksam - er verschafft Ihnen erhebliche Erkenntnisse und Ihrem Gesprächspartner ein hohes Maß an Wertschätzung. Wann hat Ihnen das letzte Mal jemand WIRKLICH zugehört? Für die meisten von uns sind solche Erinnerungen selten und äußerst angenehm - echtes Zuhören ist etwas sehr Besonderes. Der Grund ist klar: Harte Arbeit wartet auf den Zuhörer. Es gibt fast nichts Anstrengenderes, als die eigene „Senftube“ konsequent geschlossen zu halten - gerade wenn es so viel zu erwidern, klarzustellen, beizutragen gäbe.

Zögern Sie nicht, den kleinen Test im Anschluss zu bearbeiten und anschließend (falls notwendig) über ein gezieltes Training nachzudenken. Sie werden dann dauerhaft davon profitieren, wenn Sie (während und nach der Veranstaltung) hart an Ihrem Kommunikationsverhalten arbeiten und wirklich bereit sind, die oben beschriebenen Konsequenzen zu tragen.

## 4 Test: Die drei Erfolgsfaktoren - haben Sie Trainingsbedarf?

Lesen Sie bitte die nachfolgende Aussagen durch und kreuzen Sie diejenigen an, die (ganz ehrlich?) auf Sie zutreffen. Weniger als fünf Kreuze pro Erfolgsfaktor bedeuten Trainingsbedarf!

### Erfolgsfaktor Klarheit

- Andere verstehen meine Aussagen meistens, ohne nachfragen zu müssen.
- Ich kann komplizierte Sachverhalte kurz und bündig darstellen.
- Ich kann mich gut mit Kindern unterhalten.
- Ich nutze oft und gerne sprachliche Bilder.
- Wenn ich ein Thema ausführlich darstelle, weiß ich jeder Zeit, an welcher Stelle ich mich gerade befinde.
- Wenn ich ein Thema ausführlich darstelle, wissen meine Zuhörer jeder Zeit, an welcher Stelle ich mich gerade befinde.
- Wenn ich vor Leuten spreche, kann ich schnell und dauerhaft deren Aufmerksamkeit gewinnen.

### Erfolgsfaktor Echtheit

- Wenn mich jemand nervt, sage ich es ihm/ihr sofort.
- Ich verhandle lieber offen und unverblümt als kalkuliert und taktisch.
- Ich bin lieber ehrlich als höflich.
- Menschen sollten sich so geben, wie sie wirklich sind.
- Ehepartner sollten darüber reden, was sie voneinander erwarten, statt sich die Wünsche gegenseitig von den Lippen abzulesen.
- Wenn mir mein Essen im Restaurant nicht schmeckt, rufe ich den Kellner und beschwere mich.
- Ich werde häufig für meine Offenheit bewundert.

## **Erfolgsfaktor Empathie**

- Ich habe in Gesprächen eine Engelsgeduld, auch wenn Sie über mehrere Stunden andauern.
- Ich werde häufig als guter Zuhörer bezeichnet.
- Ich finde spannend zu wissen, was andere Menschen denken.
- Ich stelle viele offene Fragen.
- Wenn jemand in Rätseln spricht, gehe ich der Sache auf den Grund.
- Wenn jemand weint, berührt mich das so gut wie immer.
- Wenn ich mit Freunden zusammen bin, rede ich weniger als die meisten.

Herzliche Grüße

Ihr ifb-Team