

Erst verstehen, dann verstanden werden - Kommunikationstraining

Fortbildung im Seminarhaus SCHMIEDE, D-
54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Günter W. Remmert

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

Dieses Seminarskript steht unter einer [Creative Commons Namensnennung 3.0 Deutschland Lizenz \(CC BY 3.0\)](https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/de/).



Sie dürfen das Werk und seinen Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und sogar Abwandlungen und Bearbeitungen anfertigen. Einzige Bedingung: Nennen Sie meinen Namen sowie die volle Internet-Adresse, unter der Sie das Werk gefunden haben.

INHALT

POSITIVE AUSDRUCKSWEISE	3
Übungen für eine positive Ausdrucksweise	3
Lösungsvorschläge	6
DAS GLEICHGEWICHT IN DER GESPRÄCHSFÜHRUNG	8
Kontrolle und Feedback	8
Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung	9
SELBST- UND FREMDWAHRNEHMUNG	10
Das Johari-Fenster	10
DIE KUNST DES SPRECHENS	13
Anregungen zum Sprechen	15
DIE KUNST DES ZUHÖRENS	16
DIE UNTERSCHÄTZTE FÄHIGKEIT	18
WARUM MENSCHEN NICHT ZUHÖREN	18
WIE WIR BESSER ZUHÖREN	19
WAS BEWIRKT GUTES ZUHÖREN?	20
HÖR-ZU-PRAXIS	21
AKTIV HINHÖREN	22
Anregungen zum Zuhören	23
FEEDBACK - RÜCKMELDUNGEN	27
DIE KUNST DER RÜCKMELDUNG	27
GESCHICHTEN	29
Gespräch mit einem Toten	29
Vor den Toren der Stadt	30
Das streitende Paar	30
LITERATUR	31

(Cartoons: Mit freundlicher Genehmigung von Werner Tiki Küstenmacher, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG)

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

POSITIVE AUSDRUCKSWEISE

Ein wichtiger Aspekt gelingender Kommunikation stellt die Fähigkeit dar, Kritik und Einwände konstruktiv zu formulieren. Sind Ihre Aussagen häufig negativ geprägt, gelten Sie schnell als Nörgler und Besserwisser. Positiv formulierte Kritik wird dagegen eher angenommen – es entsteht eine partnerschaftliche Atmosphäre und der Kritisierte fühlt sich nicht persönlich angegriffen. Zur Verdeutlichung kann das folgende Beispiel dienen:

Negativ:

*„Ich glaube nicht, dass **DEIN** Vorschlag auch nur annähernd zu realisieren ist, das ist doch Unfug. Wir werden nie im Stande sein, mit **DEINER** Idee das geforderte Ziel rechtzeitig zu erreichen.“*

Positiv dagegen:

*„Das ist grundsätzlich ein guter Vorschlag, **WIR** sollten nur bedenken, dass wir auch unter einem gewissen Zeitdruck stehen, der es **UNS** schwer macht, das Ziel in der geforderten Zeit zu erreichen. Was hältst Du denn z.B. von ...“*

Obwohl beide Aussagen grundsätzlich das gleiche bedeuten, nämlich dass zu wenig Zeit für diesen Vorschlag zur Verfügung steht, werden Sie bestimmt gemerkt haben, dass die zweite Äußerung wesentlich positiver klingt und „Wir“-bezogen formuliert ist. Durch diese „Wir“-bezogene Ansichtweise vermitteln Sie dem „Kritisierten“ das Gefühl, dass er nicht alleine steht, sondern dass es darum geht, GEMEINSAM ein Ziel zu erreichen und hierfür eine GEMEINSAME bestmögliche Lösung zu finden. Sie stellen ihn also nicht bloß. Mit ein wenig Übung kann es Ihnen leichter fallen, viele Dinge positiver auszudrücken und konstruktive Kritik zu äußern, ohne verletzend zu wirken.



Übungen für eine positive Ausdrucksweise

Üben Sie die positive Ausdrucksweise an folgenden Formulierungen:

Negativ: „Dein Vorschlag ist nicht zu realisieren.“

Positiv: „Wahrscheinlich ist es nicht einfach, diesen Vorschlag zu realisieren, da ...“

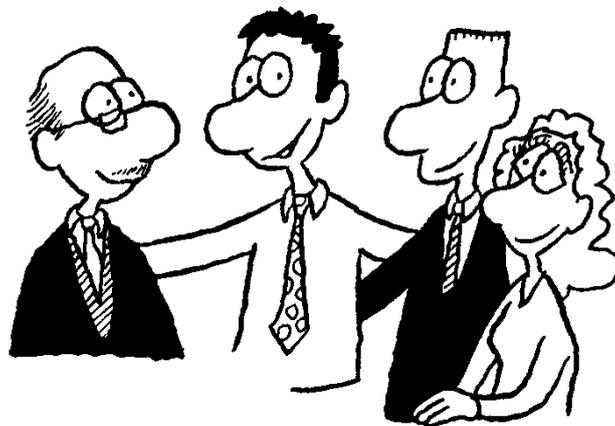
„Kannst du dich etwas deutlicher ausdrücken?“

„Ich glaube, du hast nicht verstanden, um was es geht.“

„Ich glaube nicht, dass du diese Aufgabe alleine bewältigen kannst.“

„Ich bin mir sicher, dass diese Lösung in die Hose geht.“

„Das wird doch eh nichts!“



Finden Sie für die nachstehenden Bezeichnungen positive bzw. konstruktive Formulierungen:

Nicht so gut:	Vielleicht besser:
1. Vorwurf	
2. Nicht erreicht	
3. Konflikt	
4. Verboten	
5. Tricks	
6. Belehren	
7. Es ist zu befürchten	
8. Nicht finanzierbar	
9. Halb leer	
10. Konkurrenz	
11. Reklame	
12. Nichts Neues	
13. Unfähig	
14. Nicht erreichbar	
15. Fehlschlag	
16. zu aufwändig	
17. altbekannt	

Lösungsvorschläge

Es gibt meistens mehrere angemessene und positive Formulierungen, die zu einer gegebenen Situation passen. Jedes Mal ist natürlich der gegebene Kontext zu berücksichtigen.

„Kannst du dich etwas deutlicher ausdrücken?“ Besser:

„Ich hätte gerne noch mehr Informationen.“

„Mich interessiert, was dein Hauptpunkt (was für dich die Hauptsache) ist.“

„Ich habe dich nicht verstanden. Erkläre mir bitte ...“

„Ich glaube, du hast nicht verstanden, um was es geht.“ Besser:

„Ich habe mich vielleicht missverständlich ausgedrückt...“

„Vielleicht gibt es ein Missverständnis. Es geht um...“

„Ich glaube nicht, dass du diese Aufgabe alleine bewältigen kannst.“ Besser:

„Diese Aufgabe erscheint mir so groß, dass eine Assistenz vielleicht hilfreich wäre.“

„Um die Aufgabe zu erleichtern, könnte sie auf mehrere Schultern verteilt werden.“

„Ich bin mir sicher, dass diese Lösung in die Hose geht.“ Besser:

„Aus meiner Sicht scheint es wenig wahrscheinlich, die Angelegenheit damit zu lösen.“

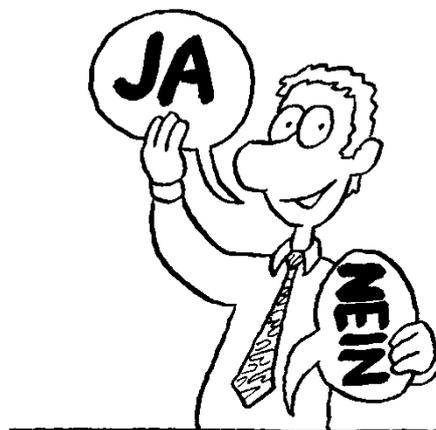
„Welche Alternativen haben wir, wenn sich diese Lösung als unzureichend herausstellt?“

„Das wird doch eh nichts!“ Besser:

„Die Wahrscheinlichkeit, dass das Ergebnis erreicht wird, halte ich persönlich für nicht sehr groß.“

„Ich nehme an, dass es schwer wird, die Aufgabe auf diesem Weg zu lösen.“

„Mir scheint, dass dieses Vorhaben unter keinem guten Stern steht.“



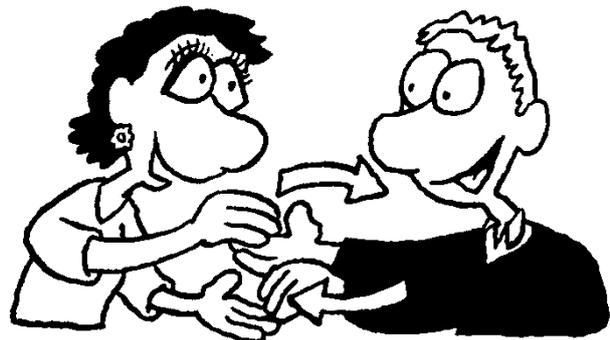
Nicht so gut:	Vielleicht besser:
Vorwurf	<i>Hinweis, Anregung, Vorschlag</i>
Nicht erreicht	<i>Fast erreicht, fast geschafft, suboptimal</i>
Konflikt	<i>Meinungsverschiedenheit, verschiedene Ansichten, Diskussion</i>
Verboten	<i>Zu vermeiden, weniger gewünscht, Regelverstoß, nicht in Übereinstimmung mit den Regeln. Besser stattdessen sagen, was erlaubt ist.</i>
Tricks	<i>Möglichkeiten, Überraschungen, kreative Einfälle</i>
Belehren	<i>Hinweisen, informieren, erläutern</i>
Es ist zu befürchten	<i>Es lässt sich nicht ausschließen; es kann eintreten; es ist damit zu rechnen; wir können erwarten</i>
Nicht finanzierbar	<i>Außerhalb des Budgets, kostenintensiv</i>
Halb leer	<i>Halb voll</i>
Konkurrenz	<i>Mitanbieter, (Mit-)Wettbewerb(er)</i>
Reklame	<i>Marketing, Kundeninformation</i>
Nichts neues	<i>Bereits bekannt, klassisch</i>
Unfähig	<i>Die Leistungen wurden nicht erbracht; ausbaufähig</i>
Nicht erreichbar	<i>Wenig wahrscheinlich, übersteigt unsere Kräfte. Besser stattdessen sagen, was erreichbar ist.</i>
Fehlschlag	<i>(schmerzliche, wichtige) Erfahrung, nicht gewünschter Erfolg</i>
zu aufwändig	<i>Arbeitsintensiv, braucht viel Einsatz, braucht viele Ressourcen</i>
altbekannt	<i>Vertraut, bewährt, traditionell, bereits vorhanden</i>
Das können Sie doch gar nicht beurteilen!	<i>Wie schätzen Sie die Sache ein?</i>
Das wird den anderen aber gar nicht gefallen.	<i>Wo liegen Ihre Bedenken?</i>
Ich verstehe gar nicht, wo Sie da Schwierigkeiten sehen.	<i>Bitte erklären Sie mir, was Sie damit meinen.</i>
Woher nehmen Sie überhaupt den Mut zu so einer Äußerung?	<i>Bitte präzisieren Sie das.</i>
Sie wollen doch überhaupt keine Lösung!	<i>Wodurch entsteht bei Ihnen dieser Eindruck?</i>
Das war wieder mal ein Vorschlag von der Qualifikation persönlich!	<i>Was genau stört Sie an meinen Aussagen?</i>

DAS GLEICHGEWICHT IN DER GESPRÄCHSFÜHRUNG

Das Gleichgewicht in der Gesprächsführung ist von immenser Wichtigkeit für den erfolgreichen Abschluss eines Gespräches. Sinn und Zweck ist es, die Aufmerksamkeit Ihres Partners zu erlangen und sein Interesse während des gesamten Gesprächs aufrecht zu erhalten.

Die folgenden Tipps zeigen Ihnen noch mal, wie man es richtig macht:

- Hören sie aktiv hin
- Sprechen Sie Ihrer Persönlichkeit entsprechend
- Versuchen Sie nicht, Ihrem Gesprächspartner mit Fachausdrücken, Abkürzungen oder Technoquatsch zu imponieren
- Aktivieren Sie Ihren Partner durch das Ansprechen zusätzlicher Sinnesorgane
- Entwickeln Sie ein „Wir-Gefühl“ („die Anderen“ und „Ich“ = Wir)



Kontrolle und Feedback

Kontrolle und Feedback sind Grundvoraussetzungen, um die Aufmerksamkeit der Zuhörer zu überprüfen und um gegebenenfalls auf Einwürfe und Erwartungen eingehen zu können.

So können Sie rechtzeitig erkennen, welche Erklärungen zusätzlich notwendig sind, um das Gesagte verständlicher zu machen. Hierbei sind nonverbale Gestik und aktives Hinhören von großer Wichtigkeit.



Grundregeln für eine partnerschaftliche Gesprächsführung

- ☺ **Ausreden lassen**
- ☺ **Fragen**
- ☺ **Hinhören**
- ☺ **Meinungen auch Andersdenkender ernst nehmen**
- ☺ **Positiv formulieren**
- ☺ **Gefühlsebene beachten**
- ☺ **Beitrag zu positivem Klima leisten**
- ☺ **Ehrlich sein**
- ☺ **Effektiv kommunizieren**
- ☺ **Sachlich bleiben**
- ☺ **Konstruktive Kritik üben**
- ☺ **Anerkennen, Wertschätzung ausdrücken**



SELBST- UND FREMDWAHRNEHMUNG

Das Johari-Fenster

(Nach: <http://www.stangl-taller.at/ARBEITSBLAETTER/>)

Im Alltag machen wir uns relativ schnell ein Bild von anderen Menschen, wobei dieses nur teilweise das Ergebnis sorgfältiger Beobachtung und Auswertung dessen ist, was wir in Erfahrung bringen können. Vielmehr entwickeln wir auf der Grundlage von Erfahrungen spontan ganz bestimmte Urteile und Eindrücke. Wir verallgemeinern das Beobachtbare, ordnen das Wahrgenommene in gedächtnismäßig gespeicherte Schemata, Raster und Schubladen ein, ergänzen das Wahrgenommene durch Annahmen und Denkgewohnheiten.

Wann immer wir es mit anderen Menschen zu tun haben, machen wir uns also spontan ein Bild von ihnen: welche Eigenschaften sie besitzen, welche Bedeutung sie für uns haben. Jeder Freund, Bekannte, Nachbar, aber auch Personen, die uns auf der Straße begegnen, werden in irgendeiner Form, sei es in Bezug auf ihr Aussehen, ihr Auftreten von uns beurteilt. Gleiches gilt für Gruppen von Menschen, wie die eigene Familie oder den Kollegenkreis.

Im Alltag treffen wir immer wieder mit uns unbekanntem Menschen zusammen und wollen wissen, welche Absichten und Motive sie verfolgen, welche Interessen sie haben. Zu wissen, was andere, mit denen wir umgehen, an Absichten verfolgen, ist für uns häufig sehr wichtig. Zu wissen, was andere an Interessen haben, hilft uns, uns adäquat zu verhalten, uns auf sie einzustellen, ihr Verhalten zu verstehen, es womöglich vorauszusehen, uns vor Überraschungen zu schützen.

Besonders wichtig ist dieses Wissen dort, wo mehrere Menschen zusammenarbeiten müssen, also in Gruppen. Menschen, die sich vorher weder kannten noch viel miteinander zu tun hatten, werden erst durch gruppenspezifische Prozesse zu einer Gruppe. Über verschiedene Phasen führen diese entweder zu konformen gut zusammenarbeitenden Gruppen oder zu solchen, die sich gegenseitig durch Konkurrenzverhalten, Neid und sonstige Spannungen behindern. Eine wichtige Rolle spielt dabei die Wahrnehmung des Einzelnen durch die Gruppe.

Vier Bereiche können unterschieden werden (siehe Grafik).

	Mir bekannt	Mir unbekannt
Anderen bekannt	A Freies Handeln Mir und anderen bekannt Öffentliche Person	B Blinder Fleck Anderen bekannt
Anderen unbekannt	C Verbergen Nur mir bekannt Privatperson	D Unbewusst Mir und anderen nicht bekannt

A Bereich freien Handelns mir und anderen bekannt	B Bereich des "Blinden Flecks" anderen bekannt
C Bereich des Verbergens nur mir bekannt	D Bereich des Unbewussten mir und anderen nicht bekannt

Bereich A umfasst den Teil unseres Verhaltens, der uns selbst und den anderen Mitgliedern der Gruppe bekannt ist und in dem uns unser Handeln frei, unbeeinträchtigt von Ängsten und Vorbehalten erscheint. Hier sind wir quasi die "öffentliche Person". Z.B. möchte ein Abteilungsleiter bei den Mitarbeitern gerne den Eindruck des kollegialen Vorgesetzten erwecken, der sie fördert und mit Handlungsfreiheiten ausstattet.

Bereich B, der des "Blinden Flecks", bezeichnet den Anteil unseres Verhaltens, den wir selbst wenig, die anderen Mitglieder der Gruppe dagegen recht deutlich wahrnehmen: die unbedachten und unbewussten Gewohnheiten und Verhaltensweisen, die Vorurteile, Zu- und Abneigungen. Hier können uns die anderen Hinweise auf uns selbst geben. Dieser Bereich wird meist nonverbal, etwa durch Gesten, Kleidung, Klang der Stimme, Tonfall etc. anderen kommuniziert. Ein Beispiel ist etwa der Tonfall und die Mimik, mit der die Führungskraft zu den MitarbeiterInnen spricht.

Bereich C umfasst den Bereich unseres Denkens und Handelns, den wir vor anderen bewusst verbergen - die "heimlichen Wünsche", die "empfindlichen Stellen", quasi die "private Person". Durch Vertrauen und Sicherheit zu anderen kann dieser Bereich erheblich eingegrenzt werden. Z.B. hält sich eine Führungskraft selbst in einem bestimmten Wissensgebiet für nicht kompetent und möchte das insbesondere vor MitarbeiterInnen verbergen.

Bereich D dagegen ist weder uns noch anderen unmittelbar zugänglich, zu ihm kann aber etwa eine Tiefenpsychologin oder ein Tiefenpsychologe Zugang finden. Verborgene Talente und ungenützte Begabungen sind Beispiele hierfür. Möglicherweise ist ein Abteilungsleiter ein talentierter Verkäufer, hatte aber im Rahmen seiner bisherigen Tätigkeiten noch nie mit dem Vertrieb von Produkten zu tun und infolgedessen kennen weder er, noch seine Vorgesetzten und Mitarbeiter seine Begabung hierfür.

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

Für ein Feedback relevant sind vor allem Quadrant B und D. Durch ein Feedback im Sinne eines Vergleichs von Selbstbild und Fremdbild kann sich, sofern das Feedback angenommen und konstruktiv reflektiert wird, der "unbewusste" Bereich verkleinern. Gleichzeitig wird der "offene" Bereich vergrößert. Das kann zu einer positiven Veränderung der Beziehungen zu anderen Menschen führen, da die Wirkung, d.h. das Fremdbild, vermehrt den Absichten, d.h. dem Selbstbild, entspricht.

Das "Johari-Fenster" (nach den amerikanischen Sozialpsychologen **Joseph** und **Harry Ingham**) verdeutlicht, dass "Selbstwahrnehmung" und "Fremdwahrnehmung" sich nicht entsprechen, sondern dass es Bereiche des Verhaltens gibt, in denen anderen unbeabsichtigt Mitteilungen über die eigene Person gemacht werden, während große Bereiche der eigenen Wahrnehmung verborgen bleiben.

Das, was vom Verhalten einer Person jeweils wahrgenommen wird, ist also nur ein Bruchteil dessen, was für sie in einer sozialen Situation Bedeutung hat. Auch dem oder der Einzelnen selbst sind wesentliche Aspekte des eigenen Verhaltens nicht bekannt und bewusst oder zugänglich.

In einer neuen Gruppe ist Quadrant A sehr klein und es sind wenig freie und spontane Aktionen zu registrieren. Ist das schon die Regel, so wird eine Situation der Unsicherheit, der Spannung oder gar Angst, so wie sie häufig auch am Beginn von Lernprozessen in Gruppen besteht, das freie, aktive Verhalten zusätzlich einengen. Um es in der Graphik auszudrücken: Der Bereich des "freien Handelns" ist zugunsten des Bereichs des "Verbergens" und des "Blinden Flecks" eingeschränkt.



Für eine kommunikative Gruppe ist es unerlässlich, diesen Bereich wachsen zu lassen. Die Veränderung eines Quadranten verändert auch alle anderen. Ein vertrauensvolles Klima kann dagegen sowohl den Bereich des "Vermeidens und Verbergens" reduzieren als auch die Chance bieten, durch Kontakte mit anderen Gruppenmitgliedern mehr über sich selbst, über den "Bereich des Blinden Flecks" zu erfahren und damit dem Bereich des "freien Handelns" größeren Raum zu geben.

Dieses entspannende und vertrauensvolle Klima, das einzelne möglichst umfassend in den Gruppenprozess mit einbezieht, stellt sich jedoch erst durch intensive Kontakte der Teilnehmenden untereinander und durch Vertrautheit mit den verschiedenen Aspekten dessen her, was die Gruppe prägt. Erst wenn in Bezug auf Ziele und Normen, die Struktur und die Stellung in der Gruppe ein alle Mitglieder befriedigender Konsens hergestellt ist, kann ein gutes Gruppenklima und die umfassende Aktivität aller Mitglieder erwartet werden.

DIE KUNST DES SPRECHENS

Zahlreiche Fehler können ein Gespräch erschweren oder gar misslingen lassen. Das Erlernen von richtigem Sprechen und Zuhören ist eine Kunst, mit der sich viele Dinge leichter bewältigen lassen.



Nicht nur in Konflikten sind vor allem

FÜNF REGELN FÜR DEN SPRECHER in persönlichen Gesprächen hilfreich:



Ich-Botschaften



Konkretes Ansprechen



Vorgänge schildern - Nicht bewerten



Beim Thema bleiben



Sich öffnen

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

😊 ICH-BOTSCHAFTEN

Sprich von Deinen eigenen Gedanken und Gefühlen. Kennzeichen dafür ist der Gebrauch des Wörtchens "Ich". Alle Aussagen werden dadurch persönlicher. Äußerungen, die nur auf andere gerichtet sind (Du-Sätze), wirken häufig als Vorwürfe oder Anklagen, die ihrerseits Gegenangriffe oder Rechtfertigungen auslösen. Deswegen arten Konflikte häufig in wechselseitige Beschuldigungen aus.

😊 KONKRETES ANSPRECHEN

Sprich konkrete Situationen oder Anlässe an. Vermeide Verallgemeinerungen, erkenntlich z.B. an den Worten "immer", "nie". Verallgemeinerungen rufen meist sofortigen Widerspruch hervor und lenken vom eigentlichen Inhalt, der konkreten Situation, ab. Achte darauf, dass Deine Aussagen anschaulich bleiben.

😊 VORGÄNGE SCHILDERN - NICHT BEWERTEN

Sprich von konkretem Verhalten in bestimmten Situationen. Dadurch vermeidest Du Schuldzuweisungen. Die Unterstellung von negativen Eigenschaften ("typisch", "unfähig") wertet den Betroffenen ab und ruft ebenfalls Widerspruch hervor. Wenn Du konkretes Verhalten benennst und auf Bewertungen verzichtest, werden Deine Aussagen nachvollziehbar.

😊 BEIM THEMA BLEIBEN

Achte darauf, nur auf solche Inhalte einzugehen, die für das von Dir gewählte Thema von Belang sind und Deinem Gesprächspartner klar machen, was Dein Anliegen ist. Ansonsten läuft das Gespräch Gefahr, vom eigentlichen Thema abzukommen.

😊 SICH ÖFFNEN

Öffne Dich und beschreibe, was in Dir vorgeht. Wenn Du Deine Gefühle und Bedürfnisse direkt äusserst, lassen sich Anklagen und Vorwürfe vermeiden. Vermeide *negatives Gedankenlesen*, das sind Äußerungen, die die Reaktionen des Partners vorwegnehmen ("Auf andere Art kann man ja nicht mit Dir reden", "Ich würde ja ..., aber Du ..."). Lass vielmehr Deinem Gegenüber die Freiheit und Verantwortlichkeit für sein eigenes Tun oder Lassen.

Anregungen zum Sprechen

Es fällt immer auf, wenn jemand über Dinge redet, die er versteht.

Helmut Käutner

Man gebrauche gewöhnliche Worte und sage ungewöhnliche Dinge.

Arthur Schopenhauer

Es ist viel einfacher, Kritik zu üben, als etwas anzuerkennen.

Benjamin Disraeli

Es ist leicht, ein Werk zu kritisieren. Aber es ist schwer, es zu würdigen.

Luc de Clapiers Vauvenargues

Wir wollen uns weigern, das zu sagen, was wir nicht denken.

Alexander Issajewitsch Solschenizyn

*Nichts ist einfacher, als sich schwierig auszudrücken,
und nichts ist schwieriger, als sich einfach auszudrücken.*

Karl Heinrich Waggerl

Sprich nie Böses von einem Menschen, wenn du es nicht gewiss weißt!

Und wenn du es gewiss weißt, so frage dich: Warum erzähle ich es?

Johann Kaspar Lavater

Besserwisser sind Leute, die einem Pferd die Sporen geben, auf dem sie gar nicht sitzen.

Alain Peyrefitte

Ein Gespräch verwandelt beide. Ein gelungenes Gespräch ist von der Art, dass man nicht wieder zurückfallen kann in den Dissensus, aus dem es sich entzündete.

Hans-Georg Gadamer

Es ist schlecht um die Menschen bestellt, wenn sie ihre Sache nicht mehr im Gespräch anvertrauen.

Martin Buber

„Wir können nicht mehr miteinander sprechen“, sagte Herr K. zu einem Mann.

„Warum?“ fragte der erschrocken.

„Ich bringe in Ihrer Gegenwart nichts Vernünftiges hervor“, beklagte sich Herr K.

„Aber das macht mir doch nichts“, tröstete ihn der andere.

„Das glaub ich“, sagte Herr K. erbittert, „aber mir macht es etwas“.

Bertolt Brecht, Geschichten von Herrn Keuner

Das echte Gespräch bedeutet: aus dem Ich heraustreten und an die Tür des Du klopfen.

Albert Camus

Ein Diplomat ist ein Mensch, der zweimal denkt, bevor er nichts sagt.

Edward Richard George Heath

DIE KUNST DES ZUHÖRENS



Wer einen anderen richtig verstehen will, versetzt sich beim Zuhören an dessen Stelle und sieht die Welt mit seinen Augen. **FÜNF REGELN FÜR DEN ZUHÖRER** helfen, sich in persönlichen Gesprächen aufgeschlossen für die Erfahrungen eines anderen zu zeigen.



Aufnehmendes Zuhören



Verständnis rückmelden



Offene Fragen



Anerkennung



Rückmeldung des ausgelösten Gefühls

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

😊 AUFNEHMENDES ZUHÖREN

Zeige dem Sprechenden nonverbal, dass Du ihm zuhörst und Interesse an seinen Äußerungen hast. Dies kann durch Gesten wie Nicken, durch Blickkontakt und eine dem Partner zugewandte Körperhaltung geschehen. Kurze Einwürfe („oh“, „interessant“, „wirklich“) oder Ermunterungen, weiter zu sprechen („Ich würde gerne mehr darüber hören“), erleichtern das Sprechen.

😊 VERSTÄNDNIS RÜCKMELDEN

Melde die wesentlichsten Äußerungen mit den Schlüsselworten des Sprechenden oder in eigenen Worten zurück, um deutlich zu machen, dass Du den anderen verstanden hast. Lass Deine eigenen Gedanken beiseite und sprich das aus, was der andere Dir nach Deinem Gefühl sagen wollte. Fasse wichtige Aussagen zusammen.

😊 OFFENE FRAGEN

Hast Du im Verlauf des Gesprächs den Eindruck, dass Dein Gegenüber sich nur indirekt äußert, oder bist Du Dir nicht sicher, was er meint, dann frage gezielt danach. Gib dabei keine Urteile ab, sondern biete nur Interpretationen an. Gegen Urteile muss der andere sich verteidigen. Fragen kann er zustimmen oder ablehnen, also richtig stellen.

😊 ANERKENNUNG

Anerkenne wichtige neue Informationen sowie offene und verständliche Äußerungen („Das freut mich sehr, dass Du mir das so klar und offen gesagt hast“). Lass in Dein aktives Zuhören wertschätzende Bemerkungen einfließen. Anerkennung ermutigt.

😊 RÜCKMELDUNG DES AUSGELÖSTEN GEFÜHLS

Es gibt Situationen, in denen es sehr schwierig ist, mit Verständnis auf den Sprecher zu reagieren, etwa weil dessen Äußerungen mich sehr aufgebracht haben. In einem solchen Fall vermeide Werturteile („Aber das stimmt doch gar nicht!“). Stattdessen kannst Du Deine eigenen Gefühle direkt zurückmelden („Ich bin völlig überrascht, dass Du das so siehst“). Genauso wichtig ist es, aufkommende positive Gefühle zurückzumelden („Mich freut, dass Du dies mit mir gemeinsam machen willst“).

DIE UNTERSCHÄTZTE FÄHIGKEIT

„Die Natur hat uns nur einen Mund, aber zwei Ohren gegeben, was darauf hindeutet, dass wir weniger sprechen und mehr zuhören sollten.“

So **Zenon von Kition** (um 490 - 430 v. Chr.), ein antiker griechischer Philosoph. Sein Hinweis ist immer noch aktuell. Denn zuhören können ist nicht nur wichtig, sondern die Kontaktfähigkeit, die wir tatsächlich am häufigsten gebrauchen:

85 Prozent dessen, was wir wissen, haben wir durch Zuhören gelernt. Studien belegen, dass wir rund 70 Prozent unseres Tages mit irgendeiner Kommunikationsform verbringen. Davon entfallen 45 Prozent aufs Zuhören, 30 Prozent aufs Reden, 16 Prozent aufs Lesen und 9 Prozent aufs Schreiben. Dieselben Studien bescheinigen der Mehrheit von uns freilich auch, dass wir leider, leider schlechte Zuhörer sind.

Wenn das Zuhören so wichtig ist und wir fast ein Drittel unserer wachen Zeit damit verbringen, dann ist es umso mehr verwunderlich, dass ihm so wenig Aufmerksamkeit geschenkt wird. Während Schulen, Universitäten und Fortbildungseinrichtungen viel Nützliches vermitteln, um sich besser ausdrücken zu können, fristen die Künste des Hörens und Zuhörens ein Schattendasein. Zahlreiche Trainer und viele Ratgeber-Bücher beschäftigen sich damit, wie man mitreißende Reden halten, überzeugender präsentieren und besser verkaufen kann. Aber es gibt so gut wie kaum Seminare, Trainings oder Bücher über besseres Zuhören.

WARUM MENSCHEN NICHT ZUHÖREN

Nur etwa 16 Prozent der Arbeitnehmer halten ihre Chefs für sehr gute Zuhörer, jeder Dritte bescheinigt ihnen diesbezüglich nur mittelmäßige Kompetenzen. 98,8 Prozent aller Befragten halten das aktive Zuhören für „sehr wichtig“ (75,6 Prozent) oder „wichtig“ (23,2 Prozent). Diese hohe Zahl an Personen, die aktives Zuhören für „sehr wichtig“ halten, ist bemerkenswert. (Quelle: <http://www.leaders-circle.at/fuehrungskraefte-kommunikation.html>)

Es gibt in der Tat viele Gründe dafür, warum wir nicht besonders gut zuhören:

- Wir werden abgelenkt oder lenken uns selber ab
- Wir stehen unter Zeitdruck, sind in Eile
- Wir sind mit etwas anderem beschäftigt
- Wir versuchen, mehre Dinge gleichzeitig zu tun
- Wir empfinden starke Gefühle oder sind erregt
- Unsere Aufnahmefähigkeit ist überstrapaziert
- Wir fühlen uns erschöpft
- Wir wollen etwas Bestimmtes hören
- Wir urteilen bereits während des Hörens über das Gesagte
- Wir glauben bereits zu wissen, was gesagt wird
- Wir beschäftigen uns mit unserer eigenen Antwort

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

- Wir erarbeiten eine Erwiderung oder Entgegnung
- Wir lassen den anderen nicht ausreden
- Wir verteidigen uns, weil wir uns angegriffen fühlen

Es gibt also viele gute Gründe, nur mit halbem Ohr oder eher beiläufig zuzuhören. Nichtsdestotrotz schätzen es die meisten Menschen, wenn ihnen gut zugehört wird. Und eine der häufigsten Klagen ist, das Gegenüber hätte gar nicht zugehört.

WIE WIR BESSER ZUHÖREN

Ein Jude kommt zum Rabbi und führt Klage gegen seinen betrügerischen Lieferanten. Der Rabbi hört aufmerksam zu und erklärt dann: „Du hast Recht!“ Bald danach kommt der beschuldigte Lieferant und klagt seinerseits über den Ankläger. Der Rabbi hört wieder aufmerksam zu und sagt abermals: „Du hast Recht!“ Die Frau des Rabbiners hat beide Gespräche mit angehört, und als der Lieferant weggegangen ist, sagt sie vorwurfsvoll zu ihrem Manne: „Es können doch niemals beide recht haben!“ Da gibt der Rabbi zu: „Da hast Du auch recht!“

So eine der wohl Dutzend Fassungen dieser jüdischen Geschichte, die die Kraft hat – je nachdem, wie man sie hört(!) – als Witz oder Kalauer zu funktionieren oder eben als Weisheitsgeschichte. Was kann uns diese Erzählung über das Zuhören vermitteln?

- Der Rabbi hört wirklich zu.
- Indem er zuhört, versetzt er sich in die Lage des Sprechenden und nimmt seine oder ihre Perspektive ein, sieht also die Angelegenheit mit ihren oder seinen Augen.
- Er gibt jedem Sprechenden das selbstverständliche Recht, seine oder ihre eigene Perspektive zu haben.
- Und er findet gute Gründe dafür, eine solche Perspektive einzunehmen. Denn sonst könnte er selber sie nicht einnehmen.

Immer wieder kommen Umfragen zu dem Ergebnis, dass das Zuhören-Können eine entscheidende Fähigkeit für den persönlichen und beruflichen Erfolg ist. Es gibt wohl kaum einen Fall, bei dem sich jemand um Kopf und Kragen zugehört hätte. Was das Reden anbelangt, allerdings durchaus.

Was hilft also besser zuzuhören?

- eine offene, interessierte, vielleicht sogar neugierige Grundeinstellung
- die grundsätzliche Bereitschaft, dazulernen zu wollen
- sich Zeit zum Zuhören nehmen
- die körperliche Zuwendung zum Sprechenden
- der Blickkontakt, vielleicht sogar Augenkontakt mit dem Sprechenden
- Aufmerksamkeit, Aufgeräumtheit, geistige Wachheit
- eine auch nonverbale Zuwendung: angemessene Nähe auf gleicher Augenhöhe
- die Bereitschaft, sich während des Zuhörens nicht ablenken zu lassen

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

- Zentrierung, Fokussierung, Konzentration auf das Gesagte und wie es gesagt wird
- die Wiedergabe des Gehörten in Form wörtlicher Wiederholung, einer Wiederholung mit eigenen Worten oder einer passenden Zusammenfassung
- Nachfragen, ob man den anderen richtig verstanden hat
- Ernstnehmen der Antwort
- Falls nötig: die bereitwillige Korrektur des eigenen Verständnisses
- Achtsamkeit auf körpersprachliche Signale
- zum Weitersprechen ermunternde Botschaften
- Bereitschaft, den anderen immer ausreden zu lassen
- das Nutzen von Pausen zum Nachschwingen und Verdauen des Gehörten
- möglichst angstfreies Sich-Einlassen auf die Perspektive des anderen
- die Unterscheidung zwischen Verstehen und Einverständnis: das eine bedingt nicht notwendig das andere
- mit echtem Interesse und anteilnehmender Neugier weiter fragen

WAS BEWIRKT GUTES ZUHÖREN?

Zuhören ist eine Kunst, die gepflegt werden möchte. Denn die Fähigkeit, gut zuhören zu können, ist ein machtvolleres Mittel, persönliche und berufliche Beziehungen zu verbessern.

Welche Wirkungen hat gutes Zuhören?

- Es vermittelt auf direkte Weise Wertschätzung des Gegenüber und seines Anliegen
- es stärkt und vertieft Beziehungen
- vergrößert Kenntnisse und Wissen
- macht die Verständigung einfach, schnell und effektiv
- weckt Vertrautheit
- lässt das Selbstvertrauen wachsen
- verringert Anspannung und Stress
- erhöht gegenseitiges Vertrauen
- vermeidet Missverständnisse
- fördert das Wohlbefinden
- vergrößert den persönlichen Einfluss
- stärkt die Glaubwürdigkeit

HÖR-ZU-PRAXIS

Zuhören ist eine leise, aber elementare Äußerung guten Benehmens.

Thaddäus Troll

Einige Tipps für besseres Zuhören

- **Halten Sie den Mund.** Wirklich. Man kann nicht gleichzeitig reden und zuhören.
- **Entspannen Sie sich.** Wenn Sie sich entspannen, wirkt dies auf die gesamte Atmosphäre. Wie Sie schauen, den Kopf, Ihre Hände oder die Füße bewegen – all das wirkt auf Ihren Gesprächspartner. Eine entspannte Körperhaltung strahlt Ruhe und Sammlung aus.
- **Nehmen Sie sich Zeit.** Unter Zeitdruck oder mit dem Blick auf den nächsten Termin entsteht selten ein gutes Gespräch.
- **Halten Sie Blickkontakt.** Nutzen Sie die Gelegenheit, Ihr Gegenüber immer wieder anzuschauen. Nicht zu aufdringlich, aber auch nicht zu zaghaft.
- **Lächeln Sie.** Wenn es passend erscheint, beschenken Sie Ihr Gegenüber mit einem Lächeln. Aber lassen Sie dieses Lächeln nicht zu einer Maske gerinnen.
- **Unterbrechen Sie Ihr Gegenüber nicht.** Nie. Halten Sie es aus, bis Ihr Gegenüber seinen Gedanken zu Ende geführt hat. Üben Sie sich darin in Geduld.
- **Ziehen Sie, während der andere redet, nicht bereits ihre Schlüsse.** Hören Sie einfach nur zu. Nur das. Nichts anderes.
- **Interpretieren Sie nicht beim Zuhören.** Das nicht zu tun, ist häufig sehr schwierig. Wenn Sie sich schon beim Interpretieren erwischen, überprüfen Sie wenigstens Ihre Interpretation (zum Beispiel durch Nachfragen).
- **Vervollständigen Sie nicht seine Sätze.** Warten Sie, bis Ihr Gesprächspartner die passenden Worte gefunden hat.
- **Halten Sie Stille aus.** Lauschen Sie der Stille nach. Spüren Sie in die Stille hinein.
- **Nutzen Sie Pausen.** Eine wunderbare Gelegenheit, Gesagtes zu verdauen oder nachzudenken. Wenn Pausen genutzt werden, gibt es später bessere Gesprächsbeiträge.
- **Belehren Sie nicht.** Seien Sie an gehaltvollen und langfristigen Lösungen interessiert, nicht an schnellen Antworten.
- **Erspüren (oder noch besser:) Erfragen Sie, was Ihr Gegenüber von Ihnen möchte.** Vergewissern Sie sich so, welchen Auftrag Sie im Gespräch bekommen. Und überlegen Sie, ob Sie diesen Auftrag annehmen oder verändern wollen.
- **Geben Sie keine Ratschläge.** Es ist immer billig, Ratschläge zu erteilen, wenn man selber nicht mit den Konsequenzen zu leben hat.
- **Fragen Sie nach, wenn Sie etwas nicht verstanden haben.** Wer nachfragt, zeigt sein Interesse am Thema des Gesprächs.
- **Trennen Sie Zuhören und Nachdenken.** Geben Sie sich und Ihrem Gesprächspartner die Gelegenheit, über das Besprochene in Ruhe nachzudenken, vielleicht auch darüber zu schlafen.
- **Hören Sie länger zu als Sie selber reden.** Menschen, die weniger reden als zuhören, werden durchweg als die besseren und intelligenteren Gesprächspartner empfunden.

♥ **Copy Please!** ♥ mit freundlicher Einladung vom Seminarhaus SCHMIEDE.

Günter W. Remmert M.A., Römerstr. 5, D-54298 Welschbillig (Nähe Trier/Luxemburg)

Fon +49 (0)6506 577, Fax +49 (0)6506 578 www.seminarhaus-schmiede.de, info@seminarhaus-schmiede.de

AKTIV HINHÖREN

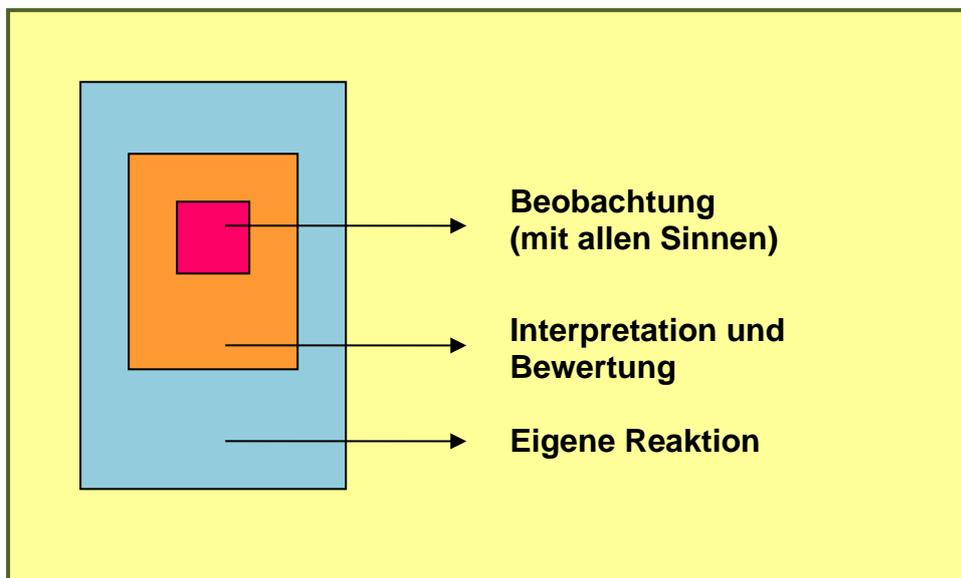
Ca. 50% aller Kommunikationshandlungen liegen im Bereich des Zuhörens, genauer des Hinhörens. Aktives Hinhören und das Verbalisieren der Antworten helfen uns, eine gemeinsame Sprachebene zu finden. Der Gesprächspartner hat nicht das Gefühl, den Fragen ausweichen zu müssen, gleichzeitig erhöht sich der Anteil seiner Fragen und dies erleichtert es uns, entscheidungsbeeinflussende Motive zu erkennen.



Sie sehen also, wie wichtig es ist, sich bewusst auf den Gesprächspartner zu konzentrieren, ihn zu beobachten und durch nonverbale Reaktionen zu zeigen, dass man auf ihn eingeht. Diese Aufmerksamkeitsbereitschaft signalisiert dem Partner unterbewusst, dass er sich für seine Antwort Zeit nehmen kann; infolgedessen wird er seine Aussagen präziser formulieren, was wiederum die Zuverlässigkeit der Informationen erhöht.

Dadurch wird sichergestellt, dass das Gleichgewicht in der Gesprächsführung bewahrt bleibt – eine der Grundvoraussetzungen für eine positive Gesprächsatmosphäre.

Beim Zuhören ist es besonders hilfreich, drei Ebenen zu unterscheiden:



Anregungen zum Zuhören

Keiner ist so taub wie der, der nicht hören will.

Aus Frankreich

Man muss in die Stille hören, um die Leisen zu verstehen.

Ernst Stankovski

Man kann auf eine Art zuhören, die mehr wert ist als das Gefälligste, was man sagen kann.

Charles Joseph Fürst von Ligne

Nur der Schweigende hört.

Josef Pieper

Schweigen ist eine der großen Künste der Konversation.

William Hazlitt

Ein gutes Gespräch ist ein Kompromiss zwischen Reden und Zuhören.

Ernst Jünger

Zuhören ist eine leise, aber elementare Äußerung guten Benehmens.

Thaddäus Troll

Und ich möchte Dich, so gut ich kann, bitten, Geduld zu haben gegen alles Ungelöste in Deinem Herzen, und zu versuchen die Fragen selbst lieb zu haben, wie verschlossene Stuben und wie Bücher, die in einer fremden Sprache geschrieben sind. Forste jetzt nicht nach den Antworten, die Dir nicht gegeben werden können, weil Du sie nicht leben könntest. Und es handelt sich darum alles zu leben. Lebe jetzt die Fragen. Vielleicht lebst Du dann allmählich, eines Tages, ohne es zu merken in die Antwort hinein.

Rainer Maria Rilke

Oft habe ich meine Rede bedauert, nie mein Schweigen.

Publilius Syrus

Man soll schweigen oder Dinge sagen, die noch besser sind als das Schweigen.

Pythagoras

Es ist leichter, ganz zu schweigen, als sich im Reden mäßigen.

Thomas von Kempfen

Man braucht zwei Jahre, um sprechen zu lernen, und fünfzig, um schweigen zu lernen.

Ernest Hemingway

Es ist besser zu schweigen und als Idiot verdächtigt zu werden, als zu reden und dadurch alle Zweifel zu beseitigen.

Abraham Lincoln

*Es ist ein Unglück, nicht genug Geist zu haben, um eine Rede zu halten
und nicht genug Selbsterkenntnis, um zu schweigen.*

Jean de La Bruyère

*Unsere Generation wird nicht so sehr die Untaten böser Menschen zu beklagen haben
als vielmehr das erschreckende Schweigen der guten.*

Martin Luther King

*Wer Blech redet, für den ist Schweigen Gold.
Schweigen ist das Gold, das jeder von uns in der Kehle hat.*

Gerhard Uhlenbruck

Schweigen ist Gold nur dann, wenn derjenige, der schweigt, viel zu sagen hat.

Zarko Petan

Es gibt nichts schöneres, als dem Schweigen eines Dummkopfes zuzuhören.

Helmut Qualtinger

*Schweigen ist ein köstlicher Genuss,
aber um ihn ganz auszuschöpfen, muss man einen Gefährten haben.
Allein ist man nur stumm.*

Karl-Heinz Waggerl

*Es gibt kaum jemanden, der nicht lieber an das dächte, was er sagen will,
als genau auf das zu antworten, was man zu ihm sagt.*

François de la Rochefoucauld

Erst wenn sich die Worte erschöpft haben, beginnt der Dialog zwischen Mensch und Mensch.

Stanislaw Jerzy Lec

*Die meisten Menschen können nicht richtig zuhören.
Sie filtern nämlich das, was sie hören, durch ihre eigenen Erfahrungen
und lesen ihr Leben in das Leben des anderen hinein.*

Stephen R. Covey

*Man muss die Musik des Lebens hören.
Die meisten Menschen hören nur Dissonanzen.*

Theodor Fontane

Vier Zen Schüler legen ein Gelübde ab, für einige Tage zu schweigen. Es vergehen zwei oder drei Tage - alle vier schweigen. Nach drei Tagen hält es einer nicht mehr aus und redet. Sagt der nächste zu Ihm: „Hey - Du hast das Gelübde gebrochen - wir wollten doch schweigen!“ Sagt der dritte: „Ihr seid schuld, dass ich mich nicht mehr aufs Schweigen konzentrieren kann und deshalb das Gelübde gebrochen habe!“ Sagt der Vierte: „Seht Ihr! Ich bin der einzige, der geschwiegen hat.“

Zen-Geschichte

Eine der Gründe, warum man in der Konversation so selten verständige und angenehme Partner findet, ist, dass es kaum jemanden gibt, der nicht lieber an das dächte, was er sagen will, als genau auf das zu antworten, was man zu ihm sagt. Die Feinsten und Gefälligsten begnügen sich damit, während man es ihrem Auge und Ausdruck ansehen kann, dass ihre Gedanken nicht bei unserer Rede sind, sondern sich eifrig mit dem beschäftigen, was sie sagen wollen. Sie sollten bedenken, dass es ein schlechtes Mittel ist, anderen zu gefallen oder sie zu gewinnen, wenn man sich selbst so sehr zu gefallen sucht, und dass die Kunst, gut zuzuhören und treffend zu antworten, die allerhöchste ist, die man im Gespräch zeigen kann.

Francois de la Rochefoucauld

Zuhören

Zuhören heißt:

hin-hören;

inne-werden;

den, dem man zuhört,

an-nehmen,

gelten lassen,

ernst nehmen.

Ein Mensch,

der zuhören kann,

hat Seltenheitswert.

Manchmal kann einer,

der zuhört,

wichtiger sein

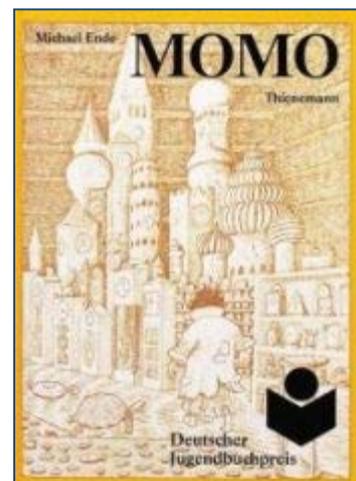
als ein Stück Brot.

Quelle unbekannt

Zuhören

.....Von nun an ging es der kleinen Momo gut, jedenfalls nach ihrer eigenen Meinung. Irgendetwas zu essen hatte sie jetzt immer, mal mehr, mal weniger, wie es sich eben fügen und wie die Leute es entbehren konnten. Sie hatte ein Dach über dem Kopf, sie hatte ein Bett und sie konnte sich, wenn es kalt war, ein Feuer machen. Und was das Wichtigste war: sie hatte viele gute Freunde.

Man könnte nun denken, dass Momo ganz einfach großes Glück gehabt hatte, an so freundliche Leute geraten zu sein -, und Momo selbst war durchaus dieser Ansicht. Aber auch für die Leute stellte sich schon bald heraus, dass sie nicht weniger Glück gehabt hatten. Sie brauchten Momo, und sie wunderten sich, wie sie früher ohne sie ausgekommen waren. Und je länger das



kleine Mädchen bei ihnen war, desto unentbehrlicher wurde es ihnen, so unentbehrlich, dass sie nur noch fürchteten, es könnte eines Tages wieder auf und davon gehen.

So kam es, dass Momo sehr viel Besuch hatte. Man sah fast immer jemand bei ihr sitzen, der angelegentlich mit ihr redete. Und wer sie brauchte und nicht kommen konnte, schickte nach ihr, um sie zu holen. Und wer noch nicht gemerkt hatte, dass er sie brauchte, zu dem sagten die anderen: "Geh doch zu Momo!"

Dieser Satz wurde nach und nach zu einer feststehenden Redensart bei den Leuten der näheren Umgebung. So wie man sagt: "Alles Gute!" oder "Gesegnete Mahlzeit!" oder "Weiß der liebe Himmel!", genauso sagte man also bei allen möglichen Gelegenheiten: "Geh doch zu Momo!"

Aber warum? War Momo vielleicht so unglaublich klug, dass sie jedem Menschen einen guten Rat geben konnte? Fand sie immer die richtigen Worte, wenn jemand Trost brauchte? Konnte sie weise und gerechte Urteile fällen?

Nein, das alles konnte Momo ebenso wenig wie jedes andere Kind. Konnte Momo dann vielleicht irgendetwas, das die Leute in gute Laune versetzte? Konnte sie z.B. besonders schön singen? Oder konnte sie irgendein Instrument spielen? Oder konnte sie - weil sie doch in einer Art Zirkus wohnte - am Ende gar Tanzen oder akrobatische Kunststücke vorführen?

Nein, das war es auch nicht. Konnte sie vielleicht zaubern? Wusste sie irgendeinen geheimnisvollen Spruch, mit dem man alle Sorgen und Nöte vertreiben konnte? Konnte sie aus der Hand lesen oder sonst wie Zukunft voraus sagen?

Nichts von alledem.

Was die kleine Momo konnte wie kein anderer, das war Zuhören. Das ist doch nichts Besonderes, wird nun vielleicht mancher Leser sagen, zuhören kann doch jeder. Aber das ist ein Irrtum. Wirklich zuhören können nur ganz wenige Menschen. Und so wie Momo sich aufs Zuhören verstand, war es ganz und gar einmalig.

Momo konnte so zuhören, dass dummen Leuten plötzlich sehr gescheite Gedanken kamen. Nicht etwa, weil sie etwas sagte oder fragte, was den anderen auf solche Gedanken brachte, nein, sie saß nur da und hörte einfach zu, mit aller Aufmerksamkeit und aller Anteilnahme. Dabei schaute sie den anderen mit ihren großen, dunklen Augen an, und der Betreffende fühlte, wie ihn ihm auf einmal Gedanken auftauchten, von denen er nie geahnt hatte, dass sie in ihm steckten.

Sie konnte so zuhören, dass ratlose oder und entschlossene Leute auf einmal ganz genau wussten, was sie wollten. Oder dass Schüchterne sich plötzlich frei und mutig fühlten. Oder dass Unglückliche und Bedrückte zuversichtlich und froh wurden. Und wenn jemand meinte, sein Leben sei ganz verfehlt und bedeutungslos und er selbst nur irgendeiner unter Millionen, einer, auf denen es überhaupt nicht ankommt, und er ebenso schnell ersetzt werden kann wie ein kaputter Topf - und er ging hin und erzählte alles das der kleinen Momo, dann wurde ihm, noch während er redete, auf geheimnisvolle Weise klar, dass er sich gründlich irrte, dass es ihn, genauso wie er war, unter allen Menschen nur ein einziges Mal gab und dass er deshalb auf seine besondere Weise für die Welt wichtig war.

So konnte Momo zuhören!

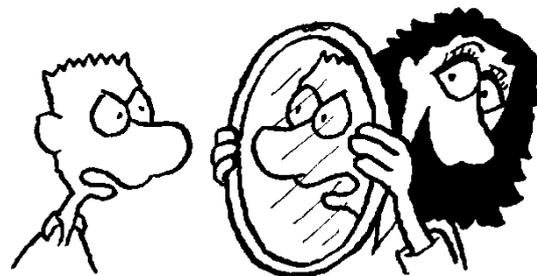
Aus: Michael Ende, Momo. Stuttgart 1973

FEEDBACK - RÜCKMELDUNGEN

- Rückmeldungen sind motivierend, da sie zeigen, dass unser Tun nicht im luftleeren Raum verpufft. Feedback motiviert durch positive Rückmeldungen, indem es uns in unserem Verhalten bestätigt. Es motiviert auch, wenn es Veränderungspotentiale aufzeigt, z.B. durch konkrete Verbesserungsvorschläge. Wichtig ist, dass sich das Feedback auf die Leistungen bezieht und nicht die Person in Frage gestellt wird.
- Feedback motiviert, wenn die Gesprächspartner mit ihren Vorstellungen in die Gestaltung eines Gesprächs oder einer Veranstaltung einbezogen werden.
- Feedback erfordert eine ehrliche, offene und aufrichtige Haltung. Kommunizieren Sie, dass Rückmeldungen gewünscht sind. Auf diese Weise ermöglichen Sie einen konstruktiven Austausch.
- Feedback führt zu bewussterem Handeln. Dies bezieht sich gleichermaßen auf Sprechende und Hörende, wenn eigene Überlegungen und Handlungen hinterfragt und entwickelt werden. Rückmeldungen ergänzen die Selbsteinschätzung um verschiedene Eindrücke und Perspektiven und regen damit Lernprozesse an.
- Feedback schafft Transparenz. Sie ermöglicht einen Einblick in geforderte Leistungen und eventuell darauf folgende Beurteilungen.
- Feedback braucht Struktur, um einen Rahmen zu schaffen, der allen Beteiligten Effektivität, Sicherheit und Fairness ermöglicht. Struktur erreichen Sie, indem Sie bestimmte Regeln und Methoden einsetzen.
- Um ein möglichst hilfreiches Feedback zu geben bzw. zu erhalten ist es sinnvoll, dieses hinsichtlich verschiedener Aspekte zu differenzieren.

DIE KUNST DER RÜCKMELDUNG

Der Hörer, nicht der Sprecher, bestimmt die Bedeutung einer Aussage. Deswegen ist Rückmeldung - Feedback geben und nehmen - ein besonders nützliches Mittel zur Verbesserung der Kommunikation. Es will freilich geübt sein.



Wenn ich die folgenden Gesichtspunkte beachte, kann ich auf konstruktive Weise Kritik üben und Anerkennung aussprechen bzw. nützliche Kritik und Anerkennung von anderen erfahren. Immer werde ich dabei nicht nur die Sichtweise eines anderen, sondern auch den eigenen Standpunkt deutlicher wahrnehmen.

Wichtig für den Feedback-Geber:

- Rückmeldung zu bekommen ist für viele Menschen ungewohnt. Deswegen ist es vorher gut, sich zu vergewissern, ob das Feedback erwünscht ist. Ich kann es direkt erfragen. Außerdem sollte nur so viel gesagt werden, wie der/die andere auch bereit ist anzunehmen. Sollte mein Feedback nicht willkommen sein, empfiehlt es sich, es auf eine günstigere Zeit oder günstigere Umstände zu verschieben oder vielleicht sogar ganz darauf zu verzichten.
- Jede Wahrnehmung ist subjektiv: ICH sehe, höre und fühle. Deswegen ist es hilfreich, immer von meiner eigenen Wahrnehmung zu sprechen, also immer von „ich“ und „mir“.
- Nur Verhalten ist wahrnehmbar, keineswegs ein Persönlichkeitsmerkmal (z.B. *"Tastet mich mit seinen Augen von oben nach unten ab und verzieht die Mundwinkel"* statt *"Arrogant"*). Deswegen empfiehlt sich: Ich beschreibe eine konkrete Situation und Verhaltensweise. Ich achte die Würde der angesprochenen Person und taste ihr Selbstwertgefühl nicht an.
- Verhalten kann sich kurzfristig ändern. Deswegen kann ich durch konstruktive Vorschläge Alternativen aufzeigen und erläutern, wie sie auf mich wirken würden.
- Jedes Verhalten verfolgt einen positiven Zweck. Und jeder Mensch hat gute Gründe für sein Verhalten. Deswegen ist es nützlich, zurück zu melden, was mir positiv aufgefallen ist, und darüber meine Anerkennung auszusprechen.
- Der Sinn des Feedback-Gebens ist die Wirkung auf mein Gegenüber. Deswegen kann es nützlich sein, meinem Gegenüber mitzuteilen, welches Verhalten ich passender oder angemessener empfinde.

Wichtig für den Feedback-Nehmer:

- Betrachten Sie Feedback als ein Geschenk und Chance für Ihre persönliche Entwicklung.
- Betrachten Sie Feedback nicht als persönliche Kränkung oder Maßregelung.
- Entscheiden Sie, ob Sie ein Feedback hören möchten, und teilen Sie Ihre Entscheidung deutlich mit.
- Beachten Sie, dass jede Wahrnehmung stets subjektiv ist, Sie jedoch zusätzlich Informationen darüber erhalten, wie Sie von anderen gesehen werden.
- Sofern Sie speziell Informationen zu einer konkreten Situation oder einem konkreten Verhalten haben möchten, können Sie Ihren Feedbackgeber im Vorfeld gezielt darum bitten. *"Ich wollte mit meinem Verhalten bewirken, dass..., inwiefern habe ich diesen Eindruck Ihrer Meinung nach auch hinterlassen?"*
- Hören Sie aktiv und aufmerksam zu und lassen Sie den anderen ausreden. Eventuell lassen Sie das Gesagte stehen. Eine Fremdeinschätzung kann stimmen, muss es aber nicht.
- Rückfragen, um sicherzustellen, dass Sie die Aussagen Ihres Gegenübers richtig verstanden haben, sind nützlich. Also fragen Sie nach, wenn Ihnen etwas unklar ist. Z.B. *"Habe ich Sie richtig verstanden... "* oder *"Sie meinen damit, dass..."*



- Kontern Sie nicht! Rechtfertigen und verteidigen Sie Ihr Verhalten nicht. Geben Sie sich die Chance, dass das Gehörte Sie erreicht. Überdenken Sie lieber, inwieweit eine Rückmeldung berechtigt war und was Sie davon annehmen möchten und was nicht.
- Bedanken Sie sich bei Ihrem Feedbackgeber, dass er bereit war, Ihnen eine Rückmeldung zu geben.



GESCHICHTEN

Gespräch mit einem Toten

Ein Psychiater wird in den Notaufnahmerraum gerufen, um sich eines Mannes anzunehmen, der auf alle Fragen mit ein und demselben Satz reagiert. Das Gespräch verläuft etwa folgendermaßen:

Psychiater: „Guten Tag, ich bin Dr. Bianco.“

Patient: „Ich bin tot.“

Psychiater: „Wie heißen Sie?“

Patient: „Ich bin tot.“

Psychiater: „Nun, was haben Sie für ein Problem?“

Patient: „Ich bin tot.“

Psychiater: „Wo wohnen Sie?“

Patient: „Ich bin tot.“

Psychiater: „Hat Sie jemand hierher begleitet?“

Patient: „Ich bin tot.“

An diesem Punkt holt Dr. Bianco den Chefarzt und erzählt ihm, wie er erfolglos versucht hatte, die Vorgeschichte des Patienten zu erfahren. Der Chefarzt kommt und geht auf den Patienten zu: „Hallo, ich bin Dr. Morris.“

Patient: „Ich bin tot.“

Der Chefarzt reagiert: „Danke, dass Sie mir das mitgeteilt haben. Ich weiß jetzt, dass Sie tot sind... (und nach einer Pause:) Und wie hießen Sie denn, bevor Sie starben?“

Von hier an beantwortet der Patient alle Fragen, die ihm der Chefarzt stellt und schildert eine detaillierte Vorgeschichte.

Vor den Toren der Stadt

Vor den Toren der Stadt saß einmal ein alter Mann. Jeder, der in die Stadt wollte, kam an ihm vorbei.

Ein Fremder hielt an und fragte den Alten: „Sag, wie sind die Menschen hier in der Stadt?“

„Wie waren sie denn dort, wo Ihr zuletzt gewesen seid?“, fragte der Alte zurück.

„Wunderbar. Ich habe mich dort sehr wohl gefühlt. Sie waren freundlich, großzügig und stets hilfsbereit.“

„So etwa werden sie auch hier sein.“

Dann kam ein anderer Fremder zu dem alten Mann.

Auch er fragte: „Sag mir doch Alter, wie sind die Menschen hier in der Stadt?“

„Wie waren sie denn dort, wo Ihr zuletzt gewesen seid?“, lautete die Gegenfrage.

„Schrecklich. Sie waren gemein, unfreundlich, keiner half dem anderen.“

„So, fürchte ich, werden sie auch hier sein.“

Das streitende Paar

Ein Mann, der andauernde Streitigkeiten mit seiner Frau nicht länger ertragen konnte, bat einen Meister um Rat:

„Kaum macht einer von uns den Mund auf, unterbricht ihn der andere schon. Ein Wort, dann haben wir gleich wieder Streit miteinander, und jeder von uns ist mürrisch und schlecht gelaunt“, sagte der Mann. Dabei lieben wir uns doch, aber so kann es nicht weitergehen. Ich weiß einfach nicht mehr, was ich machen soll.“

„Du solltest lernen, deiner Frau zuzuhören“, sagte der Meister.

„Und wenn du sicher bist, dass du diese Regel beherrscht, dann komm wieder zu mir.“

Nach drei Monaten sprach der Mann wieder beim Meister vor und erklärte, er habe jetzt gelernt, auf jedes Wort, das seine Frau sagt, zu hören.

„Gut“, sagte der Meister mit einem Lächeln.

„Wenn du in einer glücklichen Ehe leben willst, solltest du jetzt noch lernen, auf jedes Wort zu hören, das sie nicht sagt.“

Herbert Lechleitner

LITERATUR

Borbonus, Rene (2011): Respekt! Wie Sie Ansehen bei Freund und Feind gewinnen: Econ.

Buber, Martin (1953): Das echte Gespräch und die Möglichkeiten des Friedens. Heidelberg, Neckar: Schneider.

Buber, Martin (1983): Ich und Du. 11., durchges. Auflage. Heidelberg, Neckar: Lambert Schneider (Sammlung Weltliteratur).

Buber, Martin (1997): Das dialogische Prinzip. Gerlingen: Schneider (Serie S).

Buber, Martin; Reichert, Thomas (1996): Buber für Atheisten. Ausgewählte Texte. 1. Aufl. Gerlingen: Schneider.

Ciaramicoli, Arthur P. (2001): Der Empathie-Faktor. Mitgefühl, Toleranz, Verständnis. Dt. Erstausgabe. München: Deutscher Taschenbuch-Verlag (Premium, 24245).

Covey, Stephen R.; Beck, Maria (1999): Die effektive Führungspersönlichkeit. Management by principles. 3. Auflage. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Covey, Stephen R.; Proß-Gill, Ingrid (2006): Der 8. Weg. Mit Effektivität zu wahrer Größe ; mit 8 Filmen auf DVD. Offenbach: GABAL (GABAL Management).

Covey, Stephen R.; Roethe, Angela (2011): Die 7 Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. 21. Auflage, erw. und überarb. Neuausgabe. Offenbach: GABAL.

Florschütz, Gottlieb (2000): Empathie - ein rätselhaftes Phänomen? Empathie im Film. Online verfügbar unter <http://www.uni-kiel.de/medien/empath.html>,

Isaacs, William; Hölscher, Irmgard (2011): Dialog als Kunst gemeinsam zu denken. Die neue Kommunikationskultur in Organisationen. 2. Aufl. Bergisch Gladbach: EHP (EHP-Organisation).

Luczyn, David; Rust, Serena (2004): Liebe ist kein Gefühl. In: *MultiMind* (5), S. 26–30.

Marin, Lou (2011): Können wir den ehrlichen Dialog in den Zeiten des Misstrauens retten? Die Begegnung zwischen Dag Hammarskjöld und Martin Buber. Neu-Isenburg: Melzer.

Mettler-Meibom, Barbara von (2007): Gelebte Wertschätzung. Eine Haltung wird lebendig. München: Kösel.

Mettler-Meibom, Barbara von (2008): Wertschätzung. Wege zum Frieden mit der inneren und äußeren Natur. 2. Aufl. München: Kösel.

Patterson, Kerry (2006): Heilsame Konflikte. Beziehungen verbessern, Konflikte lösen; [richtiger Umgang mit uneingelösten Versprechen, unerfüllten Erwartungen und unpassendem Benehmen; New-York-Times-Bestseller]. Wien: Linde Internat.

Rizzolatti, Giacomo; Sinigaglia, Corrado; Griese, Friedrich (2010): Empathie und Spiegelneurone. Die biologische Basis des Mitgefühls. Orig.-Ausg., 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt am Main: Suhrkamp (edition unseld, 11).

Rogers, Carl R. (2004): Entwicklung der Persönlichkeit. Psychotherapie aus der Sicht eines Therapeuten. 15. Aufl. Stuttgart: Klett-Cotta.

Rosenberg, Marshall B. (2002): Gewaltfreie Kommunikation am Arbeitsplatz und in Organisationen. Original-Aufzeichnung eines Seminars im Oktober 2002 in München. Auf Englisch mit deutscher Simultan-Übersetzung. DVD. Müllheim, Baden: Auditorium-Netzwerk

Rosenberg, Marshall B. (2005): Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens. Gestalten Sie Ihr Leben, Ihre Beziehungen und Ihre Welt in Übereinstimmung mit Ihren Werten. Paderborn: Junfermann.

Rosenberg, Marshall B. (2006): Einführung in die Gewaltfreie Kommunikation. Original-Aufzeichnung eines Seminars in München, 2.-4. Mai 2006. Gesamtlauzeit ca. 12 Stunden. 3 DVDs. Müllheim, Baden: Auditorium-Netzwerk.

Rosenberg, Marshall B. (2006): Was deine Wut dir sagen will. Überraschende Einsichten ; das verborgene Geschenk unseres Ärgers entdecken. Paderborn: Junfermann (Gewaltfreie Kommunikation).

Rost, Wolfgang (2005): Emotionen. 2. Aufl. Heidelberg, Neckar: Springer-Verlag.

Rust, Serena (2006): Wenn die Giraffe mit dem Wolf tanzt. Vier Schritte zu einer einfühlsamen Kommunikation: KOHA.

Satir, Virginia (2008): Mein Weg zu dir. Kontakt finden und Vertrauen gewinnen. 9., durchgesehene Auflage. München: Kösel.

Schulz von Thun, Friedemann (2007): Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation. [Kommunikation, Person, Situation]. Miteinander reden 3. 16. Auflage, Orig.-Ausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (rororo-Sachbuch, 60545).

Schulz von Thun, Friedemann (2008): Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung. Differentielle Psychologie der Kommunikation. Miteinander reden 2. 29. Auflage, Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (rororo-Sachbuch, 18496).

Schulz von Thun, Friedemann (2008): Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Miteinander reden 1. 46. Auflage, Orig.-Ausg. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (rororo-Sachbuch, 17489).

Schulz von Thun, Friedemann; Ruppel, Johannes; Stratmann, Roswitha; Kurth, Nina (2008): Miteinander reden. Kommunikationspsychologie für Führungskräfte. 8. Auflage, Orig.-Ausg., Neuausg. (Juni 2003). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (rororo-Sachbuch, 61531).

Thomann, Christoph; Schulz von Thun, Friedemann; Naumann-Bashayan, Christiane (2001): Klärungshilfe. Handbuch für Therapeuten, Gesprächshelfer und Moderatoren in schwierigen Gesprächen ; Theorien, Methoden, Beispiele. 13. Auflage, Originalausgabe. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt (rororo-Sachbuch, 18406).

Watzlawick, Paul; Beavin, Janet H.; Jackson, Don D. (2007): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 11., unveränd. Auflage. Bern: Huber.