Reinhold Haller

Bedürfnis- und lösungsorientierte Gespräche führen – privat und beruflich

10 Tipps zur erfolgreichen Kommunikation

EBOOK INSIDE

Springer

Bedürfnis- und lösungsorientierte Gespräche führen – privat und beruflich

Reinhold Haller

Bedürfnis- und lösungsorientierte Gespräche führen – privat und beruflich

10 Tipps zur erfolgreichen Kommunikation

Springer

Reinhold Haller
rh:hr
Berlin, Deutschland

ISBN 978-3-662-55698-6 ISBN 978-3-662-55699-3 (eBook)
https://doi.org/10.1007/978-3-662-55699-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer
© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Verantwortlich im Verlag: Marion Krämer

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH Deutschland und ist Teil von Springer Nature
Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Ich begriff,
dass Menschen zwar zueinander sprechen,
aber sich nicht verstehen,
dass ihre Wörter Stöße sind,
die an den Worten der anderen abprallen,
dass es keine größere Illusion gibt als die Meinung,
Sprache sei ein Mittel der Kommunikation zwischen Menschen.
Man spricht zum anderen, aber so, dass er einen nicht versteht. […]
Selten dringt etwas in den anderen ein,
und wenn es doch geschieht, dann etwas Verkehrtes.

(Elias Canetti, bulgarisch-schweizerischer Schriftsteller,
Literaturnobelpreisträger, 1905–1994, aus: *Das Gewissen der Worte*,
Essays, 2016)

Wer klug ist,
wird im Gespräch weniger an das denken,
worüber er spricht, als an den, mit dem er spricht.
Sobald er dies tut, ist er sicher,
nichts zu sagen, was er nachher bereut.

(Arthur Schopenhauer, deutscher Philosoph, 1788–1860, aus:
Parerga und Paralipomena, 2007)

Vorwort

Zwischenmenschliche Kommunikation ist ein wahres Wunderwerk: Je nachdem, wie wir sie nutzen, ist sie einerseits die Quelle von Verständnis, Einvernehmen, Vertrauen und Zuneigung. Anderseits kann unzureichende Kommunikation die Ursache sein für Missverständnisse, Verletzungen und Konflikte. Und wenn dann durch mangelhafte Interaktion Kontroversen oder persönliche Krisen entstanden sind, ist sie im Rahmen der lösungsorientierten Gesprächsführung das beste und meist einzige Mittel, Probleme und Streitigkeiten aufzulösen und Verständnis und Einvernehmen herzustellen. So betrachtet ist zwischenmenschliche Kommunikation Fluch und Segen zugleich.

Als Berater, Trainer und Coach, der beruflich oft mit Konflikten konfrontiert ist, fällt mir immer wieder auf, wie unbedarft und manchmal fahrlässig wir als Menschen sprachlich miteinander umgehen. Ganz sicher liegt dies

auch daran, dass wir in Sachen zwischenmenschlicher Kommunikation nie systematisch ausgebildet wurden.

Wir haben im besten Fall gelernt, unsere Muttersprache fließend und weitgehend fehlerfrei zu beherrschen. Und manche von uns sprechen und verstehen sogar mehrere Sprachen; selbst solche, die heute gar nicht mehr gesprochen werden, wie etwa Latein. Für diese Fremd- oder unsere Muttersprache lernen wir schon in jungen Jahren Vokabeln, Grammatik, unregelmäßige Verben, Redewendungen oder die korrekte Aussprache. Was die wenigsten von uns aber gelernt haben, sind die allgemeinen Grundlagen und Verhaltensregeln, die Fallstricke und Missverständnisse oder die Wirkungsweisen und „Nebenwirkungen" der Kommunikation.

So bleibt uns verborgen, wie sehr unsere Wahrnehmung, unsere Verhaltensmuster und Haltungen die Kommunikation positiv, aber auch negativ beeinflussen können. Und daher ist es kein Zufall, dass die Gespräche, die wir als wertvolles Mittel der Kommunikation miteinander führen, oftmals zu Spannungen oder gar zum Konflikt führen. Sei es im Berufsalltag, in der Nachbarschaft, im Freundeskreis, in der Familie oder in unseren Paarbeziehungen: Überall begegnen wir den Schwierigkeiten und Herausforderungen der Kommunikation und oftmals gelingt es uns nicht, in Kontakten und Gesprächen ein gutes oder zumindest zufriedenstellendes Ergebnis zu erzielen – ein Ergebnis, das als gute Lösung unsere Bedürfnisse ebenso berücksichtigt wie die Belange unserer (Gesprächs-)Partner.

Ich denke, es wäre folgerichtig, den Themenkomplex „Menschliche Wahrnehmung und Kommunikation" bereits an Elementarschulen zu einem Pflichtfach zu machen. Hierdurch könnte schon in jungen Jahren ein Verständnis geschaffen

werden für ein tolerantes, partnerschaftliches und friedliches Miteinander in allen sozialen Lebensbereichen. Gerade bei den aktuellen gesellschaftlichen Umbrüchen mit Integrations- beziehungsweise Migrationsaufgaben, Spaltungsbestrebungen und politischen Radikalisierungen könnte dies eine positive Wirkung entfalten.

Statt abzuwarten, dass dieser Wunsch eines Tages Wirklichkeit wird, habe ich dieses Buch geschrieben. Es soll die vielfachen Chancen einer bedürfnis- und lösungsorientierten Gesprächsführung ebenso aufzeigen wie deren oft vermeidbare Risiken und Stolperfallen.

Gute Kommunikation bedeutet nicht, immer verständnisvoll zu ein, nachzugeben und sich zurückzunehmen. Im Gegenteil: Eine gute Gesprächsführung bedeutet, die eigenen Bedürfnisse zu erkennen, sie ernst zu nehmen und ihnen zum Durchbruch zu verhelfen – nicht jedoch mit der Brechstange und auf Kosten anderer, sondern als Teil einer Lösung, die unsere Mitmenschen einbezieht und in der es deshalb keine Verlierer gibt.

Auch mit diesem Wissen wird es uns nicht immer gelingen, jede Auseinandersetzung zu vermeiden oder jeden bestehenden Konflikt nachhaltig zu lösen. Wenn wir dieses Wissen jedoch öfter einsetzen und in guten Gesprächen zur Anwendung bringen, können wir manche Kontroverse vermeiden und einen Beitrag leisten zu einem freudvolleren, ausgeglichenen und erfüllenden Miteinander im beruflichen und persönlichen Lebensumfeld.

Um eine bessere Lesbarkeit zu erreichen, wurde in diesem Buch meist die maskuline Form gewählt. Damit halte ich mich an die im englischen Sprachraum übliche Gewohnheit, zwischen dem sozialen und sprachlichen

Geschlecht zu unterscheiden. Wenn also das grammatikalisch männliche „Geschlechtswort“ gewählt wurde, ist diese sprachliche Variante neutral und ohne sozialen Bezug zu verstehen.

Ich wünsche Ihnen eine interessante Lektüre, einen persönlichen Gewinn durch die genannten Empfehlungen und Tipps sowie viel Erfolg bei der Umsetzung in Ihrem persönlichen Alltag.

Berlin im Frühjahr 2018
Reinhold Haller

Inhaltsverzeichnis

1 Die Kunst der Kommunikation im direkten Gespräch 1

1.1 Kommunikation im persönlichen Lebensbereich 5

1.2 Kommunikation im beruflichen Kontext 8

1.3 Kommunikation im lösungsorientierten Gespräch 11

2 Grundlagen der Kommunikation 17

2.1 Die fünf Axiome der Kommunikation (Paul Watzlawick) 27

2.2 Die vier Inhaltsebenen (Friedemann Schulz von Thun) 35

2.3 Die drei Beziehungsebenen (Eric Berne) 41

2.4 Die beiden idealen Grundhaltungen (Thomas Harris) 46
2.5 Die Gewaltfreie Kommunikation (Marshall B. Rosenberg) 51
2.6 Die Themenzentrierte Interaktion (Ruth Cohn) 60
2.7 Die Essenz aus allen Modellen: mit 10 Tipps zum Erfolg 64

3 Praktische Hilfsmittel für die Lösungsorientierte Kommunikation 69
3.1 Bedürfnisse klären: Was brauche ich – was brauchst du? 73
3.2 Wer fragt, gewinnt: gute Fragen stellen 78
3.3 Wahrnehmungen teilen: Feedback geben 88
3.4 Verständnis sichern: den Kontrollierten Dialog üben 95
3.5 Wünsche äußern: lösungsorientiert kommunizieren 100
3.6 Überlegt handeln: Gespräche vorbereiten 104

4 Gespräche führen im Berufsleben 115
4.1 Gespräche führen als Führungskraft 120
4.1.1 Das Mitarbeitergespräch 122
4.1.2 Abstimmung im und mit dem Team 148
4.2 Gespräche führen mit Vorgesetzten 162
4.3 Gespräche führen im Kreis der Kollegen 172

5 Gespräche führen im Privatleben 179
5.1 Das Gespräch in der Partnerschaft 180
5.2 Das offene Gespräch im Freundeskreis 193
5.3 Das lösungsorientierte Gespräch mit Kindern 198

6 Verhalten im Konfliktfall 207
6.1 Konfliktlösung im Berufsleben 217
6.2 Konfliktvermeidung und -lösung in der Familie 225
6.3 Beratung, Coaching, Konfliktmoderation und Mediation 231

7 Anhang: Instrumente und Checklisten 239

Literatur 253

1

Die Kunst der Kommunikation im direkten Gespräch

Kommunikation hat bekanntlich viele Fassetten. Im heutigen Informationszeitalter sind zunehmend indirekte Kommunikationsmittel über soziale Medien, per E-Mail oder als Kurznachricht dominierend. So wichtig die indirekte Kommunikation für den zwischenmenschlichen Austausch auch sein mag, so ist sie für dieses Buch doch nur am Rande relevant. Im Mittelpunkt steht hier vielmehr die Kunst der **direkten Kommunikation im persönlichen Gespräch**. Dies gilt auch dann, wenn viele der hier erörterten Aussagen ebenso für indirekte persönliche Kontakte gelten, etwa durch schriftliche Formen des direkten Austausches.

Die Bezeichnung „Kunst" für die menschliche Kommunikation im lösungs- und konsensorientierten Gespräch habe ich von dem deutsch-amerikanischen Psychoanalytiker,

© Springer-Verlag GmbH Deutschland 2018
R. Haller, *Bedürfnis- und lösungsorientierte Gespräche führen – privat und beruflich*, https://doi.org/10.1007/978-3-662-55699-3_1

Philosophen und Sozialpsychologen Erich Fromm übernommen. In seinem bewegenden Werk *Die Kunst des Liebens* spricht Fromm davon, dass wir Menschen glauben zu wissen, wie zwischenmenschliche Beziehungen gelebt und gepflegt werden. Fromm stellt aber überzeugend fest, dass uns oftmals neben dem wirklichen Verständnis für unsere Bedürfnisse und Gefühle das Geschick und die Werkzeuge fehlen, um zwischenmenschliche Beziehungen zur Entfaltung zu bringen (Fromm 2005). Ich denke, dass dies nicht nur für die Liebe gilt, sondern in gleichem Maße für die zwischenmenschliche Kommunikation im persönlichen Gespräch. Auch dies ist eine Kunst, die es zu lernen und zu üben gilt.

Die Wirkung der direkten persönlichen Kommunikation im Gespräch ist Fluch und Segen zugleich. Einerseits – das gilt für das Berufsleben ebenso wie für den Privatbereich – ist unzureichende oder unaufrichtige Kommunikation die häufigste Ursache für Konflikte zwischen Menschen. Aus manch harmlosem Gespräch entwickelt sich schnell ein Disput oder ein Missverständnis und hieraus ein Streit oder ein handfester Konflikt mit der Gefahr der weiteren Eskalation.

Andererseits ist Kommunikation das Mittel schlechthin, um Missverständnisse auszuräumen, gemeinsame Lösungen zu finden oder bereits bestehende Konflikte einvernehmlich zu lösen. Dieses konstruktive Potenzial der Kommunikation soll in diesem Buch anschaulich und praxisorientiert beschrieben werden.

Aus dem Lateinischen *communicatio* abgeleitet, bedeutet Kommunikation zunächst nichts anderes, als sich anderen Menschen „mitzuteilen", also Informationen in Form von Erkenntnissen, Gedanken, Meinungen, Gefühlen, Ideen oder Wünschen mit anderen zu teilen. Dieses „Mit-Teilen" erfolgt in

einem wechselseitigen Prozess, der darin besteht, die jeweilige Mitteilung zu hören, zu verstehen und sich zu der gewonnenen Information entsprechend zu verhalten, etwa durch Bestätigung oder Dank, Ergänzung oder Kommentierung, Ablehnung oder Widerspruch. Kommunikation ist somit immer ein Wechselprozess zwischen Zuhören („empfangen"), der Informationsverarbeitung oder Interpretation („verarbeiten") und der Antwort durch eine eigene Mitteilung („senden").

Kommunikation im weitesten Sinne betreiben wir Menschen schon vor unserer Geburt, wenn sich etwa Mutter und Kind durch Bewegungen oder Herztöne gegenseitig mitteilen. Nach der Geburt beginnt dann die erste verbale Kommunikation, und so können Kinder rund um das erste Lebensjahr in der Regel die ersten Namen und Begriffe artikulieren. Bis zum Vorschulalter sind Kinder in der Lage, komplette Sätze zu sprechen, und mit etwa zehn Jahren beherrschen sie die Grundlagen ihrer Muttersprache. Rund um den Eintritt in die Pubertät ist die Sprachentwicklung schließlich im Wesentlichen abgeschlossen, auch wenn sich später die sprachliche Ausdrucksfähigkeit noch bis ins Erwachsenenleben weiter ausbildet und verfeinert.

Beginnend mit dem ersten Gebrabbel eines Säuglings haben wir Menschen also alle mehr oder weniger gut gelernt, uns sprachlich zu artikulieren und die Worte anderer Menschen zu verstehen. Aber bedeutet dies auch, dass wir es gelernt haben, konstruktiv, kooperativ, konfliktvermeidend und zielführend miteinander zu kommunizieren? Sicher nicht!

Zu kommunizieren bedeutet weit mehr, als sich durch Sprache, Mimik oder Gestik verständlich zu machen. So kenne ich Menschen mit hoher formaler Intelligenz und

sehr guter Bildung, die in der Lage sind, in drei, vier oder fünf verschiedenen Sprachen zu brillieren, die es aber nicht gelernt haben, sich im Wortsinne wirklich „mit-zuteilen". Ich bin zahlreichen Menschen begegnet, die sehr gut sprechen können, geschliffene Reden halten, aber nicht wirklich zuhören können. Ich habe Menschen kennengelernt, die Sprache und Worte benutzen wie Waffen: eben nicht mit dem Ziel, sich „mit-zu-teilen", sondern um eben dieses „Teilen" zu verhindern, indem sie – wie in einem Kampf – bestrebt sind, vor allem auf das eigene Wohlergehen zu achten und den alleinigen Sieg davonzutragen. Es waren Menschen, die Wortschlachten gewinnen wollen, die das Recht, die absolute Deutungshoheit und das bessere Argument allein für sich beanspruchen; Menschen, die ständig über sich reden, ohne auch nur einmal zu fragen, wie es dem anderen ergeht, wie er sich fühlt, wie er denkt, was er sich wünscht.

Und hin und wieder bin ich mir mit diesen Untugenden auch selbst begegnet. Ich habe Menschen – auch solchen, die mir wichtig sind – nicht wirklich und nicht bis zum Ende zugehört, habe abfällige Bemerkungen gemacht oder anstatt Argumente oder Gedanken wirklich zu verstehen, sie lieber abgewertet. Mitunter habe ich im Gespräch, anstatt aufmerksam und einfühlsam zuzuhören, lieber über mein nächstes und hoffentlich unschlagbares Argument nachgedacht, nur um Recht zu behalten.

Wir alle mögen im Laufe unserer Entwicklung lernen zu sprechen, uns auszudrücken. Aber wir lernen nicht wirklich – zumindest nicht systematisch – vernünftig, fair, wertschätzend, zielführend, lösungsorientiert und konfliktvermeidend zu kommunizieren.

Anstatt im Erwachsenenalter Rhetorikkurse zu besuchen und uns in der Kampfkunst der menschlichen Sprache zu schulen, sollten wir uns in der Kunst der Kommunikation im persönlichen Gespräch üben; sollten wir Kommunikation zum Unterrichtfach erheben, am besten schon in der Vorschule; sollten wir lernen, wie sich durch eine konstruktive Kommunikation Missverständnisse beheben, neue Erkenntnisse gewinnen, Konflikte vermeiden oder lösen lassen. So ließen sich zwischenmenschliche Situationen schaffen, welche vom gemeinsamen Wohlergehen getragen und damit für die Beteiligten gleichermaßen nutzbringend und erfolgversprechend sind. Eine ziel- und erfolgsorientierte Kommunikation in persönlichen Gesprächen ist schließlich das Fundament für gute und tragfähige zwischenmenschliche Beziehungen im Privat- und Berufsleben.

Dieses Buch soll dazu beitragen, die Chancen einer konstruktiven Kommunikation im persönlichen Gespräch zu erkennen und Risiken wie Entfremdung, Feindseligkeit, destruktiven Streit und Konflikte zu vermeiden. Hierfür werden im Weiteren bewährte Handlungsmodelle und Kommunikationstechniken vorgestellt, um neben den unterschiedlichen und sich ergänzenden theoretischen Grundlagen vor allem praktisch nutzbare Techniken zu vermitteln.

1.1 Kommunikation im persönlichen Lebensbereich

Man könnte geneigt sein anzunehmen, im persönlichen Umfeld sei eine auf beiderseitiges Wohlergehen angelegte Kommunikation um ein Vielfaches einfacher als im beruflichen

Umfeld. Schließlich lebt man z. B. in einer Partnerschaft mit einem Menschen zusammen, den man liebt oder zumindest irgendwann einmal geliebt hat – einer Partnerin oder einem Partner also, mit der oder dem man gemeinsam durchs Leben gehen will.

Zum persönlichen Umfeld gehört außerdem die Kommunikation mit den Kindern, die im günstigsten Fall aus einer Liebesbeziehung hervorgegangen sind. Und dazu gehört die Beziehung zu den Eltern und Geschwistern, zu denen die persönlichen Bande in der Regel so eng sind, dass schon die Römer meinten „Blut ist dicker als Wasser".

Aber ist wegen der Nähe oder der Tiefe der emotionalen Bindung die Kommunikation einfacher und automatisch erfolgversprechender als in weniger engen Beziehungen? Sicher nicht!

Dagegen sprechen zumindest die Fakten. So werden in den deutschsprachigen Ländern Deutschland, Österreich und der Schweiz zwischen 35 und 51 % aller Ehen irgendwann geschieden. Ebenso bekannt ist, dass in den verschiedenen Lebensphasen – allem voran in der Pubertät – die Kommunikation zwischen Eltern und Kindern häufig schwierig wird und nicht selten zu ernsthaften Konflikten ausartet. Und bekannt ist auch, dass in vielen Familien kein harmonisches Miteinander herrscht, sondern Spannungen und Missgunst zwischen Geschwistern dominieren. Fast jedermann kennt schließlich Familien, in welchen komplette Kontaktabbrüche zu den eigenen Eltern oder Geschwistern stattgefunden haben.

Ähnliches gilt im Übrigen auch für Freundschaften. So bereichert eine gute und aufrechte Freundschaft das Leben ganz ungemein. Und dennoch verlieren sich viele langjährige

Freundschaften, enden in Spannungen oder Vorwürfen oder sterben den schleichenden Tod der Entfremdung.

Es scheint, als ob die tieferen emotionalen Beziehungen im privaten Kontext es eben nicht nur leichter machen, miteinander freundlich, wertschätzend und auf das gemeinsame Wohlergehen zielend umzugehen. Vielmehr führen die meist höheren Ansprüche, Erwartungen und Wünsche an die beteiligten Personen im persönlichen Umfeld offenbar dazu, dass im Umkehrschluss sehr viel schneller und nachhaltiger Enttäuschungen, Verletzungen und letztlich so etwas wie Verbitterung entstehen kann. Und es ist offensichtlich, dass es oftmals nicht gelingt, mithilfe einer guten Kommunikation, eines guten und einfühlsamen Gespräches diesen Negativentwicklungen etwas Wirksames und Nachhaltiges entgegenzusetzen.

Ich bin sicher, dass für die beschriebenen Konfliktfelder – neben den tiefer liegenden psychologischen Phänomenen in Paar- oder Familienbeziehungen und im Freundeskreis – eine unzureichende Kommunikation mit ursächlich und ausschlaggebend ist. Umso mehr also ein Grund, das Thema Kommunikation im persönlichen Lebensumfeld bewusster wahrzunehmen und unsere Fähigkeiten zu entwickeln.

Gleiches berichten zumindest auch namhafte und erfahrene Familien- und Paartherapeuten. Sie weisen beispielsweise darauf hin, dass Paare es versäumen, miteinander im Gespräch zu bleiben; ein Umstand, der letztlich dazu führt, dass viele Paare nur noch schemenhaft erkennen, wie es dem Partner oder der Partnerin gerade geht, was ihn oder sie bewegt, was seine oder ihre Wünsche oder aber auch Sorgen sind. Gleiches gilt im Übrigen auch für Eltern-Kind-Beziehungen.

Und so klagen Ehepartner, Eltern, Kinder oder Geschwister, dass – wenn überhaupt miteinander gesprochen wird – meist problemorientiert kommuniziert wird. Statt über Wünsche, Erwartungen oder konsensfähige Lösungen zu sprechen, werden Vorwürfe gemacht und Vorhaltungen, wird Verhalten kritisiert und werden Fehler vorgehalten, werden andere verantwortlich gemacht für das eigene Empfinden.

Soll das Leben im persönlichen Lebensbereich, also in Paar-, Familien- und Freundschaftsbeziehungen, erfüllend und befriedigend gestaltet werden, bedarf es einer kontinuierlichen, lösungs- und konsensorientierten Kommunikation, wie sie in diesem Buch beschrieben wird.

1.2 Kommunikation im beruflichen Kontext

Vermutlich sind den meisten von uns persönliche und familiäre Beziehungen wichtiger als die Kontakte zu unseren Vorgesetzten, Kollegen, Kunden oder Mitarbeitern. Dennoch sind wir gerade im Berufsleben in hohem Maße abhängig von der Qualität unserer Bindungen.

Erstens verbringen alle Menschen mit einer Vollzeitstelle rund ein Drittel ihres Lebens im beruflichen Kontext, also etwa gleich viel Lebenszeit wie mit Schlaf oder Freizeit. Und zweitens ist unsere existenzielle Absicherung, unser Wohlstand, unser Erfolg und mitunter auch das, was wir „Selbstverwirklichung“ nennen, abhängig vom Erfolg im Beruf. Und was diesen Erfolg betrifft, sind wir nun einmal abhängig von Kunden, die uns Aufgaben

und Aufträge vermitteln, von Chefs, die uns fördern, Kollegen, die uns unterstützen, oder – zumindest in der Rolle einer Führungskraft – von Mitarbeitern, die motiviert an die Arbeit gehen und zur Wertschöpfung der Abteilung oder des Unternehmens beitragen.

Diese Abhängigkeit lässt es ratsam erscheinen, zu eben diesen Menschen eine möglichst gute Beziehung zu entwickeln und zu pflegen – und dies nicht nur aus egoistischen Gründen in Bezug auf den eigenen Erfolg oder die Karriere. Wir suchen schließlich auch im beruflichen Umfeld das, was die Soziologen „soziale Erwünschtheit" nennen, also die innere Überzeugung, anerkannt, akzeptiert und wohlgelitten zu sein. Erst dann können wir mit gegenseitigem Vertrauen und bestenfalls mit Spaß an der Tätigkeit und den dazugehörigen sozialen Arbeitsbeziehungen ein erfülltes Berufsleben führen.

Dies ist im Übrigen eine Bedingung und Voraussetzung, die allgemein unterschätzt wird. So freuen sich viele Menschen ebenso langfristig wie intensiv auf Ihren Altersruhestand. Zu schön erscheint die Aussicht auf ein Leben ohne Arbeit, ohne berufliche Verpflichtungen und Termine. Dabei wird oft völlig außer Acht gelassen, dass der Verlust der Arbeit – sei es durch Arbeitslosigkeit oder Ruhestand – zu einem deutlich erhöhten Risiko führt, an einer Depression zu erkranken. Und umgekehrt haben arbeitsmedizinische Studien gezeigt, dass es selbst bei einem arbeitsbedingten Burn-out-Syndrom – das bekanntlich zu den depressiven Krankheitsformen zählt – oft förderlich ist, wieder in den Arbeitsprozess integriert zu werden. Mit anderen Worten: Die persönlich erfüllende und gesundheitserhaltende Wirkung der Arbeit ist zwar

wissenschaftlich längst nachgewiesen, wird aber in der Hoffnung auf vermeintlich paradiesische, arbeitsfreie Lebensphasen von vielen Menschen schlichtweg ignoriert oder ausgeblendet.

Im beruflichen Lebensbereich lauern zudem – anders als im persönlichen Umfeld – unterschiedliche, wenn auch ebenso konfliktträchtige Aspekte. Hier sind jene kommunikativen Minenfelder zu finden, die letztlich entscheidend sind für die Motivation der Beteiligten, die Effizienz von Prozessen und Strukturen und somit für die Wertschöpfung der Unternehmen und Organisationen. Und alle diese Problemfelder erfordern in hohem Maß eine effiziente, ziel- und lösungsorientierte Kommunikation, um als Unternehmen ebenso wie als einzelner Mitarbeiter erfolgreich zu bestehen.

Allein die unterschiedlichen Interessen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern beziehungsweise deren Mitbestimmungsorganen erschließen ein breites Konfliktfeld. Hinzu kommen persönliche oder fachliche Differenzen zwischen einzelnen Personen, die ihre Auswüchse finden können in Konfliktformen wie „Mobbing", also das systematische Anfeinden von Kollegen, „Bossing", also dem systematischen Diffamieren von Mitarbeitern durch die Führungskraft, oder „Stuffing", also das systematische Attackieren von Vorgesetzten durch Mitarbeiter, etwa durch das Verbreiten von Gerüchten oder Unterstellungen.

Ebenso verbreitet sind in vielen Organisationen und Unternehmen fast schon „natürliche" Differenzen durch unterschiedliche Sichtweisen und Ansprüche. Solche Spannungsfelder zeigen sich etwa, wenn Organisationsbereiche, wie Verwaltung, Entwicklung, Produktion, Vertrieb oder

die Beschaffungs- oder Personalabteilung, sich gegenseitig verantwortlich machen für mangelnde Unterstützung, ineffiziente Prozesse, Fehler oder Misserfolge. Darüber hinaus sorgt das permanente Spannungsverhältnis zwischen Führungskräften und deren Mitarbeitern in vielen Fällen für gegenseitige Zuschreibungen, Vorhaltungen und Konflikte.

Ein Grund mehr, mit einer konsens- und bedürfnisorientierten Kommunikationskultur dafür Sorge zu tragen, dass die Beziehungen im beruflichen Umfeld möglichst nachhaltig gepflegt und gefördert werden. Und dies sollte sowohl in unserem eigenen Interesse geschehen als auch zum Wohle der Kunden, Kollegen oder Mitarbeiter und damit zum Wohle erfolgreicher Unternehmen.

1.3 Kommunikation im lösungsorientierten Gespräch

Gleich ob im privaten oder beruflichen Bereich: Wo Menschen zusammenleben und arbeiten, gibt es naturgemäß unterschiedliche Vorstellungen, Meinungen und Wünsche. Werden diese Bedürfnisse nicht klar geäußert, nicht richtig verstanden und deshalb nicht berücksichtigt, entstehen Spannungen und Konflikte. Aufgabe einer effizienten Kommunikation muss es also sein, solche Konflikte bestenfalls zu vermeiden oder aber zu lösen, wenn sie erst einmal entstanden sind.

Im menschlichen Miteinander sind Probleme und Konflikte nicht grundsätzlich vermeidbar. Unterschiedliche Wahrnehmungen, Interessen, Positionen sowie individuelle Wünsche, Erwartungen oder auch Sorgen und Nöte machen

es notwendig, sich auszutauschen, voneinander zu lernen und nach Möglichkeit zu einem Konsens oder tragbaren Kompromiss zu finden. Eben hierfür kommunizieren wir ja, anstatt uns in andauernden Streitereien, Gefechten und Vorhaltungen zu zerreiben. Das gilt gleichermaßen für das Berufsleben wie für den privaten Bereich.

Wenn aber Differenzen und Konflikte nicht permanent vermeidbar sind, so ist die Frage entscheidend, wie es uns gelingen kann, mit konfliktären Situationen umzugehen. Der Dichter und Maler Wilhelm Busch hat in *Hans Huckebein, der Unglücksrabe* (2008, S. 646) treffend formuliert, worum es dabei geht:

> Gar manches ist vorherbestimmt;
> das Schicksal führt ihn in Bedrängnis;
> doch wie man sich dabei benimmt,
> ist eigne Schuld und nicht Verhängnis.

Wenn also eine zielgerichtete und gelungene Kommunikation das Mittel ist, einen bestehenden Konflikt zu lösen und eine Eskalation zu vermeiden, dann ist entscheidend **wie** und **worüber** ein Gespräch geführt wird. Oder, um mit Albert Einstein einen weiteren klugen Menschen zu zitieren (Einstein 2002, S. 175):

> Man kann ein Problem nicht mit der gleichen Denkweise lösen, die es erschaffen hat.

Aber warum genau ist es so schwer, lösungsorientiert zu kommunizieren?

Wir Menschen denken und handeln oft nicht aufgrund unserer geistigen Begabung und durchdachten Ideen, sondern

wir sind allzu oft verstrickt in Denk- und Handlungsmustern; Mustern, die wir durch das Phänomen des „Lernens am Modell" uns abgeschaut haben bei Eltern, Lehrern oder anderen Vorbildern oder die wir durch eigene Erfahrungen ausgeprägt haben.

Unsere Kommunikation nun ist durch zwei sehr verbreitete Muster geprägt:

Erstens neigen wir dazu, bei bestehenden Problemen oder Konflikten die **Ursache außerhalb der eigenen Person** zu suchen; also bei Konflikten zwischen zwei Personen oder Parteien in der Regel bei unserem Gegenüber und nicht unbedingt bei uns selbst. Dieses Denkmuster verhindert aber eine wesentliche Denkvariante, nämlich die Frage:

> Inwieweit bin ich selbst mit meinen Werten, Einstellungen oder Verhaltensweisen ein Teil des Problems?

Und damit wird auch die zweite lösungsorientierte Frage verhindert:

> Inwieweit trage ich indirekt und möglicherweise ungewollt und unbewusst dazu bei, das Problem oder den Konflikt entstehen zu lassen?

Zweitens neigen Menschen insbesondere im Kontext emotional belastender Konflikte und Probleme dazu, wie der Hase, der vor der Schlange steht, nur noch auf die Schlange – sprich das Problem – zu starren. Menschen tendieren somit dazu, **Probleme bis zur Erschöpfung zu analysieren** und bis zur Bewusstlosigkeit zu erörtern, anstatt den größten Teil der Energie nicht dem Problem, sondern dessen Lösung zu widmen.

Was also Menschen brauchen, um im gemeinsamen Gespräch konsensfähige Ergebnisse zu schaffen und Probleme und Konflikte zu lösen, ist die konsequente Orientierung auf die Lösung und gleichzeitig die Bereitschaft, sich selbst als Teil des Problems – oder noch besser als Teil der Lösung – zu betrachten.

Genau dies setzt aber einen echten Dialog voraus. Mit einem Gespräch in einen Dialog zu treten bedeutet, das zu tun, was der französische Philosoph, Schriftsteller und Nobelpreisträger Albert Camus so treffend beschrieben hat (Camus 2011, S. 733):

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

Auch wenn wir als Menschen gelernt haben, die Ursachen für Probleme und Konflikte mehr bei den anderen zu suchen, kann – wenn wir das wollen – ein echter Dialog entstehen, der die Möglichkeit zu konsensfähigen Lösungen eröffnet. Dies gilt gleichermaßen für das Privatleben wie für den beruflichen Bereich. Und selbst wenn wir dazu neigen, mitunter in gewohnten und beschränkenden Denk- oder Verhaltensmustern zu verweilen, können wir neue Formen des echten Dialogs im gemeinsamen Interesse nutzen, etwa für einen guten Kompromiss, eine gütliche Einigung und damit für eine sogenannte Win-win-Situation.

Zahlreiche Kommunikationswissenschaftler und Therapeuten haben viele kluge und nützliche Erkenntnisse und Werkzeuge für einen echten, lösungs- und zielorientierten Dialog entwickelt. Sie zeigen, wie es mit relativ einfachen

Mitteln gelingen kann, bedürfnis- und konsensorientiert zu kommunizieren und gemeinsam nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.

Dieses Buch beschreibt dazu im Folgenden die wesentlichen Theorien für ein besseres Verständnis der Kommunikation im persönlichen Gespräch. Und es zeigt vor allem praktische Werkzeuge, Strukturhilfen und Checklisten, die es uns erleichtern, im persönlichen Gespräch das Richtige zu tun und es richtig zu tun.