

Ganzheitliches Kommunikationstraining und Konfliktmanagement

Seite

3-5

Teil I – Hintergründe der Kommunikation

1. Die reaktive und die aktive Seite der Kommunikation
2. Die Bedeutung nonverbaler Kommunikationsanteile
3. Der vieröhrige Empfänger
4. Die Kommunikationsquadranten
5. Grundlegende Bedürfnisse des Menschen
6. Bedürfniskonflikte und Wertekollisionen
7. Kommunikations-Teufelskreise

Teil II – Gefühle und Körpersprache

5-13

1. Die wichtigsten Bereiche nonverbaler Kommunikation
2. Emotionen und Körperausdruck
3. Nicht zu nah – und nicht zu hoch

Teil III – Konfliktmanagement: Zuhören und Grenzen setzen

14-24

1. Welche Konflikte gibt es?
2. Das Individuelle Konfliktpotenzial analysieren
3. Der typische Ablauf einer Konfliktlösung
4. Methoden im Umgang mit Konflikten
 - Auf Konfliktsignale achten
 - Prinzipien der Gewaltfreien Kommunikation
 - Aktives Zuhören
 - Grenzen setzen mit Ich-Botschaften

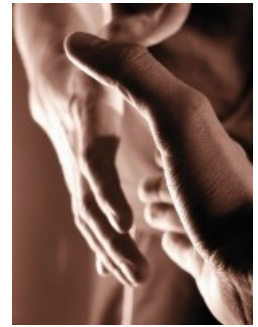
Literatur und Quellen

25

Teil I – Hintergründe der Kommunikation

Kommunikation funktioniert immer in beide Richtungen. Zuhören und Durchsetzung müssen Hand in Hand gehen. Es gilt das Prinzip "Wir und die Gesellschaft":

- Ich habe Ziele und Pläne – andere auch.
- Ich habe angenehme oder unangenehme Gefühle in Situationen – andere auch.
- Ich habe eine 'Geschichte' im Umgang mit anderen – andere im Umgang mit mir.



Die reaktive und die aktive Seite in der Kommunikation

Mit der reaktiven Seite lernen Sie, die Gefühle anderer verstehen, anderen gut zuzuhören und für andere präsent zu sein.

Mit der aktiven Seite lernen Sie, Körpersprache und Sprache synchron zu schalten, Grenzen zu setzen und auch mal Nein zu sagen und bewusst Gefühle zur Unterstützung dessen, was Sie sagen zu senden.

Die Bedeutung nonverbaler Kommunikationsanteile

Der Sachinhalt einer Nachricht wird übermittelt durch das gesprochene Wort. Beziehung, Selbstoffenbarung und Appelle in einem Gespräch jedoch werden deutlich durch nonverbale Kommunikationsanteile beider Interaktionspartner.

Der vieröhrige Empfänger

Eine typische Quelle für Missverständnisse in Partnerschaften und Familien ist das Hören mit dem 'falschen Ohr'. Nach Schultz von Thun haben wir nämlich vier Ohren. Vielleicht wundern Sie sich jetzt. Schließlich haben wir doch eigentlich nur zwei Ohren. Aber es stimmt schon.

Ein Beispiel: Er sitzt am Schreibtisch und sagt: "Ist das Essen schon fertig!" - Darauf Sie: "Mach Dir doch selber was, wenn's Dir zu lange dauert!" Was also hat Sie gehört bzw. was wollte er ihr sagen?

*Was unsere
Wörter nicht an
Gefühlen
vermitteln,
leistet unser
Körper – auch
wenn Sie dies
nicht bemerken
oder wollen.*

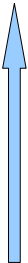
Das Selbstoffenbarungsohr	"Ich habe Hunger."
Das Appellohr	"Koch' was für mich und zwar schnell!"
Das Beziehungsohr	"Ich arbeite – Du kochst! Ich vertraue darauf, dass Du etwas gutes kochst."
Das Sachohr	"Ich möchte gerne wissen, ob das Essen fertig ist?"

Die Kommunikationsquadranten

nonverbal	Selbstoffenbarung, Beziehung, Appell meist unbewusst und emotional	Aktives Zuhören (non-verbal)
	Sachinformation meist bewusst und sachlich	Aktives Zuhören (verbal)
verbal		
	Sich mitteilen / Durchsetzen	Zuhören

Als Kinder sind wir Meister in der Entschlüsselung körpersprachlicher Signale. Das wissen alle Eltern, die einen gemeinsamen Abend außer Haus verbringen möchten. Längst bevor der Babysitter kommt, fängt Paulchen an zu quengeln, denn er spürt genau, was ihm bevorsteht. Mit wachsender sprachlicher Ausdrucksfähigkeit kommt diese Sensibilität vielen Menschen leider wieder abhanden. Im Extremfall kennt jemand dann nur noch die Kommunikationsform des Belehrens und hält es gar nicht mehr für nötig, auf die nonverbalen Signale seines Gegenübers zu achten.

Grundlegende Bedürfnisse des Menschen

- 
- Selbstkontrolle, Selbstwertgefühl, Kreativität, Sinn
 - Nähe, Gemeinschaft, Liebe, Sicherheit
 - Akzeptanz, Wertschätzung, Zugehörigkeit
 - Respekt, Geborgenheit, Unterstützung, Vertrauen
 - Sexualität, Gesundheit
 - Ordnung im Leben
 - Grundbedürfnisse des Lebens (Essen, Trinken, Wohnung)

Erst wenn die unteren Bedürfnisse befriedigt sind, machen 'höhere' Bedürfnisse Sinn. Übernehmen Sie jedoch keine Verantwortung für die Bedürfnisse oder Gefühle anderer. Dies führt eher zu Schuldgefühlen auf der einen und später Wut über die Vereinnahmung auf der anderen Seite. Übernehmen Sie stattdessen die volle Verantwortung für die eigenen Gefühle und haben Mitgefühl für die Gefühle anderer.

Wenn jemand uns um etwas bittet, muss klar sein, welches Bedürfnis dahinter steht. Eine Bitte besteht dann, wenn danach keine Schuldzuweisung, kein Vorwurf und keine Forderung kommt.

Typische unemphatische Reaktionen sind Ratschläge, "Was mir passiert ist ...", Belehrungen, Beschwichtigungen, Verhöre, Verbessern, Bemitleiden, Erklärungen oder Trost.

Manche Konflikte werden bereits dadurch gelöst - oder zumindest angegangen, indem die Aussagen des Kommunikationspartners in eigenen Worten wiederholt werden, weil er sich dadurch verstanden fühlt.

**Übernehmen
Sie keine
Verantwortung
für die
Bedürfnisse
oder Gefühle
anderer.**

Bedürfniskonflikte und Wertekollisionen

Neben diesen Bedürfnissen gibt es auch unterschiedliche soziale Werte, die zu Konflikten führen. Über beides lässt sich trefflich streiten, wobei gilt:

- Insbesondere basale Bedürfnisse (Essen, Trinken, Schlafen, Sicherheit) sollten befriedigt sein, bevor Sie über höhere Bedürfnisse verhandeln.
- Oftmals müssen wir uns unsere Bedürfnisse erst selbst klar machen, um Sie als Verhandlunggrundlage zu nehmen.
- Um über Werte und Bedürfnisse, zusammengefasst im Begriff der Motive, die uns antreiben zu diskutieren, bietet es sich an, die eigenen und fremden Motive vorher zu klären. Auf was kommt es Ihnen und Ihrem Gegeüber in der vorliegenden Situation an?



Motiv-Dimension	Ich möchte ...	Ich möchte ...
Selbstverwirklichung		
Zugehörigkeit		
Sicherheit		
Neue Erfahrungen		
Leistung		
Vitalität		
Geistige Fitness		
Erholung		
Stärken		
Sekundärtugenden		

Klären Sie gegenseitig Ihre Motive in der Situation.

Kommunikationsteufelskreise

Erkennen und durchbrechen Sie Teufelskreise in der Kommunikation. Ein typisches Beispiel besteht darin, dass Frauen in Beziehungen ihren Partner eher 'überfluten', Männer hingegen 'mauern':

Sie (will sich unterhalten): "Wo wart Ihr denn gestern Abend?"

Er (fühlt sich bedrängt): "Ach, so hier und da."

Sie (wird neugierig): "Kenne ich die Bar?"

Er (zieht sich noch mehr zurück): "Ach, ist doch nicht so wichtig."

Sie (wird langsam misstrauisch und bohrt nach): "Was heisst denn hier nicht so wichtig?"

Er (zieht sich immer mehr zurück): "Nicht so wichtig eben ... Ich muss jetzt los."



Teil II – Gefühle und Körpersprache

1 Die wichtigsten Bereiche nonverbaler Kommunikation

1. Gesicht: Mund, Augenbrauen, Haut, Gesichtsbewegungen
2. Augen: Öffnungsweite, Pupillengröße, Länge des Blicks
3. Gestik: Gestalt der Hand, Handbewegungen, die Hände zusammenhalten / Fäuste machen, die Hände zum Gesicht halten
4. Körperhaltung: angespannt oder entspannt, aufrechte Haltung, Stil der Körperbewegungen
5. Tonfall: Stimmhöhe, Schnelligkeit, Volumen, Rhythmus, wirres Reden
6. Persönliche Distanzzone und Markierungen des Territoriums

Das Nonverbale beinhaltet Ergänzungen zur kognitiven Seite einer Nachricht. Es verkörpert das Emotionale. Bilder, Handlungen, Bewegungen, Gesten, Blicke, Körperhaltungen, Betonungen, Lautstärke, Klang der Stimme, Tonhöhe, Pausen, Rhythmen oder Sprechmelodie rühren uns mehr an, als es Worte jemals könnten:

- Wie sieht die Beziehung aus (oben/unten)?
- Was will die Person von mir? Was will ich von ihr?
- Was regt die Stimmung meines Gegenübers in mir an?
- Wie sieht sich die Person selber? Was gebe ich von mir preis?

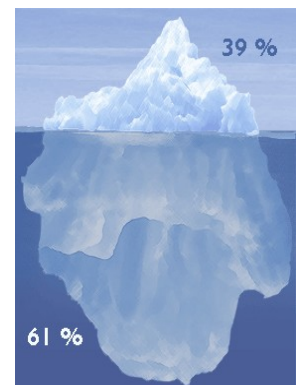
Allgemein gilt:

- Nonverbales sticht Verbales
- Nonverbales kann das Verbale ersetzen, wenn das Verbale nicht erlaubt ist oder zu lange dauert
- Probleme von Betrunknen: Sie können Nonverbales nicht mehr gut deuten
- Körpersprache ist das Futter unserer Entscheidungsfähigkeit: Gefühle lesen, Menschenkenntnis, Intuition (Vorsicht: Vorurteile)

Zugleich sind die gesendeten Signale so komplex, dass sie in Worte gefasst wesentlich länger zu senden benötigen würden. Dadurch wird auch die Deutung des Körpers komplex. Es gilt:

- Der Körper ist der Handschuh der Seele, er lügt nie!
- Der **Gesamtzusammenhang** ist wichtig: Sie verschränken die Arme,
 - wenn Sie frieren,
 - wenn Sie nichts von sich preis geben wollen
 - oder wenn Sie sich (ganz für sich) über einen Erfolg freuen.
 - Ferner lassen sich einzelne Signale erst richtig im Kontext deuten, d.h. wenn Sie alle Kommunikationskanäle einbeziehen (Sprache, Arme, Beine, Stand, Augen, usw.) - insbesondere Gesichter alleine bieten meistens mehr als zwei Deutungsmöglichkeiten

Zwei Drittel der Kommunikation läuft über Körpersprache! Dies betrifft insbesondere Beziehungs-Aspekte.



Der Ton macht die Musik!

Man kann sich nicht nicht verhalten.

Typabhängigkeit:

Körperstrukturen sind nur bedingt veränderbar durch Lebensstil sind z.B. dick/dünn

Temperament: der für einen Menschen typische Grad von Erregung, Ängstlichkeit, Niedergeschlagenheit, Humor, Krankheit, ... lässt sich an Körper, Mimik und Tonfall ablesen – variiert aber in verschiedenen Situationen

Persönlichkeitszüge wie Intelligenz, Soziale Kompetenz/EQ, Geselligkeit, Intro-/ Extraversion, Ängstlichkeit, Dominanz können situationsunabhängig sein, doch i.d.R. passen sich die Menschen mit extremen Merkmalen (Angst, Aggressivität) so an, dass sie nicht auffallen

- Interpretation verlangt **Übung** und einiges an **Wissen** über den eigenen Körper
- Denken Sie nicht erst an Ihre Körpersprache, wenn Sie ein Gespräch beginnen oder im Akt der Präsentation bzw. während eines Gespräches – bereits vorher werden Sie wahrgenommen und müssen sich auf Ihre Vorstellung einstellen.

Manchmal kann es sinnvoll sein, die Gesten anderer zu spiegeln, um an den Emotionen teilzuhaben. Dies führt dazu, dass sich der andere sicher fühlt - unter seinesgleichen, was ihm wiederum die Möglichkeit gibt, bewährte Muster (nach einer Testphase) zu verlassen. Erst dann findet echte Kommunikation statt. Außerdem bietet sich so auch die Möglichkeit einer positiven Einflussnahme auf den Gesprächspartner an. Er fühlt sich verstanden und ist so eher bereit, Kompromisse einzugehen.

"Immer wenn ich keine Ahnung habe, wie ich jemanden einschätzen soll, mache ich seine Gesten und Mimiken nach."

Primacy- und Recency-Effekt

Normalerweise wirken die ersten Momente am stärksten. Ausnahme: Wenn es gelingt, alle Teile z.B. eines Vortrags gleich zu gewichten, z.B. mittels Pausen oder durch Beteiligung der Teilnehmer, dann wirkt der letzte Part am meisten nach.

Oscar Wilde

Halo-Effekt

Wenn jemand in einer bestimmten Richtung positiv auffällt (attraktiv, sympathisch), wirkt er auch eher als kompetent. Dies wirkt auch von außen, Bsp: Schüler A wird als sympathisch beschrieben, Schüler B als unsympathisch, anschließend wird die gleiche Arbeit korrigiert. Fazit: A ist im Durchschnitt eine Note besser.

2 Emotionen und Körperausdruck

Wie Gefühle entstehen

Über Ihr ganzes Leben hinweg werden Gefühle mit Situationen verknüpft. Wenn Sie nur daran denken, wie es letztes Jahr an Weihnachten war, was Sie beim Thema 'Papa' oder bei den Begriffen 'Beruf', 'Polizist' oder 'Urlaub' empfinden, werden Sie schnell begreifen, dass es hier nicht nur um positiv oder negativ besetzte Begriffe geht, sondern um weitaus differenziertere Emotionen wie bedrohlich, aktionsgeladen, traurig, gehetzt oder unbefriedigend. So wird bei jedem Menschen nach und nach eine Alarmdatenbank erstellt aus genetischen Übertragungen und individuell erlernten Erfahrungen. Automatische Bewertungsmechanismen steuern uns wie ein Autopilot durch die Welt und hindern uns daran, ständig vor emotionalen Höhen und Tiefen auf der Hut zu sein. Allerdings ist es wichtig, sich diese Automatismen auch ab und an bewusst zu machen, wenn Situationen es erfordern oder eine persönliche Weiterentwicklung ansteht.

Situation



Emotion

Signale, die wir senden sollten, um ein Gespräch am laufen zu halten bzw. Interesse zu zeigen:

- Arme öffnen
- weitere Pupillen
- Kopf nach oben
- konzentrierter Blick
- beim Sitzen: fester Sitz, beide Beine fest auf dem Boden, aber Oberkörper nach vorne
- Feedback geben, z.B. durch Kopf-Nicken oder Wiederholungen

*Kellner
bekommen
mehr Trinkgeld,
wenn Sie genau
das
wiederholen,
was der Gast
sagt!*

Körperliche und mimische Auswirkungen von Emotionen

- Das Gesicht kann eher täuschen als die Stimme. Stimmen lassen sich jedoch nicht so leicht standardisieren wie Gesichtsmuskeln.
- Das Gesicht vollkommen zu kontrollieren ist dennoch fast unmöglich. Das Mienenspiel von Schauspielern kommt meist nur zustande, weil sie sich an eine entsprechende emotionale Situation erinnern.
- Körperliche Handlungen zu kontrollieren ist leichter, weil wir unseren Muskelapparat exzellent im Griff haben, um all die feinen Bewegungen ausüben zu können.

Stimme



Mimik



Gesten

Ursachen und Absicht von Emotionen

Emotion	Ursachen	"Absicht"
Trauer, Mitgefühl, Verzweiflung, Resignation	- Verluste und Verlustängste jeglicher Art - Mitgefühl - Spannungen	Für Sie: - Tränen helfen, Spannungen abzubauen. - Verlustängste helfen Ihnen, Situationen noch einmal zu überdenken. Für das System: - Bei anderen Mitgefühl und Zugehörigkeit erwecken. - Bei anderen Unterstützung erwirken.
Angst, Furcht	- Überforderungen, die Vermutung zu versagen oder drohende Bestrafungen - Angst wird eher von Menschen empfunden, die sich in einer Situation als inkompetent empfinden.	Für Sie: - Eine unmittelbare Gefahr führt oft direkt zu Flucht, Erstarren oder Angriff. - Eine bevorstehende Bedrohung führt zu erhöhter Wachsamkeit und Muskelanspannung. - Bei unmittelbarer Bedrohung wird das Schmerzempfinden herabgesetzt. - Die Angst zeigt Ihnen, dass Sie Ihre Kompetenzen erweitern sollten. Für das System: Als Signal: "Bitte verschone mich!"

"Bitte tröste mich!"

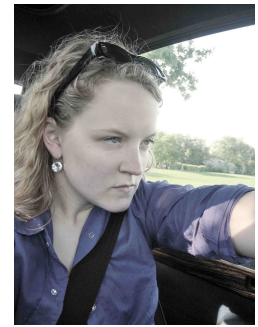
"Bitte hilf mir!"

oder

"Da sollte ich nachbessern."

W u	- Frustrat	Für Sie:
----------------	------------	---------------------

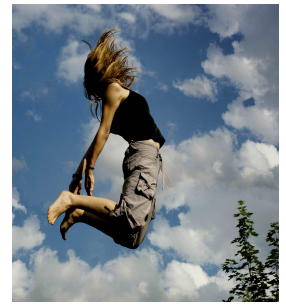
t, Zorn, Rache, Ärger, Groll	ionen, z.B. aufgrund von Kontrollentzug oder -verlust, an Handlungen gehindert werden, gestört werden, Enttäuschungen und Zurückweisungen (können auch zu Trauer führen), durchkreuzte Pläne und Ungerechtigkeiten - Angriffe, z.B. vorsätzliche körperliche Verletzungen, Selbstwertverletzungen oder Autonomie-Einschränkungen - Andere missachten unsere Regeln, Überzeugungen oder Abmachungen - Ärgernisse, z.B. extreme Temperaturen, z.B. kaltes oder heisses Wasser, Hitze, Enge oder Lärm, Ärger über die eigene Vergesslichkeit und Unzulänglichkeit Folgende Komponenten fördern das Auftreten von Aggressionen: - Keine Fluchtmöglichkeit, leichte Opfer, klare Hierarchien, keine Bestrafungserwartung - Wut und Zorn können eine Verteidigungsreaktion sein, um keine Trauer empfinden zu müssen. - Manche reagieren auf das Elend anderer mit Zorn, weil diese sich nicht um sich selbst kümmern können. - Die Bewertung ob Wut erlaubt ist (v.a. im Ausagieren) und ob wir die Tat eines anderen als beabsichtigt, ungerechtfertigt und vermeidbar bewerten - Wut wird eher von Menschen empfunden, die sich als kompetent erfahren, aber in einer bestimmten Situation an der Ausübung eines Planes gehindert werden.	- Die eigene Wut abbauen und sich Freiraum verschaffen - Die Erwartung, eigene Schmerzen abzubauen (oder symbolisch auf andere zu übertragen) - Wut kann eine lebensrettende Funktion haben (für uns oder für andere): die Muskeln spannen sich an, wir werden größer und bereiten und auf einen 'Kampf' vor. Für das System: - Schutz für andere, Betroffenheit wecken, Verhaltensänderung, 'Geh mir aus dem Weg!' - Verbündete gewinnen: Die gegen uns! - Grenzen setzen, Vergeltung, den eigenen Einfluss klarmachen, 'Claims' abstecken - Macht und Dominanz ausspielen - Ausdruck der eigenen Befindlichkeiten und Pläne
--	--	---



"Jetzt erst recht!"

"Geh mir aus dem Weg!"

Freude, Hoffnung, Liebe, Erleichterung, Dankbarkeit, Bewunderung, Ehrfurcht oder Staunen, Stolz, Lust, Nächstenliebe, Zufriedenheit, Genuss, Glück, Vergnügen, Optimismus	Erleichterung nach einer Anspannung oder Anstrengung Flow-Erlebnisse: Etwas geschafft haben, dass uns gefordert, aber nicht unterfordert hat. Etwas bekommen haben, das lange unerreichbar war. Anstrengungen, die sich gelohnt haben Erfolge Versöhnungen	Für Sie: - Freude mobilisiert Kräfte, führt zu allgemeiner körperlicher Beruhigung und einem positiven energetischen Zustand, Lachen macht gesund, Freude vereint Menschen und kann Brücken bauen in Konflikten. - Stolz würdigt die eigene Leistung: Ich bin auf dem richtigen Weg! Für das System: Soziale Freude (Dankbarkeit, Bewunderung, Ehrfurcht) festigt Kooperationen, indem sie die Leistung anderer würdigt – so wird ein zukünftiges Gleichgewicht angestrebt.
--	--	---



"Komm' feier mit mir!"

und

"Schön, dass Du in unserem Team bist."

Ausdruck der Emotionen

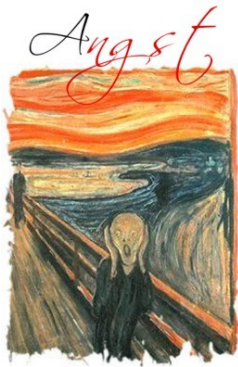
Emotion	Körper-Verhalten
Trauer, Mitgefühl, Verzweiflung	• Ihre Stimme wird tief und sanft, Ihre Haltung gebückt. • Ihre Gesten werden sparsamer, der Kopf gesenkt. • Sie halten sich evtl. die Hand vor das Gesicht. • Die Augenbrauen werden über der Nasenwurzel hochgezogen und bilden eine vertikale Stirnfalte. • Der Mund wird leicht geöffnet, Mundwinkel nach unten gezogen, die Wangen hochgezogen. • Die Oberlider werden gesenkt, der Blick geht nach unten. • Die Oberlippe wird hochgezogen. • Die Unterlippe beginnt zu zittern. • Sie runzeln das Kinn.



Sie igeIn sich ein.

Angst, Verlegenheit, Schuldgefühle, Scham	• Blut strömt v.a. in die Beine. Ihr Gesicht wird bleich. • Evtl. bekommen Sie eine kurze Starre. • Ihre Hormone versetzen Sie in einen Alarmzustand. • Sie richten Ihre volle Aufmerksamkeit auf die 'Gefahr'. Die Atmung wird schneller. • Ihre Hände werden kalt und beginnen (dennoch) zu schwitzen und zittern. • Körper und Gesicht weichen zurück. • Sie bauen mit Ihren Händen eine Pyramide, eine Pistole, eine Faust oder ein Stachelschwein zur Abwehr (kann auch aggressiv sein). • Sie heben Ihre oberen Augenlider an, die unteren Augenlider werden angespannt (Überraschung, Interesse, Aufmerksamkeit); die Oberlider werden stärker angehoben (Überraschung, Furcht, Besorgnis). • Bei Angst ziehen Sie die Lippen in Richtung Ohren, die Augenbrauen werden nach oben und über der Nasenwurzel zusammengezogen. • Die Handaußenflächen gehen nach außen – die Arme über Kreuz. • Der Blick von unten wirkt unterwürfig.	Freude, Offenheit, Liebe, Staunen, Dankbarkeit, Bewunderung, Ehrfurcht, Stolz, Nächstenliebe • Sie zeigen das echte Du – Lächeln. Dazu gehören weit geöffnete Augen, weite Pupillen und leuchtende Augen. • Ein leicht geöffneter Mund bekundet leichtes Staunen oder auch Offenheit. Sie sind bereit etwas aufzunehmen – unterstützt
--	--	---

	durch leichtes Hochziehen der Augenbrauen und dadurch offenere Augen. Sie sind bereit, allem zu folgen, was Ihr Gesprächspartner zu sagen hat – auch wenn es ungewöhnliche Ideen sind.
Ekel, Entrüstung, Verachtung, Überheblichkeit	• Eine nach oben gezogene Oberlippe und gerümpfte Nase schützen dieselbe vor üblem Geruch. • Die Unterlippe wird angehoben und geht nach vorne. • Der Mund bildet ein umgedrehtes U. • Ein dominanter Blick von oben und eine gerade oder überspannte Haltung. • Ein asymmetrischer Mund (auch mit Lächeln) zeigt Verachtung. Stöhnen, Seufzen, Kopfschütteln oder das typische 'ts ts'.



Sie ziehen sich zurück, behalten aber genügend Aufmerksamkeit, um die Gefahr einschätzen zu können.

Ähnlich wie die Wut besticht Freude durch seine Lebendigkeit und Agilität.

Ekel versucht uns, vor unangenehmen 'Dingen' zu schützen.

Wut, Zorn, Eifersucht, Neid, Gier	• Blut strömt in die Hände und Adrenalin strömt durch den Körper. • Der Puls nimmt zu, Herzschlag und Atmung werden schneller, der Blutdruck steigt. • Sie bekommen ein rotes Gesicht. • Sie spüren den Impuls, auf das Objekt oder Subjekt
--	--

	des Zorns zuzugehen. • Ihre Stimme wird lauter. • Die Augenbrauen ziehen sich zusammen- und werden (über der Nase) nach unten gezogen. • Unter- und Oberlid werden angespannt (ein stechender Blick, kann aber auch darauf hindeuten, dass sich jemand konzentriert oder etwas ins Visier nimmt). • Das Oberlid wird angehoben, die Augen aufgerissen. • Die Lippen werden fest aufeinander gepresst. • Sie beißen die Zähne zusammen, der Unterkiefer und das Kinn werden nach vorne geschoben, evtl. mit entblößten Zähnen. • Das Lippenrot wird dünner (ein frühes Zeichen für Zorn). • Die Unterlippe wird hochgeschoben (kann auch Resignation bedeuten). • Schwache Anzeichen von Zorn sind ein stechender Blick und leicht gesenkte Augenbrauen; dies weist auf Konzentration oder Verblüffung hin. • Als Gesten gibt es Dominanzgesten (von oben herab), hackende Hände ("Hier müssen wir einen klaren Schnitt machen!") oder abwehrende Hände mit ausgestreckten Armen ("Nicht mit mir!"). • Sie fixieren ein Subjekt länger als fünf Sekunden.
Misstrauen, Nachdenklichkeit, Zurückhaltung (Misstrauen kann eine Vorstufe oder ein Nachhall von Wut oder Trauer sein)	• Eine Hand an der Nase bedeutet: "Da muss ich erst mal meinen guten Riecher fragen, ob das so passt." • Ans Kinn fassen, ein Kratzen im Nacken oder am Hinterkopf oder ein schiefer Mund signalisiert Misstrauen, Nachdenklichkeit oder Skepsis. • Die Hand vor dem Mund signalisiert: "Das will ich lieber nicht sagen." • Der Blick von der Seite bzw. halb schräg wirkt abschätzend.



So nicht!



Komm ruhig, ich werde mich zu wehren wissen!

Das Gesicht und der Körper sind sich auch noch nicht einig.

3 Nicht zu nah und nicht zu hoch

Hoch- oder Tiefstatus

- Machen Sie sich klar, in

Ihr Körper bereitet sich darauf vor agil zu werden. Er wird unruhig.

welcher Rolle Sie sich gerade befinden. Den Hochstatus, also eine dominante Rolle gegenüber ihrem Chef oder einem Kunden einzunehmen, ist ungünstig.

- Es kann sein, dass Sie innerhalb einer Position oftmals am Tag einen Statuswechsel einnehmen müssen: Gespräch mit dem Chef, Gespräch mit untergebenen Mitarbeitern, Gespräch mit einem Kunden

**Wer ist oben,
wer unten?**

Vier Nähe-Zonen

- Öffentliche Zone: 3 Meter bis unendlich
- Soziale Zone: 1,5 – 3 Meter, Behörden- und Arbeitskontakte
- Persönliche Zone: 50 Centimeter bis 1,5 Meter, intensive Gespräche, Augenkontakt, Ingroup-Kontakte
- Intime Zone: unter 50 Centimeter, auf ungewolltes Eindringen in diese Zone wird mit Abwehr reagiert

**Denken Sie
daran, bei
Konflikten in
Ihrer eigenen
Zone zu
bleiben.**

Denken Sie daran, bei Konflikten in Ihrer eigenen Zone zu bleiben. Wenn es zu Ihrem Beruf gehört, in andere persönliche Zonen einzudringen (Pädagogen, Sekretäre/innen, Bedienungen), sollten Sie dies mit der gebotenen Vorsicht tun!

**Teil III –
Konfliktmanag
ement
1 Welche**

Konflikte gibt es?

Machtkonflikte, Rechtskonflikte und Interessenkonflikte, die wir später noch in Bedürfnis- und Wertekollisionen unterteilen.

Rechtskonflikte	Interessenskonflikte
bearbeiten die Vergangenheit	sind eine Chance für die Zukunft
orientieren sich am Recht	orientieren sich am Menschen
gehen streng nach juristischen Regeln	sind flexibel
Nullsummenspiel	win-win
dauert meist länger	geht meist schneller

Jeder Mensch ist anders. Jeder hat sympathische und weniger sympathische Züge. Und in der Regel hat man sich seine Kollegen ja nicht selber ausgesucht. Man muss mit ihnen zusammenarbeiten. Deshalb ist die zweite Quelle für Konflikte besonders ergiebig, die Schwierigkeiten zwischen zwei oder mehr Personen. Diese zwischenmenschlichen Konflikte werden auch soziale Konflikte genannt. Hier spielen vor allem Gefühle, Rollenverhalten und Grundeinstellungen eine besondere Rolle. An erster Stelle stehen hier die bereits beschriebenen persönlichen Konfliktursachen auf Grund unterschiedlicher Charaktere, unterschiedlicher Einstellungen und Gewohnheiten, unterschiedlicher Eigenschaften und Verhaltensweisen.

Doch es gibt auch Ursachen, die sich aus der Arbeitssituation ergeben:

- **Zielkonflikte** auf Grund unterschiedlicher Zielvorstellungen und Zielgewichtungen
- **Interessenkonflikte** auf Grund unterschiedlicher Bedürfnisse
- **Verteilungskonflikte** auf Grund unterschiedlicher Arbeitsbelastung und Verteilung von Privilegien
- **Rollenkonflikte** auf Grund unterschiedlicher Positionierungen im Beruf, vor allem beim Neueinstieg in den Arbeitsprozess.

Neben diesen Konflikten, die sich aus der Arbeitssituation unterscheiden, gibt es noch die bereits eingangs erwähnten Bedürfnis- und Wertekonflikte.

Bedürfniskonflikte entstehen, wenn Sie sich persönlich vom Verhalten einer anderen Person gestört fühlen. Sie möchten beispielsweise früh Ihren Arbeitsplatz verlassen, bekommen jedoch noch eine Aufgabe von Ihrem Vorgesetzten. Dadurch werden Ihre Bedürfnisse nach Ruhe, Pause, einem Hobby oder Ihrer Familie behindert.

Bei **Wertekonflikten** bestehen keine direkten Auswirkungen auf Sie persönlich. Sie möchten nur, dass sich eine andere Person anders verhält. Ein Beispiel: Sie arbeiten mit einem Kollegen zusammen. Dieser führt nur seinen Dienst nach Vorschrift durch und ist nicht bereit, eigenständig Projekte zu initiieren. Wenn dies Ihre eigene Arbeit beeinträchtigt oder Sie dadurch mehr arbeiten müssen, besteht ein Bedürfniskonflikt. Ist dies nicht der Fall, können Sie sich höchstens über die mangelnden Werte Ihres Kollegen aufregen.



Bedürfnis- oder Wertekonflikt?

Was ist zu tun

vor der Klärung eines Konfliktes?

- Klärung der Positionen
- Klärung der emotionalen Einstellungen
- Gesprächsregeln: Ausreden lassen, Ich-Botschaften, Nur von sich sprechen
- Ziele und Beweggründe?
- Welche Bedürfnisse gibt es?
- Was wünschen Sie sich?
- Was würden Sie gerne erreichen?



Ziel einer Konfliktlösung ist ein Ergebnis, mit dem beide Konfliktparteien leben können, die sogenannte win-win-Situation. Der Klassiker einer win-win-Situation betrifft die beiden Mädchen, die beide ihre Mutter um die letzte (ungespritzte ;-) Orange bitten. Die Mutter könnte die Orange nun einfach halbieren – wäre auch gerecht. Doch wenn Sie die Ziele der Mädchen erfragt, erfährt sie in diesem Fall, dass die eine einen Kuchen backen will und die Schale braucht – die andere sie einfach essen will.

2 Das individuelle Konfliktpotenzial analysieren

Intrapersonelle Ursachen betreffen erst einmal nur eine Person.

Unzufriedene Mitarbeiter können ihre Probleme in die Arbeitsgruppe tragen und Kollegen mit den eigenen Problemen belasten, die Arbeit blockieren, das Arbeitsklima vergiften. Nicht selten wird dann aus einem Problem eines Mitarbeiters ein Konflikt in der Arbeitsgruppe oder zumindest zwischen verschiedenen Kollegen.

Häufige Ursachen für **intrapersonelle Konflikte** sind:

- **Stress** auf Grund des Mangels an Zeit, Zielklarheit und Arbeitsmethodik
- **Frustration** auf Grund des Mangels an Erfolg und Anerkennung
- **Unvermögen** auf Grund des Mangels an Können und Wissen
- **Rigidität** auf Grund des Mangels an Flexibilität und positiver Einstellung zu Veränderungen
- **Egoismus** auf Grund des Mangels an sozialen Fähigkeiten und sozialer Anpassung.
- **Fehlende Flexibilität** aufgrund mangelnder Alternativen und Kompetenzen
- **Handlungsunfähigkeit**, entweder auf die Aufgabe bezogen oder als allgemeines Gefühl
- das Bemerken und Vertuschen eigener **Fehler** und die Angst davor, dass diese von anderen bemerkt werden
- die **mangelnde Übernahme von Verantwortung**

Gibt es persönliche Gründe, warum ein Konflikt vorhanden ist?

Der ideale Konfliktkandidat verfolgt rein persönliche Ziele, ohne auf Interessen der anderen zu achten, arbeitet unsystematisch und unmotiviert, lässt seinen Stress und seine fehlende Motivation die Kollegen spüren und ist nicht bereit, etwas daran zu ändern. Aus dieser Charakteristik wird deutlich, dass die Übergänge zu Konflikten zwischen zwei Personen und Konflikten innerhalb einer Arbeitsgruppe fließend sind.

3 Der typische Ablauf einer Konfliktlösung

1. Definieren des Konflikts / des Problems

Was ist das Problem? Wie äußert es sich? Wer ist betroffen?

2. Ziele setzen

Was sind die Wünsche der Einzelnen?

Welches Ziel können alle akzeptieren?

Was wäre der kleinste Schritt in Richtung Verbesserung?

3. Vorschläge zur Problemlösung

Was können wir tun, um die Situation zu verändern?

Alle können und sollen mögliche und unmögliche Vorschläge machen.

Während der Sammelphase dürfen die Vorschläge noch nicht kommentiert werden.

4. Abwägen der Vorschläge

Ehrliche Meinungsäußerungen und Kompromissuche!

Welche Folgen hat jede Lösung?

Aus welchen Gründen ist der jeweilige Vorschlag durchführbar bzw. nicht durchführbar?

5. Abmachungen treffen

Sind alle zufrieden? Die Abmachungen ist nicht endgültig!

Vereinbaren Sie eine Probezeit, bei der jeder Verantwortung für die Einhaltung der Abmachung übernimmt.

Was wird gemacht, wenn die Abmachung trotzdem nicht eingehalten wird?

6. Vorbereitung der Umsetzung in die Praxis

Wer erinnert, wenn die Einhaltung der Vereinbarung vergessen wird?

Was tun gegen das Vergessen?

Brauchen wir noch etwas, z.B. Materialien zur Umsetzung?

7. Das Funktionieren der gewählten Vorgehensweise im Alltag beobachten

Nach der Probezeit erfolgt eine Neueinschätzung.

Eventuell verbesserte Abmachung, genauere Definition,

Erweiterung des Ziels.

Definition des Problems

Ziele

Brainstorming

Bewertung

go!

Plan B

Kontrolle

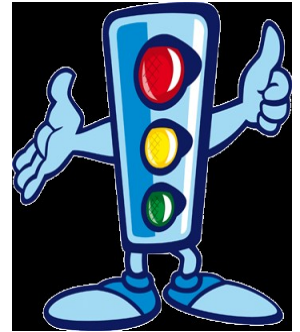
4 Methoden im Umgang mit Konflikten

Auf Konfliktsignale achten

Bei Konflikten lassen sich unterschiedliche Formen feststellen.

Schwelende Konflikte spielen sich unter der Oberfläche ab. Meistens bestehen sie weiter und entwickeln eine Eigendynamik nach eigenen Regeln. Im Gegensatz dazu steht der **offene Konflikt**. Dieser kann als offener Kampf ausgetragen werden oder im positiven Sinne in eine Diskussion münden, die zu einer Problemlösung führt. Konflikte, die in der Öffentlichkeit unter wildfremden Personen stattfinden, nennt man **spontane Konflikte**.

Bevor diese Konflikte ausbrechen, deuten meist Symptome wie verändertes Verhalten oder Meinungsverschiedenheiten auf ungelöste Konfliktsituationen hin. Achten Sie auf diese Signale. Solche Signale können sein: abnehmende Kommunikation, Vorenthalten von Informationen, geänderter Umgangston, Verärgerung, gehäufte Krankmeldungen, üble Nachrede und Vorurteile (siehe auch Teil II: Anzeichen von Misstrauen, Wut, Angst, Trauer oder Ekel bzw. Verachtung). Jeoch Vorsicht bei der Interpretation von Signalen, an denen Sie einen Konflikt erkennen können. Diese Signale sind meistens nur dann relativ sicher und eindeutig, wenn Sie die Person gut kennen und das aufgezeigte Verhalten als Veränderung interpretieren können. Was Sie jedoch können – und dies gilt als Zeichen Ihrer emotionalen Kompetenz – ist eine Beobachtung im Körperverhalten Ihres Gegenübers fragend anzusprechen: "Könnte es sein, dass Sie heute ...?" Vielleicht ergibt sich daraus ein Gespräch, dass so manchen Konflikt bereits im Keim erstickt.



Aktives Zuhören, Empathie, einfühlsames Zuhören (Th. Gordon)

Jeder Konflikt hat eine Ursache und einen Anlass. Der Anlass kann mehr oder weniger banal sein, ein Missverständnis, eine unglückliche Bemerkung, die Reaktion darauf übertrieben erscheinen. Doch hinter dieser Reaktion kann ein jahrelanger Streit stecken. Konflikte erkennt man nicht nur daran, dass zwei oder mehr Menschen aneinander geraten. Viele negative Veränderungen können Anzeichen für schwelende Konflikte sein. Deshalb ist ein erster, wesentlicher Schritt beim Umgang mit Konflikten die Analyse der Konfliktursachen. Am besten gelingt dies mit W-Fragen, außer Warum oder Weshalb. Diese klingen schnell nach einer Anklage.

Außerdem sollten Sie auf einige **Prinzipien der Gewaltfreien**

Kommunikation (M.B. Rosenberg) achten:

- **Trennen Sie Beobachtungen und Bewertungen**

Ein Beispiel: Wenn Ihr Arbeitskollege Ihrer Meinung nach zu langsam arbeitet, sagen Sie lieber: "Wenn Du pro Stunde hundert Schrauben fräst, finde ich, dass das zu langsam ist!". Dadurch wird Ihr persönlicher Standpunkt deutlicher, als wenn Sie sagen: "Du bist zu langsam!" Noch besser ist: "Wenn Du pro Stunde hundert Schrauben fräst, werden wir mit dem Auftrag nicht wie versprochen bis zum Wochenende fertig. Deshalb finde ich: Du bist zu langsam!"

- Drücken Sie **echte Gefühle** aus, anstatt Aussagen über andere zu machen oder Interpretationen von Gefühlen auszusprechen
Es macht einen Unterschied zu sagen: "Ich bin traurig" im Vergleich zu "Du machst mich traurig"



Trennen Sie
Beobachtungen
und
Bewertungen.

- Kritisieren Sie nur für sich, nicht für andere.
- Sprechen Sie immer das hier und jetzt an und keine längeren Zeiträume.

Interpretationen echter Gefühle werden durch Worte wie ignoriert, herabgesetzt, niedergemacht, provoziert oder manipuliert ausgedrückt. Begriffe, denen Sie leicht mit der Frage "Wer hat mich ..." auf den Grund gehen können. Es handelt sich meist um Adverbien. Echte Gefühle - ausgedrückt durch Adjektive - lassen diese Fragestellung nicht zu, zB.: selbstsicher, vergnügt, lebendig, satt, still, traurig oder deprimiert

**Drücken Sie
echte Gefühle
aus.**

Suchen Sie den Zugang zu den eigenen Bedürfnisse und denen der anderen. Versuchen Sie es mit Fragestellungen wie:

- "ich hätte gerne, dass ..., weil mir wichtig ist, dass ..."
- "ich bin sauer, wenn ..., weil mir wichtig ist, dass ..."

Weitere Frage-Kategorien:

- Öffnende Fragen: Wie erleben Sie den Prozess derzeit?
- Hypothetische Fragen: Was denken Sie, was befürchten Sie, wenn ...?
- Ziel-Fragen: Wie sieht der kleinste Schritt in Richtung Verbesserung aus?
- Verschlimmerungsfragen: Was würde alles noch verschlimmern? Was würde eine Entscheidung unmöglich machen? Ist ein Umkehrschluss möglich?
- Skala-Fragen: Zahlen von 1-10 oder 1-6. Skalieren Sie Ihre Angst oder Wut. Was können Sie unternehmen, um sich eine Stufe zu verbessern? Was brauchen Sie dazu?
- Metapherfragen: Was würde eine Blume, ein Reh oder Ihr bester Freund in dieser Situation machen?
- Bewältigungsfragen: Was haben Sie das letzte Mal gemacht? Was hat Ihnen geholfen?
- Zukunftsfragen: Welche Konsequenzen hat es, wenn wir so weitermachen?
- Informationsfragen: Wann ...? Wie oft ...?
- Klärungsfragen: Können Sie mir ein Beispiel für ... nennen?
- Tragfähigkeitsfragen: Wie lässt sich das durchsetzen oder anderen vermitteln?



Wesentliche Aspekte des aktiven oder einfühlsamen Zuhörens

- Akzeptanz des Gegenübers: Du bist okay mit deinen Problemen und Gefühlen
- Verständnis: Ich verstehe wie du dich fühlst
- Feedback über das Gefühl geben und mit eigenen Worten die Rückversicherung, ob die Inhalte richtig verstanden wurden:
 - Ist das so, dass du dich jetzt so fühlst? Ich hab dich jetzt so verstanden, ist das richtig so? (ohne Interpretation und Bewertung)

**"Ich will Dein
Problem
wirklich
wissen"**

- Keine vorgefasste Meinung
- Dem anderen die Möglichkeit geben, weiter zu überlegen und eigene Lösungsvorschläge zu finden oder zusammen zu erarbeiten
- Akzeptanz des anderen mit seinen Gefühlen und Problemen - so wie sie sind.
- Nachfragen, vergewissern, ob ich auch richtig verstanden habe, nur bei wirklichem Interesse und nicht um des Aushörens wegen.

Die Folgen

Der Andere spürt, dass wir ihn verstehen wollen und Sie werden entlastet. Besonders als Führungskraft stehen Sie häufig vor dem Problem, auf alles eine Antwort haben zu müssen, ohne dies wirklich zu können. Durch das aktive Zuhören lassen Sie Ihr Gegenüber selber Lösungen für sein Problem erarbeiten.

Es ist wichtig über ein Problem zu reden, anstatt es wegzunehmen, auch wenn es aus unserer Sicht nicht der Rede wert ist oder zu lange dauert.

Achtung: Das aktive Zuhören ist nur dann angebracht, wenn starke negative Gefühle geäußert werden oder wir berechnete Annahme haben, dass ein Problem vorliegt!

So gesehen ist das aktive Zuhören eine Haltung unseren Mitmenschen gegenüber und weit mehr als eine Kommunikationsmethode.

"Wer fragt und aufmerksam zuhört, hilft anderen, eigene Lösungen zu entwickeln."

Satzanfänge für das einfühlsame / aktive Zuhören können sein :

1. Wenn Sie sicher sind, dass Ihre Wahrnehmungen zutreffen und Ihr Gegenüber für Ihr aktives Zuhören empfänglich ist:

- Kann es sein, dass Sie ... (wütend) sind
- Von Ihrem Standpunkt aus ...
- Ich höre, Sie ...
- Sind sehen (traurig, sauer) aus
- Sie denken / glauben ...
- So wie ich Sie verstehe ...

2. Wenn es für Sie schwierig ist zu erkennen, was Ihr Gegenüber fühlt oder mitteilen möchte:

- Es scheint, als ob Sie ...
- Ich frage mich, ob sie ...
- Könnte es sein, dass Sie ...
- Mal sehen ob ich Sie richtig verstanden habe: ...
- Ich meine, ich höre Sie sagen ...

Körperliche und mentale Voreinstellungen zur Unterstützung des aktiven Zuhörens

Eine Grundbedingung, andere zu verstehen, ist die Fähigkeit zu emotionaler Kompetenz und Empathie. Empathie befähigt Sie, in einer Situation intuitiv zu verstehen, was andere denken oder besser, was sie für ein Gefühl haben zu dem was sie denken bzw. sagen. Was benötigen Sie, um sich in andere hineinzuversetzen?

- Sie befinden sich in einem Zustand interessenloser Neugier, sind frei von Vorurteilen und Zwängen.
- Wahrgenommenes wird unsortiert aufgenommen, d.h. es wird noch nicht nach Brauchbarkeit oder Wichtigkeit unterschieden – wie ein Beobachter, der selber nicht involviert ist.
- Dadurch werden möglichst viele Details gleichberechtigt abgespeichert und erst später sinnvoll verknüpft.
- Achten Sie auf das Körper-Verhalten Ihres Gegenübers. Docken Sie mit Ihrem Körper an die fremden Körperbewegungen an. Machen Sie die Mimiken, Gesten und Regungen nach, um sich auf Ihr Gegenüber einzustimmen.
- Hören Sie genau zu, was Ihr Gegenüber sagt. Warten Sie, bis Ihr Gesprächspartner zu Ende gesprochen hat, bevor Sie über Ihre Antwort nachdenken. Gönnen Sie sich die Zeit und Ihrem/r PartnerIn den Respekt.
- Achten Sie auf die Sätze Ihres Gegenübers. Wo setzt er seine Betonungen? Wie ist der Tonfall? Was ist ihm wichtig?
- Eignen Sie sich eine eigene reichhaltige Gefühlswelt an, um die äußere Welt im inneren Spiegel wahrzunehmen und somatische Marker von anderen intern zu spüren.

Neugier

**Keine
Bewertungen**

Körperspiegel

**Ausreden
lassen**

Betonungen

Hier stellt sich die Frage, inwieweit es die Situation zulässt, eine Person zumindest annähernd zu verstehen. Inwieweit können (und dürfen) Sie in den inneren Erlebensraum Ihres Gesprächspartners hineinsehen? Und da Sie (hoffentlich) alle keine Boderline-Patienten sind, pendeln Sie zwischen dem eigenen Erlebensraum und dem der anderen Person hin und her. Denken Sie daran, wenn Sie das nächste mal mit jemandem sprechen: Haben Sie das Gefühl, verstanden zu werden? Haben Sie das Gefühl, er oder sie fühlt sich in Sie ein? Und wie sieht es mit Ihrem Verständnis aus?

Ihre Körper-Grundeinstellung

Was für Ihre mentale Einstellung gilt, lässt sich auch auf Ihre körperliche Einstellungen übertragen. Es ist erwiesen, dass Sie mit einer offenen Körperhaltung mehr Informationen aufnehmen als mit einer geschlossenen. Die Regeln hierfür sind sehr einfach:

- Halten Sie Ihren Mund leicht geöffnet oder locker geschlossen.
- Stellen Sie Ihre Augen und Ohren auf 'Neugier'.
- Richten Sie Ihren Kopf aufrecht in Richtung der Informationsquelle.
- Nehmen Sie eine gerade, weder zu steife, noch zu lockere Ganzkörperhaltung ein.

**Seien Sie offen
für Neues!**

- Breiten Sie (leicht) Ihre Arme aus. Öffnen Sie die Hände und drehen die Handflächen nach vorne, wie wenn Sie etwas geben oder freudig entgegennehmen. Lassen Sie dabei Ihre Arme leicht nach unten hängen. Lassen Sie etwas Luft oder auch etwas mehr Luft zwischen Ihren Armen und Ihrem Rumpf.
- Nehmen Sie einen lockeren, aber geraden Stand ein oder halten Ihre Beine im Sitzen geöffnet.

Wenn Sie zwischendurch die Körperbewegungen Ihres Gegenübers nachspüren, gehen Sie in 'Pausen' immer wieder zurück zu Ihrer Ausgangsstellung und spüren Sie bei sich selbst nach.

Was, wenn Ihr Gegenüber seine Probleme nicht lösen will?

Wir können nicht immer davon ausgehen, dass Menschen ihre Probleme auch tatsächlich lösen wollen (oder können). Mit dem aktiven Zuhören ist es möglich, die Probleme beim 'Problemeigner' zu belassen. Dennoch gibt es typische Reaktion, die uns zwingen nach dem aktiven Zuhören anders zu reagieren:

1. Die erzählende Person will (oder kann) Ihr Problem nicht lösen. Wenn wir keinen Druck dabei haben, können wir es ersteinmal dabei belassen. Manche Personen brauchen Zeit, um die Gefühle, denen sie sich durch das aktive Zuhören bewusst wurden, zu verarbeiten.
2. Wir merken im Gespräch, dass das aktive Zuhören nicht reicht, da eine Handlung oder Entscheidung von uns erwartet wird, die in unseren Zuständigkeitsbereich fällt.
3. Wir merken, dass das Problem wandert. Jetzt müssen wir zwischen Ich-Botschaften und aktivem Zuhören wechseln: Wir machen unseren Standpunkt (z.B. als Führungskraft oder Eltern) mit Hilfe von Ich-Botschaften klar – unser Gegenüber wehrt sich oder blockiert – wir reagieren mit aktiven Zuhören, um einfühlsam hinter die Blockade zu sehen – unser Gesprächspartner löst seine Blockade auf und macht seinen Standpunkt bestenfalls selbst mit einer Ich-Botschaft klar – wir hören aktiv zu usw.

**Aktives
Zuhören alleine
reicht nicht.**

Grenzen setzen mit Ich-Botschaften

Sprache erhebt Gefühle und Bedürfnisse auf eine kulturelle Ebene. Sie macht Bedürfnisbefriedigungen verhandelbar. Dabei sollte Sprache sehr eng bei dem bleiben, um was es wirklich geht. Ein Indianer wurde einmal von einem Übersetzer gefragt: "Was heisst: Der weisse Mann hat gestern 10 Bären geschossen" – darauf meinte der Indianer, das könne er nicht übersetzen. Warum? "Weil es unmöglich ist, an einem Tag 10 Bären zu erlegen!"

Grenzen setzen mit Hilfe von Ich-Botschaften (dieses Prinzip nach Th. Gordon ist dem Prinzip der gewaltfreien Kommunikation sehr ähnlich) – in Abwechslung mit dem aktiven Zuhören – macht dann Sinn, wenn es dem anderen nicht egal ist, welche Bedürfnisse Sie haben. Typischerweise ist dies in Hierarchien und Vertrauensverhältnissen der Fall, d.h. Chef-Angestellter, Eltern-Kind oder Partner.



Angebot 2.0

Für andere Fälle, z.B. im Umgang mit Klienten oder Kunden, können Ich-Botschaften weitaus weniger durchschlagend sein. Dafür gibt es eine Methode, die ich "Angebot 2.0" nenne und die sich an die niederlagenlose Verhandlungsmethode von Vera F. Birkenbihl und Thomas Gordon anlehnt.

Der Hintergrund dieser Methode besteht darin, dass Sie oft nicht mehr machen können, als Ihr Angebot möglichst sanft und clever zu verkaufen. Dazu ist die Grundhaltung des aktiven Zuhörens sehr wichtig.

Auf der einen Seite habe Sie Ihre Ziele, Bedürfnisse oder ein konkretes Angebot, das Sie anbringen wollen. Auf der anderen Seite hat jedoch auch Ihr Gegenüber konkrete Vorstellungen. Wenn Sie diese Vorstellungen nicht kennen, werden Sie kaum weiterkommen mit Ihrem Anliegen. Sind Sie zu forsch, wird Ihr Gegenüber sich überfahren fühlen und sofort dicht machen oder auf Gegenwehr schalten, Stichwort: Reptiliengehirn. Es gilt also mit Hilfe von geschickten Fragetechniken die Bedürfnisse des Kunden herauszufinden, um dann das Angebot 2.0 zu unterbreiten:

- Geschlossene Fragen, auf die Ihr Gegenüber mit Ja oder Nein antworten kann / muss bieten sich an, um ganz konkrete Informationen herauszufiltern und es Ihrem Gegenüber leichter zu machen, insbesondere auch zum Einstieg in eine Beratung.
- Offene Fragen liefern Ihnen mehr Informationen, greifen jedoch meist erst nach einer gewissen Vertrautheit.

**Die Methode,
um ein Nein zu
umschiffen.**

**Geschlossene
Fragen**

Offene Fragen

Um schneller an Informationen heranzukommen, sollten Sie sich logischerweise vom großen Ganzen (Oberkategorien-Unterkategorien) zu Detailfragen vorarbeiten. Ein Beispiel:

1. "War es ein Mord?" Nein
2. "Selbstmord?" Nein
3. "Ein Unfall?" Ja
4. "Ein selbstverschuldeter Unfall?" Nein
5. "Ein Unfall mit Fremdeinwirkung?" Ja
6. ...

Komplexer kann es werden, wenn es z.B. um einen Streit zwischen zwei Kindern geht. Es macht mehr Sinn, vor dem typischen "Wer hat angefangen?" zu fragen: "War es ein Streit?" oder "Habt Ihr Euch schon öfter gestritten?".

Frage-Regeln:

- Echte Fragen und keine versteckte Bedrohung.
- Keine Doppelfragen, d.h. "Haben Sie ... und waren Sie dabei ...?"
- Keine Entweder-Oder-Fragen.
- Keine rhetorischen Fragen.

Frageregeln

Richtig zum tragen kommt die Methode Angebot 2.0 allerdings erst in der Reaktion auf ein Nein – daher die `2.0`. Anstatt nun selbst aggressiv oder mittels Flucht auf diese Zurückweisung zu reagieren, sollten Sie auch hier wieder mit Fragetechniken arbeiten, um Ihrem Gegenüber den Ball zurückzugeben:

1. Nein → "Welche Gründe gibt es dafür?"
 "Was spricht dagegen?"
 "Warum sehen Sie das anders?"

Nein Nr. 1

Die Folge: Ihr Gegenüber wird gezwungen, seine eigene Aussage noch einmal zu überdenken.

2. Nein → "Angenommen, wir ..., dann könnten wir doch anschließend ..."

Nein Nr. 2

3. Warum Grenzen setzen? Der Sinn des Nein-Sagens

- Nein-Sager sagen klar und deutlich, was Sie wollen.
- Auf Nein-Sager kann ich mich verlassen – meist mehr als auf das Ja eines anderen.
- Nein-Sager überfordern sich nicht und behalten die Kontrolle.
- Ein Ja wiegt bei Nein-Sagern schwerer als bei dauernden Ja-Sagern.
- Nein-Sager verschaffen sich Zeit zum Nachdenken.



Dann doch lieber gleich ein richtiges "Nein"!

Zum Einstieg empfehle ich Ihnen die Ja-Nein-Übung: Suchen Sie sich einen Partner und einigen Sie sich darauf, sich miteinander etwa 2-3 Minuten zu unterhalten, jedoch nur mit Ja oder Nein. Nun sind Ihre non-verbalen Fähigkeiten gefragt, um sich auf eine echte Kommunikation einzulassen. Danach können Sie sich fragen: Sind Sie ein Ja-Sager oder ein Nein-Sager? Wie haben Sie reagiert, als Sie immer wieder ein Nein zu hören bekamen? Sind Sie in typische Kommunikationsabläufe hineingeraten, z.B. mit Ihrer Partnerin: "Ist ja wieder typisch, dass die immer ... sagt!"?

Grenzen setzen mit Ich-Botschaften (Th. Gordon)

Was macht wann Sinn?

Mein Gegenüber hat ein Problem

Aktives Zuhören

Ich habe das Problem

Ich-Botschaft

Wer hat das Problem?

Eine Botschaft, die ich sende ist dann klar, wenn sie von mir handelt und möglichst genau das beinhaltet, was ich im Moment innerlich erfahre. Sie hat zum Ziel, dass die andere Person versteht, was in mir vorgeht, meine Empfindungen, Gedanken und Gefühle. Ich-Botschaften geben über mich als Individuum Aufschluss, nicht über meine Rolle als Vater, Mutter, Partner oder Vorgesetzter.

Eine Ich-Botschaft besteht aus drei Teilen:

- 1. Eine Beschreibung des beobachteten Verhaltens:** "ich sehe, dass Sie ..."
- 2. Einer Aussage über meine Gefühle, Bedürfnisse oder Werte:** "ich brauche, fühle, glaube, meine, habe Hunger oder bin wütend"
- 3. Eine Beschreibung der Folgen des Verhaltens:** "So wie Sie ..., werden wir wahrscheinlich ..., weil ...". Diese Folgen können auch eine **Aussage über die Konsequenzen** beinhalten: "... dann müssen wir ..."

Eine vollständige Ich-Botschaft würde also lauten:

"Wenn Ihr in diesem Tempo weiterarbeitet, werden wir wahrscheinlich unser Ziel nicht erreichen. Das würde mich sehr ärgern, weil ich mit dem Kunden eine klare Vereinbarung hatte. Ich fürchte, wir werden dann Überstunden machen müssen."

Diese Konsequenzen müssen natürlich umsetzbar sein, um auch langfristig glaubhaft zu bleiben.



Literatur und Quellen

- S. Molcho: Körpersprache. Mosaik Verlag, 1983
M. B. Rosenberg: Gewaltfreie Kommunikation. Junfermann, 2005
P. Ekman: Gefühle lesen. Elsevier, 2007
J. Ledoux: Das Netz der Gefühle. dtv, 2001
F. Schulz von Thun: Miteinander Reden 1 und 2. Rowohlt, 1989
F. Lelord / Chr. André: Die Macht der Emotionen. Piper, 2008
W. Seidel: Emotionale Kompetenz. Elsevier, 2004
Daniel Goleman: EQ2, der Erfolgsquotient. Hanser Verlag, 1999
J. M. Gottman / N. Silver: Die 7 Geheimnisse einer glücklichen Ehe. Ullstein, 2006
Th. Gordon: Familienkonferenz. Rowohlt, 1981
Th. Gordon: Managerkonferenz. Rowohlt, 1985
V. F. Birkenbihl: Fragetechnik ... schnell trainiert. mvg-Verlag, 2003

Quelle Bilder: www.photocase.de