

# Mensch-Mensch-Kommunikation

Sabine Niodusch

Vortrag am 10. Januar 2005

Hochschule für angewandte Wissenschaften Hamburg

AK Objektorientierung

**Niodusch** Consulting    Telefon 040 - 63 91 66 49  
Mexikoring 27 - 29    Fax    040 - 58 33 27  
22297 Hamburg    Internet [www.niodusch.de](http://www.niodusch.de)

## Win-Win-Lösungen anstreben...



Energie, um die eigenen Bedürfnisse durchzusetzen

hoch	<p>Kampf / Verteidigung</p> <p>Gewinn / Verlust</p>	<p>Verhandlung / Zusammenarbeit</p> <p>Gewinn / Gewinn</p>
tief	<p>Vermeidung / Verdrängung</p> <p>Verlust / Verlust</p>	<p>Anpassung / Unterwerfung</p> <p>Verlust / Gewinn</p>
	tief	hoch

Energie, um die Bedürfnisbefriedigung des Partners zu unterstützen



## „Ich-verstehe“-Zuhören

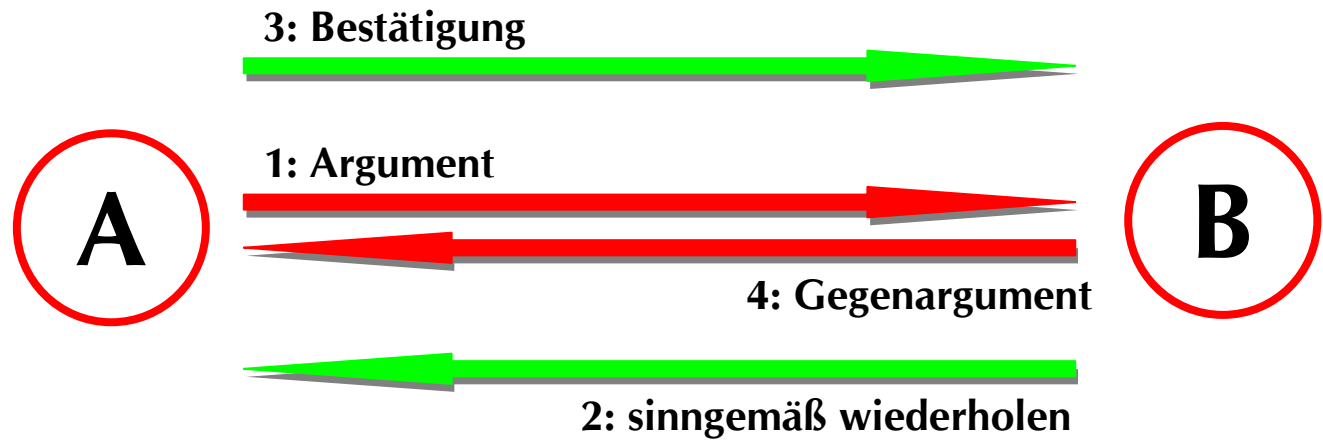
- meist kein Zuhören, sondern eher Auftakt für das eigene Sprechen

## Aufnehmendes Zuhören

- die eigene Aufmerksamkeit sicht- und hörbar zeigen:
  - Blickkontakt
  - Kopf-Nicken, -schütteln
  - seufzen
  - hörbar atmen
  - Mhm, Aja, So, Ach, Ja, Nein
- echtes Schweigen, bei dem die gesamte Aufmerksamkeit auf dem Gesprächspartner gerichtet ist

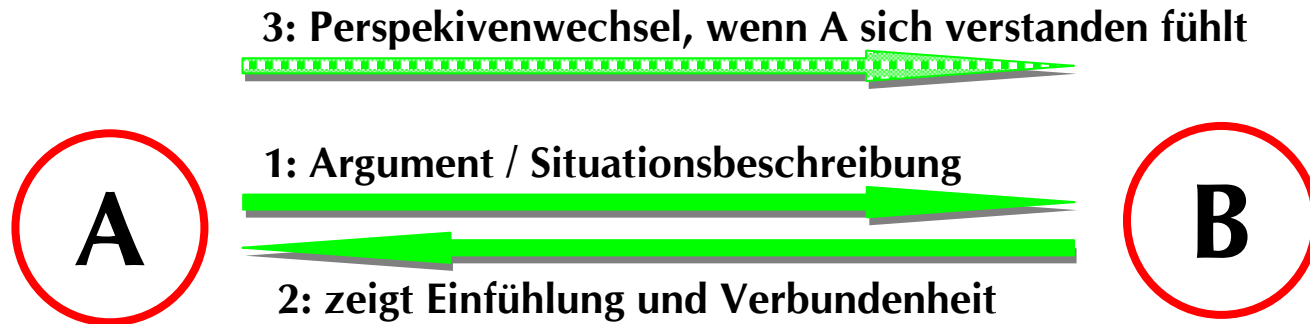
## Umschreibendes Zuhören

- Win-Win-Lösung
- Zuhören**
- Antworten
- Widerstand
- Kommunikation



... und jeder guter Kommunikator **BEHERRSCHT** dieses Handwerkszeug

## Aktives Zuhören



Beim aktiven Zuhören fragt man sich im Stillen:

- Was empfindet mein Gesprächspartner?
- Was ist ihm an dem, was er gerade äußert, so wichtig?
- Was beschäftigt ihn daran so sehr?
- Welches Interesse will er damit verfolgen?
- Wie ist ihm zumute?

Ziel ist es, dass der Gesprächspartner sich verstanden **fühlt**.

Das Aktive Zuhören ist auf den Partner gerichtet, eigene Ziele, Wünsche und Meinungen stehen im Hintergrund.

## Antworttendenzen



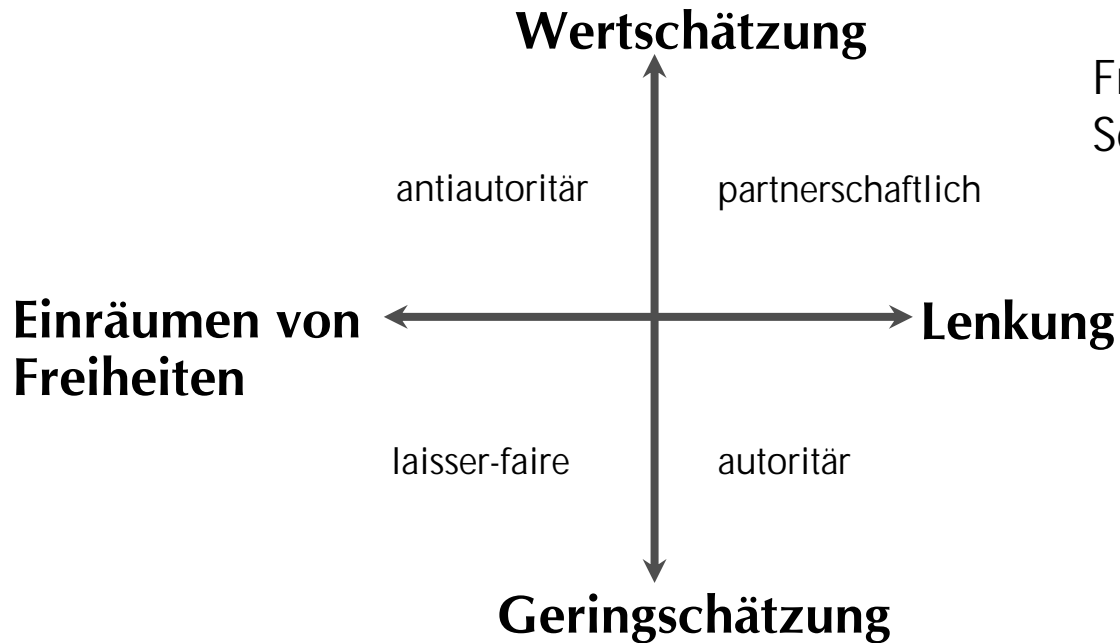
Antworten sind oft:

- **wertend** (von einem moralischen Standpunkt aus, beinhalten ablehnendes oder zustimmendes Urteil über den Gesprächspartner)
- **Interpretationen** (weil man nur das versteht, was man verstehen will..., führt oft zu Verzerrungen)
- **stützend / tröstend** (zielt auf Ermutigung, Beruhigung oder Ausgleich, weil nicht noch stärker dramatisiert werden soll)
- **forschend** (Gespräch wird in die Richtung gelenkt, die mir wichtig erscheint - und nicht unbedingt dem Gesprächspartner. Oft Eile oder Druck)
- **sofortige Lösung des Problems** (Gesprächspartner soll zum Handeln gedrängt werden)

oder

- **zeigen Verständnis** (spiegeln Bemühungen wider, das wirkliche Problem des Gesprächspartners zu verstehen. Sie wollen sichergehen, dass das Gesagte auch richtig verstanden wurde. Diese Haltung ermutigt den Gesprächspartner und regt ihn zu weiteren Ausführungen an.)

## Wertschätzung und Lenkung



Fremdachtung setzt Selbstachtung voraus.

Mit **partnerschaftlichem Verhalten** wecken Sie Interesse und erzeugen Engagement

- zeigen auf, dass Ziele erstrebenswert sind
- wecken Gefühle auf Hoffnung und Erfolg
- erschließen Fähigkeiten für eine Sache und
- tragen dazu bei, dass sich der andere mit einem übergeordneten Ziel identifiziert

Sie reduzieren die täglichen Reibungsverluste!

## Widerstand beim Gesprächspartner

Wer wahrnimmt, dass sein Verhaltensspielraum gegen seinen Willen eingeengt wird, der äußert Widerstand.

→ Es gilt der verlorene (oder verloren geglaubte) Freiheit wieder herzustellen)

- **Trotz**
- **Zuwendung zur verwehrten Alternative**
- **indirekte Freiheitswiederherstellung**
- **Offene Aggression**

~~müssen (müssten)  
sollen (sollten)  
nicht dürfen~~



können (könnten)  
wollen (wollten)  
möchten

Dem Gesprächspartner Entscheidungsspielraum gewähren.





## Widerstand beim Gesprächspartner



### Gründe für Widerstand sind:

#### Nicht-Wissen

Informationslücken werden durch Fantasie ersetzt



- informieren
- präsentieren
- Gerüchte ansprechen

#### Nicht-Können

Es fehlen relevante Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die Veränderung umsetzen zu können



- Qualifizierung überprüfen
- Weiterbildung
- Coaching

#### Nicht-Wollen

Erwartung persönlicher Nachteile blockiert die konstruktive Auseinandersetzung mit neuen Ideen

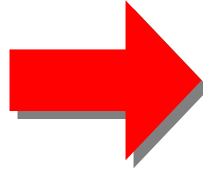


- Gründe erfragen
- an der Umsetzung beteiligen
- Ernst nehmen
- Maßnahmen überprüfen

## ... konstruktive Reaktionen



statt:



besser:

- „da gebe ich Ihnen recht, aber ...“

- „immer / nie ...“

- direkte Frage

- „das ist jetzt nicht das Thema“

- „Ich darf Ihr Einverständnis voraussetzen“

- „das kann ich gut nachvollziehen. Und ...“

- „Aus Ihrer Sicht stellt es sich so dar, dass ... und ...“

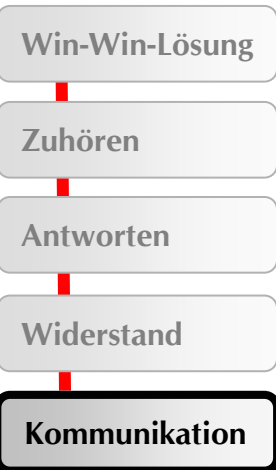
- „im Moment“, „noch“, „am Anfang“, „zunächst“

- „ich überlege mir gerade, ...“  
„Ich frage mich, wie weit ...“

- „Für dieses Thema lohnt es sich, dass wir uns extra Zeit nehmen“

- „Es kommt darauf an, wie weit Sie damit einverstanden sind“

## Gesprächsstörer und Gesprächsförderer



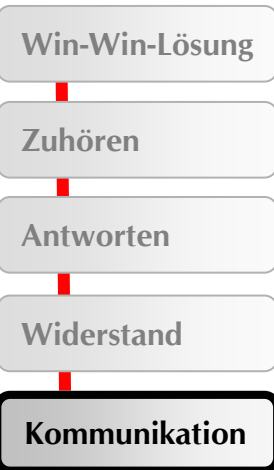
Die Botschaft der Gesprächsförderer lautet:

- Ich möchte gern verstehen und noch besser erfahren, was Sie meinen.
- Ich bin interessiert an dem, was Sie sagen.
- Fahren Sie fort.

Methoden, um Gespräche zu stören:

- befehlen
- überreden
- warnen und drohen
- Vorwürfe machen
- bewerten
- Herunterspielen
- Nicht ernst nehmen, ironisieren und verspotten
- Lebensweisheiten zum Besten geben
- von sich reden
- Ursachen aufzeigen und Hintergründe deuten
- ausfragen
- Vorschläge und Lösungen anbieten

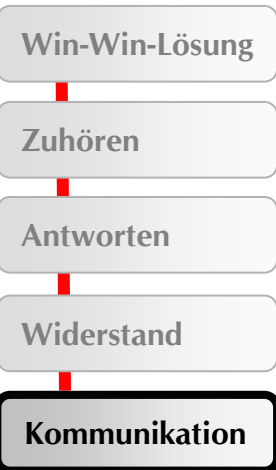
## Gesprächsförderer



Methoden, um Gespräche zu fördern:

- **Umschreiben, mit eigenen Worten wiederholen** (siehe „Umschreibendes Zuhören“ oder „Aktives Zuhören“)
- **Zusammenfassen** (Worum geht es dem anderen? Was ist ihm wichtig?)
- **Klären, es auf den Punkt bringen** (es auf das Wesentliche konzentrieren)
- **Einschränkende Wiederholung** (um starre Ansichten aufzuweichen, werden zeitliche Fixierungen in die Wiederholung integriert: „im Augenblick“, „noch“, „zur Zeit“, „gerade“ ...)
- **übertreibende Bestätigung** („nie“, „immer“, „auf jeden Fall“, „völlig ausgeschlossen“, „dauernd“... Dies wird den Gesprächspartner provozieren und ihn auffordern, weiterführende / konkretere Erklärungen abzugeben)
- **in Beziehung setzen** („einerseits – andererseits“, „teils – teils“, „sowohl – als auch“, „weder – noch“)
- **Nachfragen** (gemeint ist hier echtes Nachfragen (im Gegensatz zu Ausfragen) im Sinne von: „Können Sie mir ein Beispiel dafür geben?“, „Was meinen Sie mit...?“, „Was bedeutet....?“, „Ich kann mir das im Moment nicht richtig vorstellen?“, „Das habe ich gerade nicht verstanden.“ – Ziel ist es, das Verständnis für den Gesprächspartner zu fördern.)

## Gesprächsförderer



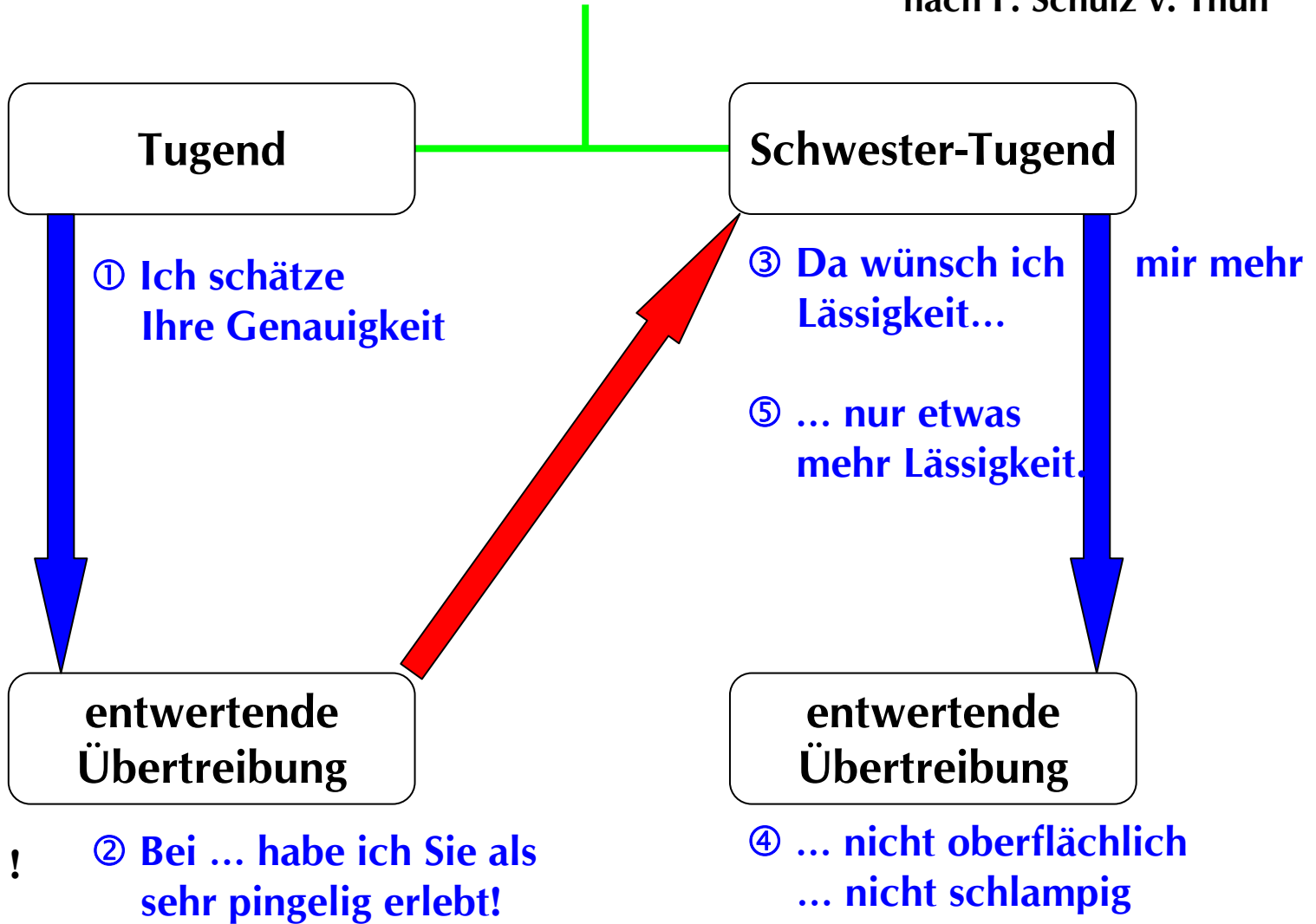
Methoden, um Gespräche zu fördern (Fortsetzung):

- **Weiterführen und Denkanstoß geben** (Dies regt das Nachdenken an: „Was wäre, wenn...?“, „Welche Konsequenzen hätte das...?“, „Wie würde es aussehen, wenn...“?, „Was würde passieren, wenn...?“, „Was könnte schlimmstenfalls passieren...?“, „Stellen Sie sich vor, Sie werden es nicht tun. Wie geht es Ihnen dann?“)
- **Wünsche herausarbeiten** (Dies gibt dem Gesprächspartner die Möglichkeit herauszufinden, worauf sein Handeln eigentlich abzielt: „Woran könnten Sie erkennen, dass Sie sich bereits entschieden haben? Dafür? Dagegen?“, „Wenn Sie bereits wüssten, wie die Sache ausgeht, was würden Sie dann tun / unterlassen?“, „Stellen Sie sich den Zeitpunkt vor, da die Sache abgeschlossen ist. Wie werden Sie sich dann fühlen?“, „Was wird jetzt Ihr nächster Schritt sein?“ )
- **Gefühle ansprechen** (Damit zeigen Sie dem Gesprächspartner, dass Sie nachvollziehen können, wie ihm zumute ist: „Sie sind da ganz ratlos.“, „Sie fühlen sich ausgeliefert / hilflos / entmutigt / verunsichert?“, „Die Beziehung zu ... ist auf dem Nullpunkt angekommen.“)

# Werte- und Entwicklungsquadrat

nach F. Schulz v. Thun

- Win-Win-Lösung
- Zuhören
- Antworten
- Widerstand
- Kommunikation**

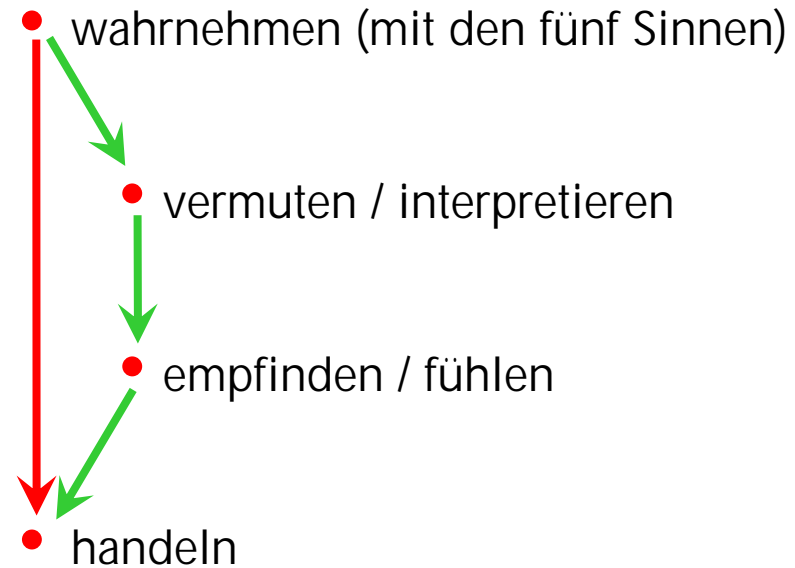


Sie sind pingelig !

## Kommunikation ist...



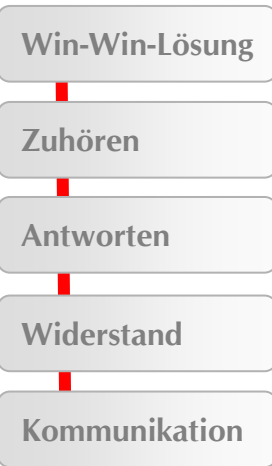
- kreativ: wir machen uns ein Bild
- Entscheidung  
Was nehme ich wahr?  
Wie interpretiere ich?
- subjektiv  
wir schaffen Wirklichkeiten



## Daher

- Jeder hat subjektiv 100 %ig Recht
- Selbst-bewusster sein
- Nicht alles ist so, wie ich es wahrnehme
- Feedback einholen und geben

## Termine



- 03.02.05  
Management-Schnupper-Seminar: „Moderationstechnik“  
Channel Harburg, [www.TuTech.de](http://www.TuTech.de)
- 11.03.05  
Management-Schnupper-Seminar: „Projektteams erfolgreich führen“  
Niodusch Consulting, [www.niodusch.de](http://www.niodusch.de)