

---

## 4 Kompetenzen für angemessene und wirksame Kommunikation

1. Wissen, wie mein eigenes Verhalten auf andere wirkt.
2. Wissen, wie das Verhalten anderer auf mich wirkt.
3. Fähigkeit, zuzuhören und mich klar auszudrücken.
4. Fähigkeit, mich gedanklich vom Gespräch zu lösen, um über das Gespräch nachzudenken und die nächsten Schritte zu planen.

## Bestimmtheit

### 2 zentrale Faktoren

---

1. Für meine eigenen Gefühle, Bedürfnisse, Ansichten, Wünsche und Rechte eintreten. (Bestimmtheit)
2. Die Gefühle, Bedürfnisse, Ansichten, Wünsche und Rechte anderer respektieren. (Empathie)

Empathie ohne Bestimmtheit führt zu Unterwürfigkeit. Bestimmtheit ohne Empathie führt zu aggressiver Dominanz.

### So funktioniert es

---

Geben Sie mit fester Stimme drei Informationseinheiten:

1. Wie Sie sich fühlen (z.B. erfreut, enttäuscht, stolz, sehr besorgt).
2. Sagen Sie präzise und eindeutig, was Sie so fühlen lässt.
3. Erklären Sie klar und überzeugt, warum Sie dies so fühlen lässt.

Machen Sie dabei Pausen, damit sich die Information beim Anderen setzen kann und Sie die Reaktionen sehen und hören können. Pausen geben dem Gesagten mehr Gewicht.

### Beispiel

---

„Ich bin sehr besorgt über diese Situation.“ – Pause – „Es geht um die Art und Weise, wie wir darüber diskutieren.“ – Pause – „Ich erachte diese als zu ungenau und zu wenig detailliert.“

### Warum dieses Vorgehen so gut funktioniert

---

- ⇒ Sie sprechen ökonomischer: Mit wenigen Worten fokussieren Sie die Aufmerksamkeit und erzeugen so grosse Wirkung.
- ⇒ Sie sind kaum angreifbar, da Sie etwas ausdrücken, was man nicht wegdiskutieren kann: wie Sie sich fühlen.
- ⇒ Da Sie bezüglich Ihres Gefühles sicher sind, können Sie dieses auch überzeugend, mit Autorität und mit fester Stimme aussprechen.
- ⇒ Pausen zwingen die Anderen, genau zuzuhören, was die Wirkung des Gesagten erhöht.

---

## Häufige Hemmnisse für Bestimmtheit

---

### Ein „untergeordnetes Selbstbild“

Einige Menschen wissen nicht, dass sie sich, wenn sie sich dafür entscheiden würden, selbst zum Erfolg führen könnten. Aus diesem Grunde nehmen sie fraglos an, dass sie es nie schaffen werden, ihre Anliegen erfolgreich zu vertreten und vermeiden so die als sicher angenommene Enttäuschung, indem sie es gar nicht erst probieren.

⇒ Versuchen Sie es!

### „Die wissen genau, wie ich mich fühle.“

Um bestimmt aufzutreten, müssen Sie anderen Ihre Gefühle mitteilen. Einige Menschen machen das nicht, weil sie annehmen, dass ihre Gefühle den anderen ja bekannt seien und dass diese nun wissen sollten, wie sie zu reagieren haben.

⇒ Wenn Sie über Ihre Gefühle reden, müssen die anderen gar nicht erst daran herumraten.

### Widerwille, Gefühle auszudrücken

Manche Menschen wurden dazu erzogen, ihre Gefühle nicht auszudrücken. Das behindert sie in ihrer Bestimmtheit. Manche Menschen vermeiden den Ausdruck von Gefühlen, da sie befürchten, sie würden die Kontrolle über sie verlieren.

⇒ Paradoxerweise werden die Gefühle viel weniger ausser Kontrolle geraten, wenn sie rechtzeitig und in handhabbaren Mengen mitgeteilt werden.

### Angst, abgelehnt zu werden

Manche Menschen haben Mühe, „Nein“ zu sagen oder für ihre Anliegen einzustehen, weil sie befürchten, abgelehnt zu werden. Diese Angst ist nicht begründet: die meisten Menschen werden Sie umso mehr respektieren, je bestimmter und klarer Sie Ihre Meinung äussern.

⇒ Hören Sie auf, daran herumzuraten, was andere für negative Gefühle Ihnen gegenüber hegen könnten. Holen Sie sich von den Personen, mit denen Sie nicht einer Meinung waren oder zu denen Sie etwas Negatives gesagt haben, ein direktes Feedback.

### Angst, lange aufgestaute Gefühle zu entfesseln

Manche Menschen sind so trainiert darin, negative Gefühle zu leugnen, dass sie befürchten, über die Zeit hinweg könnte sich eine Menge dieser Gefühle aufgestaut haben. Deshalb verzichten diese Personen dann oft ganz auf den Ausdruck ihrer Gefühle, da sie befürchten, sie könnten sonst einen nicht mehr kontrollierbaren Dammbbruch auslösen.

⇒ Je eher Sie damit beginnen, Ihre Gefühle zumindest häppchenweise immer und immer mal wieder auszudrücken, desto eher und schneller wird sich dieses „Rückstaugespenst“ in Luft auflösen.

### Schwierigkeiten, Gefühle zu identifizieren

Manche Menschen sind es gewohnt, nicht auf ihre eigenen Gefühle oder die der Anderen zu achten bzw. über diese Gefühle nachzudenken. Mit der Zeit verlieren sie so die Fähigkeit, Gefühle rasch und klar zu erkennen und zu benennen.

⇒ Machen Sie eine Liste aller Ihnen bekannten positiven wie negativen Gefühle. Führen Sie ein Gefühls-Tagebuch.

---

### **Zu aufgeregt, um noch geradeaus denken zu können**

Wenn Sie erst realisieren, dass Sie emotional stark aufgebracht sind, wenn Sie schon die negativen Auswirkungen dieses Zustandes erleben, dann kann es schwierig werden, genug Distanz zur Sache zu bekommen, um bestimmt sprechen zu können.

- ⇒ Üben Sie sich darin, sich entwickelnde Gefühle schon im Anfangsstadium zu bemerken und auszudrücken.

### **Angst, die andere Person zu verärgern**

Die meisten Menschen versuchen zu vermeiden, Andere unnötigerweise zu verärgern. Da Bestimmtheit die Möglichkeit in sich birgt, dass andere verärgert werden, gehen viele von uns lange Umwege, um nicht ehrlich zu den eigenen Gefühlen stehen zu müssen – auch wenn dabei ein noch schlechteres Ergebnis herauskommt.

- ⇒ Tatsache ist, dass die grosser Mehrheit der Menschen möchte, dass wir ihnen gegenüber ehrlich sind. Bestimmtes Sprechen wird deshalb meistens sehr geschätzt, auch wenn die übermittelte Botschaft negativ ist. „Danke, dass Sie mir gegenüber so offen waren ...“

### **Schlüsselerkenntnisse**

---

- ⇒ Welche Gefühle haben Sie? Sprechen Sie sie aus!
- ⇒ Sprechen Sie über Ihre Gefühle, bevor sie sich von selbst zeigen.
- ⇒ Je genauer Sie sich ausdrücken, desto besser werden Sie verstanden.
- ⇒ Pausen geben dem Gesagten mehr Gewicht.

---

## Intelligente Hartnäckigkeit

Wenn Sie nicht ernst genommen werden: Drücken Sie Ihre Gefühle dazu aus!

### Beispiel

---

- Sie: „... Hans, ich fühle mich nicht wohl dabei, das Meeting ohne John fortzusetzen, wo wir doch so viel über ihn sprechen. Ich möchte nicht hinter seinem Rücken über ihn reden.“
- Er: „Entspann Dich. Du weißt, dass ich es niemandem weitererzählen werde ...“
- Sie: „Jetzt fühle ich mich noch unwohler, da ich den Eindruck habe, dass Du mein Anliegen, nicht hinter seinem Rücken zu sprechen, nicht ernst genommen hast.“
- Er: „Oh entschuldige, es tut mir leid, ich habe nicht gemerkt, wie wichtig Dir das ist.“

---

## Konstruktive Kritik

Die Herausforderung: Hart in der Sache und weich zum Menschen.

### Loben Sie zuerst!

---

Drücken Sie etwas aus, was Ihnen gefällt und Sie zufriedenstellt. Stellen Sie dabei folgende drei Informationseinheiten sicher:

1. Den Namen des guten Gefühls, das Sie haben.
2. Was genau Sie so fühlen lässt.
3. Klar und deutlich, warum Sie das so fühlen lässt.

Dann machen Sie eine Pause und achten genau auf Ihr Gegenüber! Lassen Sie das Gesagte wirken. Lassen Sie den Anderen antworten. Stellen Sie sicher, dass Ihr Gegenüber aufmerksam ist, bevor Sie zur Kritik weitergehen.

### Jetzt kritisieren Sie!

---

Drücken Sie präzise aus, was Ihnen missfällt oder Sie besorgt. Stellen Sie dabei folgende drei Informationseinheiten sicher:

1. Den Namen des unguuten Gefühls, das Sie haben.
2. Was genau Sie so fühlen lässt.
3. Klar und deutlich, warum Sie das so fühlen lässt.

Dann machen Sie eine Pause und achten genau auf Ihr Gegenüber! Lassen Sie das Gesagte wirken. Lassen Sie den Anderen antworten. Stellen Sie sicher, dass Sie die Verfassung, in der sich Ihr Gegenüber jetzt befindet, genau erfasst haben, bevor Sie das Gespräch weiterführen.

### Beispiel

---

- Sie: „Peter, danke, dass Du die Lieferantenliste so pünktlich fertiggestellt hast. Deine Idee, die Liste mit grösseren Zeilenabständen auszudrucken, hat mich beeindruckt. Sie lässt sich jetzt viel schneller und besser lesen.“
- Er: „Oh, gerne geschehen. Als ich mich dann mal dran gesetzt hatte, hat es mir sogar Spass gemacht.“
- Sie: „Ich war jedoch enttäuscht, als ich gemerkt habe, dass die Liste kein Inhaltsverzeichnis hat, da ich denke, dass es die Benutzer der Liste viel Zeit kosten wird, einige der Einträge zu finden.“
- Er: (Fühlt sich motiviert, den Fehler zu beheben, um mehr Lob zu ernten) „Ok, das sollte nicht allzu lange dauern, bis ich das behoben habe.“

### Schlüsselerkenntnisse

---

- ⇒ Kritik haftet nach Lob besser.
- ⇒ Aufbauende Kritik wirkt besser als bestrafende.
- ⇒ Drücken Sie Gefühle aus. Sie sagen mehr aus als Ihre Meinungen.
- ⇒ Sprechen Sie über Ihre Gefühle, bevor sie sich von selbst zeigen.
- ⇒ Je genauer Sie sich ausdrücken, desto besser werden Sie verstanden.
- ⇒ Pausen geben dem Gesagten mehr Gewicht.

---

## Zuhören

---

### Die zwei Herausforderungen des Zuhörens

---

1. Überzeugt mein Zuhören den Sprecher, dass ich ihm auch wirklich zuhöre oder zugehört habe?
2. Wie zufrieden ist der Sprecher mit der Art und Weise, wie ich sein Anliegen oder seine Sichtweise verstehe und respektiere?

---

### Mitgefühl führt zu besseren Ergebnissen als Mitleid

---

- Er: "Jetzt habe ich aber die Nase voll. Ich kann einfach nicht noch mehr zusätzliche Arbeit bewältigen. Das ist einfach respektlos und unfair ..."
- Sie: „Hmm. Ich sehe, dass Sie wirklich zugedeckt sind mit Zusatzaufgaben. Und ich stelle mir vor, dass Sie mein Anliegen jetzt wie der Blitz aus heiterem Himmel getroffen hat.“
- Er: „Das können Sie laut sagen. Wie soll ich denn das alles alleine bewältigen können?“
- Sie: „Sie scheinen ratlos zu sein, wo Sie überhaupt beginnen sollen.“
- Er: „Ja, auf jedes Dossier wird der Stempel ‚Höchste Dringlichkeit‘ draufgeknallt.“
- Sie: „Was Ihnen dann noch mehr das Gefühl von Stress gibt, wie ich mir vorstellen kann.“
- Er: „Ja, dem ist wirklich so. Aber wenn ich ehrlich bin, dann weiss ich eigentlich schon, welches die wirklich wichtigen Dossiers sind ...“

---

### Aktives Zuhören mit Empathie

---

Antworten Sie beim Gesagten auf die folgenden 3 Fragen:

1. Was fühlen Sie?
2. Was lässt Sie so fühlen?
3. Warum lässt Sie das so fühlen?

---

### Mögliche Formulierungen

---

„Sie scheinen ziemlich ... (das Gefühl) über (worum es geht). Ich nehme an, das ist weil ... (der Grund).“

„Sie sehen ... über ... . Ich stelle mir vor, das ist weil ... .“

„Sie müssen absolut ... über ... . So wie ich Sie verstehe, ist das so, weil ... .“

„Sie sind offensichtlich ...“

„Ich stelle mir vor, ...“

---

### Schlüsselerkenntnisse

---

- ⇒ Zuhören ist harte Arbeit – widmen Sie sich dieser voll und ganz.
- ⇒ Oft reicht es schon, dass Sie überhaupt zuhören.
- ⇒ Zuerst zuhören, erst dann Lösungen suchen – so werden diese wesentlich besser sein.

## Zuhören oder sprechen

Sie können nicht beides gleichzeitig tun.

- ⇒ Wenn Sie zuhören, müssen Sie dies mit Ihrer ganzen Aufmerksamkeit und Energie tun, um Ihr Gegenüber wirklich zu verstehen und zu erfassen.
- ⇒ Und wenn Sie selbst bestimmt sprechen wollen, dann müssen Sie sich voll und ganz auf Ihre eigenen Gefühle konzentrieren, um überzeugend zu sein.

---

## Sitzungen mitgestalten, ohne zu dominieren

### Interessen

Bereiten Sie sich einige Minuten vor: wer wird dabei sein, was wird er einbringen, was ist wirklich wichtig für ihn, worauf wird er positiv, worauf negativ reagieren? Wenn es in der Sitzung dann zu diesem Punkt kommt, werden Sie sich besser und mit mehr Empathie dem Zuhören widmen können.

### Agenda

Bleiben Sie mit Ihren Anliegen im Rahmen: wählen Sie 3 Themen, nicht 5. Versehen Sie jedes mit einer Zeitlimite. Die Teilnehmer werden aufmerksamer und kreativer sein, wenn Sie wissen, dass das Thema auch mal wieder ein Ende haben wird.

### Aktiv und mit Empathie zuhören

Hören Sie lieber einmal mehr zu, als dass Sie einmal zuviel selber reden.

### Signale

Achten Sie genau auf Hinweise der Unzufriedenheit bei anderen, die jedoch nicht ausgesprochen werden. Nutzen Sie Ihre Empathie, damit diese Gefühle und Anliegen ausgedrückt werden:

Nicht so: „Susi, was passt Dir wieder mal nicht an dem, was wir gerade gesagt haben ...?“

Sondern so: „Susi, Du scheinst mit dieser Entscheidung nicht wirklich zufrieden zu sein ... „

### Flip-Chart

Um besser beim Thema bleiben zu können, schlagen Sie vor, die auftretenden Nebenthemen auf dem Flip-Chart zu notieren, um sie anschliessend zu behandeln. Übertragen Sie jemandem diese Aufgabe.

### Behalten Sie die Laune der Gruppe im Auge

Achten Sie auf häufig auftretende Signale in der Gruppe, z.B. gähnen, rumspielen, aus dem Fenster schauen, an unpassenden Stellen nicken (=> bedeutet in der Regel: „Ich langeweile mich, mach schon vorwärts!“). Wenn solche auftreten, dann begegnen Sie ihnen mit Empathie oder Bestimmtheit – und lassen Sie sie nicht einfach unbeachtet!

### Vermeiden Sie Annahmen

Wenn Sie den Faden verloren haben oder nicht verstehen, worum es geht, obwohl alle anderen nicken und bei der Sache scheinen, dann nehmen Sie nicht an, Sie selbst seien einfach schwer von Verstand. Nutzen Sie Empathie, um Ihre Annahme zu überprüfen, oder nutzen Sie Bestimmtheit, um die anderen wissen zu lassen, dass Sie verwirrt sind. Sie werden mit grösster Wahrscheinlichkeit auch anderen helfen!