



„Ich habe Recht!“ Gesprächs-
Baustellen beheben mit
einem Universalschlüssel

Martina Pütz | www.be-comm.de

Der „gute“ Grund: Wertekosmos und der innere Bewerter

Unsere persönliche Wertewelt wird durch verschiedene Faktoren geprägt. Der **innere Wertewächter (Ego)** setzt alles, was ihm widerfährt, zu sich in Beziehung und reagiert darauf dementsprechend. Was wir durch unsere Filter „wahr“-nehmen, halten wir auch für wahr. Unsere **Weltsicht basiert auf diesem unbewussten Mechanismus**, bis wir uns willentlich damit auseinandersetzen.

Der **„reality check“** (die Gewissheitsfrage) hilft:

„Weißt du mit Gewissheit, dass es wahr ist?“

Sie werden in den meisten Fällen mit „Nein“ antworten, denn wissen tun Sie es nicht. Wir vermuten, interpretieren, denken, fühlen oder befürchten. **Mehr Freiheit und Mitbestimmung** werden möglich, wenn wir unsere Muster brechen und nachforschen.



Umparken – nicht nur im Kopf (Technik „reality check“)

Auf den Impuls folgt der Gedanke... Was haben Sie beim Anblick dieses Bildes gedacht? Dass Frauen überall parken können, oder? Mein erster Gedanke war ein anderer und ich war auf dem besten Weg, mich aufzuregen. Einfach so. Ein einziger Impuls reicht und klick – schon ist er bewertet, einsortiert, das Gefühl gesellt sich dazu und ich verhalte mich entsprechend.

Wie ich reagiere hängt stark von meinem bewussten Sein ab. Ohne mein Zutun oder Entgegenwirken folgt normalerweise auf **den Reiz automatisch die Reaktion**. Dieser Mechanismus dient dazu, unser Überleben zu sichern und macht es leicht, uns blitzschnell einer Situation anzupassen. Passen wir nicht auf, dann werden unsere Verhaltensmuster im Miteinander schnell zur Hürde. **Recht haben ist die Mutter aller Konflikte** und es ist unser innerer Wertewächter, der aufgrund unserer Prägung unsere Sicht bestimmt. Ich nehme wahr und halte es für wahr, leider.

Wenn es uns gelingt, diesen einen Moment zu überbrücken und nicht automatisch anzuspringen, eröffnet sich uns eine Vielzahl neuer Möglichkeiten. **Stoppen Sie Ihr Kopfkarussell**, bevor es Sie zur Reaktion (ver-)führt. Stellen Sie sich einfach diese kleine Frage: „**Weißt du mit Gewissheit, dass es wahr ist?**“ Immer dann, wenn Sie beginnen, sich zu ärgern oder aufzuregen – mit allem Recht der Welt – haben Sie es in der Hand, **Ihr Handlungsrepertoire selbstbestimmt zu erweitern**.



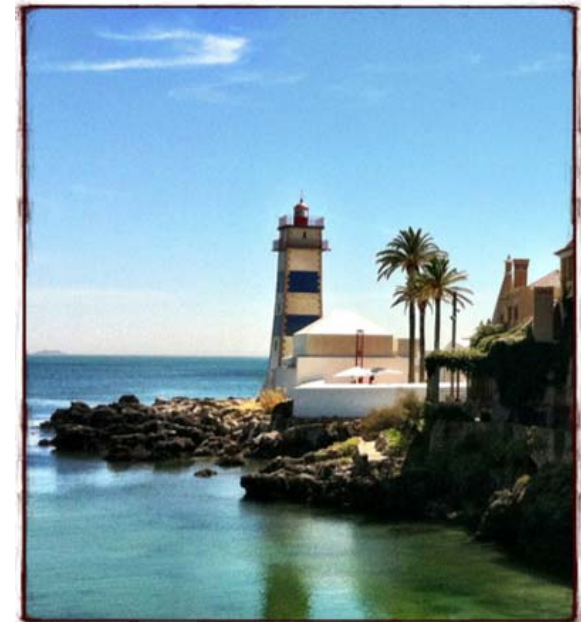
Recht haben ist die Mutter aller Konflikte

DAS KRIEGSSCHIFF

In schwerer See und stockfinsterer Nacht kreuzt ein schweres Kriegsschiff in der Nähe der Küste. Der Steuermann sieht plötzlich ein entgegenkommendes Licht, holt den Kapitän und erstattet ihm Bericht. Auf Befehl des Kapitäns gibt der Steuermann dem Funker die Anweisung, dem anderen Schiff zu signalisieren: „Sind auf Kollisionskurs, Kurskorrektur 10 Grad Backbord.“

Der Steuermann erwartet die umgehende Befolgung der Anweisung, doch zu seiner Überraschung wird zurück gefunkt: „Drehen Sie 10 Grad Steuerbord.“ „Sir,“ antwortet der Steuermann des Kriegsschiffes, „ich bin Marineoffizier, Sie drehen sofort 10 Grad Backbord.“ Die Rückantwort ist kurz und knapp: „Sir, ich bin Seemann, Sie drehen sofort 10 Grad Steuerbord.“

Dem Steuermann des Kriegsschiffs wird klar, dass auf dem anderen Schiff ein Verrückter sitzen muss. Das Licht kommt immer näher und eine Katastrophe scheint unausweichlich, wenn nicht sofort gehandelt wird. „Sir“, funkt er schließlich, „ich bin ein Kriegsschiff.“ „Sir,“ kommt die Antwort, „ich bin ein Leuchtturm.“



Konflikte - Unglück oder Chance?

Konfrontation mit Konflikten (oder möglichen Konflikten) lösen bei den meisten Menschen **Unbehagen** aus. Verdrängen, Verleugnen, das „Deckmäntelchen der Harmonie“ oder die Konfliktvermeidung um jeden Preis als Vorstufe sind häufige Reaktionen. Dabei ist oftmals nicht der Konflikt an sich problematisch, sondern die Formen seiner Bewältigung. Niederlagen, Verletzungen, Gemeinheiten, etc. sind Erfahrungen, die untrennbar mit Konflikten assoziiert werden.



Konflikte wird es immer da geben, wo Menschen mit **unterschiedlichen Erwartungen**, Zielen und Wünschen aufeinander treffen (**der „gute“ Grund**). Umso wichtiger ist es, positive Formen der Konfliktbewältigung zu finden. Konflikte sollten deshalb nicht als Unglück, sondern als **Chance für kreative Lösungen und neue Erkenntnisse** verstanden werden.

Die erfolgreiche Bewältigung von Konflikten sind ein wichtiger Motor für Fortschritt und Entwicklung von leistungsfähigen Teams. Haben Sie Mut und sprechen Sie einen Konflikt an. Mit dem **Universalschlüssel „Dreiklang + 1“** wird es einfach.

Konflikte - Unglück oder Chance?

Die eigene Einstellung zu Konflikten ist von zentraler Bedeutung. Sie beeinflusst:

- **die Wahrnehmung:** Erkenne ich rechtzeitig, wo sich ein Konflikt abzeichnet oder verdränge ich die Signale?
- **die Gefühlslage:** Reagiere ich auf Konflikte ängstlich, hilflos oder stelle ich mich ihnen mutig und entschlossen?
- **das Verhalten:** Gehe ich einen Konflikt aktiv, offen und kooperativ an oder weiche ich ihm aus, wehre ihn ab oder reagiere aggressiv?

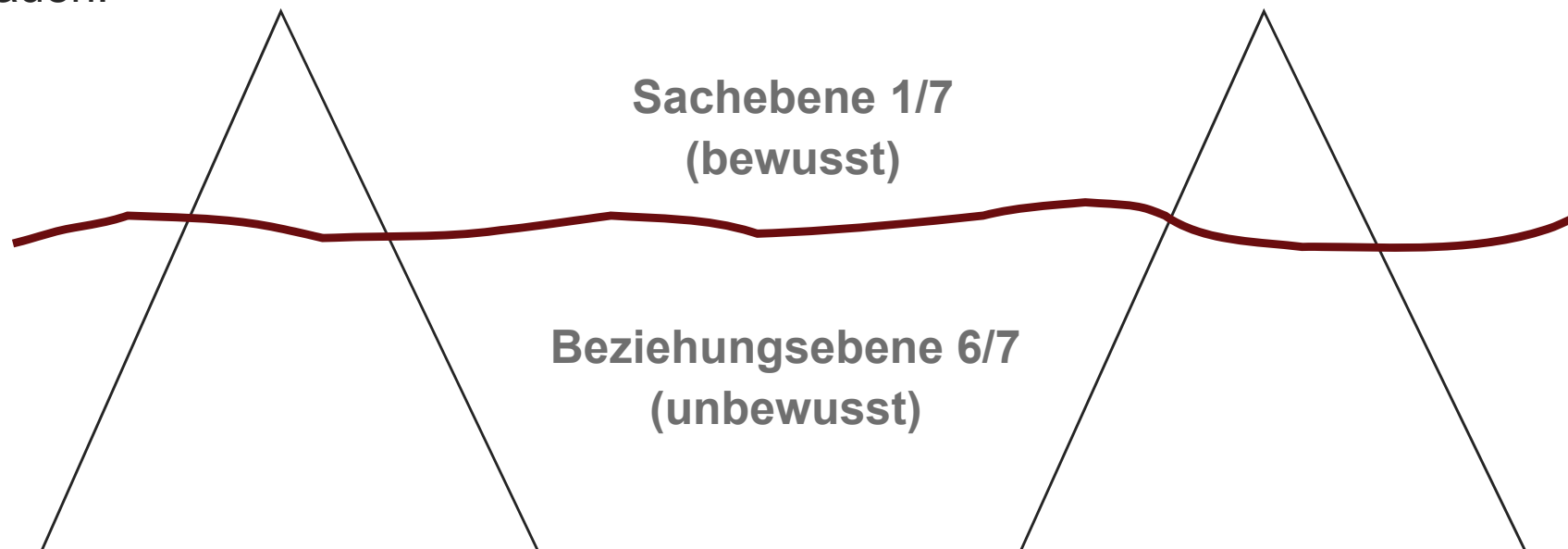
Wahrnehmung, Gefühle und Verhaltensweisen wirken sich unmittelbar auf die Konfliktbewältigung aus. Wie sie gelingt oder misslingt beeinflusst wiederum die Einstellung. So entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf.

Die Chancen, die in Konflikten verborgen liegen, sind z.B.:
Sie zeigen Missstände auf, verhindern Stagnation, „wecken auf“, sind Motoren für Veränderungen, führen zu Persönlichkeitsentwicklung, regen zu Diskussionen an, fordern Kommunikation heraus, fördern Zusammenarbeit, klären Beziehungen und Standpunkte und führen zu Spannungsabbau.

Das Eisberg-Modell

Aus der Konfliktforschung ist bekannt, dass **70 bis 80 Prozent** aller auftretenden Konflikte nicht auf Sach-, sondern auf **Beziehungskonflikten** beruhen.

Wie bei einem Eisberg liegt der größte Teil nicht sichtbar unter der Oberfläche. Wer Konflikte bearbeiten will, muss unter die Oberfläche schauen.

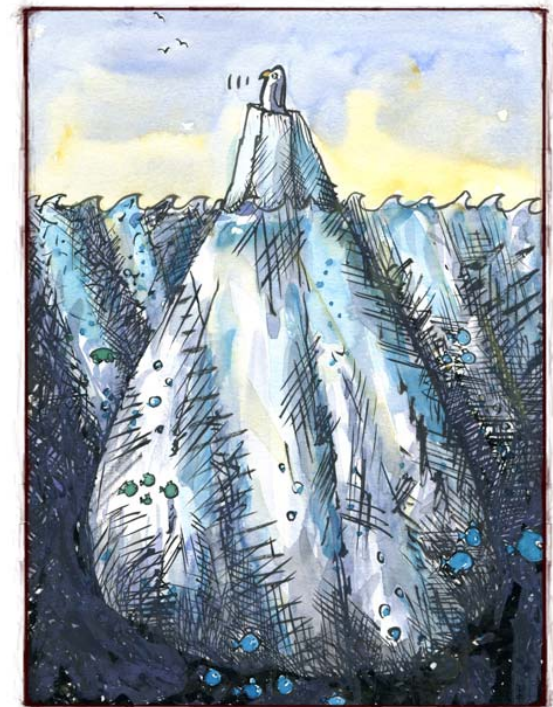


Das Eisberg-Modell

Unter der sachlichen, ereignisbezogenen Oberfläche liegt der **emotionale**, prozess- und vergangenheitsbezogene **Teil des Konflikts**. Hier spielen persönliche Verhaltensmuster, Werte, Einstellungen und Erinnerungen eine Rolle.

Ziel ist es, den **eigentlichen Konfliktkern zu erkennen** und zu beschreiben um ihn dadurch **dauerhaft zu entschärfen** oder zu lösen.

Es ist natürlich möglich, dem Eisberg auszuweichen – doch selbst dann bleibt er eine ständige Gefahrenzone. Man kann auch anfangen, an der Oberfläche Eis abzutragen – doch dann steigt neues Eis nach oben.



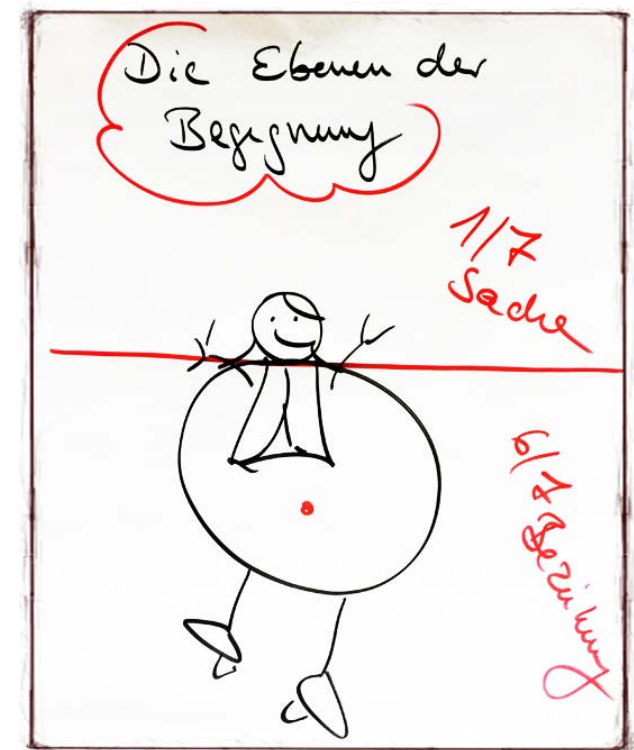
© Frits Ahlefeldt-Laurvig / flickr.com

Die Sach- und die Beziehungsebene

Jeder zwischenmenschliche Kontakt wird zur gleichen Zeit auf zwei Ebenen gestaltet:
der Sach- und der Beziehungsebene.

Die Sachebene: Sie beschreibt die Ebene der Rationalität und sachlichen Informationen. Hier liegen Verstand, Wille, Motiv und Bewusstsein zu Grunde. Was genau wird gesagt?

Die Beziehungsebene: Sie beschreibt die Ebene der Gefühle und Empfindungen, die zwischen den Gesprächspartnern gegeben sind. Hier sind unbewusste Emotionen, Triebe, Bedürfnisse, Interessen und Wünsche, aber auch unsere Einstellung gegenüber anderen die Basis. Beide Ebenen stehen in wechselseitigen Beziehungen zueinander. Hier liegt die Ursache für Missverständnisse und Konflikte.

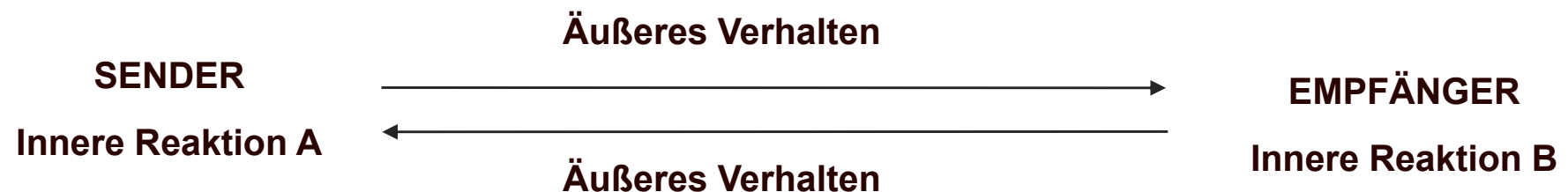


Der Schlüssel zum Erfolg: Wertschätzende Kommunikation

Expertenschätzungen zufolge sind 70 Prozent aller Fehler am Arbeitsplatz auf eine mangelhafte Kommunikation zurückzuführen.

Kommunikation beschreibt einen Prozess, an dem wenigstens zwei Menschen beteiligt sind: Sie beziehen sich in ihrer Reaktion fortlaufend aufeinander.

Das Verhalten des Gesprächspartners A wird von B wahrgenommen. B reagiert mit seinen eigenen Gedanken und Gefühlen. Das weitere Verhalten von B resultiert aus der inneren Reaktion auf das, was vorher wahrgenommen und interpretiert wurde. Das wiederum nimmt A wahr und reagiert entsprechend.

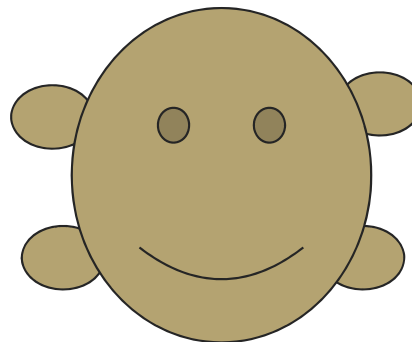


Vier Seiten einer Nachricht: Das 4-Ohren-Modell

Friedemann Schulz von Thun* unterscheidet menschliche Kommunikation auf vier verschiedenen Ebenen. „**Jede Nachricht hat vier Seiten**“ lautet die Botschaft, die verständlich macht, warum das Übermitteln vermeintlich „einfacher“ Nachrichten oft ziemlich schwierig sein kann. Missverständnisse entstehen dann, wenn der Empfänger eine andere Botschaft hört als vom Sender beabsichtigt. Entsprechend der „vier Ohren“ gibt es die „vier Schnäbel“, d.h. über unsere Wortwahl können wir gezielt ein bestimmtes Ohr ansprechen.

Ich bin...
(Selbstoffenbarungs-Ohr)

Ich will...
(Appell-Ohr)



Es geht um...
(Sach-Ohr/Inhalt)

Du bist... („Du-Keule“)
(Beziehungs-Ohr)

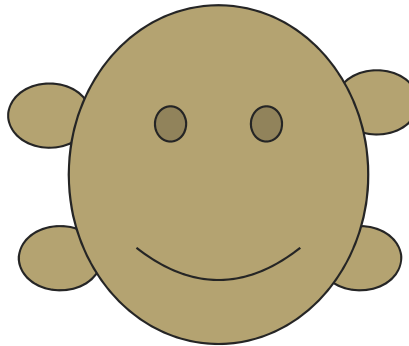
* Friedemann Schulz von Thun: Miteinander Reden, Bd. 1, Reinbek 1981

Vier Seiten einer Nachricht

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Ehepaar fährt gemeinsam Auto. Die Frau fährt auf eine Ampel zu und er sagt: „Du, die Ampel da vorne ist grün“. Wie könnte die Frau reagieren bzw. auf welchem „Ohr“ kommt die Botschaft wohl bei ihr an?

Was sagt er über sich aus?

**Ich bin aufmerksam.
(Selbstoffenbarung)**



Worum geht es?

**Die Ampel ist grün.
(Sache/Inhalt)**

Was soll ich tun? Gib Gas!

(Appell)

Was denkt er von mir?

**Du bist zu dumm, zu langsam...
(Beziehung)**

Einwänden souverän begegnen

Grundsätzlich gilt:

Ihre **positive Einstellung** gegenüber dem Fragenden (innere Haltung) ist entscheidend:
„Er will mich nicht ärgern, sondern der Einwand/ vermeintliche Ablehnung des anderen hat einen „guten“ Grund, den ich erforschen sollte.“

Einwände des Kunden sind **Chancen**, zu erkennen, was der Kunde will, in welche Richtung er denkt, welche Befürchtungen oder tatsächlichen Bedürfnisse er hat.



Den Kunden dort **abholen**, wo er gerade steht, d.h. auf Einwände konkret eingehen und darauf reagieren. Souverän bleiben Sie mit der Technik der **Einwandbehandlung**.

Noch einfacher geht es mit dem Universalschlüssel: Dem **Dreiklang +1**.

Gespräche in eine neue Richtung führen

Wie reagiere ich auf Einwände?

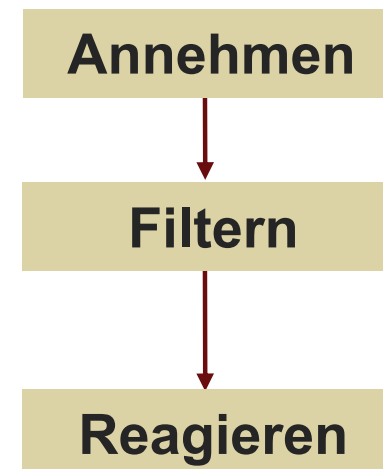
- Einwände sind nicht persönlich zu nehmen (reality check)
- Emotionalität auf beiden Seiten reduzieren (Haltung: Aha statt Ohje)

Ablauf Einwandbehandlung:

Einwand annehmen
(Verständnis zeigen)

Grund des Einwandes herausfinden
offene Frage (Was genau ...)

Kurze Erklärung geben
Klare (Nutzen-)Argumente verwenden



„Killerphrasen“ entschärfen

„Killerphrase“

Antwort:

Meine Frau will das nicht!

Was konkret möchte Ihre Frau nicht?

Und was denken Sie? Wie können wir Ihrer Frau denn überzeugen? Was fehlt Ihrer Meinung nach, damit Ihre Frau sich unseren Vorschlag überlegen/anhören würde?

Das ist zu teuer!

Was wäre Ihrer Meinung nach ein ange-

messener Preis? Welche Leistung müsste aus Ihrer Sicht für diesen Preis gebracht werden?

Warum glauben Sie, dass der Preis zu teuer ist?

Wie sieht denn Ihr Budget für xy aus?

Baustellen beheben: Der Universalschlüssel „Dreiklang“

Um ein gutes Miteinander zu gestalten und Konflikte anzusprechen, prüfen Sie Ihre Vorstellungen und Bewertungen der Situation zunächst mit dem **reality check** („Weißt du mit Gewissheit, dass es wahr ist?“). Nein? Dann erforschen Sie, was wirklich gemeint ist. Beschreiben Sie kurz die Ausgangssituation aus Ihrer Sicht, gerne mit konkretem Beispiel oder aktuellem Anlass. Setzen Sie dafür den **Dreiklang + 1** ein:

Als Erstes: Was ist Ihr Ziel im Gespräch? Was wollen Sie damit erzielen?

Plus 1 = um... zu-Formel einsetzen (Ihr persönliche Ziel? Darauf sollte Ihre offene Frage abzielen)

1. Selbstoffenbarung Ich spreche nur aus meiner Perspektive und beschreibe die Situation z.B. „in meinen Augen“, „ich habe den Eindruck“, „mir kommt es so vor“, „ich finde“, etc.

2. Offene Frage Nehmen Sie nicht nur an, sondern finden Sie heraus, was Ihr Gegenüber wirklich denkt oder meint. Forschen Sie nach! z.B. „Wie sehen Sie das?“, „Was ist Ihre Meinung?“, „Inwiefern stört Sie das?“, „Was führt dazu, dass ...“

3. Nutzen-Argumentation Erst jetzt versuchen Sie Ihren Gesprächspartner zu überzeugen und zwar, indem Sie ihm seinen Nutzen klar machen! z.B.: „xyz bedeutet für Sie“, „Das Team/Wir/Sie profitieren davon, indem...“



Erfolgreich argumentieren

Für den Anderen steht immer der eigene **NUTZEN** im Mittelpunkt.

Erfolgsformel:

Sachinformation + Nutzen

Übersetzen Sie den Nutzen

Formulierungstipps bei der Überleitung
Von Sachinformation zum Nutzen:

- ... das bedeutet für Sie
- ... Ihr Nutzen ist
- ... das hat für Sie den Vorteil
- ... damit vermeiden wir
- ... das sichert Ihnen
- ... Sie profitieren davon

Schlüsselfrage: Wozu dient es? Was bringt es (dem anderen?)



Wind aus den Segeln nehmen

Bedenken vor/wegnehmen:

- Welche Bedenken/Zweifel/Befürchtungen/Widerstände = Gegenargumente könnte Ihr Gesprächspartner haben? Was sind Ihre eigenen?
- Sprechen Sie diese aktiv an: „Bevor Sie jetzt befürchten, dass Lassen Sie mich kurz versichern/aufzeigen ...“
- Zeigen Sie, dass Sie sich in die Situation Ihres Kunden hinein versetzt haben und seine Perspektive einnehmen: „Wenn ich mich in Ihre Lage versetze, könnte ich mir vorstellen, dass Sie xy befürchten. Wir können das am besten lösen, indem ...“
- Und dann: Beziehen Sie den anderen ein, indem Sie eine offene Frage stellen: Was halten Sie davon? Was spricht aus Ihrer Sicht dagegen, xy zu tun? Was brauchen Sie von mir konkret, um...zu ...“



Wer fragt, führt! - Fragen als Stilmittel

Durch **Reden** werden
keine starren
Standpunkte verändert

Fragen öffnen den **Geist**
Ihrer Zuhörer

Neue Gedanken
entdecken
durch Ihre Fragen

FRAGEN

Wer fragt, **führt**
(andere in neue
Denkbahnen)

Fragen zeigen
Aufmerksamkeit und
echtes Interesse

Zu neuen **Einsichten**
führen

In Anlehnung an die „Analografie“ nach V.F. Birkenbihl

Die Kunst, die richtige Frage zu stellen

Fragearten für die Bedarfsanalyse

1. *Informationsfrage*: ermittelt Sachverhalte und Einstellungen des Gesprächspartners
2. *Alternativfrage*: bietet dem Gesprächspartner Antwortmöglichkeiten, die vom Fragenden vorgegeben werden
3. *Suggestivfrage*: legt dem Befragten die Antwort in den Mund
4. *Gegenfrage*: auf eine Frage antwortet der Gefragte mit einer Gegenfrage und gewinnt somit die Initiative zurück
5. *Reflektierende Frage*: positive Wiederholung einer Aussage des Partners, um zu kontrollieren, ob man ihn richtig verstanden hat
 - *Geschlossene Frage*: kann nur mit ja oder nein beantwortet werden
 - *Zirkuläre Frage*: ermöglicht dem Gesprächspartner einen Perspektivenwechsel
 - *Offene Frage* (öffnet den Geist!): z.B. alle W-Fragen (was, wo, wie, wer, warum) oder inwiefern

Die Kunst, die richtige Frage zu stellen

Beispiele

1. *Informationsfrage:* Inwiefern sind Sie mit der Leistung unzufrieden?
2. *Alternativfrage:* Arbeiten Sie daran lieber alleine oder im Team?
3. *Suggestivfrage:* Ist das Problem für Sie durch den Vorschlag jetzt zufriedenstellend gelöst?
4. *Gegenfrage:* Was schlagen Sie denn vor?
5. *Reflektierende Frage:* positive Wiederholung einer Aussage des Partners, um zu kontrollieren, ob man ihn richtig verstanden hat
 - *Geschlossene Frage:* Sind Sie mit unserer Vereinbarung einverstanden?
 - *Zirkuläre Frage:* Wie schätzt ihr Kollege Ihrer Meinung nach Ihre Zusammenarbeit ein?
 - *Offene Frage:* Was genau spricht (Ihrer Meinung nach) dagegen, dass wir diesen Ansatz ausprobieren?

Grenzen setzen – elegantes Nein und die gelbe Karte

Gesunde Beziehungen brauchen Respekt

Neben den positiven Mitteln zur konstruktiven und wertschätzenden Dialoggestaltung benötigen wir ebenfalls die Fähigkeit, Grenzen zu setzen. Ein hartes Nein hört niemand gerne. Mit der Formulierung „Es ist mir leider nicht möglich ...“ lässt es sich in ein elegantes Nein wandeln.

Wenn der andere zu weit geht oder Sie persönlich angreift, zücken Sie die gelbe Karte. „Das möchte ich nicht!“ oder „Das finde ich so nicht passend bzw. angemessen.“ - sind gute verbale gelbe Karten. „Stopp!“ ist für mich die rote Karte. Bleiben Sie in der Ich-Formulierung oder nutzen Sie den Dreiklang, wenn Sie Ihrem Unmut Ausdruck verleihen. Drücken Sie zur Not die „Pause-Taste“ und vertagen Sie das Gespräch auf einen späteren Zeitpunkt.



Quickcheck: Schwierige Themen professionell ansprechen

Innere Haltung = äußere Wirkung:

- Reality check!
- Was ist das Ziel? (um...zu-Formel)
- Welche Bedenken haben Sie?
- Was ist die beste Forschungsfrage (offene Frage)?
- Wenn Sie das Thema ansprechen, was bringt es Ihnen und Ihrem Gesprächspartner (Nutzen)?



Literaturempfehlungen - Auswahl

Rob Abernathy, Mark Reardon, *„25 heiße Tipps, für alle, die gehört werden wollen“*

Vera F. Birkenbihl:

- *„Kommunikation für Könnern schnell trainiert“*
- *„Psycho-Logisch richtig verhandeln“*
- *„Rhetorik - Redetraining für jeden Anlaß“*

Barbara Berckhan, *„Die etwas gelassener Art, sich durchzusetzen“*

G. Cerwinka/G. Schranz, *„Die Macht des ersten Eindrucks“*

Stephen R. Covey, *„Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg“*

Byron Katie: *„Lieben was ist“*

Adele Landauer, *„manage acting. Die Kunst selbstsicher aufzutreten“*

Martina Pütz, *„Einfach präsentieren. Worauf es wirklich ankommt“*

Marshall B. Rosenberg, *„Gewaltfreie Kommunikation“*

Friedemann Schulz von Thun, *„Miteinander Reden“ Störungen und Klärungen, Band 1-3*

Christian-Rainer Weisbach, *„Professionelle Gesprächsführung“*

Kontakt



Über Fragen, Anregungen und Feedback freue ich mich.

be:comm Training & Coaching

Martina Pütz
Voigtelstraße 24
50933 Köln

Tel 0049-221-9 47 32 35

Fax 0049-221-9 47 32 18

Mobil 0049-171-4 87 40 40

Mail m.puetz@be-comm.de

Web www.be-comm.de

FB www.facebook.com/be.comm.training

Don "guth" Grund

- chosen house

- erfahrung

- vorher

Villupharaten entschärfen

1. Das Wissen wir ^{gründlich}!

schon hier.

2. Wüßte ich nicht.

3. Das haben wir immer schon
gemerkt.