



SPRICH MIT MIR!

Über das Miteinander-Reden



Schaut auf die Spielräume! //
Interview mit Gerald Hüther

Wenn die Luft brennt /////
René Borbonus über den Respekt

Stachel und Wunden //////////
Arbeit mit dem inneren Team

SPRICH MIT MIR!

A photograph of an elderly man with grey hair, smiling broadly. He is wearing a grey ribbed sweater over a light-colored collared shirt. A woman with short white hair, wearing a yellow top, has her hand on his shoulder. The background is a blurred indoor setting.

WAS BIN ICH BEREIT ZU GEBEN?

Chance zur Verständigung:
Woran erkenne und wie nutze ich sie?

VON DANIELA DUJMIC-ERBE

Nach der Bundestagswahl 2017 hieß es in der Sprechblase, die in einer Karikatur über den vier Spitzenkandidaten einer potenziellen Jamaika-Koalition schwebte: „Wir haben erste Übereinstimmungen: Es bleibt beim Rechtsverkehr und der Amtssprache Deutsch. Und draußen gibt’s nur Kännchen.“¹ Da ist man erst mal baff ob dieser Ballung an Trivialität! Doch im Ernst: Wie viel Konsens braucht eine praxistaugliche Verständigung als Grundlage gemeinsamen Handelns tatsächlich? Was hilft beim Miteinanderreden? Und woran erkennt man die Chance auf eine Verständigung, die nicht nur in der großen Politik dem Scheitern oft so nah ist?

Viel wäre schon gewonnen, wenn Verständigungs-Management verhindert, dass bei der gemeinsamen Urlaubsplanung der Haussegen in Schiefelage gerät und dass es im Team bei Kritik nicht zum Knatsch kommt. Gelungene Verständigungsprozesse schonen Nervenkostüm und Gesundheit, sparen viel Geld im Unternehmen und sind Voraussetzung für eine weitgehend reibungslose Kooperation.

Miteinanderreden erschöpft sich nicht darin, einfach die Luft scheppern zu lassen, etwa in Meetings oder in Talkshows, in denen sich die Kontrahenten gegenseitig ins Wort fallen, anstatt dem Anderen erst einmal zuzuhören. Ein Gespräch an sich zu reißen und die Oberhand behalten zu wollen ist

das Gegenteil einer Kommunikation auf Augenhöhe. Denn die ist auf Verständigung angelegt. Verständigung setzt voraus, den eigenen Standpunkt klar formulieren zu können und auch seinem Gegenüber die Gelegenheit dazu einzuräumen. Verständigung ist darauf ausgerichtet, eigene Ziele zu verfolgen und zugleich die des Gesprächspartners als gleichberechtigt zu respektieren – ein Prozess der ziel- und konsensorientierten Beziehungsgestaltung.

Als Ergebnis stellt Verständigung eine Win-win-Situation dar: eine Einigung bei höchstmöglicher Übereinstimmung der Positionen und Interessen aller Beteiligten, mit der alle zufrieden sind. Das unterscheidet den Konsens vom Kompromiss, der oft Zugeständnisse bis hin zur Akzeptanzgrenze erfordert, sodass am Ende keiner zufrieden ist. Je größer die Übereinstimmung und je geringer die Widerstände, desto tragfähiger wird eine Verständigung als Ausgangsbasis für gemeinsames erfolgreiches Handeln sein – in der Politik ebenso wie im Privat- und Geschäftsleben. An Verständigung, die auf einem Konsens beruht, kommen wir also nicht vorbei. Denn – so Schulz von Thun – „Verständigung ... ist ein Menschheitsprojekt, mit dem alles steht und fällt“.²

Techniken des Verständigungs-Managements

Das Dialogisieren – „Was sagst du dazu?“, „Wie sehen Sie die Sache?“

– ist ein Basiselement des Verständigungs-Managements. Aktives Zuhören und Feedback tragen ebenfalls den gleichberechtigten Interessen und Bedürfnissen des Gegenübers Rechnung. Diese Techniken helfen eine Klärung herbeizuführen. Sie ermöglichen uns den anderen zu verstehen, indem wir uns vergewissern, was wir wahrgenommen und verstanden haben. So wird ein Abgleich von Positionen möglich, vor allem wird es möglich zu erkennen, wo es einen Dissens gibt, bevor die Positionen – guten Willen vorausgesetzt – in einem Konsens zusammengeführt werden können. An der Klarheit der Ausgangspositionen, so divergierend sie sein mögen, kann man erkennen, wie weit der Weg zu einem gemeinsamen Ziel noch ist.

Bei aller Klarheit sollte selbstverständlich die Wertschätzung gewahrt bleiben, die sich im positiven Sprechen niederschlägt. So macht es einen Unterschied, ob man seinem Gegenüber Pingeligkeit oder Erbsenzählerei vorhält oder ob man in der vermeintlich negativen Eigenschaft auch das Gute erkennt. Dies wirkt sich auch auf die Art und Weise der Kritik aus.

Konstruktive Kritik ist klärend und somit ebenfalls ziel- und konsensorientiert – vor allem, wenn sie zu einem Dialog einlädt. Die Kundenberaterin einer Werbeagentur zur Grafikerin: *Ich schätze deine Genauigkeit sehr und erkenne darin deinen hohen Qualitätsanspruch. Doch ich fürchte, dass wir unwirtschaftlich arbeiten. Ich beobachte, dass wir mehrere* ▶

1 Greser & Lenz, FAZ, Oktober 2017, <http://www.greser-lenz.de/witze-archiv?album=8&gallery=51>

2 Friedemann Schulz von Thun: Geleitwort zu Daniela Dujmic-Erbe: Der Verständigungswürfel. Gesprächsvorbereitung, Entscheidungsfindung, Konfliktprophylaxe, Göttingen 2014

Verständigungs-Management ist wie ein Navigationssystem: es bewahrt uns vor den Sackgassen des Konflikts.

Korrekturdurchläufe machen, obwohl der Vertrag mit dem Kunden nur zwei vorsieht. Bitte halte dich an die Vorgaben und sei etwas nachsichtiger mit dir selbst, damit wir kostendeckend arbeiten können. Ist dir das möglich?

Das sind Elemente der konstruktiven Kritik:

- Sie stellt zuerst in den Vordergrund, was ich am Anderen schätze (Genauigkeit und hohen Qualitätsanspruch),
- sie weist dann auf den Widerstand hin, den diese Eigenschaft oder Verhaltensweise bei mir auslöst (Sorge wegen Unwirtschaftlichkeit)
- und den ich sachlich begründe (viele Korrekturdurchläufe), bevor ich
- mit einem Appell (an Vorgaben halten) den Impuls zu einer möglichen Veränderung der unzufriedenstellenden Situation setze.

So eröffnet wohlformulierte Kritik die Chance zu einer neuen, für beide Seiten gewinnbringenden Form der Zusammenarbeit – in diesem Fall entlastet sie von Finanz- und Perfektionsdruck. Wie ein Navigationssystem bewahrt uns Verständigungs-Management davor, dass wir uns auf dem Weg zur Verständigung in Sackgassen des Konflikts verirren.

Eine Sache der inneren Haltung

Gründliche Gesprächsvorbereitung vereinfacht den Weg zum Ziel, weil sie für die notwendige innere Klarheit sorgt. Wo stehe ich und was will ich erreichen? Was ist meine Motivation für eine Verständigung? Wie stehe ich zum Anderen? Was bedeutet mir die

Sache? Und vor allem: Was bin ich bereit zu geben? In diesem Sondierungsgespräch sozusagen mit meinem inneren Team geht es darum, eigene Ziele zu überprüfen, die Spielräume meiner Einigungsbereitschaft auszuloten und innere Einigkeit über mein Anliegen bzw. Angebot zu erzielen.

Dabei steigt die Chance auf einen Konsens, wenn ich die Interessen und Wünsche meines Kooperationspartners antizipiere und sie in mein Verständigungsziel mit aufnehme. Wer eine Verständigung im Sinn hat, denkt für den anderen mit. Ein Beispiel aus dem privaten Bereich:

Ich weiß, dass du im Urlaub Wert auf Wellness legst und ich will, dass du dich möglichst gut erholst (Wertschätzung). Mir ist eine gute Verkehrsanbindung sehr wichtig (eigene Position und Widerstand). Deshalb habe ich ein Hotel ausgesucht mit mehreren Pools und einem sehr schönen Saunabereich. Alle öffentlichen Verkehrsmittel sind in nur sechs Minuten zu Fuß erreichbar (Lösungsvorschlag). Schau's dir bitte im Internet an, damit ich es gleich buchen kann (Appell).

Der Vorschlag, so formuliert, stellt die gleichberechtigten Bedürfnisse meines Partners vor mein persönliches Interesse. Die darin ausgedrückte Wertschätzung stärkt die Qualität der Beziehung. Anstelle von Egoismus tritt Teamgeist. Voraussetzung ist die Bereitschaft, mich in den Anderen hineinzuversetzen, Unterschiedlichkeit als Bereicherung zu erkennen und eigene Ziele mit den Zielen des anderen in Einklang zu bringen. Verständigungs-Management ist eine Sache der inneren Haltung. Sie mindert die

Wahrscheinlichkeit potenzieller Einwände und erhöht damit die Aussicht auf einen Konsens, der keine Verlierer kennt.

Spielraum für kreative Lösungen

Der Weg zum Konsens vollzieht sich in drei Etappen: Bestandsaufnahme – Dialog – Vereinbarungen. Noch ein Beispiel: Ein dreiköpfiges Planungsteam, das in Sachen Verständigungs-Management versiert ist, plant einen ganztägigen Betriebsausflug. Jeder präsentiert seine Idee zu Beginn des ersten Meetings. Es gibt verschiedene Bausteine: gemeinsames Essen, Kulturteil, Bewegung. Die Kollegen entdecken erste Übereinstimmungen und auch Differenzen. Die gilt es zu priorisieren und im Dialog zu hinterfragen. Für das gemeinsame Essen kommen gleich vier Optionen auf den Tisch: chinesisch, griechisch, gutbürgerlich, italienisch. Gegen das Essen beim Chinesen und beim Griechen werden Einwände erhoben. Es werden Widerstände hinter den Einwänden geklärt sowie Erwartungen (Veganer, Allergiker) und Kriterien für eine Lösung, die allen gerecht wird. Der Dialog öffnet also den Raum für eine kreative Auseinandersetzung, die auch weitere Ideen entstehen lassen kann und den Dissens und somit die Handlungsoptionen zunächst noch vergrößert. Nachdem alle Möglichkeiten abgewogen wurden, steht die Entscheidung für diejenige Variante an, die für die Belegschaft am besten ist.

Um herauszufinden, welches Restaurant bei der Belegschaft am besten ankommt, kann es hilfreich sein, Ein-

wände wie beim systemischen Konsensieren³ mithilfe von Skalierungsfragen zu erfassen. Jeder der drei Kollegen bewertet jeden einzelnen Vorschlag auf einer Skala von null bis zehn (0 = kein Widerstand, 10 = sehr großer Widerstand). Die einzelnen Werte werden addiert und der Vorschlag mit dem geringsten Widerstandswert gilt als Konsens. Dann muss in der letzten Phase des Gesprächs nur noch vereinbart werden, wer die einzelnen Maßnahmen wann und wie umsetzt, z.B. wer sich um

die Restaurant-Reservierung kümmert – im Beispielfall um die Reservierung beim Italiener. Denn Italiener geht immer. Nur aus Jamaika wurde nichts. ◀◀



Zur Autorin
Dr. Daniela Dujmic-Erbe
 Beraterin, Trainerin, Klärungshelferin (nach Christoph Thomann), entwickelte den VerständigungsWüfel zur Optimierung der Kommunikation.
www.verstaendigungsmanagement.de

3 Eine von Erich Visotschnig und Siegfried Schrotta entwickelte Entscheidungsmethode, vgl. www.sk-prinzip.eu. Siehe auch Inge Behrens: Der größte gemeinsame Nenner. PRAXIS KOMMUNIKATION, Heft 6/2017

Verschenken Sie Lesefreude mit einem Jahresabo PRAXIS KOMMUNIKATION

Der Beschenkte erhält ein Jahr lang 6 Ausgaben jeweils sofort nach Erscheinen per Post. Sie können sich als Prämie eines der folgenden drei Junfermann-Bücher aussuchen:



Tom Falkenstein:
 Hochsensible Männer
 Sabine Prohaska:
 Training in der Praxis
 Annette Bauer:
 Vielbegabt, Tausendsassa,
 Multitalent?

Das Geschenkabo kostet 60 € inklusive Versand.
 Alle weiteren Infos zum Abo unter
www.junfermann.de oder
 telefonisch bei Monika Köster: **05251-13 44 14**