

Der VerständigungsWürfel

Gesprächsvorbereitung, Entscheidungsfindung,
Konfliktprophylaxe





Daniela Dujmić-Erbe

Der VerständigungsWürfel

Gesprächsvorbereitung, Entscheidungsfindung,
Konfliktprophylaxe

Vandenhoeck & Ruprecht

Mit 23 Abbildungen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-525-40362-4

Umschlagabbildung: Inka Reiter, Konstanz

© 2014, Vandenhoeck & Ruprecht GmbH & Co. KG, Göttingen /
Vandenhoeck & Ruprecht LLC, Bristol, CT, U.S.A.
www.v-r.de

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk und seine Teile sind urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung in anderen als den gesetzlich zugelassenen Fällen bedarf der vorherigen schriftlichen Einwilligung des Verlages.
Printed in Germany.

Satz: SchwabScantechnik, Göttingen
Umschlag: SchwabScantechnik, Göttingen
Druck und Bindung: ☉ Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier.

Inhalt

Geleitwort von Friedemann Schulz von Thun	9
Vorwort	11

Teil A:

Anleitung zu einer ziel- und konsensorientierten Kommunikation

1 Einführung: Verständigung – oder gemeinsam erfolgreich Ziele umsetzen	17
2 Rund um den VerständigungsWürfel: Auf jede Frage eine Antwort	20
2.1 Wo wird der VerständigungsWürfel eingesetzt?	20
2.2 Was bewirkt der VerständigungsWürfel?	20
2.3 Weshalb ist der VerständigungsWürfel ein Würfel?	21
2.4 Wofür steht der VerständigungsWürfel?	22
2.5 Was bedeuten die Farben des VerständigungsWürfels?	23
2.6 Weshalb stimmen Innen- und Außenseiten des VerständigungsWürfels jeweils farblich überein?	23
2.7 Wozu dienen die Fragen, mit denen der VerständigungsWürfel beschriftet ist?	24
2.8 In welcher Reihenfolge sind die Fragen zu beantworten?	24

2.9	Weshalb sind die Antworten auf die Frage »Wie komme ich zur Verständigung« vorgegeben?	26
2.10	Wie kommt es, dass auf der Deckelaußenseite des VerständigungsWürfels keine Frage gestellt wird?	26
2.11	Wie ist die Aussage auf dem Deckel des VerständigungsWürfels zu verstehen?	27
2.12	Wie können den Fragen auf den farbigen Außenseiten des VerständigungsWürfels musterhafte Beispielsätze zugeordnet werden? ..	28
3	Basisanwendungen des VerständigungsWürfels	31
3.1	Positionsbestimmung und Entscheidungsfindung	31
	<i>Schritt 1: Wahrheit der Situation</i>	32
	<i>Schritt 2: Selbstklärung</i>	34
	<i>Schritt 3: Definition des Anliegens</i>	37
3.2	Gesprächsvorbereitung	39
	<i>Schritt 4: Definition der Gesprächsinhalte</i>	39
	<i>Schritt 5: Überprüfen der inneren Haltung</i>	41
3.3	Gesprächsführung	44
	<i>Schritt 6: Methoden und Techniken des ziel- und konsensorientierten Dialogs</i>	45
	<i>Schritt 7: Treffen einer Übereinkunft und Gesprächsabschluss</i>	75

Teil B:**Anwendungsfelder für den VerständigungsWürfel**

1	Der VerständigungsWürfel in der Praxis	81
2	Interaktiver Einsatz des VerständigungsWürfels im Training	83
2.1	Seminareinstieg	84
	<i>Einstiegsrunden im Stuhlkreis</i>	85
	<i>Dynamische Einstiegsrunden</i>	87
2.2	Grundprinzipien einer ziel- und konsensorientierten Kommunikation	89
	<i>Begriffsdefinition in verschiedenen Varianten:</i>	
	<i>Kommunikation versus Verständigung</i>	89
	<i>Erforschen des VerständigungsWürfels im Tandem</i>	93
	<i>Vier Basisaspekte einer Aussage</i>	94
2.3	Übungen zu Gesprächsführung und Gesprächstechniken	98
	<i>Immer recht verbindlich – Übung zum positiven Sprechen</i>	98
	<i>Was liegt an? – Übung zur Darlegung eines Anliegens</i>	100
	<i>In allen Situationen gut ankommen – Übung zu wertschätzendem Feedback und konstruktiver Kritik</i>	104
	<i>Wie sag ich's meiner Belegschaft? – Übung zur Vermittlung unangenehmer Wahrheiten</i>	107
	<i>Eine ziemlich große Herausforderung oder »Was mir auf der Seele liegt« – Übung zum aktiven Zuhören</i>	110
	<i>Palmensätze parieren – Übung zur Technik des Klärens</i>	114
	<i>Erhitzte Gemüter besänftigen – Übung zur Technik des Deeskalierens</i>	118
2.4	Metakommunikation pflegen	122
2.5	Lernaktivierende Übungen	125
	<i>Perspektivenwechsel</i>	125
	<i>Prozessoptimierung</i>	126
2.6	Verständigung mit unterschiedlichen Kommunikationstypen ...	127
	<i>Menschliche Grundstrebungen und der VerständigungsWürfel</i> ...	127
	<i>Übungen zum Seminartransfer</i>	132

<i>Wie ticke ich?</i>	133
<i>Wie sehen mich die anderen?</i>	138
<i>Reden, wie der Schnabel gewachsen ist</i>	139
<i>Ausgerechnet der!</i>	141
3 Inhaltliche Bausteine für ein zweitägiges Seminar	145
3.1 Bausteine für Tag 1	146
3.2 Bausteine für Tag 2	147
4 Entscheidungen treffen im Coaching und Selbstcoaching	149
4.1 Die Wahrheit der Situation und das Ziel	150
4.2 Motivation und Selbstklärung	151
4.3 Klären von Vorstellungen zur Sache, von Beziehungen und Einsatz	153
4.4 Innere Einigung	155
5 Konflikte ansprechen und lösen	157
5.1 Voraussetzungen	158
5.2 Gesprächseinstieg	159
5.3 Selbstklärung – oder: Selbstbesinnung und Selbstoffenbarung ..	160
5.4 Der Dialog der Wahrheiten	162
5.5 Metakommunikation und Verständigung auf Maßnahmen	166
Glossar	169
Literatur	174
Danksagung	175
Autorenkontakt	176

Geleitwort

Der Lehrer freut sich immer, wenn eine Schülerin, ein Schüler, etwas Eigenes anfängt mit dem, was sie oder er aufgenommen hat. Den Nektar kann man saugen, aber den Honig muss man selbst daraus machen. Frau Dr. Dujmić-Erbe fügt unsere Hamburger Kommunikationspsychologie mit der Klärungshilfe von Christoph Thomann zusammen. Aus dem Kommunikationsquadrat wird ein Verständigungswürfel mit sechs Außen- und Innenseiten. Es ist also einiges hineingepackt – und es wird sich für den Leser, die Leserin lohnen, auszupacken! Schließlich geht es um gelungene Verständigung – ein menschliches Projekt für jedermann und zugleich ein Menschheitsprojekt, mit dem alles steht und fällt.

Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun

Vorwort

Das Zeitalter des Internets wird bestimmt durch Massenkommunikation. Von überall in der Welt und rund um die Uhr schicken Menschen Nachrichten um den Erdball oder stellen Daten und Informationen ins Netz. E-Mails und SMS überfluten die Leitungen, millionenfach werden jeden Tag Anrufbeantworter besprochen, es wird gechattet, getwittert und gebloggt. Doch wie ist es – bei allen diesen Möglichkeiten zu kommunizieren – um die Verständigung bestellt? Wie oft bleiben E-Mails, SMS und Nachrichten im Speicher unbeantwortet und Websites ungelesen, wie oft bleiben Blogs auf Grüppchen einiger Interessierter beschränkt, weil die Adressaten sich nicht angesprochen fühlen und gar nicht erkennen, worum es den Akteuren des Web 2.0, 3.0 und der Social Networks wirklich geht.

Neue Kommunikationsplattformen erheben den Anspruch, Menschen rund um den Globus im gemeinsamen Informations- und Wissensaustausch zu vereinen. Doch die Verständigungskompetenz der Akteure ist optimierbar. In Unternehmen, öffentlichen Institutionen und Verbänden geht ein beträchtlicher Teil der produktiven Energien durch Missverständnisse und Konflikte als Folge unzureichender Kommunikation verloren. Das kostet Zeit und Geld. Im schlimmsten Fall kostet es die Akteure auch ein Stück Lebensfreude und ihre Gesundheit. Höchste Zeit also, sich um eine gute Verständigung zu kümmern.

Kommunikation ist als Beziehungsangebot zu verstehen. Verständigung geht weit über dieses Angebot hinaus und ist im besten Fall ein friedlicher Ausgleich unterschiedlicher Interessen. Sie setzt eine Klärung aller im Verständigungsprozess vertretenen Standpunkte voraus. Verständigung ist überall dort gefragt, wo Menschen mit unterschiedlichen Posi-

tionen gemeinsame Ziele definieren und dann auch umsetzen wollen – in Geschäftsbeziehungen ebenso wie in Partnerschaft und Familie. Um in diesem Sinne ein Verständigungsmanagement zu ermöglichen, das auf einer ziel- und konsensorientierten Kommunikation gründet, habe ich den VerständigungsWürfel entwickelt. Dieser macht Kommunikation nicht nur beschreibbar, sondern – wie Friedemann Schulz von Thun dazu feststellte – zudem im Hinblick auf ein Ziel gestaltbar.

Der VerständigungsWürfel ist vom Kommunikationsquadrat von Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun abgeleitet (vgl. Sonderausgabe Bd. 1–3, 2008a–c) und von der Klärungshilfe nach Dr. Christoph Thomann inspiriert (vgl. Bd. 1–3: Thomann u. Schulz von Thun, 2007; Thomann, 2008; Thomann u. Prior, 2007). Auch den Werken von Prof. Dr. Rainer Christian Weisbach (2008, 2004) verdanke ich bei der Entwicklung meines Konzepts zum Verständigungsmanagement wertvolle Anregungen.

Ausdrücklich erwähnt sei an dieser Stelle, dass es sich bei diesem Buch um eine Anleitung zum Verständigungsmanagement durch Gebrauch des VerständigungsWürfels handelt und weniger um ein wissenschaftliches Fachbuch. Zur vertiefenden Grundlagenbeschäftigung sei daher auf die Werke der genannten Autoren verwiesen. Auch einige der im Buch verwendeten Begriffe habe ich bei ihnen entlehnt, definiere sie jedoch in Nuancen anders, so dass sich zum Vergleich das angefügte Glossar anbietet.

Dieses Buch soll den Nutzer des VerständigungsWürfels mit grundlegenden Anwendungsmöglichkeiten vertraut machen und ihn im Alltag begleiten. Es ist für all diejenigen gedacht, die in ihrer beruflichen Praxis und auch privat ihre Verständigungskompetenz verbessern wollen. Für sie ist vor allen Dingen Teil A nützlich und jene Übungen in Teil B, für die Lösungsvorschläge angeführt sind (vgl. Teil B, Kapitel 1); in Teil B außerdem die Kapitel zur Entscheidungsfindung sowie zum Ansprechen und Lösen von Konflikten.

Trainern, Coaches und Lehrern bietet der VerständigungsWürfel als dreidimensionale Checkliste zur Verständigung neue Möglichkeiten der interaktiven Vermittlung von Grundprinzipien einer Kommunikation, die darauf ausgerichtet ist, eigene Ziele und zugleich einen Konsens mit dem Gesprächspartner zu erreichen. Ihnen bietet das vorliegende Buch in Teil A das Basiswissen rund um den VerständigungsWürfel, in Teil B einen Fundus an praktischen Übungen für ihr Seminar – inklusive eines Vorschlags

für einen Seminarablauf – sowie eine Coachinganleitung, um beispielsweise Entscheidungsprozesse zu unterstützen.

Wer als Nutzer der Systematik des VerständigungsWürfels folgt, erlangt mehr Klarheit in der Formulierung und Präsentation seiner Anliegen. Zugleich unterstützt der VerständigungsWürfel den Nutzer darin, dem anderen wertschätzend, also mit Wohlwollen und Respekt gegenüberzutreten. Kommunikation wird als dialogischer Prozess im wahrsten Sinne des Wortes begreifbar. So hilft der Würfel, den Weg zum gemeinsamen Ziel zu gestalten. Wer ihn darüber hinaus in Seminaren einsetzt, wird es rasch schätzen lernen, dass er nicht mehr eine Fülle verschiedener Modelle heranziehen muss, um bestimmte Kommunikationsregeln, -empfehlungen und -techniken zu vermitteln. Vielmehr kann er mit dem VerständigungsWürfel als »All-in-one-Instrument« die gebräuchlichsten Standardtechniken praktisch und anschaulich üben, wie Feedback, konstruktive Kritik und aktives Zuhören. Dabei sind die Vorschläge zur systematischen Anwendung des Würfels als Orientierungshinweise und nicht dogmatisch zu verstehen. Kommunikation ist ein lebendiger Prozess, und so manche Regel zur Verständigung kann in der Praxis auch variiert werden und gleichwohl zu einem guten Ergebnis führen. Entscheidend ist oft weniger die Regel selbst als vielmehr die Haltung unserem Gesprächspartner gegenüber – besonders dann, wenn unterschiedliche Wertewelten aufeinandertreffen.

Der VerständigungsWürfel sowie dieses Begleitbuch dazu sind zudem das Ergebnis meiner persönlichen Erfahrungen im Zusammenhang mit einer Reihe von Verständigungsthemen, die mich mein Leben lang begleitet haben. Geprägt haben mich dabei die Spannungsfelder zwischen unterschiedlichen Kulturen (deutsch-kroatisch) sowie zwischen Hierarchiestufen, in die ich als Angestellte eingebunden war.

Mein Leben ist – wie das aller anderen Menschen – nicht konfliktfrei. Doch ich erlebe Konflikte, in die ich in familiären, freundschaftlichen und beruflichen Beziehungen verstrickt war und in die ich auch heute noch gelegentlich hineingerate, in der rückblickenden Analyse meist in vielschichtiger Hinsicht als lehrreich. Sie können bei selbstkritischer Betrachtung eigene wunde Punkte ans Tageslicht bringen. Diese gehen häufig auf frühkindliche Verletzungen zurück, die andere Personen in Konfliktsituationen oft unbewusst antriggern. Konflikte sind folglich ein Spiegel der Selbsterkenntnis und ein Wegweiser zur persönlichen Entwicklung.

Andererseits lehren mich Konflikte immer wieder zu unterscheiden, wann und mit wem eine Verständigung aussichtsreich ist – nämlich dann, wenn zur eigenen Kooperationsbereitschaft die des Gesprächspartners hinzukommt. Erst wenn beide Gesprächspartner im Lauf des Gesprächs erkennen lassen, dass sie bereit sind, statt auf ihrem Standpunkt zu beharren, die Interessen des anderen zumindest zu verstehen und bestenfalls auch aufeinander einzugehen, kann ein Dialog einen konstruktiven Charakter annehmen. Und weil dies leichter gesagt als getan ist, soll dieses Buch Unterstützung hierbei bieten. Die darin zusammengefassten Hinweise zur optimierten Verständigung stellen auch eine Zusammenfassung all dessen dar, was ich dazu im praktischen Leben selbst erfahren habe.

Inspiziert wurde dieses Begleitbuch überdies durch die Kunden, Seminarteilnehmer und Coachees, die mir als Kommunikationsberaterin und -trainerin ihr Vertrauen schenken, sowie von den Studierenden meiner Lehrveranstaltungen an der Universität Konstanz. Dem Austausch mit Berater- und Trainerkollegen verdanke ich ebenfalls wichtige Anregungen. Durch die Fallbeispiele, die meine Seminarteilnehmer zu Übungszwecken zur Verfügung stellen und durch die Ideen aller Genannten ist der VerständigungsWürfel für mich mehr geworden als nur ein Schulungsinstrument. Er ist ein Forschungsprojekt, das mir erlaubt, meine eigene Trainingsmethode immer wieder auf den Prüfstand zu stellen, zu verfeinern und weiterzuentwickeln. Ihnen allen ist dieses Buch als Ergänzung zum VerständigungsWürfel gewidmet. Aus ganz praktischen Gründen sollte der Würfel bei der Arbeit mit dem Buch stets zusammengebaut zur Hand sein.

Ihnen sowie allen Nutzern wünsche ich beim Lesen so viel Vergnügen wie sie eine Gebrauchsanleitung bestenfalls bieten kann – und natürlich viel Erfolg bei der praktischen Verständigung!

**Teil A:
Anleitung zu einer ziel- und
konsensorientierten Kommunikation**

1 Einführung: Verständigung – oder gemeinsam erfolgreich Ziele umsetzen

Ohne Verständigung gibt es weder Gemeinschaft noch Geschäftsabschlüsse. Das heißt mitnichten, dass man mit allen Menschen und zu jeder Zeit eine Verständigung wollen muss. Es kann durchaus legitim sein, darauf keinen Wert zu legen, wenn wir beispielsweise die Werte unserer Mitmenschen nicht teilen oder wenn sich diese uns gegenüber – aus welchen Gründen auch immer – nur wenig wohlwollend zeigen. In zahlreichen Situationen allerdings ist Verständigung unabdingbar: am Arbeitsplatz, wo wir uns unsere Kollegen meist nicht aussuchen können, und in allen Geschäftsbeziehungen, innerhalb derer wir uns gegebenenfalls vertraglich einigen müssen. Auch in privaten Situationen ist Verständigung gefragt – weil man sich zum Beispiel von einem Partner oder einer Partnerin nicht gleich trennt, bloß weil man in manchen Dingen unterschiedlicher Meinung ist. Diese Unterschiedlichkeit darf sein!

Ist allerdings eine gemeinsame Entscheidung oder Vorgehensweise gefragt und geht es darum, zusammen ein Projekt zu verwirklichen, dann gilt es, die Unterschiedlichkeit zu akzeptieren und Gemeinsamkeiten im Hinblick auf ein beiderseitig anerkanntes Ziel zu definieren. Dieses Verständigungsziel kann beispielsweise durch den Chef vorgegeben sein oder von einem der Gesprächspartner angeregt werden – zum Beispiel ein Terminvorschlag; oder die Gesprächspartner legen das Ziel im Laufe des Verständigungsprozesses gemeinsam fest, wie etwa in Auftragsklärungsgesprächen. Um Klarheit über das angestrebte Ziel zu erlangen, müssen wir zunächst die unterschiedlichen Positionen definieren, bei Bedarf klären und miteinander abgleichen, um schließlich eine Übereinkunft zu treffen.

Kommuniziert wird heutzutage fast immer und überall. Verständigung kommt jedoch nur dort in Gang, wo mir mein Gegenüber eine Rückmel-

dung gibt, die mich zur Fortführung des Dialogs einlädt. Bei dem Begriff »Kommunikation« handelt es sich um ein Beziehungsangebot, das durchaus lediglich in eine Richtung gehen kann – beispielsweise wenn ich Informationen, Newsletter und Werbematerial versende oder jemandem eine Nachricht auf dem Anrufbeantworter hinterlasse. Verständigung hingegen braucht eine Reaktion des Gegenübers, etwa indem der andere mir auf meine Nachricht antwortet und zu erkennen gibt, dass er auf meine Initiative eingehen und mit mir in Beziehung treten will. Verständigung ist ein dialogischer Zielfindungsprozess und Feedback ist eine der zentralen Gesprächstechniken.

Im besten Fall tauschen wir Informationen und Feedback so lange aus, bis wir nicht nur auf der sachlichen Ebene eine Übereinkunft gefunden haben, sondern auch eine emotionale Einigung erfolgt. Wenn bei beiden Gesprächspartnern mit den getroffenen Vereinbarungen ein gutes Gefühl einhergeht, scheint mir das Wort Verständigung angebracht. Der Begriff erfasst sowohl die rationale als auch die emotionale Ebene der Kommunikation. Kennzeichen einer Verständigung als Ergebnis eines Verständigungsprozesses oder Positionsabgleichs ist ein rational-emotionales Gleichgewicht. Dies betrifft sowohl die jeweils beteiligten Personen selbst als auch die Beziehungsebene zwischen den Beteiligten. Das unterscheidet die Verständigung vom Kompromiss und erst recht vom »faulen Kompromiss«, bei dem wir uns rein vom Verstand her auf etwas einlassen, was unserem Gefühl widerspricht und einen schalen Nachgeschmack verursacht.

Verständigung wird von allen Beteiligten in der Sache als stimmig und auf der emotionalen Ebene als ausgleichend und friedvoll empfunden, insofern ist sie gleichbedeutend mit einem Konsens. Ist eine Verständigung erzielt, so sind die wichtigsten offenen Fragen geklärt. Keine der beteiligten Parteien hat das Gefühl, dass der andere ihr noch etwas schuldig ist oder dass etwas Bedeutsames nicht angesprochen wurde. Missverständnisse und gegebenenfalls auch Misstrauen sind ausgeräumt. Alles ist geklärt und im beiderseitigen Einvernehmen geregelt – ob es sich um eine private Verabredung handelt oder um einen Geschäftsabschluss, um einen gemeinsamen Kinobesuch oder um eine Gehaltsverhandlung.

Verständigung ist das Ergebnis eines Klärungsprozesses, der darauf angelegt ist, den anderen zu verstehen. Das bedeutet nicht, dass man dem anderen auch zustimmt. Allerdings ist das Verstehen Grundlage für Ver-

ständnis, ohne das es keine Verständigung geben kann. Das Bemühen, den anderen zu verstehen, indem ich seine Perspektive einzunehmen und seine Gedanken und Gefühle nachzuvollziehen versuche, schafft im Verständigungsprozess Verbindung und Vertrauen. Verständnis allein reicht jedoch nicht aus. Erst wenn die Kooperationsbereitschaft beider Partner hinzukommt, werden sie auch eine Übereinkunft zum beidseitigen Nutzen miteinander treffen können.

Der VerständigungsWürfel unterstützt das Erreichen einer solchen Win-win-Situation. Er ist als dreidimensionale Checkliste auf dem Weg zur Verständigung zu verstehen – im Beruf genauso wie privat. Der VerständigungsWürfel kann eine Verständigung nicht garantieren. Doch kann der versierte Umgang mit dem VerständigungsWürfel den Nutzer dazu anleiten, sein eigenes Anliegen von Grund auf zu durchdringen und somit mehr Sicherheit und Klarheit zu erlangen. Erst dann kann er den eigenen Standpunkt ziel- und zugleich konsensorientiert mit Rücksicht auf den anderen vermitteln. Insofern dient der VerständigungsWürfel dazu, Entscheidungen zu treffen, Gespräche vorzubereiten und zu führen sowie Konflikten vorzubeugen.

2 Rund um den VerständigungsWürfel: Auf jede Frage eine Antwort

2.1

2.1 Wo wird der VerständigungsWürfel eingesetzt?

Der VerständigungsWürfel kann in allen Situationen eingesetzt werden, in denen es darum geht, mit einem anderen – so fremd seine Ansichten auch sein mögen – einen gemeinsamen Nenner zu finden und eine Verständigung zu erreichen:

- bei der Vorbereitung von Kunden-, Klienten- oder Mitarbeitergesprächen, in denen man sich mit einem Gegenüber auf ein Projektziel einigen muss und will.
- dort, wo privat etwas zu klären ist, beispielsweise bei gemeinsamen Entscheidungen über das Ferienziel, über eine bestimmte Anschaffung oder die künftige Schule für die Kinder oder wenn es gar um die Kinderfrage selbst geht.
- in Coachinggesprächen, in denen der Berater den Selbstklärungsprozess eines Klienten unterstützen und ihn zu einer eigenständigen Positionsbestimmung hinführen will.
- in Konfliktsituationen, um ein Gespräch in die Wege zu leiten und zu führen, das den Konflikt lösen kann.

2.2 Was bewirkt der VerständigungsWürfel?

Der VerständigungsWürfel ist eine dreidimensionale Checkliste, die den Nutzer in Form eines Coachingprozesses bis zur Verständigung leitet.

- Er dient der Selbstklärung, der Positionsbestimmung und der Entscheidungsfindung.

- Er hilft, eindeutig Stellung zu beziehen und Klartext zu reden.
- Er ist die Grundlage, um erfolgreich Dialoge zu führen.
- Er ermöglicht es, potenzielle Konflikte rechtzeitig zu erkennen sowie bestehende Konflikte zu besprechen.

2.3 Weshalb ist der VerständigungsWürfel ein Würfel?

Der VerständigungsWürfel ist abgeleitet vom Kommunikationsquadrat, das Friedemann Schulz von Thun bereits in den 1980er Jahren entwickelte, um modellhaft zu beschreiben, wie Kommunikation funktioniert und weshalb sie zuweilen nicht funktioniert.

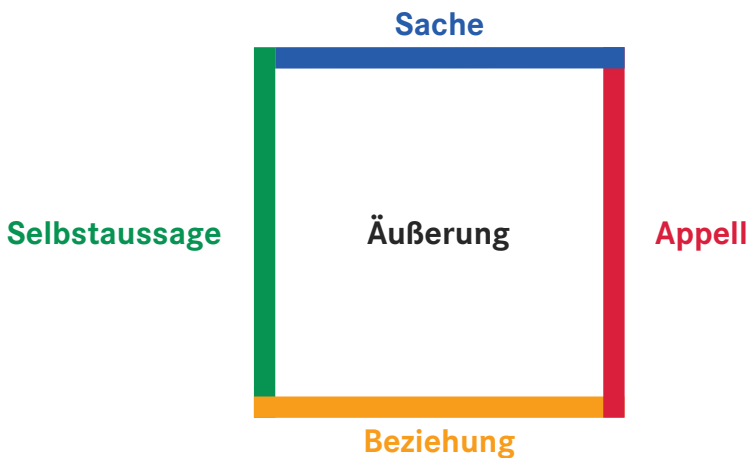


Abbildung 1: Das Kommunikationsquadrat von Friedemann Schulz von Thun (vgl. Schulz von Thun, 2008a, S. 14)

Die vier Seiten des Kommunikationsquadrats zeigen uns, wie Missverständnisse entstehen können, indem der Empfänger einer Aussage die Botschaft völlig anders interpretiert, als sie vom Sender gemeint war. So kann eine sachlich gemeinte Aussage vom Empfänger als Kritik aufgefasst werden, wenn er sie mit seinem »Beziehungsohr« hört, sich also auf der Beziehungsebene angesprochen fühlt. Einer der berühmten Beispielsätze von Schulz von Thun lautet: »Du, da vorne ist grün!«, aus dem ein Konflikt entstehen kann, wenn der Empfänger den Satz als Kritik an seinem Fahrstil

und somit als persönlichen Angriff auf der Beziehungsseite begreift (vgl. Schulz von Thun, 2008a, S. 31 ff.).

Mit dem Ziel der Verständigung kommt eine neue, dritte Dimension ins Spiel. Wenn Kommunikation – zweidimensional im Kommunikationsquadrat – zielorientiert und konsensgerichtet erfolgen soll, kommt sie in Bewegung. Dieser Prozess hat einen Ausgangspunkt und ein Ziel, und dazwischen verläuft sie recht dynamisch. Diese Dynamik ist mit einem Vektor darstellbar. So entsteht aus Schulz von Thuns Kommunikationsquadrat ein dreidimensionales Gebilde: der VerständigungsWürfel.

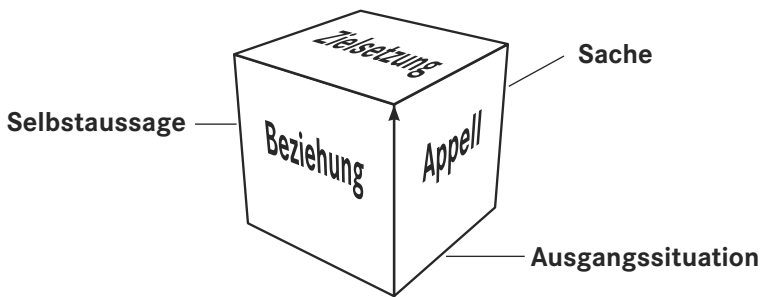


Abbildung 2: Weiterentwicklung des Kommunikationsquadrats zum Verständigungs-Würfel

Die Grundfläche des Würfels steht für die Ausgangslage, der Deckel für das Ziel: die Verständigung. Die vier Seitenlinien des Kommunikationsquadrats, deren Farben erhalten bleiben, werden zu den farbigen Seitenflächen des Verständigungswürfels.

2.4 Wofür steht der VerständigungsWürfel?

Der VerständigungsWürfel steht für den Prozess der Verständigung. Dieser beginnt auf der grauen Basisaußenseite des Würfels mit der Frage »Was ist jetzt meine Wahrheit der Situation?« und endet beim erreichten Ziel der Verständigung auf der weißen Deckelaußenseite des Würfels.

Die Außenseiten des Verständigungswürfels unterstützen mit ihren Fragen die Kommunikation des Nutzers nach außen. Die Innenseiten unterstützen die »innere Kommunikation« des Nutzers. Mit ihrer Hilfe kann dieser – bevor er beispielsweise eine Entscheidung trifft – in einer Art

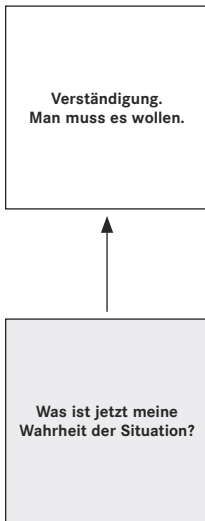


Abbildung 3: Der VerständigungsWürfel beschreibt den Prozess der Verständigung ausgehend von einer bestimmten Ausgangssituation bis hin zum Verständigungsziel

»Selbstverständigung« mit sich ins Reine kommen: Er kann Klarheit über seine Position erlangen, um sie dann nach außen eindeutig und überzeugend vertreten zu können.

2.5 Was bedeuten die Farben des VerständigungsWürfels?

In Anlehnung an das Kommunikationsquadrat von Schulz von Thun stehen die Farben

- **Blau** für die Sache, um die es im Verständigungsprozess geht;
- **Grün** für Informationen, die der Nutzer über sich selbst preisgibt;
- **Gelb** für seine Beziehung zum Verständigungspartner;
- **Rot** für den Appell, den er an den anderen richtet.

2.6 Weshalb stimmen Innen- und Außenseiten des VerständigungsWürfels jeweils farblich überein?

Kommunikation ist nur dann glaubwürdig und authentisch, wenn das, was ich anderen sage, mit dem übereinstimmt, was ich tatsächlich denke und fühle. Deshalb sind die Farben des VerständigungsWürfels innen und außen

jeweils identisch. Das, was ich zur Sache, über mich und über den Verständigungspartner sage, stimmt im Idealfall auch mit dem überein, was ich in der Sache über mich und über den Verständigungspartner denke bzw. was ich für den anderen empfinde; und der Appell, den ich an mein Gegenüber richte, geht im Idealfall einher mit meiner eigenen Bereitschaft, etwas zu geben oder Engagement zu zeigen. Die farbliche Übereinstimmung zwischen den betreffenden Innen- und Außenseiten des Würfels symbolisiert diese Kongruenz.

2.7 Wozu dienen die Fragen, mit denen der VerständigungsWürfel beschriftet ist?

2.7

Die Fragen, mit denen die Seiten des VerständigungsWürfels innen und außen beschriftet sind, leiten den Nutzer zu einem (Selbst-)Coachingprozess an. Um Missverständnisse zu vermeiden, also im Interesse von Eindeutigkeit und Klarheit, sollte sich der Nutzer bewusst darüber sein, welche Aussage er zu den unterschiedlichen Seiten bzw. zu den verschiedenen Facetten des VerständigungsWürfels machen will. Im Idealfall sollte ich mir also alle Fragen beantwortet haben, bevor ich mich in das Gespräch mit demjenigen gebe, mit dem ich zu einer Verständigung kommen will.

2.8 In welcher Reihenfolge sind die Fragen zu beantworten?

Der Coachingprozess beginnt auf der grauen Basisaußenseite des VerständigungsWürfels mit der Frage: »Was ist jetzt meine Wahrheit der Situation?« Diese Wahrheit der Situation könnte beispielsweise lauten: »Ich habe demnächst ein Gespräch mit meinem Chef und noch keinen Plan, welche Punkte ich mit ihm besprechen will.« Um Klarheit in dieser Frage zu bekommen und die Ausgangssituation für eine Verständigung bestimmen zu können, ist daher meist noch ein Blick ins Innere des VerständigungsWürfels nötig. Dort beginnt die Innenschau auf der grauen Basisinnenseite mit der Frage »Was ist jetzt meine Motivation für eine Verständigung?« Die Selbstbefragung wird auf der grünen, der blauen, der gelben und der roten Innenseite mit den Fragen »Welche Stimmen melden sich in mir zu dieser

Sache?«, »Was bedeutet mir die Sache?«, »Wie stehe ich zum anderen und zu unserer Beziehung?« und »Was bin ich bereit zu geben?« fortgesetzt. Ist dieser Vorgang im Inneren des VerständigungsWürfels abgeschlossen, kann die eigene Wahrheit der Situation und das eigene Anliegen genauer definiert sowie das Gesprächsziel ins Auge gefasst werden.



2.8

Abbildung 4: Die Fragen auf den Innen- und auf den Außenseiten des Verständigungs-Würfels dienen der Selbstbefragung des Nutzers

Für die Selbstbefragung anhand der Außenseiten des Verständigungswürfels ist keine bestimmte Reihenfolge vorgegeben. Im Gespräch selbst empfiehlt es sich, mit einer positiven Aussage gegenüber dem Gesprächspartner zu beginnen – das heißt mit der Beantwortung der Frage auf der gelben Außenseite des Verständigungswürfels »Was will ich über den anderen und

Die Autorin

Daniela Dujmić-Erbe ist promovierte Literatur- und Kommunikationswissenschaftlerin und selbstständige Kommunikationsberaterin/-trainerin.

Daniela Dujmić-Erbe hat eine Schritt-für-Schritt-Anleitung und ein einzigartiges All-in-one-Instrument für die effiziente Gesprächsführung entwickelt – den VerständigungsWürfel. Das Arbeitsbuch verrät, wie man mit dieser dreidimensionalen Checkliste so kommuniziert, dass man eigene Ziele erreicht und zugleich die des Gegenübers berücksichtigt. Es beschreibt den Einsatz des VerständigungsWürfels im Training, (Selbst-)Coaching und Konfliktgespräch. Ausführliche Übungsbeschreibungen, ein Seminarplan und zahlreiche Abbildungen ergänzen das theoretische Hintergrundwissen. Der VerständigungsWürfel ist für nahezu jede Gesprächssituation im beruflichen oder privaten Umfeld geeignet und ein nützlicher Begleiter für alle, die ihre eigene Verständigungskompetenz verbessern oder Verständigungsprozesse unterstützen wollen.

ISBN: 978-3-525-40362-4



9 783525 403624

www.v-r.de

Vandenhoeck & Ruprecht