



DR. PÖCKSTEINER
KOMMUNIKATIONSBERATUNG

KOMMUNIKATIONSTIPPS

Wie Sie beruflich professionell kommunizieren

Bewusst kommunizieren
Unmissverständlich kommunizieren
Partnerorientiert kommunizieren
Auf Vorurteile achten
Beziehungen kommunikativ gestalten

Univ.-Lektor Mag. Dr. Markus Pöcksteiner

A-4382 Sarmingstein 7
Tel: 07268-20061 · Mobil: 0664-2527444

eMail: poecksteiner@poecksteiner.cc
Web: www.poecksteiner.cc

Tipps zur Kommunikation

1. Bewusst kommunizieren

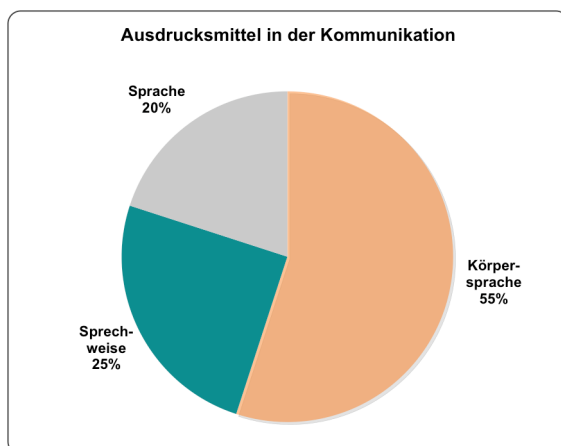
Bewusst kommunizieren bedeutet zweierlei: Zum einen sollten Sie sich wieder bewusst machen, dass Sie eigentlich immer kommunizieren sobald ein Gegenüber da ist, auch wenn Sie dies gar nicht beabsichtigen! Und zum anderen heißt bewusst kommunizieren die verschiedenen Ausdrucksmittel, die Ihnen zur Verfügung stehen, bewusst einzusetzen: die Sprache, die Sprechtechnik und die Körpersprache.

Beispiel Besprechung

Ob wir es wollen oder nicht, vieles von dem, was wir tun oder nicht tun wird von anderen wahrgenommen und interpretiert. Betrachten Sie eine Besprechung aus dem kommunikativen Blickwinkel heraus, so entstehen viele Fragen:

- ▶ Wie betreten Sie den Raum?
- ▶ Begrüßen Sie die Anwesenden und in welcher Form?
- ▶ Welchen Sitzplatz suchen Sie sich aus?
- ▶ Wie aktiv bringen Sie sich ins Geschehen ein?
- ▶ Was tun Sie, wenn Sie sich unwohl fühlen?

Je besser Sie auf die Reaktionen der anderen achten, umso mehr lernen Sie Ihre eigenen Wirkungen kennen.



Körpersprache

Zur Körpersprache gehören vier Ausdrucksmittel:

Blickkontakt: Ob und wie lange sie jemanden ansehen und darüber Verbindung aufnehmen

Mimik: Was Ihr Gesichtsausdruck zeigt, ob Sie freundlich oder müde, besorgt oder erfreut wirken

Gestik: Wie Sie Ihre Arme und Hände halten und Sie diese beim Sprechen einsetzen

Körperhaltung: Wie aufrecht Sie gehen, stehen, sitzen und wie Sie Ihre Füße platzieren

TIPP 1: Beobachten Sie Menschen, deren Körpersprache Ihnen imponiert. Überlegen Sie, was daran Ihnen besonders gefällt und probieren Sie es zuhause vor dem Spiegel aus. Testen Sie bspw. eine bestimmte Körperhaltung oder Gestik auf Ihre Wirkung bei anderen. Betrachten Sie das Ganze als Spiel und haben Sie etwas Geduld mit sich!

Sprechweise

Die Sprechweise liefert Grundinformationen:

- ▶ über die Person und ihre Herkunft durch die Stimmlage und den Dialekt
- ▶ über die Gefühlslage durch die Klangfarbe
- ▶ über Charakterzüge durch die Sprechtechnik (Sprachmelodie, Sprechtempo, Pausen, Betonungen, Lautstärke, ...)

Je besser Sie auf die Reaktionen der anderen achten, umso mehr lernen Sie Ihre eigenen Wirkungen kennen.

TIPP 2: Achten Sie bei Besprechungen nicht nur darauf, was Sie sagen, sondern auch, wie Sie es sagen. Experimentieren Sie einmal mit Sprechtempo und vor allem mit Betonungen. Falls Sie zu den Menschen gehören, die sehr gleichmäßig sprechen, überlegen Sie, was das Wichtigste in Ihrer Aussage ist. Tragen Sie das mit lauterer Stimme unter Verwendung Ihrer Hände vor. Probieren Sie es vorher zu Hause vor dem Spiegel aus!

TIPP 3: Fragen Sie Freunde oder Kollegen, wo Sie für diese besonders positiv und authentisch wirken und wo das Gegenteil der Fall ist. Achten Sie darauf, wie andere ihre Stimme einsetzen, wie sie Pausen und Betonungen verwenden um die Aufmerksamkeit zu erhöhen – aber auch, wo sie bewusst Wiederholungen verwenden. Wenn andere nicht erfahren, was Ihnen wichtig ist, wie sollen sie sich daran orientieren können?

2. Unmissverständlich kommunizieren

Unmissverständlich kommunizieren bedeutet, sich auf den Partner einzustellen und so zu vermitteln, dass

- ▶ die Mitteilung für den Partner verständlich ist
- ▶ Ihre Aussagen leicht zu interpretieren sind
- ▶ möglichst keine Missverständnisse entstehen können

Damit tun sie sich und Ihrem Gesprächspartner einen großen Gefallen, weil Sie für eine reibungslose Verständigung sorgen und Vereinbarungen besser erfüllt werden können.

Auf Verständlichkeit achten

Eine Mitteilung ist dann verständlich, wenn sie in ihrer Art und in der Menge der Informationen dem Gesprächspartner angemessen ist. Mit einem Kind kommunizieren wir anders als mit einem Jugendlichen, mit einem Arbeitskollegen anders als mit einem Freund.

*So, Sie wollen zu Frau Mayrhofer?
Dann gehen Sie den Gang bis ans Ende,
dann zweimal rechts, und gleich wieder
links. Oh, vorher müssen Sie natürlich
ins andere Gebäude wechseln.*

*Oder Sie nehmen doch den Aufzug,
dann aber nicht links ...*



Insbesondere Professionisten wie Ärzte, Juristen oder Wissenschaftler sind gefährdet, Fachbegriffe im Gespräch mit Kunden wie selbstverständlich zu verwenden.

Wer ist eigentlich verantwortlich dafür, dass man Sie versteht – Ihr Gesprächspartner oder Sie?
Je einfacher Sie sprechen umso leichter wird man Sie verstehen!

Einfache und verständliche Wörter sind ...

- ▶ kurze Wörter
- ▶ geläufige Wörter
- ▶ keine Fremdwörter
- ▶ keine Fachausdrücke
- ▶ nur häufig gebrauchte Abkürzungen

Einfache und verständliche Sätze sind ...

- ▶ kurze Sätze
- ▶ einfach strukturierte Sätze (Hauptsätze)
- ▶ keine Sätze mit vielen Nebensätzen
- ▶ Aktiv- statt Passivsätze
- ▶ keine Konjunktivsätze

Neben der Verwendung einfacher und verständlicher Wörter und Sätze gibt es zwei weitere Hilfen: die **Anschaulichkeit** und die **Strukturierung**.

Anschaulichkeit erreicht man am besten durch Beispiele und Vergleiche. Zu einer guten Strukturierung gehören am Anfang eine Übersicht, am Ende eine Zusammenfassung und dazwischen die Informationen in der richtigen Reihenfolge.

TIPP 1: Überlegen Sie bei Gesprächen mit Ihnen unbekanntem Personen, welches Vorwissen diese haben könnten. Sind Sie der Experte, so erklären Sie jeden Fachbegriff bei seiner ersten Verwendung. (*»Sie wissen ja vermutlich, dass wir eine Darmspiegelung als ›Koloskopie‹ bezeichnen.«*) Fragen Sie zum Ende nach, ob etwas unklar geblieben ist!

TIPP 2: Überprüfen Sie einmal die Länge und Komplexität ihrer Sätze. Wenn Sie schwierige Sachverhalte erklären müssen, verwenden Sie Beispiele und Vergleiche und setzen Sie bewusst ihre Hände ein, um etwas darzustellen. Bei längeren Gesprächen sagen Sie Ihrem Gesprächspartner vorher worüber Sie sprechen werden. Wiederholen Sie die wichtigsten Aussagen zum Schluss – das macht Sie verständlich und glaubwürdig!

Missverständnisse vermeiden

Missverständnisse sind in der menschlichen Kommunikation an der Tagesordnung. In der Alltagskommunikation haben sie allerdings meist keine großen Auswirkungen. Geht es aber in der beruflichen Kommunikation um wichtige Inhalte, so tun wir gut daran, Missverständnisse zu vermeiden bzw. zu klären.

Wie entstehen Missverständnisse? Missverständnisse entstehen, wenn Mitteilungen unterschiedlich interpretiert werden. Aus diesem Grunde sollten wie oben erläutert einfache und verständliche Sätze verwendet werden. Missverständnisse entstehen aber auch, wenn Sprache und Körpersprache nicht übereinstimmen oder ein ›Unterton‹ für Irritationen sorgt.

TIPP 3: Sprechen Sie Irritationen an, wenn Ihnen körpersprachlich etwas anderes vermittelt wird, als Sie sprachlich verstehen. Sagen Sie ruhig: *»Ich bin etwas irritiert. Sie sagen zwar, dass alles klar ist, schauen dabei aber sehr betrübt drein! – Wie darf ich das verstehen?«* Bemühen Sie sich selbst, in Ihrem körperlichen Ausdruck kongruent zu Ihren Äußerungen zu sein. Wenn Sie wo nicht sicher sind, sagen Sie es und verschaffen Sie sich Zeit zur Klärung.

3. Partnerorientiert kommunizieren

An jeder Kommunikation sind mindestens zwei Partner beteiligt. Das hat Konsequenzen. Jede Person hat andere Eigenheiten und Vorlieben, die eine Menge Möglichkeiten für Probleme und Missverständnisse bieten. Aus diesem Grunde sollten wir

- ▶ direkt kommunizieren
- ▶ auf die emotionale Seite achten
- ▶ auf die richtige Partneransprache achten

Damit tun sie sich und Ihrem Gesprächspartner einen großen Gefallen, weil Sie für eine reibungslose Verständigung sorgen und Vereinbarungen besser erfüllt werden können.

Direkt kommunizieren

»Der Drucker ist auch schon wieder kaputt.« – Wie interpretieren Sie diesen Satz? Vielleicht bedeutet er für Sie, dass Ihr Kommunikationspartner erwartet, Sie mögen schnell einen neuen kaufen. Oder er wundert sich, wie kurz die Lebenszeit von Druckern ist. Oder er ärgert sich eigentlich über etwas anderes. Die Körpersprache – Mimik, Gestik, Körperhaltung – wird Sie vermutlich schnell auf die richtige Spur bringen, was eigentlich gemeint ist. Besser wäre es aber, er hätte gesagt: »Könnten Sie bitte einen neuen Drucker besorgen?« oder »Ich wundere mich, wie schnell die heutigen Drucker kaputt gehen!«

Direkt kommunizieren bedeutet, deutlich zu sagen, wenn wir von einem anderen etwas erwarten. Erst dann geben Sie dem anderen die Chance, sich mit Ihrem Wunsch auseinander zu setzen. Wir tun dies im Privaten häufig nicht, um keine ablehnende Antwort zu bekommen. In der beruflichen Kommunikation ist es aber effizienter, ein Nein oder eine Diskussion zu riskieren als Missverständnisse zu erzeugen. (Und auch im Privaten wäre das oft gar nicht schlecht ...)

TIPP 1: Setzen Sie Appelle gezielt ein! Formulieren Sie einen Wunsch als Wunsch und eine Anweisung als Anweisung. (Ein Wunsch *kann* erfüllt werden, eine Anweisung *muss*.) Akzeptieren Sie, dass Wünsche manchmal nicht erfüllt werden, deswegen ist nicht automatisch die Beziehung schlecht!

Auf die emotionale Seite achten

Eine Kommunikation wird meist nicht nur auf der sachlichen Ebene geführt, häufig sind auch Emotionen mit im Spiel. Manchmal sind diese Emotionen versteckt, manchmal treten sie offen zu Tage. Ob versteckt oder offen – sie sind es, die entscheiden ob eine Kommunikation zu Verständigung führt oder nicht.

Der Einfluss der Emotionen hängt im Wesentlichen von drei Faktoren ab:

- ▶ Bedeutung des Themas
- ▶ Qualität der Beziehung
- ▶ Umgang mit den eigenen Emotionen

Je wichtiger das Thema, je schwieriger die Beziehung und je unreflektierter der Umgang mit den eigenen Emotionen ist, umso emotionaler wird das Gespräch verlaufen. Dies kann dazu

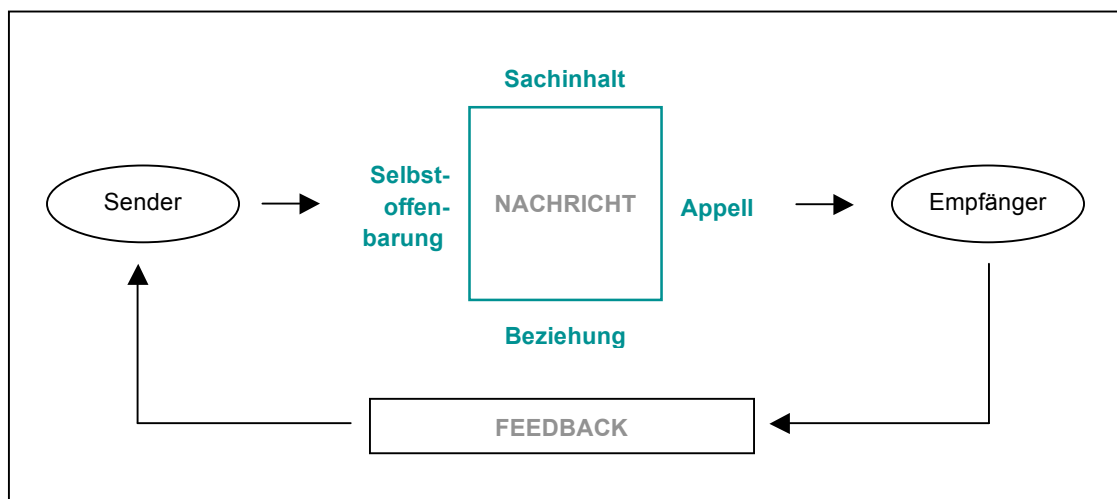
führen, dass es in einer Diskussion schließlich überhaupt nicht mehr um die Sache, sondern nur mehr um die emotionale Seite geht. Bei eskalierenden Streits etwa suchen beide Partner nicht mehr die sachliche Auseinandersetzung – sie wollen nur mehr sich selbst im Recht sehen.

Hier hilft meist nur, über die Kommunikation selbst zu sprechen oder die eigenen Gefühle anzusprechen, die Gefühlslage des anderen zu erfragen und zu versuche darüber wieder eine vernünftige Kommunikation aufzubauen.

TIPP 2: Wenn Sie inhaltlich nicht mehr weiterkommen, sprechen Sie das an. Sagen Sie etwa: *»Ich habe das Gefühl, dass wir hier inhaltlich nicht mehr weiterkommen. Ich merke, dass ich mittlerweile ziemlich wütend (verärgert, enttäuscht, ...) bin. Wie geht es Ihnen damit? oder: Was sollten wir jetzt Ihrer Meinung nach tun?«*

Auf die richtige Partneransprache achten

Wer gut kommunizieren will, muss sich auf den Gesprächspartner einstellen können. Sie haben es selbst in der Hand, auf welche Botschaft einer Nachricht sie eingehen wollen. Neben dem Sachinhalt und der Beziehungsebene gibt es auch noch die Selbstoffenbarung und den Appell.



Meist reagieren wir automatisch auf einen der vier Aspekte. Vielleicht hören wir in dem Satz: *»Ich weiß nicht, wie ich das alles bis morgen schaffen soll!«* den Appell, Hilfe anzubieten. Es könnte aber auch sein, dass der Sender dieser Botschaft keine Hilfe will, sondern nur seinen Ärger mitteilen will. Hilfreich ist in solchen Situationen Feedback zu geben, wie Sie eine Nachricht verstanden haben.

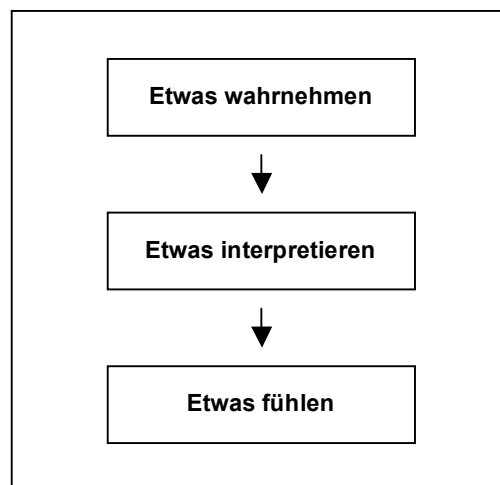
TIPP 3: Fragen Sie im Zweifelsfalle nach, was der Gesprächspartner gerade braucht. Überlegen Sie, ob Sie seine Wünsche mit Ihren eigenen Bedürfnissen in Einklang bringen können. Falls nein, sagen Sie es. *»Du bräuchtest jetzt jemanden zum Reden, aber ich bin todmüde und brauche selbst eine Stunde zur Regeneration.«* Sagen Sie es klar und offen!

4. Auf Vorurteile achten

Unterschiedliche Wahrnehmungen einkalkulieren

Jede Äußerung, jedes Verhalten wird von Kommunikationspartnern nicht nur wahrgenommen, sondern auch interpretiert und hiernach mit einer Emotion versehen. In aller Regel sind wir wenig geübt, diese drei Vorgänge in uns auseinander zu halten – für ein konstruktives Feedback ist diese Fähigkeit aber unerlässlich.

Die drei Empfangsvorgänge:



Für die innere Klarheit des Empfängers und für seine Fähigkeit zum Feedback ist diese Unterscheidung von großer Bedeutung.

- ▶ Wahrnehmen heißt: etwas sehen, hören, riechen etc.
- ▶ Interpretieren heißt: das Wahrgenommene mit einer Bedeutung versehen
- ▶ Fühlen heißt: auf das Wahrgenommene und Interpretierte mit einem eigenen Gefühl, z.B. Wut, Freude, Trauer, Angst, Hoffnung antworten

Was bei einem Kommunikationspartner ankommt kann schon etwas Anderes sein als der Sender beabsichtigt hat. Und was jener daraus macht ist noch eine eigene Geschichte.

TIPP 1: Versetzen Sie sich bei wichtigen Gesprächen kurz in die Lage Ihres Gegenübers! Wie wird er die Situation wahrnehmen? Was sind seine Hoffnungen und seine Befürchtungen? Sprechen Sie diese bewusst an und argumentieren Sie nicht nur aus Ihrer eigenen Wahrnehmung heraus!

Mit unterschiedlichen Perspektiven rechnen

Warum sind die Wahrnehmungen der Menschen so unterschiedlich? Der Hauptgrund liegt in den Vorerfahrungen, die jeder in seinem Leben gemacht hat. Diese Vorerfahrungen – positive wie negative – hängen sowohl von der Persönlichkeit als auch dem Umfeld ab, in dem sich ein

Mensch bewegt hat. Menschen, die ängstlicher Natur sind und in einer dominanten Familie aufgewachsen sind, werden Situationen häufiger als Bedrohung wahrnehmen als selbstsichere und geförderte Menschen.

Vorerfahrungen beeinflussen die Wahrnehmung, sie sind Vor-Urteile. Diese Vor-Urteile sollen uns helfen, uns zurechtzufinden und nicht jede Situation neu einschätzen zu müssen. Dazu wählen sie aber nur bestimmte Informationen aus und vernachlässigen andere, die nicht dazu passen. Dies führt dazu, dass wir Menschen schnell in Schubladen packen und nicht mehr ihre gesamte Persönlichkeit sehen. Aus Vor-Urteilen sind Vorurteile geworden.

TIPP 2: Überprüfen Sie ab und zu Ihre Vor-Urteile über Ihre Mitmenschen. Stimmen diese wirklich noch? Wo haben sich diese Menschen bereits geändert? Würdigen Sie kleinste positive Änderungen im Verhalten von Menschen! Übertreiben sie ruhig ein wenig, wenn Sie neu entwickelte Stärken von Kollegen ansprechen!

Feedback und Metakommunikation einsetzen

Probleme und Missverständnisse gehören zum kommunikativen Alltag und sind auch mit größtem Einsatz nicht wegzubekommen. Das heißt aber nicht, dass wir sie nicht lösen können. Es gibt zwei äußerst nützliche Werkzeuge, um Missverständnisse aus dem Weg zu räumen: **Feedback** und **Metakommunikation**.

Im **Feedback** gebe ich dem Gesprächspartner eine Rückmeldung darüber, wie ich sein Verhalten wahrnehme und empfinde. Feedback ist eine rein subjektive Rückmeldung – sie soll dem Gesprächspartner zeigen, was seine Äußerungen bei mir im Positiven oder Negativen bewirken. Stört mich etwa, dass mein Arbeitskollege seine Kaffeetasse nie wegräumt, so sage ich nicht: *»Herbert, du bist wirklich ein schlampiger Mensch!«* sondern etwa: *»Herbert, mir fällt auf, dass du als einziger deine Kaffeetasse nicht selbst wegräumst. Mich stört das, weil ich es nicht fair finde. Ich würde mich freuen, wenn du zu sie zukünftig selbst wegräumen würdest!«*

Feedback soll immer konkret, subjektiv und konstruktiv sein. Geben Sie Feedback in der Ich-Form. (Ich habe den Eindruck, mir fällt auf, ...) Verallgemeinern Sie nicht, sondern erklären Sie am konkreten Einzelfall, was Ihnen nicht gefällt oder auch imponiert. Kritik alleine hilft wenig. Sagen Sie, welche Vorteile ein anderes Verhalten für ihn und Ihre Beziehung bringen würde.

Metakommunikation bedeutet hingegen, darüber zu reden, wie man miteinander kommuniziert. Kommunikation über die Kommunikation also. Was bringt das? Wenn Sie mit der Art und Weise, in der Sie mit jemanden kommunizieren grundsätzlich nicht einverstanden sind, können Sie dies thematisieren indem Sie etwa sagen: *»Ich würde mich mit Ihnen gerne einmal darüber unterhalten, wie wir miteinander umgehen.«* Oder Sie sagen in einer heißen Debatte: *»Kann es sein, dass unser Gesprächsklima bereits ziemlich unkonstruktiv ist?«*

Ob Sie Feedback oder Metakommunikation einsetzen ergibt häufig die Situation – beides sind professionelle Hilfsmittel, die in schwierigen Situationen Klärung bringen können.

TIPP 3: Üben Sie Feedback und Metakommunikation! Probieren Sie es mit Freunden aus und holen Sie sich gleich darüber ein Feedback. Nur die wenigsten Menschen arbeiten mit diesen professionellen Tools von Natur aus richtig – geben Sie sich Zeit!

5. Beziehungen kommunikativ gestalten

Auf unterschiedlichen Ebenen kommunizieren

Kommunikation findet nie im luftleeren Raum statt. Vorerfahrungen beeinflussen die Kommunikation, die Gefühlslage spielt eine Rolle und die Beziehung zum Gesprächspartner kommt als wichtiges Element hinzu. Die Beziehung beeinflusst die Kommunikation entscheidend. Mit einem Geschäftspartner oder Kollegen spricht man anders als mit seinen Kindern oder seinem Partner.

In jedem Gespräch wird die Beziehung zwischen den Gesprächspartnern definiert. Grundsätzlich sind drei Ebenen möglich:

- ▶ sich über den anderen stellen
- ▶ sich auf die gleiche Ebene stellen
- ▶ sich unter den anderen stellen

Am besten bewährt hat sich ein partnerschaftlicher Umgangston auf gleicher Ebene, bei dem Hierarchieebenen nicht oder nur indirekt zum Ausdruck kommen. Der »militärische Befehlston« der Anordnung ist mittlerweile in vielen Organisationen einem konzilianteren, entgegenkommenden Umgangston gewichen. Offene Befehle, Drohungen oder andere hierarchische Äußerungen verbieten sich hiermit.

Sich über einen anderen zu stellen ist kommunikativ betrachtet genauso schlecht wie sich unter einen anderen zu stellen. Beide Formen verhindern eine offene Kommunikation und damit häufig auch konstruktive Ergebnisse. Innovation beispielsweise fordert geradezu Offenheit – nicht nur für neue Wege sondern auch in der Kommunikation.

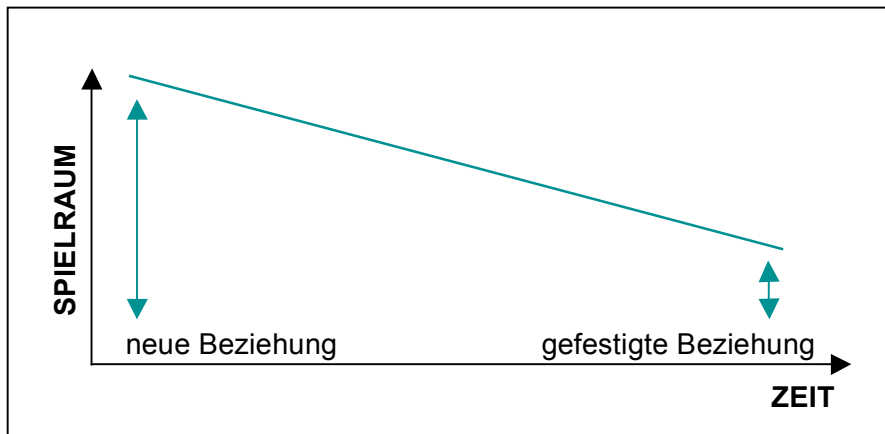
TIPP 1: Streben Sie in Gesprächen eine ausgeglichene Kommunikation an! Versuchen Sie nicht, sich als Person über oder unter Ihren Gesprächspartner zu stellen. Erkennen Sie die Fachmeinung eines Experten als solche an aber vergessen Sie dabei nicht Ihre eigene Persönlichkeit.

Beziehungen definieren

Gerade am Beginn einer Beziehung sind die Gestaltungsspielräume besonders groß. Ihr Kommunikationspartner kennt Sie noch nicht oder zumindest nicht gut. Es gibt noch wenige Vorurteile – Sie können die Beziehung bewusst definieren.

Die ersten Kontakte sind jetzt von besonderer Bedeutung, denn hier wird ausgelotet, wie die Beziehung geartet sein wird. Wird sie auf gleicher Ebene stattfinden oder auf ungleicher? Wird eine Person die Beziehung schnell dominieren oder bildet sich eine Gleichberechtigung aus? Die Bedeutung dieser ersten Phase gibt der Satz »Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck« gut wieder.

Erst später folgt die Feinabstimmung. Hat Ihr Gesprächspartner erst einmal einen guten Eindruck von Ihnen gewonnen, so werden ihn auch kleinere Schwächen Ihrerseits nicht irritieren. Festgelegte Beziehungen hingegen zu verändern, ist schwierig. Haben Sie erst einmal einen schlechten Eindruck hinterlassen, so können Sie diesen nur schwer wettmachen.



Selbst wenn Sie anfangen, sich bewusst anders zu verhalten, wird Ihr Gesprächspartner diese Veränderung auf der Grundlage seiner bisherigen Erfahrungen interpretieren. («Aha, jetzt probiert er es so – typisch!»)

TIPP 2: Gehen mit einem neuen Gesprächspartner achtsam um! Sagen Sie nicht zu allem Ja und Amen sondern erklären Sie Ihre Sichtweise. Versuchen Sie andererseits nicht sofort, Ihr Gegenüber von Ihrer Sichtweise zu überzeugen. Seien Sie sich bewusst, dass der erste Eindruck für lange Zeit bestimmend ist und finden Sie ein gutes Mittelmaß!

Beziehungen gestalten

Wie geschieht nun die Beziehungsdefinition im Gespräch? Im Wesentlichen durch Zustimmung und Ablehnung. Dies kann verbal oder nonverbal erfolgen und zwar auf den vier Ebenen

- ▶ DENKEN: ich bin Ihrer Ansicht / nicht Ihrer Ansicht
- ▶ FÜHLEN: ich empfinde so wie Sie / so empfinde ich das nicht
- ▶ SPRECHEN: ich spreche Ihre ›Sprache‹ / ich spreche eine andere ›Sprache‹
- ▶ HANDELN: so machen wir es / wir machen es anders

Das Ziel jeglicher Kommunikation ist Verständigung. Das bedeutet nicht automatisch, einer Meinung sein zu müssen – es bedeutet aber, sich mit dem Gegenüber auseinanderzusetzen, mit seinen Gedanken, Gefühlen, Worten und Handlungen.

Zumindest auf einer der vier Ebene sollten wir Verständigung erreichen. Dies können wir, indem wir uns in die Lage des anderen versetzen und versuchen, das Thema des aktuellen Gesprächs aus seiner Sicht zu sehen. Haben Menschen gänzlich konträre Ansichten, so können wir vielleicht etwas über ihre Motive erfahren, über die Gründe, die sie zu diesen Ansichten gebracht haben. Lehnen wir aber alle vier Ebenen ab, so ist der Aufbau einer guten Beziehung unmöglich.

TIPP 3: Versetzen Sie sich immer wieder in die Lage Ihres Gesprächspartners! Versuchen Sie, ihn als Person anzunehmen, auch wenn Sie nicht seiner Meinung sind. Geben Sie sich Zeit für Klärungen.

Weiterführende Literatur: Transfer GmbH (2005): *Arbeitsheft Kommunikation*. Gabal Verlag