

---

# 1 Die sechs häufigsten Hürden in Gesprächen vermeiden

Sprechen und Zuhören sind die Basisfähigkeiten verbaler Kommunikation. Als erwachsener, berufstätiger Mensch üben Sie diese Fähigkeiten schon seit einigen Jahren aus. Der Hebel, Ihre Gesprächskompetenz deutlich zu verbessern, liegt im Verfeinern dieser beiden Grundfertigkeiten. Hier im ersten Kapitel können Sie sich ein genaueres Verständnis erschließen und Grundlagenwissen auffrischen, das Ihnen hilft, Gespräche künftig besser zu steuern.

Als Einstieg erinnern Sie sich bitte an ein Gespräch, das Sie in Ihrem beruflichen Alltag geführt haben und das nicht zu Ihrer Zufriedenheit verlaufen ist. Der Anlass für das Gespräch könnte eine Frage, die Sie gestellt, oder ein mündlicher Auftrag, den Sie erteilt haben, gewesen sein.

## **To Do: Analysieren Sie ein gescheitertes Gespräch**

Überlegen Sie, warum Sie mit dem Ergebnis nicht zufrieden waren. Schreiben Sie mögliche Ursachen auf, die dazu beigetragen haben könnten, dass die Situation nicht in Ihrem Sinn gelungen ist. Notieren Sie auch die Folgen der analysierten Ursachen.

Schreiben Sie zusätzlich auf, an welchem Verhalten Ihres Gegenübers Ihnen das Misslingen Ihrer Kommunikationsabsicht deutlich geworden ist.

## **Die sechs Verständigungshürden**

Genau betrachtet ist es geradezu verwunderlich, wenn Verständigung reibungslos funktioniert, wo es doch so viele Hürden gibt, an denen sie scheitern kann. Ein dem Verhaltensforscher Konrad Lorenz zugeschriebenes Zitat, das ich erweitert habe, fasst diese Verständigungshürden prägnant zusammen:

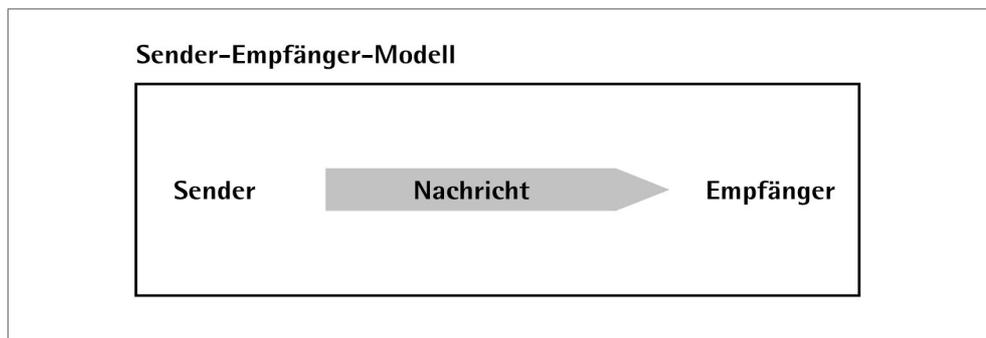
- Gedacht ist nicht gesagt,
- gesagt ist nicht gehört,
- gehört ist nicht verstanden,
- verstanden ist nicht einverstanden,
- einverstanden ist nicht ausgeführt,
- ausgeführt ist nicht beibehalten.

Die folgenden Abschnitte beziehen sich auf diese Stolpersteine auf dem Weg zur Verständigung und begründen sie Satz für Satz einzeln. Zunächst sollen aber noch zwei grundsätzliche Aspekte beleuchtet werden.

## Erstaunlich, dass andere tun, was ich sage

Gerade im Berufsleben geht es vorrangig darum, mit Worten etwas zu bewirken. Kommunikation ist dann erfolgreich, wenn das intendierte Handeln schließlich auch eintritt. Sie haben Ihre Kommunikationsabsicht erreicht, wenn Sie sagen „Gib mir mal bitte die Akte Luxemburg“ und der Adressat dieses Satzes reicht sie Ihnen herüber. Wenn jedoch eine S-Bahn am Gebäude vorbeifuhr oder das Telefon klingelte, während Sie sprachen, wenn Ihr Adressat Sie also nicht hören konnte oder abgelenkt war, hatte Ihr Kommunikationsversuch keinen Erfolg.

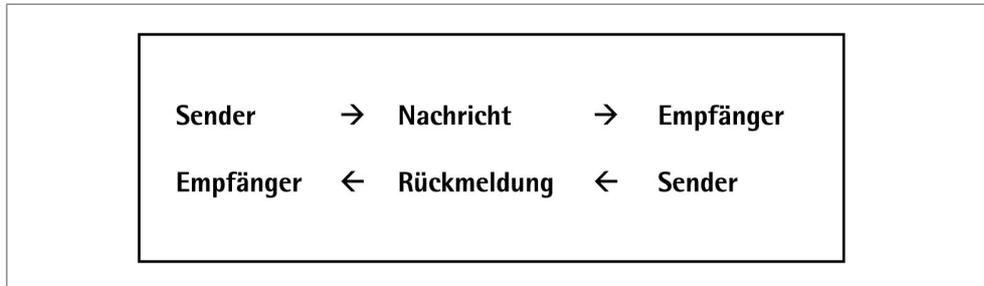
Dieses Beispiel zeigt zwei Klassen von Beteiligten: diejenigen, die etwas sagen und erreichen wollen – und diejenigen, die hören und darauf reagieren (sollen). Aus Ihren Kommunikationstrainings oder aus der Schule wird Ihnen diese Einteilung unter dem Namen „Sender-Empfänger-Modell“ bekannt sein.



Das Gesagte wird als Nachricht bezeichnet, die der **Sender** durch Sprechen (verbal) sowie durch Gestik, Mimik und Tonfall (nonverbal) an einen oder mehrere **Empfänger** abschickt.

### Wechselnde Rollen

In einem Gespräch wechseln beide Rollen und werden gleichzeitig wahrgenommen: Während Sie eine Nachricht kundtun, nehmen Sie die Nachricht Ihres Gegenübers auf, z. B. aufmunternde oder desinteressierte Blicke. Das Abwechseln beider Rollen, des Senders und Empfängers von Nachrichten, geschieht unwillkürlich und sehr schnell.



### Sie sind mitverantwortlich für das, was Sie hören

Bevor Sie sich mit den Hürden der Kommunikation beschäftigen, möchte ich Sie noch auf einen zweiten interessanten Aspekt hinweisen: Die Nachrichten, die zwischen den Beteiligten ausgetauscht werden, sind nicht unbeeinflusst von ihnen, wie es beispielsweise Signalflaggen wären oder Bälle, die hin- und herrollen. Die Äußerungen in Gesprächen werden sowohl vom **S**ender als auch vom **E**mpfänger modelliert. Während der Signalflaggen-Code der Schifffahrt im Flaggenalphabet festgeschrieben ist, ist die Bedeutung einer Nachricht im persönlichen Umgang viel weniger festgelegt, sondern stark kontextabhängig.

- Wer etwas
- wie,
- in welcher Umgebung,
- mit welcher Vorgeschichte und
- wann
- zu wem
- sagt,
- erzeugt vielfältige Unterschiede.

### Störanfälligkeit von Kommunikation

Der Satz „Sind Sie fertig?“ kann, je nach Kontext und mitgesendeten nonverbalen Zeichen, geradezu gegenteilig ausgesprochen und aufgefasst werden: nämlich mit der Bedeutung „Sind Sie schon fertig?“ oder „Sind Sie endlich fertig?“. Diese Abhängigkeit von Begleitumständen ist der Grund für die Störanfälligkeit von Kommunikation. Die Begleitumstände verteilen sich auf alle am Gespräch beteiligten Menschen; zwar sind sie, wenn sie miteinander reden, aufeinander bezogen, handeln aber doch weitgehend unabhängig voneinander. Gesprächspartner können einander nicht in den Kopf schauen, folglich können sie oft nicht wissen und einschätzen, in welcher (inneren) Lage sich ihr Gegenüber befindet. In diesem Buch wird immer wieder auf

die unterschiedlichen Blickwinkel der Gesprächspartner eingegangen, auf das notwendig beschränkte Wissen, das Gesprächsteilnehmer voneinander haben.

### Sechs Hürden

Im Folgenden werden die bereits genannten sechs Hürden der Kommunikation anhand eines Beispiels bearbeitet, das sich in sechs Teilen durch das Kapitel zieht. Jeweils beide Seiten werden beleuchtet, die Sender- und die Empfängerperspektive. Beide Seiten erhalten Empfehlungen, wie mit den Hürden umzugehen ist. Weitere kürzere Beispiele verdeutlichen spezielle Aspekte.

## Hürde 1: Gedacht ist nicht gesagt

### Beispiel: Kundenberatung (Teil 1)

Frau Brose, die Inhaberin eines größeren Herrenausstatter-Geschäfts, möchte die Kundschaft langfristig an ihr Unternehmen binden und legt deshalb Wert auf gute persönliche Beratung. Um ihr Team zu verjüngen, hat sie kürzlich Herrn Martinov eingestellt, der 24 Jahre alt und noch etwas schüchtern ist. Er arbeitet jetzt seit einer Woche im Geschäft; ob seine Chefin mit seiner Art, die Kunden zu bedienen, zufrieden ist, weiß er nicht. Frau Brose schätzt seinen unaufdringlichen Umgang mit den Kunden, hat aber bemerkt, dass er einige Gelegenheiten nicht wahrgenommen hat, aktiv passende Ware zum Kombinieren anzubieten.

### Training 1

#### Informationen geben – und einholen

Versetzen Sie sich in die Situation von Frau Brose und Herrn Martinov aus dem Beispiel zur Kundenberatung.

Schreiben Sie nun in Stichworten auf, was jeweils aus der Perspektive der Chefin und des Verkäufers zu tun ist, damit einerseits Frau Brose mit der Arbeitsleistung von Herrn Martinov zufriedener wird und andererseits Herr Martinov Klarheit darüber bekommt, wie seine Leistung eingeschätzt und was von ihm erwartet wird.


## Lösung 1: Informationen geben – und einholen

In einer solchen Situation geht es darum, dass die Beteiligten miteinander ins Gespräch kommen. Frau Brose bemerkt, dass Herr Martinov nicht von sich aus Kunden auf Bekleidungskombinationen hinweist. Sie muss es ihm sagen.

Herr Martinov weiß nicht, ob seine Chefin mit seiner Kundenberatung zufrieden ist. Er muss sie fragen.

Wenn keiner der beiden die Initiative zu einem Gespräch ergreift – die eine vielleicht, weil so viel anderes zu tun ist, der andere, weil er sich nicht traut –, kann Ärger entstehen: auf Seiten der Chefin, wenn sie immer wieder sieht, dass ihr Verkäufer etwas unterlässt, was ihr wichtig ist, auf der Seite des Angestellten, wenn seine Chefin irgendwann unkontrolliert reagiert und ihm Vorwürfe macht.

### To Do: Gedacht ist nicht gesagt: Klarheit schaffen

Aus der **S**enderperspektive: Sprechen Sie aus, was andere wissen müssen, um ihre Arbeit nach Ihren Vorstellungen zu erledigen.

Aus der **E**mpfängerperspektive: Fragen Sie nach, wenn Sie nicht sicher sind, was von Ihnen erwartet wird.

Was einfach klingt, ist manchmal gar nicht so leicht. Häufig wird etwas nicht ausgesprochen oder hinterfragt, weil es selbstverständlich zu sein scheint.

### Tipp: So vermeiden Sie Unklarheiten

Achten Sie auf die nächste Unklarheit in einem Gespräch, die entsteht, weil etwas *nicht* gesagt wurde. Damit schärfen Sie Ihr Verständnis für die Bedeutsamkeit ungenannter Voraussetzungen. Wenn dann in wichtigen Gesprächen Missverständnisse auftreten, können Sie schneller überprüfen, ob die aktuelle Verständigungshürde aufgrund einer nicht ausgesprochenen scheinbaren Selbstverständlichkeit entstanden ist.

## Schweigsamkeit als Kommunikationshürde

Neben den vermeintlichen Selbstverständlichkeiten, die jemand zu erwähnen für unnötig hält, beinhaltet die Aussage „gedacht ist nicht gesagt“ noch eine weitere Art von Verständigungshürde: Manche Menschen neigen dazu, zwar intensiv zu denken, aber wenig zu sprechen. Dies führt bisweilen dazu, dass etwas Wichtiges unbeabsichtigt nicht ausgesprochen wird.

### **Aus der Senderperspektive betrachtet**

Ist es Ihnen selbst schon einmal so gegangen, dass Sie etwas so lebhaft gedacht haben, dass Sie sicher waren, Sie hätten es auch ausgesprochen? Aber niemand der – wohlwollenden – Anwesenden hatte es gehört? Neigen Sie dazu, nur das Notwendigste zu sagen, Ihnen Selbstverständliches nicht zu wiederholen? Dann sollten Sie folgende Empfehlung beherzigen.

**Tipp: Bewusst Kommunizieren**

Missverständnisse und Zeitverlust bei wichtigen Angelegenheiten lassen sich oftmals dadurch vermeiden, dass Sie andere an etwas erinnern, auch wenn Sie es für selbstverständlich halten. Wenn Sie sicher sein wollen, dass Ihre Botschaft auch eine Chance hat, gehört zu werden: Schauen Sie Ihr Gegenüber an und stellen Sie innerlich bewusst um von Denken auf Kommunizieren. Nehmen Sie wahr, dass Sie jetzt etwas sagen.

### **Aus der Empfängerperspektive betrachtet**

Kennen Sie Menschen, die so sparsam in ihrem sprachlichen Ausdruck sind, dass sie der festen Ansicht sind, etwas gesagt zu haben, was sie aber bisher nur gedacht hatten? Im Umgang mit ihnen hilft folgende Vorgehensweise.

**Tipp: Fragen Sie nach**

Sie arbeiten mit Menschen zusammen, die häufiger mit ihrer inneren Welt beschäftigt zu sein scheinen als mit der äußeren? Sie haben die Erfahrung gemacht, dass manches Wichtige von Ihren Gesprächspartnern nicht ausgesprochen wird, oder Sie bekommen oft zu hören, dass man Ihnen etwas Bestimmtes doch schon gesagt habe? Dann sollten Sie aus eigener Initiative nachfragen, wenn Sie eine Information brauchen, vermuten, dass Sie eine brauchen könnten, oder wenn Ihnen etwas unklar ist. Schlimmer als die Antwort „Das habe ich doch schon gesagt“ ist es, hinterher zu hören „Da hätten Sie eben fragen sollen.“

## **Hürde 2: Gesagt ist nicht gehört**

Wo mehrere Menschen zusammenarbeiten, ist nicht immer allen klar, wer welche Nachricht tatsächlich gehört hat. Gerade bei Mitteilungen von mittlerem Wichtigkeitsgrad besteht die Gefahr, aus dem Auge zu verlieren, dass nicht alle, die das Thema anging, anwesend waren.

Um zu hören, was ein anderer gesagt hat, müssen Sie aber anwesend sein – physisch und mental. Diese Bedingung ist nicht trivial. Wenn nämlich Anwesenheit fälschlich vorausgesetzt wird, können Irritationen und Missverständnisse entstehen.

**Beispiel: Unbemerkte Abwesenheit**

Arne Kraus sitzt mit Kollegen am Mittagstisch. Eine Kollegin erwähnt den bevorstehenden Betriebsausflug. Herr Kraus: „Seit wann steht denn der Termin fest?“ Die Kollegin antwortet: „Der wurde auf der Sitzung am Montag besprochen, du warst doch dabei.“ Herr Kraus: „Nein, war ich nicht. Ich war beim Kunden.“

**Training 2**

**Informationsfluss gewährleisten**

Welche kommunikativen Anforderungen illustriert das obige Beispiel? Beschreiben Sie aus der Sender- und aus der Empfängerperspektive, was zu tun ist, um einen ausreichenden Informationsfluss sicherzustellen.

Senderperspektive	Empfängerperspektive

**Lösung 2: Informationsfluss gewährleisten**

Eine Nachricht soll alle erreichen, die von ihr betroffen sind. Besonders dann, wenn eine Information nur mündlich verbreitet wird, besteht die Gefahr, dass abwesende Adressaten nicht unterrichtet werden. Wenn Sie auf einen vollständigen Informationsfluss angewiesen sind, sollten Sie so vorgehen:

Senderperspektive	Empfängerperspektive
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stellen Sie sich die Kontrollfragen: „Wissen alle davon, die es wissen müssen?“, „Sind alle hier, die es betrifft?“.</li> <li>• Sorgen Sie bei wichtigen Informationen dafür, dass alle Nichtanwesenden anderweitig erreicht werden.</li> <li>• Stellen Sie dies durch einen Kontrollschritt sicher (z. B. Umlauf mit Abzeichnung, terminierte Antwortmail).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informieren Sie sich aktiv, was in Ihrer Abwesenheit besprochen und beschlossen wurde.</li> <li>• Im Beruf ist Information keine Bring-, sondern eine Holpflicht.</li> </ul>

Für die beiden Protagonisten aus dem Beispiel „Kundenberatung“ hätten diese Erkenntnisse folgende Bedeutung:

**Beispiel: Kundenberatung (Teil2)**

Frau Brose hatte auf einer internen Fortbildung die Art der Kundenberatung erläutert, die sie von ihrem Personal erwartet. Ihr ist allerdings nicht gegenwärtig, dass Herr Martinov dabei nur zeitweise anwesend sein konnte.

Herr Martinov fragt seine Chefin, was er auf der Fortbildung, die er wegen einer Beerdigung vorzeitig verlassen musste, inhaltlich verpasst hat. Sie verabreden deshalb ein Gespräch zu zweit zum Thema Kundenberatung.

## **Mentale Abwesenheit**

Nicht allein dadurch, dass Menschen sich im gleichen Raum und in Hörweite aufhalten, ist gesichert, dass sie tatsächlich hören, was gesagt wird. Vielfältige Gründe können ihre Aufmerksamkeit anders steuern: Auch wenn die Schallwellen des Gesagten ihr Ohr erreichen, wenn sie innerlich mit anderem beschäftigt sind, hören sie nicht zu.

**Beispiel: In die Arbeit vertieft**

Iris Soltan arbeitet gemeinsam mit einer Kollegin im gleichen Raum, sie ist ganz in ihre Aufgabe vertieft. Da bemerkt sie, ganz am Rand ihrer Wahrnehmung, dass die Kollegin sie fragend und erwartungsvoll anschaut. „Hast du etwas gesagt?“, erkundigt sich Iris und kann sich nicht erinnern, etwas gehört zu haben.

In entspannten Situationen ist eine solche zeitweilige Abwesenheit des Gesprächspartners belanglos. Wenn es Ihnen aber wichtig ist, dass Ihre Information die Empfänger sicher erreicht, ist es nützlich, sich die Hürde „Gesagt ist nicht gehört“ in Erinnerung zu rufen.

## **Hürde 3: Gehört ist nicht verstanden**

Für Sie als Sender einer Nachricht bedeutet dies, dass Sie sich vergewissern müssen, was die anderen verstanden haben. Überprüfen Sie die Voraussetzungen Ihrer Zuhörer und klären Sie im Zweifelsfall, ob Sie wirklich über denselben Sachverhalt, dieselbe Person sprechen.

Wenn Sie der Empfänger einer Nachricht und sich nicht sicher sind, ob Ihr Gegenüber gemeint hat, was Sie verstanden haben, sollten Sie unbedingt nachfragen.

### Training 3

#### Der richtige Umgang mit Arbeitsanweisungen

In einem Meeting hören Sie die Aufforderung Ihres Chefs: „Haben Sie ein Auge auf die einschlägige Fachpresse!“

Schreiben Sie nun detailliert auf, was Sie darunter verstehen.


#### Lösung 3: Der richtige Umgang mit Arbeitsanweisungen

Vergleichen Sie, welche der folgenden Aspekte in Ihrer Antwort vorkommen:

- Wer von den Anwesenden soll die Aufgabe übernehmen? Sie allein? Alle Anwesenden?
- Um welche Publikationen handelt es sich im Einzelnen?
- Für welchen Zeitraum gilt diese Anweisung? Bis zur nächsten Sitzung oder bis zum Ende des Projekts? Ist es eine Daueraufgabe?
- Welches Handeln soll daraus folgen? Sich selber auf dem Laufenden zu halten, Kollegen zu informieren oder dem Chef zu berichten? Soll dies regelmäßig geschehen oder nur, wenn Ihnen etwas besonders wichtig für Ihr Unternehmen erscheint?
- Wissen Sie, mit welchem Ziel dieser Auftrag verbunden ist?

So viel an Präzisierung findet in den meisten Fällen nicht statt. Aus gutem Grund: Geteilte – oder vermeintlich geteilte – Selbstverständlichkeiten werden häufig nicht ausgesprochen, um Energie und Zeit zu sparen. Dies funktioniert jedoch nur, wenn alle Beteiligten von identischen Voraussetzungen ausgehen.

#### Wie Missverständnisse entstehen

Bei Ihrer Antwort zu Training 3 kommt es nicht auf die Vollständigkeit der genannten Aspekte an: Es zählt vor allem, ob Ihr Auftraggeber genau das gemeint hat, was Sie verstanden haben. Hier passieren häufig Fehleinschätzungen, denn Men-

schen neigen dazu, die eigenen Selbstverständlichkeiten auch bei anderen zu unterstellen. Wir alle denken Voraussetzungen mit, ohne uns darüber im Einzelnen klar zu sein. Wenn Gesprächsteilnehmer dieselben Annahmen voraussetzen, gelingt die Verständigung. Ist dies nicht der Fall, ist Missverstehen programmiert. Sobald Sie darauf bewusst achten, werden Sie täglich in Gesprächen unterschiedliche Bedeutungszuschreibungen und unterschiedliche Gewichtungen wahrnehmen.

Wenden wir nun zur Veranschaulichung diese Erkenntnisse wieder auf das Beispiel mit der Ladeninhaberin Frau Brose und ihrem Verkäufer Herrn Martinov an:

### **Beispiel: Kundenberatung (Teil 3)**

Frau Brose erläutert im Gespräch mit Herrn Martinov die Art, Kunden zu beraten, die sie erwartet, und vergewissert sich, ob Herr Martinov sie verstanden hat.

Herr Martinov hört seiner Chefin gut zu und gibt, was er verstanden hat, abschließend in seinen Worten wieder.

#### **Tipp: Scheuen Sie sich nicht zu fragen**

Manche Menschen befürchten, sich durch Nachfragen bloßzustellen, besonders wenn sie sich noch unsicher fühlen. Die Außenwirkung ist jedoch meist gegenteilig, denn rechtzeitiges Nachfragen beugt Zeitverschwendung vor. Das wissen gute Führungskräfte zu schätzen.

Sie können Ihre Nachfrage auf verbindliche Art einleiten, z. B. so: „Ich möchte mich gern vergewissern, ob ich Sie richtig verstanden habe.“

## **Wo Verständigungshindernisse noch liegen können**

Die bisher erläuterten unterschiedlichen Bedeutungszuschreibungen sind im Berufsalltag die Haupthindernisse, wenn Verständigung nicht ausreichend funktioniert. Außerdem erschweren noch weitere Erschwernisse ganz unterschiedlicher Art den Weg zum Verstehen:

- akustische, wenn die Lautstärke des Senders und die Hörfähigkeit des Empfängers nicht zusammenpassen (Alter) oder Umgebungsgeräusche die Nachricht übertönen;
- sprachliche, wenn der Empfänger die Sprache der Nachricht nicht verstehen kann; das kann auch auf Dialektausdrücke und Fachbegriffe zutreffen und auf körpersprachliche Gesten, die regional unterschiedliche Bedeutungen haben (kultureller Hintergrund);
- intellektuelle, wenn Sender und Empfänger im Abstraktionsgrad, in der Verfügung über Wissen oder in ihrem Gebrauch sprachlicher Bilder nicht aneinander

anschließen können (Bei sehr jungen Menschen fallen das logische Vermögen und die Vorstellungskraft oft weit auseinander.);

- emotionale, wenn eine Situation durch starke Gefühle derart geprägt ist, dass die Wahrnehmung der beteiligten Personen eingeschränkt ist (z. B. durch Angst, Hierarchiegefälle), oder wenn das Einfühlungsvermögen in das Befinden anderer noch nicht entwickelt oder blockiert ist (noch nicht ausreichende Selbststeuerung, mangelnde Fortbildung).

Wenn es zu Ihren Aufgaben gehört, andere anzuleiten oder einzuarbeiten, ist es sinnvoll, anhand der oben stehenden Liste zu prüfen, welche Hindernisse das Verstehen erschweren könnten und wie Sie das, was Sie vermitteln wollen, besser an die Fähigkeiten Ihrer Zielgruppe anpassen können.

## Hürde 4: Verstanden ist nicht einverstanden

### Beispiel: Kundeberatung (Teil 4)

Frau Brose hat mit Herrn Martinov seine Art besprochen, Kunden zu beraten. Sie hat dazu Verbesserungsvorschläge gemacht: Er möge aus eigener Initiative mehr Alternativvorschläge machen, und zwar solche, die zum Stil der Kunden passen. Danach hat sie sich vergewissert, ob er ihre Vorschläge verstanden hat.

Herr Martinov hat das, was Frau Brose sich vorstellt, in seinen Worten zu ihrer Zufriedenheit wiedergegeben.

### Training 4:

#### Unterscheiden Sie zwischen Verstehen und Einverständnis

Versetzen Sie sich in beide Gesprächspartner des Beispiels Kundenberatung hinein. Schreiben Sie in Stichworten auf, wie der nächste Gesprächsschritt aus der jeweiligen Perspektive aussehen könnte.
