

Zielführende Kommunikation

Verstehen statt überzeugen!



Christian Marx
FLOW-Business

Management Summary

- Es gibt verschiedene Wege, um zu einer Problemlösung zu kommen, z.B. indem man versucht, andere vom eigenen Standpunkt zu überzeugen. Dieses Vorgehen kann nervenaufreibend sein und ist nicht immer von Erfolg gekrönt.
- Besser ist, sich die Argumente des Gegenübers anzuhören, sie zu verstehen und die gemeinsamen Sichtweisen herauszuarbeiten.
- Basierend auf den Gemeinsamkeiten lassen sich konstruktive Lösungsvorschläge für das Problem erarbeiten, die von allen Beteiligten getragen werden.

In Projekten gibt es oft so viele unterschiedliche Meinungen wie es Projektbeteiligte gibt. Viele Projektleiter sehen darin eine große Herausforderung und stellen sich die Frage, wie sie mit den vielen verschiedenen Meinungen der Projektbeteiligten konstruktiv umgehen können. Zu häufig wird viel Energie und Zeit damit verschwendet, gute fachliche Argumente für den eigenen Standpunkt zu suchen, um die Beteiligten von der Richtigkeit zu überzeugen. Das bringt meist nur mäßige bis keine Erfolge und der Preis auf der Beziehungsebene ist extrem hoch. Das muss nicht sein. Es gibt einen leichteren Weg.

In diesem Artikel erfahren Sie anhand der Geschichte von Projektleiter David, wie es auch Ihnen gelingt, auf Gemeinsamkeiten basierende, konstruktive Lösungsvorschläge für ein Problem zu erarbeiten, die von allen Beteiligten getragen werden. Dazu gehen Sie in fünf Schritten vor:

1. Kreiere deinen optimalen Zustand!
2. Lass dich ganz auf Andere ein – höre aktiv zu
3. Verstehe die Gründe für das Verhalten und die Argumente des Gegenübers
4. Äußere klar deine Wünsche, ohne zu erwarten, dass sie so erfüllt werden
5. Nutze das Ziel als gemeinsamen Wegweiser

Ausgangssituation

Projektleiter David sucht im Gespräch mit seinem Team nach einer Lösung für ein Produkt, das nicht rechtzeitig in der geplanten Qualität fertig wird. Sein Ziel ist, das Produkt noch rechtzeitig fertigzustellen. Er würde Abstriche bei der Qualität in Kauf nehmen. Seinen Mitarbeitern ist hingegen wichtig, dass die Qualität stimmt.

Kreiere deinen optimalen Zustand!

Mit zunehmender Erfahrung ist David bewusst geworden, wie entscheidend ein positiver mentaler Zustand für ein Gespräch ist und wie oft diese Tatsache in der Praxis unterschätzt wird. Bevor David ein Gespräch beginnt, stellt er daher als erstes sicher, dass er in einem solchen Zustand ist. Er setzt dazu auf folgende kurze Übung:

1. Als erstes atmet David dreimal tief durch, wobei er etwas langsamer aus- als einatmet.
2. Als nächstes bringt er sich in eine aufrechte Sitzposition und zieht ganz bewusst seine Schultern etwas nach hinten unten.
3. Danach fokussiert er seine Aufmerksamkeit für 10 bis 15 Sekunden auf ein für ihn positives Ereignis, z.B. an ein positives Feedback eines kritischen Kollegen, mit dem er nicht gerechnet hat. Dadurch aktiviert er die positiven Gefühle, die mit dem Ereignis einher gingen, sodass ein freudvoller und entspannter emotionaler Zustand entsteht (siehe auch Artikel [Moment of Excellence](#), Projekt Magazin 06/2015).

! Nun nimmt sich David noch einen Moment Zeit, um seinen ganzen Körper vom Scheitel bis zur Sohle zu spüren. Da er mittlerweile um die Bedeutung des guten Zustands weiß, hat er für sich die Regel aufgestellt: Der eigene Zustand hat immer Vorrang! Wenn er merkt, dass er in einen schlechten Zustand gerät und nicht mehr ganz präsent ist, nimmt er sich eine Minute Zeit, um die oben genannten Schritte ganz bewusst zu durchlaufen. Erst wenn er für sich wieder in einen guten präsenten Zustand gefunden hat, geht er zum nächsten Schritt über.

Machen Sie nicht den Fehler einfach ins Gespräch zu gehen, ohne auf Ihren Zustand zu achten! Nur in einem positiven mentalen Zustand haben wir optimalen Zugriff auf unsere Kompetenzen und Problemlösungsfähigkeit. Je besser der Zustand, desto besser das Gesprächsergebnis. Je schlechter der Zustand, desto weniger Lösungswege sehen wir und entsprechend ungünstig entwickelt sich auch das Gespräch.

Höre aktiv zu

Als ihm das Projektteam sagt, dass es nicht möglich ist, die geplante Qualität in der vorgegebenen Zeit zu liefern, hört David zu. David lädt seine Mitarbeiter dazu ein, ihre Sichtweisen, Ideen, Vorschläge, Erwartungen usw. darzulegen. Sein Fokus liegt hier ausschließlich auf dem Zuhören. Er achtet bewusst darauf, Blickkontakt zu suchen und dem jeweiligen Gegenüber durch Nicken und zustimmende Laute wie "ja" oder "hm" sein Interesse zu signalisieren.

Sein Interesse zeigt er mit Sätzen wie:

- "Mir geht es darum, Sie hier erstmal zu verstehen"
- "Ich bin wirklich interessiert, wie Sie das Ganze sehen und wie sie zu Ihrer Meinung kommen"



Der entscheidende Punkt ist, das Gegenüber wirklich verstehen zu wollen und die eigenen Gedanken und Meinungen erst einmal komplett außen vor zu lassen. Bei diesem Punkt geht es mehr um eine Haltung als um eine Technik.

David hat bemerkt, dass er früher immer seine eigene Argumentation im Hinterkopf formuliert hat, während das Gegenüber gesprochen hat. Das bekommt der Gesprächspartner auf einer unbewussten Ebene mit und fühlt sich oft dadurch nicht richtig gehört. Aktives Zuhören ist also eine wahrhaftige Kunst.

Machen Sie nicht den Fehler, an dieser Stelle mit Ihrem Gegenüber zu diskutieren!

Verstehe die Gründe des Gegenübers

Im dritten Schritt versucht David, die guten Gründe aus dem Gehörten herauszufinden und zu benennen. Hier achtet er auf zusammenfassende Formulierungen, aus denen er gemeinsam mit seinem Gegenüber konstruktive Lösungsvorschläge erarbeiten kann. Seinen Satz fängt er z.B. an mit: "Wenn ich Sie richtig verstehe, dann ist es Ihnen wichtig, die vereinbarte Qualität zu erreichen. Mit Blick auf die vorhandene Zeit scheint Ihnen das im Moment aber nicht möglich."

Davids zentraler Leitgedanke dabei ist: **Aus der eigenen Sicht hat jeder Mitarbeiter Recht hat mit dem, was er sagt, auch wenn es für mich nicht immer nachvollziehbar ist.** Das hilft ihm, nicht in die Falle zu tappen, darüber zu diskutieren, wer Recht oder Unrecht hat. Am Anfang seiner Tätigkeit als Projektleiter dachte David oft, die guten Gründe des Gegenübers verstehen zu wollen, bedeutet gleichzeitig, seinen eigenen Standpunkt aufzugeben. Mit der Zeit ist ihm klar geworden, dass da eine ganze Welt dazwischen liegt: Die Welt der gemeinsamen Möglichkeiten.



Machen Sie hier nicht den Fehler, ihrem Gegenüber zu erklären, dass seine/ihre Sichtweise die Falsche ist! Es geht darum, zu sehen, wie und in welchem Umfang das Gesagte mit Blick auf das Projektziel relevant ist und die Gemeinsamkeiten zu identifizieren.

Äußere klar deine Wünsche, ohne zu erwarten, dass sie so erfüllt werden

Nun äußert David klar seine Sichtweisen und Wünsche mit Blick auf das angestrebte Ziel und stellt die Gemeinsamkeiten mit dem Gegenüber heraus. Er nutzt Ich-Botschaften und macht deutlich, aus welcher Rolle heraus er spricht. Er sagt zum Beispiel: "In meiner Rolle als Projektleiter ist mir wichtig, dass wir zügig zu

einem Ergebnis kommen. Mir ist auch dran gelegen, dass wir Ihrem Wunsch nach Qualität nachkommen, da bin ich ganz bei Ihnen. Gleich-zeitig müssen wir sicherstellen, dass wir den Termin halten können."



Entscheidend ist es, an dieser Stelle deutlich zu machen, dass alle genannten Punkte wichtig sind und einen Teil zur Problemlösung oder Vorgehensweise beitragen können. Es ist viel leichter, über Gemeinsamkeiten zu einer konstruktiven Lösung zu kommen als mit einer klassischen "ja, aber..."-Formulierung.

Machen Sie hier nicht den Fehler, dem Anderen die Welt erklären zu wollen. Sprechen Sie von ihrer gemeinsamen Welt!

Nutze das Ziel als gemeinsamen Wegweiser

Wenn die Wünsche ausgesprochen und die Gemeinsamkeiten herausgestellt sind, fokussiert David das gemeinsame Projektziel. Ein typischer Satz von David lautet. "Mit Blick auf das Projektziel, in wieweit machen unsere Wünsche da Sinn, bzw. wie können wir hier sinnvoll vorgehen?" Der große Vorteil bei dieser Formulierung ist, dass der Fokus damit auf das Projektziel gelenkt wird und nicht auf die persönliche Ebene. Auf die konkrete Fragestellung bezogen fragt David: "Was wäre mit Blick auf das vereinbarte Projektziel eine gute Vorgehensweise, um der Qualität und dem Termin gerecht zu werden?"

Für David ist es wichtig, zwischen dem vereinbarten Vorgehen und den zusammengetragenen Ideen zu unterscheiden. Nur weil eine Idee eventuell nicht bei der vereinbarten Vorgehensweise berücksichtigt wurde, heißt das nicht, dass die Idee nicht trotzdem gut war. David drückt es so aus: "Vielen Dank für die vielen guten Ideen. Mit Blick auf unser Projektziel können wir uns auf folgendes Vorgehen einigen..."



Machen Sie hier nicht den Fehler, Dinge persönlich zu nehmen! Auf der persönlichen Ebene ist die Gefahr groß, sich emotional zu verstricken. Schnell geht es darum, wer Recht hat. Das führt häufig zu einem Ge-winner-Verlierer-Denken, einem entweder-ich-oder-du-Ansatz. Das Projektziel liegt auf einer übergeordneten Ebene und kann als gemeinsames Ziel, also als eine Art dritte, neutrale Instanz betrachtet werden.

Fazit

Verschwenden Sie nicht unnötige Energie und Zeit, um Ihre Gesprächspartner von Ihrer Meinung überzeugen zu wollen. Die Ergebnisse lassen meist zu wünschen übrig und der Preis auf der Beziehungsebene ist extrem hoch. Schneller und einfacher geht es, wenn sie sich in einen guten Zustand bringen, darauf fokussieren, das Gegenüber verstehen zu wollen und gute Gründe für sein Verhalten und seine Sichtweisen finden. Arbeiten Sie in erster Linie an Ihren konkreten sprachlichen Formulierungen. Das führt dazu, dass sich ihr Gegenüber verstanden fühlt und Sie damit die Beziehungsebene stärken. Verständnis und eine gute Beziehung sind der Schlüssel für intrinsische Motivation, die es ermöglichen, konstruktive Lösungen zu finden.



Weitere Informationen, wie Sie mit den Herausforderungen des Projektalltags umgehen können, finden Sie im Buch "**David, Emily und der ganz normale Wahnsinn - Der Work-Life-Balance-Roman**" von Lutz Urban und Christian Marx, das 2018 im Frankfurter Allgemeine Buch Verlag erschienen ist.

Hat Ihnen dieser Artikel gefallen?

Bewerten und kommentieren Sie den Artikel auf projektmagazin.de!

[> zum Artikel](#)