

Files per Mail (2)

ein Service des ifb-Jiranek

www.jiranek.de

„Du willst mich nicht verstehen!“

Neufahrn, September 2006

1 „Du willst mich nicht verstehen!“

Wer glaubt, dass miteinander Reden - noch dazu in derselben Sprache - automatisch dazu führt, dass Menschen sich gut verstehen, zu neuen Einsichten kommen und schnell und erfolgreich Probleme lösen, der sieht leider die Welt durch eine rosarote Brille. Auf dem Weg zum konfliktfreien Miteinander sind einige Falltüren eingebaut. Um diese geht es im vorliegenden Artikel.

- Diese Falltüren lauern überall - Beispiele aus dem Berufsalltag
- Wieso kommt es so oft zu Irritationen?
- Verstanden ist nicht gleich einverstanden
- Gefahr erkannt - Gefahr gebannt. Ist es wirklich so einfach?
- Auf einen Blick

2 Die gefährlichsten Falltüren

„Das empfinden Sie völlig falsch!“

Mitarbeiter: *„Chef, warum bevorzugen sie dauernd den Herrn Schmidt? Immer wenn sie neue, besonders interessante Projekte zu vergeben haben, dann fragen Sie erst ihn. Mir bieten Sie nie eine spannende Aufgabe an.“*

Chef: *„Also das ist ja so nicht richtig. Gerade erst vor drei Monaten hatte ich sie doch gebeten, unsere neuen Kunden bezüglich Kundenzufriedenheit zu befragen. Im Übrigen bilden Sie sich nur ein, dass ich den Herrn Schmidt lieber mögen würde als Sie.“*

Mitarbeiter: *„Ja aber, das war doch nur, weil der Schmidt im Urlaub war.“*

Was liegt da näher für den Chef, als „die Dinge mal gerade zu rücken“. Dieser Versuch wird allerdings kläglich scheitern. Der Mitarbeiter beschreibt keine unumstößlichen Fakten. Vielmehr äußert er das Gefühl, der Chef würde ihn benachteiligen. Demnach gibt es keine Fakten, die man korrigieren könnte. Eben dies zu versuchen, wird sehr schnell zu einer beidseitigen Verhärtung der Standpunkte führen. Hinzu kommen beim Mitarbeiter das Gefühl, nicht verstanden zu werden sowie Groll, Ärger und Frust.

Ober sticht Unter

Mitarbeiter: *„Ich finde, unsere Besprechungen sind in der letzten Zeit nicht mehr sehr effektiv.“*

Chef: *„Was Sie finden ist mir ziemlich egal. Ich leite Besprechungen seit 20 Jahren und mache es heute so wie immer!“*

Können Sie sich ausmalen, wie sich das Verhältnis nach einem oder gar mehreren solchen Dialogen entwickeln wird? Der Chef wird sich vermutlich empören:

Chef: *„Was erlaubt sich der Mitarbeiter hier eigentlich. Ich bin der Chef, und so dürfen meine Mitarbeiter nicht mit mir reden!“* (Aber er darf es natürlich).

Der Mitarbeiter wird möglicherweise eingeschüchtert, oder aber auch aufgestachelt zu noch mehr Widerstand. Diesen wird er allerdings eher versteckt ausleben denn offen zu zeigen. Seine mögliche Meinung über den Vorgesetzten:

Mitarbeiter: *„Der macht ja nur Druck, lässt mich dauernd spüren, dass ich sein Untergebener bin.“*

„Ich weiß schon, was Sie sagen wollen“

Mitarbeiter: *„Finden Sie nicht, dass wir mal überlegen könnten, ob...?“*

Chef: *„Sie brauchen gar nicht weiter zu reden. Ich weiß ganz genau, was jetzt gleich kommt. Das können Sie gleich vergessen!“*

Der Vorgesetzte ist sehr ungeduldig, er mimt den Hellseher. Er ist nicht bereit, sich die Idee des Mitarbeiters anzuhören, würgt ihn sofort ab. Stattdessen hat er sich in seinem Kopf bereits geeignete Gegenargumente zurechtgelegt. Dieses *Nicht-Zuhören-Wollen* verhindert einerseits einen qualifizierten Meinungsaustausch. Viel schlimmer ist jedoch die unterschwellige Botschaft an den anderen:

„Du und Deine Meinung interessieren mich überhaupt nicht!“

”Eigentlich gar nicht so schlecht“

Chef: *„Also lieber Mitarbeiter, ich muss schon sagen, Sie machen ihre Arbeit gar nicht schlecht. Ihr Arbeitseinsatz ist recht ordentlich, die Ergebnisse Ihrer Arbeit weitgehend zufrieden stellend. Gewiss - jeder hat mal schwarze Tage, aber das ist ja normal. Aber dafür sind Sie dann auch recht nett.“*

Bitte versetzen Sie sich einmal in die Rolle des Mitarbeiters. Wie wäre es für Sie, ein solches Feedback von ihrem Vorgesetzten zu bekommen? Auf den ersten Blick ist die Rückmeldung an den Mitarbeiter gut. Aber was könnten Sie daraus lernen? Nichts? So ist es. Die Rückmeldung ist viel zu allgemein und zu unbestimmt. Nicht nur kann der Mitarbeiter daraus keine Veränderungen ableiten, sondern wahrscheinlich wird es ihn sogar skeptisch machen. Immerhin macht der Chef ja eine ominöse Andeutung. Zweideutige oder zumindest nicht-eindeutige Aussagen führen ins kommunikative Chaos. Verleiten sie doch den Hörer der Nachricht schnell dazu, genau das herauszuhören, was seine vorgefertigte Meinung über die Situation oder über den anderen noch einmal bestätigt. So genannte Einschränkungen in der Sprache (hier: *eigentlich*, *gar nicht so schlecht*, *recht*) schwächen den Rest der Aussage ganz erheblich ab.

Verstanden ist nicht gleich einverstanden

Bei allen vorgenannten Falltüren finden sich eine oder mehrere Grundhaltungen bei mindestens einem Gesprächspartner:

- mangelndes oder gar kein Interesse am anderen als Person
- *„Ich weiß immer alles besser als Du“*
- *„Was Du sagst ist falsch und deshalb muss ich es korrigieren“*

Insbesondere den letzten Punkt sollten Sie besonders beachten: dass Menschen die *„Welt“* mit verschiedenen Augen und gleichzeitig auch aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, erscheint wohl noch recht plausibel. Daraus ergibt sich jedoch oft fast zwangsläufig, dass sie einen gegebenen Sachverhalt auch unterschiedlich bewerten. (In unserem ersten Files-per-Mail-Skript hatten wir den Zusammenhang Selektieren - Bewerten - Speichern bereits beschrieben.) Mit der Sichtweise eines anderen nicht einverstanden zu sein, ist kein Drama. Vorausgesetzt, dass sich die Kommunikationspartner genau das nicht zum Ziel gesetzt haben. Sobald sie nämlich kommunikativ „kleinere Brötchen“ backen, d.h. sich „nur“ um gegenseitiges Verstehen bemühen, reduziert sich die Gefahr von Irritationen ganz erheblich. Also: Verstanden ist nicht gleich einverstanden (ist aber schon eine große Leistung)! Ersteres anzustreben, erscheint sinnvoll, Letzteres zu erreichen ist oft unmöglich.

„Gefahr erkannt - Gefahr gebannt.“ Ist es wirklich so einfach?

Nein - ganz so einfach ist es leider nicht! Es ist ja schon viel gewonnen, wenn wir in einer gegebenen Situation zumindest rückwirkend erkennen, warum es „wieder einmal so schwierig war zwischen uns beiden“. Wenn die Kommunikationspartner - jeder für sich

- es dann noch schaffen würden, bereits im Vorfeld drohende Falltüren zu identifizieren, dann wären sie schon sehr weit auf dem Weg zu einem störungsärmeren Miteinander. Die Gefahr gänzlich zu bannen, hieße ja, nie mehr miteinander zu streiten. Und das wird uns wohl nicht gelingen.

3 Auf einen Blick

- Gefühlsmäßige Einschätzungen sind niemals richtig oder falsch - der andere empfindet es einfach so.
- Machtansprüche in der Kommunikation sind ein Bumerang - sie schlagen in unser Gesicht zurück in Form von Rückzug oder Widerstand.
- Wir sind keine Hellseher, können also vorab nicht wissen, was der andere meint.
- Wer seine Gegenargumente formuliert noch während der andere redet, der hört nicht zu.
- Unehrlliche und unklare Rückmeldungen sind der Nährboden für Missverständnisse und Streit.
- Einen anderen umfassend zu verstehen ist ein großer kommunikativer Erfolg.

Herzliche Grüße

Ihr ifb-Team