

2. Anklagen
3. Rationalisieren
4. Ablenken

Wir werden uns in [Kapitel 3](#) damit beschäftigen. Es gilt auch die Umkehrung der obigen Feststellung.

Erkunden statt Annahmen und Projektionen

Annahmen über die Welt sind notwendig und sie helfen Ihnen zu handeln. Sie haben jedoch zu beachten, dass Ihre Annahmen Ihre individuellen Interpretationen von Situationen und Ereignissen sind. Diese Annahmen können falsch sein. Falsche Annahmen und Interpretationen sind der Zündstoff für viele Missverständnisse und Konflikte.

Beispiel:

Eine Mutter überlegt schon seit Tagen, wann und wie sie ihren Sohn Max aufklärt. Nun kommt der Achtjährige aus der Schule und fragt: „Mama, wo komme ich eigentlich her?“ Die Mutter sieht den richtigen Zeitpunkt für die Aufklärung gekommen. Sie holt ein bereits dafür gekauftes Buch und gibt sich große Mühe, ihren Sohn altersgerecht zu informieren. Nach einer Stunde ist die Mutter mit ihren Ausführungen fertig und hat alle Fragen des Kindes beantwortet. Erschöpft fragt sie: „Sag mal, Max, wie bist du eigentlich auf die Frage gekommen?“ Worauf er erwidert: „In unsere Klasse ist ein Neuer gekommen und der kommt aus Hamburg.“

Leider finden solche falschen Annahmen in vielen Gesprächssituationen statt. Dass falsche Bilder vom Gegenüber und Beziehungsprobleme oft nur die Produkte der eigenen Fantasie sind, zeigt die Geschichte mit dem Hammer von Paul Watzlawik:

Ein Mann will ein Bild aufhängen. Den Nagel hat er, nicht aber den Hammer. Der Nachbar hat einen. Also beschließt unser Mann, hinüberzugehen und ihn auszuborgen. Doch da kommt ihm ein Zweifel: Was, wenn mir der Nachbar nun den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich sehr flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgeschützt und er hat etwas gegen mich. Und was?

Ich habe ihm nichts getan, der bildet sich da etwas ein. Wenn jemand von mir ein Werkzeug borgen will, ich gäbe es ihm sofort. Und warum er nicht? Wie kann man einem Mitmenschen einen so einfachen Gefallen abschlagen? Leute wie dieser Kerl vergiften einem das Leben.

Und dann bildet er sich noch ein, ich sei auf ihn angewiesen. Bloß weil er einen Hammer hat. Jetzt reicht es mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch noch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie doch Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Menschen machen sich voreilig wirklichkeitsfremde Bilder vom Gegenüber und von Situationen. Nur zu oft entsprechen die Annahmen nicht den Fakten.

Nun gibt es in der Arbeits- und Geschäftswelt Situationen, in denen falsche Annahmen zu schweren Fehlern und großen finanziellen Reinfällen führen. Deshalb ist es so wichtig, nicht zum Opfer falscher Annahmen zu werden. Was gilt es zu tun, um diesen Fehler zu vermeiden?

Falsche Annahmen zu verhindern, erfordert Offenheit:

1. Machen Sie sich bewusst, was Sie wahrnehmen, fühlen und denken.
2. Seien Sie sich bewusst, dass Ihre Gedanken falsche Annahmen sein könnten.
3. Warten Sie ab, ob Ihre Annahmen durch weitere Informationen bestätigt werden.
4. Dies erfordert, die Gedanken noch gleichsam in der Schwebelage zu halten, das heißt die Unklarheit der Situation noch einige Zeit auszuhalten und nicht sofort zu handeln.

Wenden wir uns nun den Übertragungen und Projektionen zu. Vielleicht meinen Sie, Sie würden in der Kommunikation nur auf das Verhalten eines Menschen reagieren, mit dem Sie im direkten Gespräch sind. Das ist ein Irrtum. Nehmen wir an, Sie machen mit einer Person unangenehme Erfahrungen. Diese Person hat eine charakteristische Stimme. Treffen Sie nun auf einen anderen Menschen mit einer ähnlichen Stimme, werden Ihre destruktiven Erlebnisse lebendig. Die Gefahr ist groß, die negativen Gefühle auf die zweite Person zu übertragen. Dies wird Übertragung genannt. Von einer Projektion sprechen wir, wenn eine Person eigenes Fehlverhalten auf andere überträgt. Mit wachsender Selbsterkenntnis erkennen Sie diese Prozesse immer besser und befreien sich davon.

Beobachtung statt Bewertung

Worin liegt der Unterschied zwischen einer Beobachtung, das heißt einer Tatsache, und einer Bewertung?

Beispiel:

Eine Person liest an einem Thermometer die Zimmertemperatur richtig mit 21 °C ab. Alle anderen Anwesenden werden dieser Aussage zu stimmen.

Diese Aussage ist eine Beobachtung oder Tatsache. Die Bewertung der Anwesenden zu dieser Tatsache kann jedoch sehr unterschiedlich ausfallen. So bewertet die eine Person die Zimmertemperatur als warm, eine andere als kühl und eine dritte als weder warm noch kühl.

Um Ihre Kommunikation zu verbessern, stellen Sie sich immer wieder folgende Frage: Handelt es sich bei der Mitteilung oder Äußerung um eine Bewertung oder um eine Tatsache, die auf einer Beobachtung begründet ist?

Beispiel:

Tatsache: Der Brief wurde von Ihnen noch nicht geschrieben.

Bewertung: Sie sind faul.

Tatsache: Das von Ihnen gefertigte Teil ist 1 cm zu kurz.

Bewertung: Sie haben eine schludrige Arbeitsweise.

Ihre Bewertungen sind stets Ihre eigene Sicht der Wirklichkeit. Andere Menschen schauen durch ihre eigene Brille. Akzeptieren Sie diese Tatsache, werden Sie auch weniger unter anderen Sichtweisen leiden. Sie entwickeln mehr Verständnis und Toleranz. Gleichzeitig vermeiden Sie, die Beziehungsebene zum Gesprächspartner zu beschädigen, was dem Erfolg der Kommunikation dienlich ist. Weitere Beispiele zu bewertenden Formulierungen finden Sie in [Kapitel 4](#).

Mit dem Herzen sprechen statt nur mit dem Verstand

Mit dem Herzen zu sprechen ist eine alte Weisheit. Schon Goethe legte seinem Faust die Worte in den Mund: „Ihr werdet es nicht zum Herzen schaffen, wenn es euch nicht von Herzen geht.“

Eine Regel mit langer Tradition für die Zusammenkünfte der Indianer Amerikas ist: „Sprich von Herzen und fass dich kurz.“

Vermeiden Sie das Wort „man“ in Ihrer Rede

Leider reden einige Menschen nur allein aus dem Intellekt und abstrakt. Die Aussagen haben keinen Bezug zur eigenen Person und es wird von „man“ statt von sich selbst gesprochen. Wer von Herzen spricht, redet davon, was für ihn wichtig ist und ist auch bereit, dafür Verantwortung zu übernehmen.

Bauen Sie positive Gefühle auf

Wie Sie über den Partner denken und fühlen, zeigt sich in der Art, wie Sie mit ihm reden. Das Herz Ihres Partners nimmt das wahr. Deshalb ist es wichtig, sich vor dem Gespräch Gedanken über die positiven Seiten des Partners zu machen und mit diesem positiven Gefühl auf ihn zuzugehen.

Beispiel:

Ein Verkäufer erzählte mir: „Ich habe einige Kunden, mit denen ist es nicht einfach auszukommen. Besuche ich solche Kunden, bleibe ich zunächst noch fünf Minuten im Auto sitzen. Ich schließe die Augen und richte wohlwollende Gefühle auf mich. Danach projiziere ich die positiven Gefühle des Wohlwollens auf meinen Kunden. Dann erst betrete ich das Geschäft. Die Übung hat mir schon oft geholfen.“

Als ich dem Verkäufer sagte, dass seine Übung weitgehend der christlichen Herzensmeditation oder der buddhistischen Maitri-Meditation entspricht, war er sehr überrascht.

Sehen und hören Sie mit dem Herzen

Es geht nicht nur darum, aus dem Herzen zu sprechen, sondern mit dem ganzen Herzen wahrzunehmen. Antoine de Saint Exupéry sagt in „Der kleine Prinz“: „Es ist ganz einfach: Man sieht nur mit dem Herzen gut. Das Wesentliche ist für die Augen unsichtbar.“