

Helga Trölenberg / Heiner Drathen

Crashkurs IT-Projektleitung

Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten

Inklusive
**Arbeits-
hilfen**
online

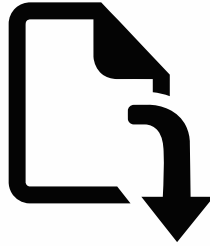


HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.



Ihre Arbeitshilfen zum Download:

Unter folgenden Links stehen für Sie Arbeitshilfen und Zusatzmaterial kapitelweise zur Verfügung:

1. Einleitung
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/worum-gehts>
 2. Persönlichkeit des Projektleiters
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/persoenlichkeit>
 3. Wahrnehmung der Projektmitarbeiter
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/wahrnehmung>
 4. Kommunikation im Projektteam
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/kommunikation>
 5. Führungsaufgaben im Projektteam
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/fuehrung>
 6. Das Projektteam — Rollenbesetzung und Dynamik
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/projektteam>
 7. Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/zusammenarbeit>
 8. Veränderungsmanagement als Führungsaufgabe
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/veraenderungsmanagement>
- Nachwort
<http://www.crashkurs-it-projektleitung.de/tools>

Crashkurs IT-Projektleitung

Helga Trölenberg, Heiner Drathen

Crashkurs IT-Projektleitung

> 1 Zeile Abstand

Soft Skills, Kommunikation und Führung in IT-Projekten

>

Mit Illustrationen von Anja Weiss

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-08976-7 Bestell-Nr. 10179-0001

ePub: ISBN 978-3-648-08977-4 Bestell-Nr. 10179-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-08978-1 Bestell-Nr. 10179-0150

Helga Trölenberg, Heiner Drathen

Crashkurs IT-Projektleitung

1. Auflage 2017

© 2017 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Lektoratsbüro Peter Böke, Berlin

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Illustrationen: Anja Weiss, Hannover (www.anja-weiss.com)

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnlich Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Vorhang auf für Ihre Projektleiterkarriere	11
2	Die Persönlichkeit eines Projektleiters	15
2.1	Die sozialen Kompetenzen Empathie, Mitgefühl und Verständnis	15
2.1.1	Aus dem Projektalltag	15
2.1.2	Situationsanalyse	16
2.1.3	Übung 1: Motive und Gefühle des anderen in Erfahrung bringen	19
2.2	Werte und Tugenden in der Projektarbeit	21
2.2.1	Aus dem Projektalltag	21
2.2.2	Situationsanalyse	22
2.2.3	Übung 2: Arbeiten mit dem Wertequadrat	24
2.3	Soziale Bindungen im Team stärken	26
2.3.1	Aus dem Projektalltag	26
2.3.2	Situationsanalyse	26
2.3.3	Übung 3: Die Körpersprache von Mitmenschen spiegeln	29
2.4	Eingefahrene Verhaltensmuster ändern	30
2.4.1	Aus dem Projektalltag	30
2.4.2	Situationsanalyse	31
2.4.3	Übung 4: Neues ausprobieren und das Gehirn flexibel halten ..	34
3	Wahrnehmung der Projektmitarbeiter	37
3.1	Motive und Bedürfnisse der Mitarbeiter verstehen	37
3.1.1	Aus dem Projektalltag	37
3.1.2	Situationsanalyse	38
3.1.3	Übung 5: Eigene Bedürfnisse und Projektionen identifizieren ..	40
3.2	Mit allen Sinnen kommunizieren	43
3.2.1	Aus dem Projektalltag	43
3.2.2	Situationsanalyse	43
3.2.3	Übung 6: Die eigene Sinneswahrnehmung schärfen	46
3.3	Emotionen zulassen und richtig verstehen	48
3.3.1	Aus dem Projektalltag	48
3.3.2	Situationsanalyse	48
3.3.3	Übung 7: Gefühlsfacetten genau beschreiben	52
3.4	Die Aufmerksamkeit des Publikums gewinnen	53
3.4.1	Aus dem Projektalltag	53
3.4.2	Situationsanalyse	54
3.4.3	Übung 8: Eine Botschaft prägnant formulieren	58

4	Kommunikation im Projektteam	59
4.1	Vier Welten der Kommunikation	59
4.1.1	Aus dem Projektalltag	59
4.1.2	Situationsanalyse	60
4.1.3	Übung 9: Ganzheitlich kommunizieren lernen	63
4.2	Missverständnisse in der Kommunikation mit dem Kunden	65
4.2.1	Aus dem Projektalltag	65
4.2.2	Situationsanalyse	66
4.2.3	Übung 10: Ein Pflichtenheft farbig markieren und bearbeiten	69
4.3	Auf gute Art Nein sagen – drei Gesprächsstrategien	69
4.3.1	Aus dem Projektalltag	69
4.3.2	Situationsanalyse	70
4.3.3	Übung 11: Was könnte hinter einem »Nein« stecken?	77
4.4	Die eigenen Körpersignale beachten	79
4.4.1	Aus dem Projektalltag	79
4.4.2	Situationsanalyse	80
4.4.3	Übung 12: Die Signale des Körpers in eine Körperskizze eintragen	83
5	Führungsaufgaben im Projektteam	85
5.1	Die Rolle des Projektleiters einnehmen	85
5.1.1	Aus dem Projektalltag	85
5.1.2	Situationsanalyse	86
5.1.3	Übung 13: Projektleiterqualitäten mit dem Wertequadrat identifizieren	90
5.2	Die Führungskompetenzen Menschen- und Zielorientierung	93
5.2.1	Aus dem Projektalltag	93
5.2.2	Situationsanalyse	94
5.2.3	Übung 14: Eigene Führungseigenschaften identifizieren	101
5.3	Mitwirkungsleistungen erfolgreich einfordern	105
5.3.1	Aus dem Projektalltag	105
5.3.2	Situationsanalyse	106
5.3.3	Übung 15: Vorwürfe in konstruktive Aussagen verwandeln	111
5.4	Schlechte Projektnachrichten kommunizieren	112
5.4.1	Aus dem Projektalltag	112
5.4.2	Situationsanalyse	113
5.4.3	Übung 16: Negative Botschaften in positive verwandeln	119
5.5	Leitlinien für ein wirkungsvolles Lob	121
5.5.1	Aus dem Projektalltag	121
5.5.2	Situationsanalyse	122
5.5.3	Übung 17: Ein konkretes und glaubwürdiges Lob formulieren	125

6	Das Projektteam – Rollenbesetzung und Dynamik	127
6.1	Die Teamzusammensetzung analysieren	127
6.1.1	Aus dem Projektalltag	127
6.1.2	Situationsanalyse	128
6.1.3	Übung 18: Die Rollenbesetzung im Team beurteilen	131
10 6.2	Die Phasen im Teambildungsprozess	132
6.2.1	Aus dem Projektalltag	132
6.2.2	Situationsanalyse	133
6.2.3	Übung 19: Das Feedback-Karussell	136
6.3	Mitgefühl und positive Kommunikation im Projektteam	139
6.3.1	Aus dem Projektalltag	139
6.3.2	Situationsanalyse	140
6.3.3	Übung 20: Eine aktiv-konstruktive Haltung einnehmen	143
6.4	Selbst- und Fremdwahrnehmung des Projektteams reflektieren	145
6.4.1	Aus dem Projektalltag	145
6.4.2	Situationsanalyse	146
6.4.3	Übung 21: Ein Johari-Fenster für das Projektteam entwickeln	149
7	Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber	153
7.1	Die Bedürfnisse aller Beteiligten identifizieren	153
7.1.1	Aus dem Projektalltag	153
7.1.2	Situationsanalyse	154
7.1.3	Übung 22: Zwischen Bedürfnissen und Mitteln der Bedürfnisbefriedigung unterscheiden	157
7.2	Die Anforderungen des Kunden klären	159
7.2.1	Aus dem Projektalltag	159
7.2.2	Situationsanalyse	161
7.2.3	Übung 23: Fragen zur Bewertung von Anforderungen sammeln	166
7.3	Mit Grenzverletzungen professionell umgehen	167
7.3.1	Aus dem Projektalltag	167
7.3.2	Situationsanalyse	168
7.3.3	Übung 24: Erleben Sie Ihre individuellen Grenzen	172
7.4	Umgang mit schwierigen Kunden	173
7.4.1	Aus dem Projektalltag	173
7.4.2	Situationsanalyse	174
7.4.3	Übung 25: Portrait eines schwierigen Menschen zeichnen – eine Polaritäten-Übung	177

8	Veränderungsmanagement als Führungsaufgabe	179
8.1	Individuelle Verhaltensänderungen unterstützen	179
8.1.1	Aus dem Projektalltag	179
8.1.2	Situationsanalyse	180
8.1.3	Übung 26: Ressourcen für Veränderungsprozesse sammeln ...	183
8.2	Widerstände im Veränderungsprozess bearbeiten	184
8.2.1	Aus dem Projektalltag	184
8.2.2	Situationsanalyse	185
8.2.3	Übung 27: Die Veränderungsbereitschaft der Projektmitarbeiter berechnen	189
8.3	Innovationen erfolgreich einführen	191
8.3.1	Aus dem Projektalltag	191
8.3.2	Situationsanalyse	192
8.3.3	Übung 28: Innovationstypen identifizieren	195
8.4	Neue Perspektiven für die Projektarbeit gewinnen	197
8.4.1	Aus dem Projektalltag	197
8.4.2	Situationsanalyse	198
8.4.3	Übung 29: Perspektivenwechsel und Falsifikation	199
	Nachwort	203
	Danksagung	207
	Literaturverzeichnis	209
	Die Autoren	211
	Stichwortverzeichnis	213

1 Einleitung: Vorhang auf für Ihre Projektleiterkarriere

Weiterführende Informationen zu diesem Kapitel finden Sie unter:
www.crashkurs-it-projektleitung.de/worum-gehts



»Sie haben in vielen Projekten gute Ergebnisse erzielt. Sie helfen den Kollegen und Sie sind bei unseren Kunden sehr angesehen. Kurz und gut, Sie haben gezeigt, dass Sie zu mehr berufen sind. Deshalb freue ich mich, Sie zum Projektleiter zu ernennen.« Mit diesen oder ähnlichen Worten werden die meisten Softwareentwickler zu Projekt- oder Teamleitern befördert. Und von einem Tag auf den anderen ist nichts mehr wie vorher.

Mit diesem Absatz beginnt Kapitel 5.1 dieses Buches. Frischgebackene Führungskräfte und Projektleiter sehen sich ganz plötzlich mit einer Unmenge neuer Anforderungen konfrontiert. Und auch gestandene Projektleiter wissen manchmal nicht, wie ihnen geschieht. Die Erwartungen betreffen nicht nur die fachliche und organisatorische Seite des Projektmanagements. Viel schwerer wiegen die Ansprüche, die von einem Tag auf den anderen an ihre Persönlichkeit gestellt werden.



Dieses Beispiel fanden wir in einer tatsächlich erschienenen Stellenanzeige:



»Der Projekterfolg wird in erster Linie durch die Persönlichkeit der/des Projektleiterin/Projektleiters bestimmt. Daher zeichnen sich erfolgreiche Projektleiter durch folgende Merkmale aus:

Sie sind

- lösungs-/erfolgsorientiert
- kommunikativ
- delegationsstark
- konfliktfähig
- durchsetzungsstark
- kundenorientiert
- empathisch
- überzeugend und gewinnend

Sie können

- wirtschaftlich denken
- dem Kunden Vertrauen und Sicherheit auch in kritischen Situationen vermitteln
- in Ihrem Team auch bei hoher Belastung Erfolgshunger und Begeisterung erzeugen und aufrechterhalten
- klare, nachvollziehbare Entscheidungen treffen und vermitteln
- sich auch gegenüber dem Kunden und dem eigenen Management durchsetzen«

Das klingt nach übermenschlichen Anforderungen. Doch ist bereits aus dieser Stellenanzeige erkennbar, dass es die *Persönlichkeit* ist, die einen Projektleiter erfolgreich macht. Erst in zweiter Linie sind es die Methoden und Tools des Projektmanagements.

Wir haben uns in diesem Buch daher darauf konzentriert, eine Vielzahl an Hilfsmitteln und Tipps direkt erlebbar zu machen, die für die zielgerichtete Entwicklung einer Projektleiterpersönlichkeit unerlässlich sind. Wir selber haben unsere eigene, über viele Jahre erworbene Erfahrung in der Leitung von IT-Projekten in das Buch einfließen lassen. Diese Erfahrung bereichern wir an durch unsere Ausbildung und Tätigkeit als Kommunikations- und Verhaltenstrainer, denen wir zahlreiche Impulse verdanken, sodass ein praxistauglicher Ratgeber entstanden ist.

Unser Ansatz ist persönlich: Sie, liebe Leserinnen und Leser, werden sich auf unsere Überlegungen einlassen müssen. Wir werden Sie fordern und wir fangen mit Ihnen selbst an. Schon im zweiten Kapitel werden Sie viel über sich erfahren. Kapitel 2 »Die Persönlichkeit des Projektleiters« nimmt Sie mit auf eine Entdeckungsreise in Ihre Persönlichkeit. Denn nur, wenn Sie sich selbst verstehen, Ihre Antriebe und Ihre Blockierer, Ihre Achillesferse und Ihre Schokoladenseite, können Sie Ihre Verhaltensmuster und Reaktionen in der Projektarbeit besser einschätzen. Dadurch können Sie mit Ihrem Gegenüber, ob Kunde, Mitarbeiter oder Chef, angemessen umgehen. Das ist für eine Führungsposition unerlässlich. Diese Überlegungen vertiefen wir, bevor wir in den Kapiteln 4 und 5 praktische Werkzeuge für eine professionelle Kommunikations- und Führungsarbeit entwickeln.

Das gesamte Kapitel 6 widmet sich denen, die die Arbeit tun, dem Projektteam. Sie erhalten spannende Einblicke in die Gruppendynamik dieser Schicksalsgemeinschaft und werden dabei vermutlich vieles wiedererkennen.

Das Kapitel 7 führt dann unter dem Titel »Zusammenarbeit mit dem Auftraggeber« alles zum großen Ganzen zusammen. Es geht um das wahre Projektleben. Beschließen werden wir unseren Rundgang in Kapitel 8 mit einigen Gedanken zum Veränderungsmanagement, speziell zu den Widerständen, auf die Sie früher oder später stoßen werden. Das können Hemmnisse beharrender Kollegen oder Kunden sein, aber auch Blockaden in Ihnen selbst. Seien Sie gespannt auf die Handlungsmöglichkeiten, die Ihnen auch in solchen schwierigen Situationen zur Verfügung stehen.

Jedes dieser komplexen Themen untergliedern wir in Teilaspekte, die sich in Unterabschnitten wiederfinden. Diese Abschnitte folgen fast durchgehend einem einheitlichen Aufbau:

- einführende Situation aus dem realen Projektalltag,
- Analyse der beschriebenen Effekte, ggf. Vorstellung eines erklärenden Modells,

- Entwicklung von Handlungsalternativen, die unmittelbar in die Praxis umsetzbar sind,
- Übungen für die Praxis.

Nutzen Sie die Gelegenheit, neue Handlungsmuster einzuüben. Aus unseren Seminaren wissen wir, dass die Teilnehmer gerade die Übungen als besonders wertvoll einschätzen. Wir wissen auch, dass vieles beim ersten Mal ungewohnt ist, Ihnen fremd vorkommen wird oder dass unsere Vorschläge sperrig wirken können.

Wir möchten Ihnen Mut machen. Versuchen Sie es ruhig mehrfach. Sie werden feststellen, dass Sie Ihren ganz eigenen Weg finden werden. Bevor ein Pfad im Unterholz sichtbar wird, muss man ihn erst ein paar Mal gegangen sein.



Arbeitshilfen zum Buch

Dieses Buch ist Bestandteil eines cross-medialen Konzepts.

Unter www.crashkurs-it-projektleitung.de finden Sie alle 29 Übungen aus diesem Buch und vertiefende Beiträge zu ausgewählten Themen, die Sie in diesem Crashkurs kennengelernt haben. Folgen Sie einfach den Links oder QR-Codes, die wir zu Beginn eines jeden Kapitels angelegt haben! So können Sie gezielt die weiterführenden Materialien zum jeweiligen Kapitel nutzen.

Besonders wichtig ist uns der Austausch zwischen Ihnen, anderen in derselben Situation und uns als Autoren. Auch dazu gibt es auf der Website reichlich Gelegenheit. Wir stehen als Moderatoren und Impulsgeber bereit. Fordern Sie uns. Wir freuen uns darauf.

Eine Bemerkung zum Sprachgebrauch in diesem Buch: Wir haben uns dazu entschieden, auf gendersensible Sprache zu verzichten. Es galt abzuwägen zwischen einer flüssig lesbaren Form und dem sehr berechtigten Anliegen, jede Form der Diskriminierung zu vermeiden. In unseren Beispielen aus dem Projektalltag treten Frauen und Männer gleichberechtigt in unterschiedlichen Rollen auf. Auch wenn, etwa für Positionsbezeichnungen, in der Regel die grammatisch männliche Form verwendet wird, sind Frauen ausdrücklich und selbstverständlich immer mitgemeint.

Doch nun genug der Vorrede: Vorhang auf für Ihre Projektleiterkarriere!

Helga Trölenberg und Heiner Drathen

2 Die Persönlichkeit eines Projektleiters

Zusatzmaterialien zu diesem Kapitel finden Sie unter:

www.crashkurs-it-projektleitung.de/persoenlichkeit



2.1 Die sozialen Kompetenzen Empathie, Mitgefühl und Verständnis

2.1.1 Aus dem Projektalltag

Teammeeting. Es ist schlechte Stimmung. Die Assistentin Sara Peters hat gerade lautstark die Tür zu ihrem Büro zugeschlagen. Drinnen hört man sie schimpfen. Das Team sitzt ratlos im Konferenzraum. Was ist passiert?

Sara hat sich zum wiederholten Male über den Zustand der Teeküche und der Büros beschwert. Schmutziges Geschirr wird nicht in die Spülmaschine geräumt, abgelaufene Lebensmittel schimmeln im Kühlschrank vor sich hin und angefangene Wasserflaschen mit abgestandenem Inhalt lagern auf und neben den Schreibtischen im Büro.

»Ich bin doch nicht euer Hauself, der euch alles nachträgt und immer die Büros aufräumt«, hat sie sich beklagt. »Was passiert, wenn morgen unser Kunde zum Workshop kommt? Sollen unsere Gäste so empfangen werden?« Die Entwickler im Team verstehen die ganze Aufregung nicht. »Der Kunde betritt doch nicht unsere Büroräume. Reg' dich nicht so auf. Außerdem muss man ja sehen, wie hart wir für ihn arbeiten«, antwortet der Kollege Tobias Vogt aus der Entwicklungsabteilung und fügt verschmitzt hinzu: »Wir sind halt die Genies und Gurus. Wir durchblicken dieses Chaos.« In diesem Moment platzt der Assistentin der Kragen. »Ihr seid richtige Schweine. Macht ihr das zu Hause auch so? Ich glaube, ihr wollt mich nur provozieren und ausnutzen.« Und weg ist sie.



2.1.2 Situationsanalyse

Was hier den rauschenden Abgang von Sara provoziert hat, ist das fehlende Verständnis ihrer Kollegen. Empathie oder Mitgefühl erzeugt dieses Verständnis. Empathie ist die Fähigkeit, sich in einen anderen Menschen hineinzusetzen, sich vorstellen zu können, was der andere fühlt. Empathie hilft uns, Worte dafür zu finden, was wir am anderen beobachten, und das anzunehmen, ohne es zu bewerten. Oder anders formuliert: Es ist die Fähigkeit, sich auf die Bedürfnisse des Gegenübers einzulassen, sich in die Gefühlswelt des anderen hineinzufühlen.



Empathie ist notwendig, weil wir es fast immer und überall mit anderen Menschen zu tun haben, selbst wenn wir hinter dem Bildschirm sitzen.

Unsere Fähigkeit, Empathie oder Mitgefühl zu entwickeln, gehört zu unserer genetischen Grundausstattung. Sie ist unerlässlich für uns Menschen als soziale Wesen. Auch bei Tieren kann man empathische Verhaltensweisen beobachten. In der Kindheit entwickelt sich die Fähigkeit zur Empathie mit der Fähigkeit, das eigene Ich zu erkennen. Ohne ein bewusstes Ich gibt es keine Empathie.

Es reicht aber nicht aus, sich in die Gefühlswelt des anderen einfühlen zu können. Entscheidend ist, ob man auch entsprechend handelt. In unserem Fall können die Entwicklerkollegen sicherlich gut nachfühlen, dass sich ihre Teamassistentin ärgert. Aber es fehlen Verhaltensweisen, die ihrem Ärger angemessen wären, das Nachfragen und die Klärung der Situation.

Damit das gelingt, müssen sich die Kollegen zunächst bewusst werden, welches Gefühl sie bei ihrer Teamassistentin wahrnehmen, und Hypothesen entwickeln, aus welchen Motiven heraus dieses Gefühl entstanden sein könnte. So kann sich Sara ärgern oder verzweifelt oder wütend sein, weil sie z. B. Ordnung braucht, um sich wohlfühlen, oder gerne eine gute Gastgeberin für die Kunden sein möchte oder von den Kollegen ernst genommen werden will.

Das wären drei plausible Möglichkeiten. Doch welche gilt denn nun für diese konkrete Situation und diesen konkreten Menschen? Hier hilft nur direktes Nachfragen beim Betroffenen, um die Motive im Einzelnen zu klären.

Werden Sie sich bewusst, welches Gefühl Ihr Gegenüber zeigt, und entwickeln Sie eine Hypothese, welches Motiv ihn oder sie antreibt. Dann haben Sie gute Chancen, darauf adäquat einzugehen. Ihr Mitarbeiter wird sicherlich bemerken, wenn Sie Verständnis haben. Sie werden sich dann besser verstehen. (Wie man Gefühle benennt, erfahren Sie in Kapitel 3.3.)

Mit vier einfachen Schritten zu mehr Transparenz

Aber wie können Sie etwas über die Motive Ihres Gegenübers erfahren?

Eine einfache Satzfolge in vier Kommunikationsschritten schafft hier mehr Transparenz. So können wir das Eingangsbeispiel analysieren:

Kommunikationsschritte	Formulierung	Was sage ich?
1. Wiederholung dessen, was Ihr Gegenüber gesagt hat, und zwar in eigenen Worten.	Wenn du sagst ...	<i>Wenn du sagst</i> , »Ich bin doch nicht euer Hauself«,
2. Benennung des Gefühls, das Sie am anderen wahrgenommen haben.	Fühlst du dich ...	fühlst du dich ausgenutzt,
3. Nennung des Motives, das Sie vermuten, Ihre Hypothese.	Weil du brauchst.	<i>weil du</i> eine gute Gastgeberin für unsere Kunden sein willst?
4. Nachfrage, ob Ihre Wahrnehmung mit derjenigen Ihres Gegenübers übereinstimmt.	Ist es das?	Ist es das?

Ihr Gegenüber kann jetzt erfahren, ob Sie ihn verstanden haben. Sie können mitfühlen, was er oder sie fühlt. Und dies, ohne zu unterstellen, genau zu wissen, was der andere denkt und fühlt, denn schließlich fragen Sie am Ende des Dialogs noch einmal nach. Aber Vorsicht: Ohne die vielen Fragen, vor allem ohne die Abschlussfrage in Schritt 4 kann diese Vorgehensweise auch Missverständnisse provozieren. Dann lautet unser Beispiel so:

»Wenn du sagst »Ich bin doch nicht euer Hauself«, dann fühlst du dich nicht ernstgenommen, weil du eine gute Gastgeberin sein willst. (Ich hab's ja gleich gewusst!)«

Eine mögliche Reaktion: »Du immer mit deiner Besserwisserei. Als könntest du in alle hineingucken. Ach, ich sag' gar nichts mehr!«

Ohne Fragezeichen und nachfolgende Bestätigung oder Ablehnung Ihrer Vermutung fühlt sich Ihr Gesprächspartner vielleicht überrumpelt und wieder missverstanden. Dabei haben Sie es doch gut gemeint.

Damit Sie Kompetenz in dieser Art der Gesprächsführung aufbauen können, versuchen Sie die nachfolgende Übung. Die Formulierungsvorgabe mag für Ihre Ohren vielleicht hölzern klingen. Er entspricht vielleicht nicht Ihrem üblichen Sprachgebrauch. Doch es lohnt sich, die Sätze so zu üben wie beschrieben. Nach einiger Zeit des Gebrauchs entwickeln Sie sowieso Ihren eigenen, ganz persönlichen Stil.

Hintergrund: Gewaltfreie Kommunikation nach Marshall B. Rosenberg

Unser Kommunikationsmodell zur Förderung der Empathie stammt von Marshall B. Rosenberg. Er entwickelte das Konzept der gewaltfreien Kommunikation während der Bürgerrechtsbewegung in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts. Sein Konzept half in den USA, die Rassentrennung in Schulen und anderen Institutionen zu überwinden. Rosenberg war Zeit seines Lebens Lehrer und Trainer und auch in Krisenregionen und ökonomisch benachteiligten Regionen tätig. Das Modell der gewaltfreien Kommunikation half bei der Bewältigung des Krieges im ehemaligen Jugoslawien wie auch in Ruanda. Seine Methoden fanden Eingang in moderne Mediations- und Coachingansätze.

2.1.3 Übung 1: Motive und Gefühle des anderen in Erfahrung bringen

Erinnern Sie sich an eine Situation, in der jemand besonders starke Gefühle gezeigt hat, sei es Ärger, Freude, Wut, Zufriedenheit etc. Formulieren Sie anhand der vier Kommunikationsschritte die entsprechenden Satzanfänge aus.

Kommunikationsschritte	Formulierung	Was sage ich? (Hier tragen Sie Ihre Sätze ein)
Wiederholung dessen, was Ihr Gegenüber gesagt hat, und zwar in eigenen Worten.	Wenn du sagst ...	
Benennung des Gefühls, das Sie am anderen wahrgenommen haben.	Fühlst du dich ...	
Nennung des Motives, das Sie vermuten, Ihre Hypothese.	Weil du brauchst.	
Nachfrage, ob Ihre Wahrnehmung mit derjenigen Ihres Gegenübers übereinstimmt.	Ist es das?	

Denken Sie an andere Gesprächssituationen, in denen Sie nicht wussten, wie Sie richtig reagieren sollten. Versuchen Sie, Ihre Reaktion in der Situation einmal neu zu gestalten, indem Sie die vier Kommunikationsschritte durchführen. Notieren Sie sich die Sätze. Wie wäre das Gespräch weiter verlaufen? Wie hätte ein anderes Ergebnis ausgesehen?

	Situation 1: (Hier beschreiben Sie kurz die Situation.)	Situation 2: (Hier beschreiben Sie kurz die Situation.)
Formulierung	Was sage ich? (Hier tragen Sie Ihre Sätze ein.)	Was sage ich? (Hier tragen Sie Ihre Sätze ein.)
Wenn du sagst ...		
Fühlst du dich ...		
Weil du brauchst.		
Ist es das?		
Welchen Unterschied hätten Sie vielleicht festgestellt?		



Tipp

Verwenden Sie unser Kommunikationsmodell auch im privaten Bereich, wenn sich Ihre Partnerin oder Ihr Partner über Sie beklagt. Sie werden vermutlich erleben, dass Ihr Partner oder Ihre Partnerin von Ihrer Reaktion positiv überrascht ist und sich verstanden fühlt.