

RENÉ MEIER

# KOMPASS

FÜR SCHWIERIGE GESPRÄCHE



DAS  
EIGER  
MODELL

Kommunikation in Alltag und Beruf meistern

**SCM**  
Hänssler

# SCM

Stiftung Christliche Medien

SCM Hänssler ist ein Imprint der SCM Verlagsgruppe, die zur Stiftung Christliche Medien gehört, einer gemeinnützigen Stiftung, die sich für die Förderung und Verbreitung christlicher Bücher, Zeitschriften, Filme und Musik einsetzt.



© der deutschen Ausgabe 2018

SCM Hänssler in der SCM Verlagsgruppe GmbH

Max-Eyth-Straße 41 · 71088 Holzgerlingen

Internet: [www.scm-haenssler.de](http://www.scm-haenssler.de); E-Mail: [info@scm-haenssler.de](mailto:info@scm-haenssler.de)

Die Bibelverse sind, wenn nicht anders angegeben,  
folgender Ausgabe entnommen:

Neues Leben. Die Bibel, © der deutschen Ausgabe 2002 und 2006

SCM R. Brockhaus in der SCM Verlagsgruppe GmbH Witten/Holzgerlingen

Comic S. 77 und 89:

© Peanuts Worldwide LLC/Distr. Andrews McMeel Syndicate/Distr. Bulls

Umschlaggestaltung: Patrick Horlacher, Stuttgart

Autorenfoto: © Martin Heimann, Arlesheim

Titelbild: »Designed by Freepik«

Satz: typoscript GmbH, Walddorfhäslach

Illustrationen: Kathrin Spiegelberg; Flaticon/freepik.com

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Gedruckt in Deutschland

ISBN 978-3-7751-5840-4

Bestell-Nr. 395.840

# INHALT

<b>Einleitung</b> .....	<b>7</b>
Die wichtigste Person sind Sie! .....	7
Das EIGER-Modell für Kommunikation .....	8
Der theologische Kompass .....	9
<b>Teil 1   Die wichtigste Person sind Sie!</b> .....	<b>11</b>
Ein Beispiel, wie Prägungen Konflikte beeinflussen .....	13
Wie sehr wir selbst ein Gespräch prägen .....	16
Uns selbst lieben ist mehr als Kitsch .....	19
Einen befreienden Umgang mit uns selbst finden .....	22
Ein Blick zurück, bevor es weitergeht .....	43
Schwierige Gespräche kompetent meistern .....	44
Konflikte sind not-wendig .....	46
Schwierige Gespräche bieten Chancen für Veränderungen ...	49
Wie sieht es bei Ihnen aus? .....	50
<b>Teil 2   Das EIGER-Modell für Kommunikation</b> .....	<b>51</b>
Einführung .....	51
Wie das Modell entstand .....	51
Die fünf Phasen des EIGER-Modells – ein kurzer Überblick ....	53
1. Phase: Ereignis .....	61
Was sind »Ereignisse«? .....	61
Nonverbale Kommunikation .....	62
Anspruchsvolle Ereignisse – und wie man sie eindämmen kann .....	63
Das Wunder kleiner Gespräche .....	65
Das Harvard-Konzept: Der Weg zu gemeinsamen Lösungen ...	68
2. Phase: Interpretation .....	76
Wir interpretieren ständig .....	76

Das Vier-Ohren-Modell .....	81
Die Interpretation bin ich .....	85
3. Phase: Gefühle .....	87
Die Ursache unserer unangenehmen Gefühle .....	87
Der Schlüssel zum Glück .....	88
Was Gefühle mit Rasenmähen zu tun haben .....	90
Interpretation geschieht aufgrund gemachter Erfahrungen .....	91
Was uns Gefühle sagen wollen .....	94
Umgang mit eigenen heftigen, unangenehmen Gefühlen .....	96
Wie man eigene Gefühle und Wünsche gut formuliert – das Konzept der gewaltfreien Kommunikation .....	102
Wie kann man auf negative Kritik gut reagieren? .....	107
4. Phase: Empathie .....	114
Was ist Empathie? .....	115
Empathie bedeutet, ganz beim Anderen zu sein .....	116
Die Technik der Empathie .....	117
Woran erkennt Ihr Gegenüber, dass Sie ihm <i>nicht</i> richtig zuhören? .....	118
Wie können Sie zeigen, dass Sie zuhören? .....	119
Ein Gespräch besteht aus drei Satzzeichen .....	120
Weshalb sollen wir empathisch reagieren? .....	121
5. Phase: Reaktion .....	122
Die häufigsten Fehler bei der Reaktion .....	123
Jedes Problem kann nur auf der Ebene gelöst werden, auf der es entstanden ist .....	125
Weshalb wir Beziehungskonflikte auf die Sachebene verlegen .....	126
Gut reagieren bedeutet, seine Position zu kennen .....	127

Die Kunst, überzeugend zu argumentieren .....	156
Gehen Sie geschickt mit Killerphrasen um .....	158
Status-Spiele .....	160
Von Grabenbrüchen und Versöhnungsbrücken .....	167
Bauanleitung für eine Versöhnungsbrücke .....	168
Wer kann weiterhelfen, wenn wir nicht weiterkommen? .....	170
Was nach einem schwierigen Gespräch zu tun ist .....	171
Halten Sie den aktuellen Stand fest .....	172
Prüfen Sie sich selbst .....	173
Fragen Sie nach .....	173
Und wie geht es weiter? .....	174
Pflegen Sie Ihre Seele .....	174
<b>Teil 3   Theologischer Kompass mit Weitblick .....</b>	<b>175</b>
Die wichtigste Person sind Sie! (vgl. Ausführungen ab S. 11) .....	175
Wie sehr wir selbst ein Gespräch prägen (vgl. Ausführungen ab S. 16) .....	180
Uns selbst lieben ist mehr als Kitsch (vgl. Ausführungen ab S. 19) .....	181
Seien Sie dankbar für das, was Sie haben (vgl. Ausführungen ab S. 22) .....	187
Überwinden Sie ungesunde innere Antreiber und Festlegungssätze (vgl. Ausführungen ab S. 25) .....	189
Gönnen Sie sich selbst Gutes (vgl. Ausführungen ab S. 33) .....	192
Versöhnen Sie sich mit Ihrer Vergangenheit (vgl. Ausführungen ab S. 37) .....	194
Schwierige Gespräche kompetent meistern (vgl. Ausführungen ab S. 44) .....	197

Die fünf Phasen des EIGER-Modells – ein kurzer Überblick (vgl. Ausführungen ab S. 51) .....	198
Das Harvard-Konzept: Der Weg zu gemeinsamen Lösungen (vgl. Ausführungen ab S. 68) .....	199
2. Phase: Interpretation (vgl. Ausführungen ab S. 76) .....	202
3. Phase: Gefühle (vgl. Ausführungen ab S. 87) .....	203
Das Zahnpasta-Prinzip (vgl. Ausführungen ab S. 94) .....	204
Hat Gott Gefühle? .....	204
Umgang mit eigenen heftigen, unangenehmen Gefühlen (vgl. Ausführungen ab S. 96) .....	206
Wie kann man auf negative Kritik gut reagieren? (vgl. Ausführungen ab S. 107) .....	207
4. Phase: Empathie (vgl. Ausführungen ab S. 114) .....	208
Die häufigsten Fehler bei der Reaktion (vgl. Ausführungen ab S. 123) .....	210
Die ska-Methode – ein kurzer Weg zum Ziel (vgl. Ausführungen ab S. 133) .....	211
Das Gute an Eskalation (vgl. Ausführungen ab S. 138) .....	213
Position 2: Ich bin im Unrecht – der Andere ist im Recht (vgl. Ausführungen ab S. 145) .....	216
Von Grabenbrüchen und Versöhnungsbrücken (vgl. Ausführungen ab S. 167) .....	218
<b>Ein paar Worte zum Abschluss .....</b>	<b>220</b>
<b>Ich danke ganz herzlich ... ..</b>	<b>221</b>
<b>Anmerkungen .....</b>	<b>222</b>
<b>Diese Quellen haben mich inspiriert .....</b>	<b>223</b>

# TEIL 1

## DIE WICHTIGSTE PERSON SIND SIE!

»Ich habe es so satt, von Anderen immerzu korrigiert zu werden«, schrieb mir ein Kollege per E-Mail verärgert, als ich eine seiner Ideen hinterfragt hatte. Ich war verwirrt und begriff erst später, was meine leise Kritik bei ihm ausgelöst hatte. Wir kommen darauf zurück.

Für einen Konflikt braucht es bekanntlich immer zwei Personen. Normalerweise denken wir: Wenn der Andere – der schwierige Zeitgenosse – anders wäre, dann wäre alles einfacher. Das stimmt! Nur ist der Andere eben nicht so einfach und pflegeleicht. Der Versuch, ihn zu ändern, ist meist aussichtslos und verschlimmert die vertrackte Situation. Sie können nur sich selbst ändern. Deshalb heißt der wichtigste Grundsatz im Blick auf schwierige Gespräche: *Die wichtigste Person sind Sie!*

Die Kunst guter Kommunikation besteht nicht darin, sich darüber zu ärgern, dass der Andere »so schwierig« ist. Wenn ich so denke, betrachte ich mich als Opfer des Anderen: »*Wäre er einsichtiger, wäre alles besser.*« Damit mache ich den Ausgang des Gesprächs vom Anderen abhängig. Ich habe aber die Möglichkeit, unabhängig vom Anderen selbst kompetent zu reagieren. Damit übernehme ich Verantwortung und bleibe nicht länger ein Opfer des Anderen. Und je besser ich mich selbst kenne, desto kompetenter kann ich die Kommunikation gestalten. Ein Eishockeytrainer hat seiner Mann-

schaft im Blick auf eine schwierige gegnerische Mannschaft einmal gesagt: »Die Anderen ändern ihr Spiel nicht. Wir müssen unser Spiel ändern.« Er wollte ihnen damit sagen: »Wenn ihr gegen diese Mannschaft einfach so spielt wie immer, dann habt ihr keine Chance. Aber ihr könnt euer Spiel verändern und euren Gegner damit verwirren.« Nehmen Sie es sportlich, wenn's um schwierige Zeitgenossen geht!

Die Sachebene in Gesprächen ist nur ein Teil der Wahrheit – der sichtbare und hörbare Teil. Wie beim Eisberg verbirgt sich der größte Teil unsichtbar unter der Wasseroberfläche.

Ich habe die Möglichkeit, unabhängig vom Anderen selbst kompetent zu reagieren.

Dieser Teil ist die Persönlichkeit des Anderen und meine eigene Person – also die *Persönlichkeitsebene*. Wie der ganze Eisberg beim Anderen aussieht, kann ich höchstens ahnen. Meine Aufgabe ist es, *meinen* verborgenen Teil des Eisbergs zu erforschen und gut damit umzugehen.

Menschen tragen Wunden, Verletzungen und Vorurteile mit sich herum. Oft stammen diese Prägungen aus der Kindheit und der Jugend. Es sind nicht zwingend immer die Eltern oder Lehrer, die »alles falsch« gemacht haben. Häufig haben auch einzelne Ereignisse, eigene Verhaltensweisen und überhöhte Ideale ihre Spuren hinterlassen. Diese Erfahrungen formen mein Selbstbild, mein Weltbild und mein Gottesbild. Wie ich mit mir umgehe und was ich über mich und Andere denke, prägt meinen Kommunikationsstil – besonders in heiklen Situationen.

Wenn ich an mir arbeite und mich nicht nur als Opfer des Anderen betrachte, trete ich auf das weite Feld der Freiheit und Selbstverantwortung. Erst dann kann ich auf eine schwierige Situation angemessen reagieren. Der Begriff *angemessen* wird noch einige Male auftauchen. Eine *angemessene* Reaktion zielt darauf ab, dem Anderen, sich selbst und der Situation gegenüber Rechnung zu

tragen. Der Psychologe und Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun beschreibt angemessenes Verhalten als »stimmig«. Er sagt: *»Stimmigkeit ist die doppelte Übereinstimmung sowohl mit mir selbst als auch mit dem Charakter der Situation.«*<sup>1</sup>

Nur wenn ich mich angemessen verhalte, besteht die Möglichkeit, dass der Andere seine Einstellung und sein Verhalten möglicherweise überdenkt und sogar ändert. Man kann nicht schnell mit ein paar Tipps lernen, wie man sich in schwierigen Gesprächen clever verhält. Sich angemessen zu verhalten ist eine hohe Kunst, denn es gibt dazu kein fixes Schema.

## Ein Beispiel, wie Prägungen Konflikte beeinflussen

Kommen wir auf meinen verärgerten Kollegen zurück, von dem ich Ihnen zu Beginn erzählt habe. Wir beide verstehen uns bestens. Vor einiger Zeit sollten wir zusammen eine größere Veranstaltung organisieren. Zu Beginn der Planungsphase schickte er mir per E-Mail ein paar erste Ideen. Ich antwortete auf seine E-Mail und erwähnte, dass ich die meisten seiner Vorschläge sehr gut fände. An zwei Stellen fügte ich ein paar Ergänzungen ein und eine Idee stellte ich infrage. Dann sendete ich meinem Kollegen die E-Mail.

Kurz darauf schickte er mir eine sehr, sehr lange E-Mail, in der er den schon erwähnten Satz schrieb: *»Ich habe es so satt, von Anderen immerzu korrigiert zu werden.«* In dieser E-Mail führte er viele vergangene Verletzungen und Zurückstellungen auf. Er markierte klar, dass er es satt habe, immer infrage gestellt zu werden. Auf meine Einwände reagierte er ablehnend und zynisch.

Wie erschlagen saß ich vor meinem Bildschirm. Ich hatte diese Reaktion nicht im Geringsten erwartet – nicht von ihm! Und obwohl

ich meinen Kollegen nicht noch mehr ärgern wollte, fielen mir sofort ein paar fiese Bemerkungen ein, wie ich auf seine E-Mail hätte antworten können. Das zeigt übrigens, dass es kein Buch über Kommunikation braucht, um *unangemessen* reagieren zu können. Das liegt uns im Blut. Das können wir automatisch und von Natur aus. Meine spöttische Antwort hätte die Sache aber nur verschlimmert.

Ich hielt mich also zurück und unternahm erst einmal gar nichts. Sofern es möglich ist, ist nichts zu unternehmen zunächst oft eine gute Reaktion, wenn es um Kommunikation in schwierigen Gesprächen geht.

Etwa eine halbe Stunde später erhielt ich eine weitere E-Mail von meinem Kollegen: »*Vermutlich habe ich in meiner vorigen Mail etwas*

Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung.

*überreagiert. Ich bin früher so oft abgelehnt worden. Ich habe immer um Respekt und Anerkennung kämpfen müssen. Ich fühle mich noch heute zurückgestellt. Und immer wieder rutsche ich in dieses Denken hinein, dass ich für meine Würde und für meine Person kämpfen muss.*

*Deshalb habe ich in meiner Mail vorhin auf deine Gedanken zu meinen Ideen so heftig reagiert. Ich weiß, dass ich dieses Denken überwinden muss. Zudem hast du ja recht mit deinen Einwänden.«*

Ich habe mich über diese E-Mail natürlich sehr gefreut; nicht nur, weil er mir recht gab. Ich habe mich darüber gefreut, weil sich mein Kollege bewusst war, weshalb er so empfindlich reagiert hatte. Selbsterkenntnis ist der erste Schritt zur Besserung. Mein Kollege ist auf das Feld der Freiheit und Selbstverantwortung getreten, weil er für sein Verhalten nicht mehr seine Vergangenheit verantwortlich machen wollte.

Ein Kursteilnehmer hat diese Erfahrung einmal so ausgedrückt: »*Mit der Zeit wurde mir bewusst, dass ich früher immer aus dem*

*Bauch heraus reagiert habe. Ich kannte von meiner Vergangenheit her nur ein Verhalten: Aggression. Mir war dabei aber nie richtig wohl. Heute suche ich bewusst nach weiteren und besseren Möglichkeiten, um zu reagieren. Ich habe Wahlmöglichkeiten. Mir wurde klar, dass ich eigenverantwortlich handeln muss. Ich darf mein Verhalten nicht mit meiner Vergangenheit entschuldigen, sonst bin ich nur ein Opfer. Ich muss und will aus dem Schatten meiner Vergangenheit heraustreten und vorwärtsblicken. Ich will aus dem bisherigen Verhalten aussteigen. Diese neue Sicht in die Tat umzusetzen war vor einigen Jahren eine bewusste Entscheidung! Es war ein langer Weg, bis diese Entscheidung mehr und mehr Realität wurde.«*

Nach meiner Erfahrung ist es am anspruchsvollsten, mit verletzten, verwundeten und unversöhnten Menschen eine gute Beziehung und eine konstruktive Kommunikation zu pflegen. Die eine Gruppe der »ungeheilt Verwundeten« neigt zu unberechenbarer Härte, zu Rücksichtslosigkeit und zu einem verbissenen Kämpfen bis zum Untergang. Diese Menschen greifen andere an und werten sie ab, um sich selbst zu schützen. Die andere Gruppe der Verwundeten neigt zu Selbstmitleid, extremer Empfindlichkeit, Opferdenken, Selbstabwertung, Resignation und Rückzug. Sie schützen sich, indem sie sich ins Schneckenhaus zurückziehen.

.....  
 DER THEOLOGISCHE KOMPASS

Was ist der Mensch? Aus theologischer Sicht ist der Mensch zuerst und vor allem anderen ein Geschöpf. Und wo ein Geschöpf ist, ist ein Schöpfer. Weil der Schöpfer das Geschöpf liebt, spricht er mit ihm. Schöpfer und Geschöpf sind von Anfang an im Gespräch miteinander. Damit macht die Bibel

ab der ersten Seite klar: Es geht hier nicht um Religion, sondern um Beziehung; um Beziehung zwischen Schöpfer und Geschöpf und damit um Kommunikation. Die Bibel ist voller Gespräche zwischen Gott und den Menschen. Im Anfang war das Wort.

Der Mensch kann aber auch anders: Er kann sich weigern, mit Gott zu sprechen und auf ihn zu hören. Dann gerät vieles aus den Fugen. Menschen verletzen Menschen – zuerst meist mit Worten. Keiner ist dabei nur Opfer. Jeder kann verletzt werden, jeder verletzt und jeder ist für sein eigenes Reden und Handeln verantwortlich. Die gute Nachricht ist aber: Der Schöpfer will dem Menschen ein »neues Herz« geben. Verwundungen können geheilt und eigenes Fehlverhalten überwunden werden. Die Kommunikation steht auf einem neuen Fundament.

*Ausführlichere theologische Aspekte finden Sie in Teil 3 auf S. 175.*

.....

## WIE SEHR WIR SELBST EIN GESPRÄCH PRÄGEN

Der oben beschriebene E-Mail-Verkehr mit meinem Kollegen zeigt, dass es in schwierigen Gesprächen selten »rein sachlich« zugeht. Da schwingen unsere ganze Person und unsere ganze Lebensgeschichte mit. Auch die Art und Weise, wie wir über uns selbst denken und wie wir mit uns selbst umgehen, prägt die Auseinandersetzung mit dem Anderen.

Möchten Sie Ihrem »Innenleben« auf die Spur kommen? Hier sind einige Fragen, die Zusammenhänge zwischen Ihrem Verhalten und Ihrer inneren Verfassung andeuten: