

Kompetenz. Wissen. Erfolg.



Grundlagen der Kommunikation

- Erfolgreich kommunizieren im Beruf
- Gespräche führen
- Konflikte bearbeiten

Ersteller

Dr. Editha Koeberle-Petzschner,
Fachhochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege, Allgemeine Innere
Verwaltung.

Gegenreferent

Dr. Frank Höfer,
Stv. Vorstand a. D., Bayerische Verwaltungsschule

Illustrationen

Nicole Schweigert,
Diplom-Grafikdesignerin

Impressum

Herausgeber:
Bayerische Verwaltungsschule (BVS), Ridlerstraße 75, 80339 München,
Telefon 089/54057-0, info@bvs.de, www.bvs.de

Konzept / Satz:
Michael Bauer, BVS München – FIBO Lichtsatz GmbH, Unterhaching

© 2008 BVS

Jede Art der Vervielfältigung ohne schriftliche Genehmigung der BVS außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist gemäß § 106 Urheberrechtsgesetz verboten und kann strafrechtlich verfolgt werden.

Bezugsquelle: Dieses Lehrbuch erscheint im Rahmen der Neuen Reihe der BVS.
Weitere Information zu den Schriften der BVS und ein Bestellformular finden Sie im Internet unter www.bvs.de/schriften.

Vorbemerkung

Dieses Lehrbuch ist zum einen eine **Einführung** in Kommunikation für Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Aus- und Fortbildung. Es soll aber zum anderen auch in der Berufspraxis als **Nachschlagewerk** dienen, um sich immer wieder über bestimmte Verhaltensmuster, Techniken und Aspekte der Kommunikation und Konfliktbewältigung klar zu werden. Denn die Erlangung der Kommunikations- und Konfliktfähigkeit ist als ein fortwährender Prozess zu verstehen, in dem man versucht, Situationen zu analysieren und darauf aufbauend erfolgreich zu kommunizieren. Um manchen Aspekten Nachdruck zu verleihen und um die Selbstreflexion stärker anzuregen, wird der Leser im Buch gelegentlich direkt angesprochen.

In **Kapitel 1** werden die Grundlagen der Kommunikation behandelt. Auch wird ein kleiner Ausflug in die Theorienwelt vorgenommen. Aber keine Angst – nichts ist so praktisch wie eine gute Theorie, denn die beiden Kommunikationsmodelle von Watzlawick und Schulz von Thun enthalten wesentliche Hinweise für ein besseres Verständnis der Kommunikationsabläufe. Ein Verstehen dieser Prozesse erlaubt es, Gespräche effektiver zu führen und Kommunikationstechniken gezielt einzusetzen.

Kapitel 2 befasst sich mit wesentlichen Voraussetzungen für erfolgreiche Gespräche. Das sind zum einen eine gute Gesprächsvorbereitung und zum anderen die Beherrschung wichtiger Gesprächstechniken. Gesprächstechniken sind wichtige Hilfsmittel, die es uns ermöglichen, ein Gespräch zielgerichtet zu führen und auch kritische Gesprächssituationen zu meistern.

In **Kapitel 3** geht es um die Anwendung bestimmter Gesprächsstrategien. Dahinter stehen Überlegungen, wie man Informationen, Aussagen und Meinungen fair gestalten kann, sodass der Gesprächspartner sie versteht und auch bereit ist, darauf einzugehen.

Kapitel 4 zeigt Ihnen, dass Gespräch nicht gleich Gespräch ist. Es werden verschiedene Gesprächsarten und ihre Besonderheiten angesprochen. An einige dieser Gespräche sind bestimmte formale Regeln geknüpft.

Kapitel 5 setzt sich mit Konfliktmanagement auseinander. Konflikte sind ständige Begleiter in unserem Privat- und Berufsleben. Es wird dargestellt, worauf zu achten ist, um den Konflikt einer möglichst konstruktiven Lösung zuzuführen.

Kapitel 6 beschreibt, dass hinter einer erfolgreichen Kommunikation bestimmte Grundhaltungen – dem Gesprächspartner gegenüber – stehen. Diese Grundhaltungen, auf die in den anderen Kapiteln bereits eindringlich verwiesen wird, werden hier noch einmal explizit angesprochen und bewusst gemacht.

Kapitel 7 konfrontiert Sie mit einigen Fallbeispielen. Ihnen wird Gelegenheit gegeben, anhand von Fällen Ihr Wissen und Ihre Analysefähigkeit zu testen. Zum anderen können Sie Überlegungen anstellen, wie Sie in typischen Situationen der Verwaltungspraxis agieren und reagieren könnten, um ein erfolgreiches Gespräch zu führen.

Aus Gründen der einfachen Lesbarkeit wurde auf die geschlechtsspezifische Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für beide Geschlechter. In den Fallbeispielen wurde bewusst darauf geachtet, sowohl Männer als auch Frauen als Gesprächspartner zu erfassen.

Vorbemerkung	4
Inhalt	6
Literaturverzeichnis	8
Einleitung	9
1. Kommunikation – Grundlagen	11
1.1 Kommunikation – was bedeutet das?	11
1.2 Wie funktioniert der Informationsaustausch?	13
1.3 Kommunikationsmodelle erleichtern das Verständnis	14
1.3.1 Das Kommunikationsmodell von Watzlawick	15
1.3.2 Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun	19
1.4 Kommunizieren Frauen und Männer anders?	22
1.5 Auf den Punkt gebracht!	23
2. Wie führe ich Gespräche?	25
2.1 Gut vorbereitet ist halb gewonnen! (Gesprächsvorbereitung)	25
2.2 Wo sind wir gerade im Gespräch? (Gesprächsphasen)	27
2.3 Der Handwerkskoffer der Kommunikation (Gesprächstechniken)	28
2.3.1 Verständlich reden	29
2.3.2 Zuhören	30
2.3.3 Paraphrasieren	34
2.3.4 Fragen stellen	35
2.3.5 Ich-Botschaften senden	39
2.3.6 Vokale und nonverbale Signale geben	42
2.3.7 Puffern	42
2.3.8 Visualisieren	43
2.3.9 Ein typischer Fall: Ein aufgebrachter Bürger	43
2.4 Wie reden wir eigentlich miteinander? (Metakommunikation).	44
2.5 Auf den Punkt gebracht!	45
3. Strategisch muss man vorgehen! (Gesprächsstrategien)	46
3.1 Sich an einer Diskussion beteiligen	47
3.2 Gut argumentieren	47
3.3 Die Kraft des klaren Sprachstils nutzen	51
3.4 Mit Einwänden umgehen	54

3.5	Manipulationen und rhetorische Strategien abwehren	55
3.6	Moderation einsetzen.	61
3.7	Auf den Punkt gebracht!	64
4.	Gespräch ist nicht gleich Gespräch! (Gesprächsarten).	65
4.1	Wie verhandelt man richtig?	65
4.2	Wie führt man ein Kritikgespräch?	69
4.3	Zielvereinbarungsgespräch – was bedeutet das?	72
4.4	Was ist bei Telefongesprächen besonders zu beachten?	74
4.5	Warum sind informelle Gespräche und Smalltalk wichtig?	75
4.6	Auf den Punkt gebracht!	76
5.	Konflikte sind dazu da, bearbeitet zu werden! (Konfliktfähigkeit)	78
5.1	Konflikte als normaler Bestandteil von Arbeitsbeziehungen	78
5.2	Unser Leben – eine Zwickmühle! (Rollenkonflikte und Lösungsmöglichkeiten)	79
5.3	Der Konflikt eskaliert! (Konfliktentwicklung)	81
5.4	Was kann man tun? (Konfliktmanagement)	84
5.5	Mediation (Konfliktmanagement durch neutrale Dritte)	89
5.6	Auf den Punkt gebracht!	90
6.	Wesentliche Grundhaltungen in der Kommunikation und Konfliktbewältigung	91
7.	Fälle mit Lösungsbeispielen	92
7.1	Das erfolgreiche Problembewältigungsgespräch	92
7.2	Die misslungene Besprechung	96
7.3	Der kritisierte Mitarbeiter	98
7.4	Der verärgerte Bürger	99
7.5	Die unsichere, ängstliche Bürgerin.	101
	Stichwortverzeichnis	103

Wie führe ich Gespräche?

Wir führen in der Berufspraxis eine Fülle von Gesprächen. Manche sind geplant, vorbereitet, manche laufen ungeplant, gelegentlich nur zwischen „Tür und Angel“ ab. In manchen spielt Hierarchie eine Rolle, in anderen nicht. Ein Teil der Gespräche wird zwischen den Mitarbeitern der Verwaltung geführt, ein anderer Teil mit Bürgern, Unternehmen oder anderen Behördenvertretern.

Ein Gespräch wird **gut verlaufen**, wenn sich die beiden Gesprächspartner gegenseitig respektieren. Dann gelingt es auch eher, Standpunkte zu klären oder Lösungen für Probleme zu finden, die für beide Partner akzeptabel sind.

Hilfreich sind dabei folgende Punkte:

- Das Gespräch sollte in der Regel vorbereitet werden.
- Man sollte die Phasen eines Gesprächs kennen und erkennen.
- Man sollte die Gesprächstechniken beherrschen.

2.1

Gut vorbereitet ist halb gewonnen! (Gesprächsvorbereitung)



Zum Nachdenken

- Bereiten Sie sich auf wichtige Gespräche regelmäßig vor?
- Wie oft merken Sie, dass mit einer besseren Vorbereitung das Gespräch auch besser gelaufen wäre?

Die **Gesprächsvorbereitung** bezieht sich auf drei Aspekte: den inhaltlichen, den personenbezogenen und den organisatorischen Aspekt.

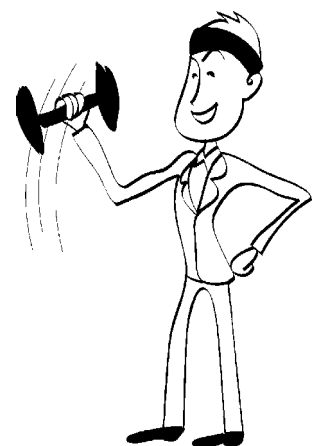
Inhaltliche Aspekte bedeuten, dass ich mir im Klaren darüber bin:

- Über was will ich konkret reden? Gibt es verschiedene Teilaspekte?
- In welcher Reihenfolge will ich diese ansprechen?
- Was möchte ich in diesem Gespräch erreichen?
- Welche Fakten, Daten, Informationen muss ich mir vorher besorgen?
- Welche Dinge kann ich erst im Gespräch klären?
- Welche Zugeständnisse kann ich eventuell machen?
- Welche Lösungen könnte ich mir vorstellen?
- Fange ich das Gespräch an oder warte ich zunächst ab, welche Punkte der Gesprächspartner anspricht?

Personenbezogene Aspekte können sich auf die eigene Person oder den Gesprächspartner beziehen.

Die eigene Person:

- Wie schätze ich den Gesprächspartner ein?
- Welche Einstellung habe ich dem anderen gegenüber? Habe ich Vorurteile? Kann das möglicherweise schon den Verlauf des Gesprächs negativ beeinflussen?



- Auf welche Signale „springe“ ich an, reagiere ich intensiv? Lasse ich mich durch eine bestimmte Körpersprache, z. B. durch einen verärgerten oder gelangweilten Gesichtsausdruck, schnell aus dem Konzept bringen?
- Wie selbstbewusst gehe ich in das Gespräch?

Den Gesprächspartner:

- Wie stelle ich am besten den Kontakt zu meinem Gesprächspartner her?
- Was könnte meinem Gesprächspartner in diesem Gespräch wichtig sein?
- Welche Vorteile kann/will er aus dem Gespräch ziehen?
- Welche Befugnisse/Möglichkeiten hat mein Gesprächspartner?

Aus organisatorischer Sicht ist zu fragen:

- Hat mein Gegenüber genug Zeit für die Besprechung meines Anliegens?
- Ist es sinnvoll, ein Vier-Augen-Gespräch zu führen?
- Mit welchen Unterbrechungen habe ich zu rechnen? Wie kann ich diese vermeiden?
- Welche Räumlichkeit ist sinnvoll?

Beratungsgespräch

Am Beispiel eines Beratungsgesprächs soll noch einmal verdeutlicht werden, welche konkreten Fragen ich mir zur Vorbereitung stellen kann:



10 Fragen zur Vorbereitung auf ein Beratungsgespräch

1. Was erwartet der Ratsuchende (Bürger/Besucher) von mir?
2. Was kann ich in dieser Sache konkret tun? (Wege, Mittel, Rechtslage und Zuständigkeiten klären)
3. Welche Informationen/Kompetenzen brauche ich für das anstehende Gespräch? Ist es sinnvoll, bereits im Vorfeld Gespräche mit Dritten zu führen?
4. Wie werde ich im Gespräch auf seine Erwartungen reagieren? Was sage ich ihm wie? Was sage ich ihm nicht?
5. Was wird meine Reaktion/mein Vorschlag bei ihm vermutlich bewirken:
 - bezogen auf die Sachlage (Sachaspekt), z. B. Widerspruch, Verteidigung der eigenen Position, Forderungen, Resignation, Bestätigung
 - bezogen auf sein Verhältnis zu mir (Beziehungsaspekt), z. B. Vertrauen/Misstrauen, Glaube/Zweifel an meiner Kompetenz?
6. Will ich diese Reaktion bei ihm bewirken? Sofern das nicht der Fall ist: Mit welchen Einsichten und Gefühlen soll er aus dem Gespräch gehen?
7. Worauf will ich bei meiner Gesprächsführung besonders achten, um dieses gewünschte Ergebnis zu erzielen bzw. um unerwünschte Reaktionen zu vermeiden?
8. Worauf reagiere ich besonders leicht „allergisch“, ungeduldig, verständnislos? Muss ich bei dem anderen mit Verhaltensweisen rechnen, die solche Reaktionen bei mir auslösen?
9. Wie werde ich das Gespräch einleiten?
10. Wie gestalte ich die Rahmenbedingungen für das Gespräch, z. B. Zeitpunkt, Dauer, Raumwahl, Getränke?

Sie haben die gedankliche und organisatorische Vorbereitung für ein Gespräch abgeschlossen. Ihr Ziel steht fest. Sie haben sich Gedanken über Ihren Gesprächspartner gemacht. Wie gestaltet sich nun üblicherweise der Verlauf eines Gespräches?

2.2 Wo sind wir gerade im Gespräch? (Gesprächsphasen)

In der Regel unterscheidet man **fünf Phasen** in einem Gespräch:

Fünf Phasen

1. Kontaktphase
2. Informationsphase
3. Argumentationsphase
4. Beschlussphase
5. Abschlussphase

In der **Kontaktphase** versucht man, ein offenes, freundliches Klima zu schaffen. Wie wir bereits wissen, hängt die inhaltliche Qualität eines Gespräches (Inhaltsebene) sehr stark von Stimmungen/Emotionen/Einstellungen – also der Beziehungsebene – ab. Also versucht man, am Anfang ein positives Gesprächsklima zu schaffen.

Die **Informationsphase** besteht aus der kurzen Planung des Gesprächs, der Klärung des Gesprächsthemas und ggf. des Zeitrahmens. Das erleichtert die spätere Steuerung des Gesprächsablaufs.

In der **Argumentationsphase** geht es um die Besprechung des konkreten Gesprächsanlasses, also um den Austausch von Argumenten, Ideen, Vorschlägen etc. Hier ist eine gute Vorbereitung besonders wichtig, um das Anliegen verständlich und überzeugend darzustellen.

In der **Beschlussphase** werden die Ergebnisse des Gespräches noch einmal kurz zusammengefasst, ggf. Entscheidungen formuliert und Konsequenzen bzw. weitere Vorgehensweisen aufgezeigt. Diese Phase ist notwendig, um mögliche versteckte Missverständnisse aufzudecken, um noch einmal den einheitlichen Informationsstand zu klären und um so das Gespräch zum Ende zu bringen.

Die **Abschlussphase** dient dazu, einen positiven Ausklang und Abschluss des Gespräches zu finden. Sie stimmt gleichzeitig schon auf die nächsten Gespräche ein.

Neben diesen allgemeinen Überlegungen zum Gesprächsaufbau ist es im Kommunikationsverlauf vor allem wichtig, dass sich die Gesprächspartner in der gleichen Gesprächsphase befinden. Es muss immer wieder geprüft werden, ob wir verstanden werden und selbst verstanden haben und dass der Prozess, den wir anregen wollen, auch so läuft.

Daher gilt Folgendes beim **Kommunikationsverlauf** zu beachten:

1. **Gedacht ist noch nicht gesagt.** Sie müssen Ihre Gedanken und Meinungen äußern. Sie müssen aber auch herausbekommen, was Ihr Gegenüber eigentlich denkt und empfindet. Ängstliche Menschen trauen sich oft nicht, Dinge direkt anzusprechen.
2. **Gesagt ist noch nicht gehört.** Es ist nicht immer sicher, dass Ihnen Ihr Gegenüber auch wirklich zuhört. Emotionale Erregungen können z. B. ein richtiges Zuhören behindern.

Kommunikationsverlauf

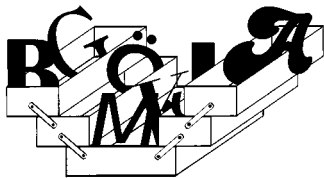
3. **Gehört ist noch nicht verstanden.** Selbst wenn Ihre Botschaft gehört wurde, wird sie nicht immer verstanden. Gerade in Gesprächen mit ausländischen Bürgern liegt hier aufgrund der Sprachschwierigkeiten ein besonderes Problem.
4. **Verstanden ist noch nicht einverstanden.** Auch wenn Ihre Aussage verstanden wird – Ihr Gegenüber muss nicht damit einverstanden sein.
5. **Einverstanden ist noch nicht behalten.** Es kann sein, dass Ihnen im Moment zugestimmt wird, dass Ihr Gegenüber diese Zustimmung im Alltagsstress aber wieder vergisst.
6. **Behalten ist noch nicht angewendet.** Nicht jede Absichtserklärung führt auch zu einer konkreten Umsetzung, denn diese ist in der Regel mit Zeit und Mühe verbunden.
7. **Angewendet ist noch nicht beibehalten.** Auch wenn die Vereinbarung zunächst angewendet wurde, so heißt das noch nicht, dass sie auch auf Dauer durchgeführt wird.

Vor allem die Punkte 4 bis 6 zeigen, dass Fragestellungen und Probleme häufig nicht mit einem Gespräch zu klären sind. Meist bedarf die Lösung eines Problems einer Vielzahl von Gesprächen.

2.3 Der Handwerkskoffer der Kommunikation (Gesprächstechniken)

Sie haben sicher auch schon erlebt, dass ein Gespräch plötzlich aus dem Ruder läuft, dass die Stimmung zwischen Ihnen und Ihrem Gesprächspartner nicht mehr stimmte und/oder dass das Gespräch in eine Richtung geht, die Sie gar nicht wollten.

Gute Kommunikation ist keine Kunst, sondern solides Handwerk!



Gesprächstechniken sind (nur) Hilfsmittel

Die im Folgenden angesprochenen Gesprächstechniken sind Hilfsmittel, mit denen wir versuchen, bewusst und aktiv Einfluss auf den Verlauf eines Gespräches zu nehmen. Wir haben symbolisch zu jedem Gespräch einen „Handwerkskoffer“ dabei und je nachdem wie ein Gespräch läuft oder auch nicht läuft, werden wir in den Koffer greifen und versuchen, mit dem ein oder anderen Werkzeug das Gespräch (wieder) in die gewünschte Richtung zu lenken. Dabei ist es natürlich wie bei jedem Handwerker wichtig, dass wir die richtige Technik zum richtigen Zeitpunkt anwenden. Bei einem guten Gespräch werden diese Techniken oft – ob nun bewusst oder unbewusst – von den Gesprächsteilnehmern angewandt. Aber Erfolge sind nicht garantiert. Denn ein Gespräch ist kein technischer Vorgang, sondern immer eine menschliche Begegnung. Die im Text enthaltenen Formulierungen dienen daher einem besseren Verständnis der Techniken, sie sind aber keineswegs als „Patentrezepte“ zu verstehen.

Hier zunächst einige **wichtige Gesprächstechniken im Überblick:**

Verständlich reden – so reden, dass der andere mich verstehen kann

Zuhören – nicht nur selber reden, sondern auch den anderen zu Wort kommen lassen

Paraphrasieren – das Gehörte mit eigenen Worten wiedergeben

Fragen stellen – nicht nur Aussagen/Behauptungen aufstellen

Ich-Botschaften senden – sich zu seinen Aussagen bekennen

Überzeugend argumentieren – dem Gespräch eine Struktur geben

vokale und nonverbale Signale geben – das Gesagte durch Stimme und Körpersprache unterstützen

Puffern – ein Gespräch kurz unterbrechen, um die Emotionen zu beruhigen

Visualisieren – das Gesagte durch Zeichnen oder Aufschreiben verdeutlichen

Metakommunikation betreiben – das Gespräch „von außen“ betrachten

Wir wollen uns jetzt die einzelnen Gesprächstechniken etwas genauer betrachten und anhand von Beispielen den Sinn und Zweck dieser Techniken verdeutlichen.



Zum Nachdenken

- Welche der oben genannten Techniken kennen Sie? Welche wenden Sie regelmäßig an?
- Welche der oben genannten Techniken werden von Menschen in ihrem Umfeld im Gespräch angewandt?

2.3.1

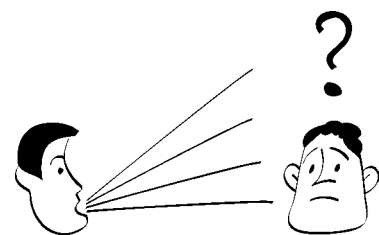
Verständlich reden

„Sprache ist nicht dazu gemacht, sich mit ihr über andere zu erheben.“

Siddhartha Gautama (Buddha) 563–483 v. Chr.

Sich verständlich auszudrücken ist die erste Voraussetzung für gute Kommunikation. Je besser uns unser Gegenüber versteht, je klarer unsere Aussagen sind, umso besser können Missverständnisse vermieden werden und umso schneller kann eine Angelegenheit besprochen werden. Die interkulturelle Kommunikation erfordert einen besonders sensiblen Umgang mit Begriffen, Gesten und Verhaltensweisen. Um Gespräche mit Bürgern anderer Kulturkreise zu führen, wird von den Mitarbeitern der Verwaltung besondere Kompetenz erwartet. Der wachsende Umfang an Kontakten mit ausländischen Bürgern und Betrieben bedarf daher einer speziellen Schulung.

Die Verständlichkeit und Nachvollziehbarkeit von Aussagen kann durch die vier „Verständlichmacher“ (Langer, Schulz von Thun, Tausch) verbessert werden.



Die vier
„Verständlichmacher“

1. Einfachheit

Hier geht es vor allem um den klaren Satzbau und die richtige Wortwahl, da so die Aussagen für den Gesprächspartner leichter nachvollziehbar sind und auch das Interesse des Gesprächspartners eher geweckt wird. Gerade im Verwaltungsalltag ist auf eine bürgernahe Sprache zu achten.

- Kurze Sätze formulieren
- Bekannte Wörter verwenden
- Fremdwörter weitgehend vermeiden

- Fremdwörter/Fachwörter erklären
- Anschaulich darstellen

2. Struktur

Aussagen sind für den Gesprächspartner leichter nachvollziehbar, wenn sie gut strukturiert sind. Das betrifft die Gedankenabfolge, die Gliederung der Inhalte sowie die deutliche Unterscheidung zwischen wesentlichen und unwesentlichen Punkten. Die Strukturierung hilft dem Gesprächspartner, die Aussagen besser zu verstehen und zu behalten.

- Informationen in sinnvoller Reihenfolge darlegen
- Wichtige Aspekte hervorheben
- Querverbindungen deutlich machen
- Durch Pausen strukturieren
- Durch den Einsatz der Stimme Wichtiges hervorheben

3. Prägnanz

Hier geht es darum, sich auf das Wesentliche zu beschränken. Bei ausufernden Darstellungen oder umständlichen Formulierungen gehen die zentralen Aussagen für den Gesprächspartner zum Teil verloren.

4. Stimulanz/Anregung

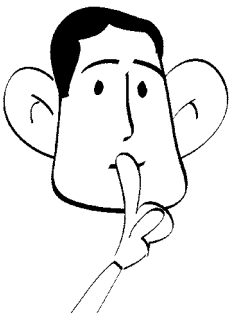
Dieser Aspekt ist von großer Bedeutung, wenn es darum geht, den Gesprächspartner überhaupt zu erreichen. Denn durch stimulierende Signale z. B. Bilder soll das Interesse und die persönliche Beteiligung des Gesprächspartners ermöglicht werden, d. h. er soll motiviert werden zuzuhören.

- Beispiele aus der Lebenswelt des Gesprächspartners aufzeigen,
- Beispiele aus seiner Arbeitswelt, seinen Hobbys oder Interessenbereichen einbringen
- Den Gesprächspartner mit Namen ansprechen
- Dinge anschaulich darstellen
- Punkte für den Gesprächspartner aufschreiben oder aufmalen (visualisieren)



Zum Nachdenken

- Stellen Sie sich sprachlich bewusst auf Ihren Gesprächspartner ein?
- Fragen Gesprächspartner bei Ihren Ausführungen oft nach, weil sie etwas nicht verstehen?



2.3.2

Zuhören

Es mag Sie im ersten Moment überraschen, dass bei den Kommunikationstechniken das Zuhören aufgeführt wird. Aber es wurde ja schon aufgezeigt, wie viele Missverständnisse dadurch entstehen, dass sich die Gesprächspartner nicht richtig zuhören. Sie haben damit sicher keine Probleme – oder?

„Die Natur hat uns nur einen Mund, aber zwei Ohren gegeben, was darauf hindeutet, dass wir weniger sprechen und mehr zuhören sollten!“

Zeno, Griechischer Philosoph 336–264 v. Chr.