

Überzeugen by the way

ALLTAGSRHETORIK FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE

Bei Vorträgen und Verhandlungen ist klar: Hier gilt es zu überzeugen. Kein Wunder, dass Führungskräfte auf diese Situationen gut vorbereitet sind. Der täglichen Büro-Kommunikation aber schenken sie wenig Beachtung. Ob in Arbeitsgesprächen, beim Feedback-Geben oder Delegieren – hier reden viele so, wie es ihnen gerade einfällt. Ein Fehler, denn wer das Sagen hat, sollte jederzeit zielführend kommunizieren. managerSeminare mit den wichtigsten Regeln zur Alltagsrhetorik.

Foto: stm/photocase



Preview: ► Sag's mit sieben Wörtern: Warum wichtige Botschaften in kurze Sätze gehören ► Ich, Du, man, wir: Wann sagt man was – und warum gelingt es so schwer? ► Irgendwie komisch: Wie Weichspül-Worte handfeste Lösungen erzeugen ► Sag's so wie Milton: Wie die Sprachmuster des berühmten Hypnotherapeuten wirken ► Perfekt, Imperfekt, Plusquamperfekt: Über die psychologischen Effekte verschiedener Zeitformen ► „Aber“ ist kein No-Go: Wann man das Stress-Wort benutzen darf ► Keine alten Kamellen: Warum antike Sprachmuster die moderne Büro-Kommunikation beleben

■ Ein Chef-Büro in einem modernen Bürogebäude: Am Beistelltisch neben dem Schreibtisch stehen der Chef und sein Stellvertreter. Der Chef hat diesem gerade einige Arbeiten delegiert, bevor er selbst in den Urlaub geht. Beide sind im Begriff, sich zu verabschieden – da sagt der Chef noch einmal zusammenfassend:

„Also, wie gesagt, und das ist mir besonders wichtig: Schließen Sie sich bitte mit der Admin-Staff-Beauftragten im Headoffice kurz, um zu klären, wie man mit den aktuellen offensiven Herausforderungen der Fusion umgehen soll, denn Dr. Clifton in Detroit wartet auf die Daten. Zweitens kümmern Sie sich bitte um den Software Update des Kirux-Systems, weil sonst die nächsten Abrechnungsläufe falsch sind wegen der neunstelligen GH-Codes, und drittens legen Sie bitte den letzten Schliff an die Powerpoint-Präsentation für den Vertriebstag im Herbst in Kirchberg – da sind wir ja wieder auf der Fleckalm. Und schließlich stellen Sie bitte sicher, dass die neuen Projektmitarbeiter von der Huli AG fristgerecht umgesetzt werden auf die neuen zwölfstelligen Projektnummern.“

Nachdem Sie das gelesen haben – wissen Sie noch, welche Punkte der Führungskraft besonders wichtig sind? Vermutlich kaum.

Die Bandwurmsätze, Einschübe und belanglosen Detail-Informationen, mit denen die Führungskraft ihre Aussagen bestückt hat, vernebeln den zentralen Inhalt ihrer Botschaft. Die Beiläufigkeit der gesamten Situation tut ihr Übriges: Sie trägt nicht gerade dazu bei, dass sich das Gegenüber konzentriert. Der Chef hat zwar alles gesagt, was zu sagen ist – aber nicht so, dass es beim Mitarbeiter ankommen konnte.

Das ist typisch: Auf Vorträge, Verhandlungssituationen und Meetings bereiten sich Führungskräfte in der Regel gut vor. Denn bei diesen Gesprächsformaten versteht sich von selbst: Es kommt darauf an, verstanden zu werden und zu überzeugen. Das Überzeugen ohne großes Publikum hingegen kommt oft zu kurz. Im Arbeitsgespräch mit Mitarbeitern und Kollegen, beim Delegieren von Jobs und beim Feedback-Geben: In all den täglichen Büro-Situationen reden viele

Wie gelingt Alltagskommunikation?

Verständlichkeitsregeln

► **Negationen vermeiden.** Im Sinne des Klassikers „Denken Sie nicht an einen Elefanten in roten Hosen“ bewirken Negationen oft das Gegenteil. Setzen Sie sie daher spärlich ein.

► **Aktiv statt passiv formulieren.** Passive Satzkonstruktionen erschweren das Verständnis. Immer, wenn es geht, sollten Sie hierauf verzichten.

► **Nebensätze ans Satzende setzen.** Erklärende Nebensätze gehören an das Satzende, wenn sie den Inhalt ergänzen oder spezifizieren.

► **Kurze Sätze wählen.** Zentrale Aussagen gehören in kurze Sätze gepackt. Der ideale Satz hat genau sieben Wörter.

► **Absätze bilden.** Normal-Sprechende schaffen zwischen 120 und 140 Wörter pro Minute. Das sind – bezogen auf kurze und mittellange Sätze – ca. zehn bis zwölf Sätze. Damit lassen sich Sachverhalte treffend und genau beschreiben. Machen Sie dann einen symbolischen Absatz – und geben Sie dem Gesprächspartner Gelegenheit, einzuhaken.

► **Pausen machen und punktieren.** Neben kurzen Sätzen hängt Verständlichkeit auch vom Sprechrhythmus und den Pausen ab. Also: Machen Sie Pausen nach wichtigen Worten, am Satzende – und nach Absätzen, d.h.: idealerweise nach 60, spätestens nach 90 Sekunden.

► **Griffige und kurze Wörter benutzen.** Auch die einzelnen Wörter sollten so kurz sein wie möglich, gleichzeitig gegenständig und lebendig. Je länger Hauptwörter sind, desto abstrakter werden sie. Der „Projektkulturoptimismus“ benötigt wesentlich mehr Silben und ist wesentlich schwerer zu verstehen als die erklärende Umschreibung „dass viele Teilnehmer Projekten gegenüber aufgeschlossen sind“. Kennzeichen für die Abstraktheit eines Wortes sind die Endsilben -enz, -heit, -ie, -ik, -ismus, -ität, -keit, -tur, ung. Verzichteten Sie möglichst auf so endende Hauptwörter.

Techniken nach Milton H. Erickson

Vorschläge müssen nicht wie Schläge daherkommen, Fragen brauchen nicht bohrend zu sein. Mit den Sprach-Techniken des Hypnotherapeuten Milton H. Erickson gelingt es, seinen Gesprächspartner zu öffnen und etwaige Widerstände in ihm zu brechen. Eine Auswahl der Methoden:

1. Verzicht auf Einschränkungen

Verbale Einschränkungen durch Wörter wie „müssen“, lassen wenig Randbereiche, Ausnahmen und Sonderbares zu. Ein Verzicht auf diese wirkt beim Gesprächspartner oft befreiend. Verwenden Sie Wörter wie

► *vielleicht, eigentlich, ein wenig, irgendwie* – statt: *genau,*

► *wollen, mögen* – statt: *müssen.*

► Und wenn es wirklich einmal ums „Müssen“ geht, fokussieren Sie das, was auf der anderen Seite nicht gemusst wird, und verwenden Sie die Negation: *Sie müssen nicht.*

2. Verzicht auf Verallgemeinerungen

Absolute Verallgemeinerungen wie „alle“, „keiner“, „immer“ erlauben keine Ausnahmen. Ein Verzicht auf diese wirkt gewährend. Verwenden Sie Wörter wie

► *meistens, oft, manchmal, selten* – statt: *immer oder nie,*

► *viele, die meisten, einige, eine Vielzahl, eine Menge, die Wenigsten* – statt: *alle oder keiner.*

3. Semantische Umformungen

Manche Wörter und Sprachkonstruktionen relativieren eine Botschaft und verhindern, dass der Gesprächspartner dichtmacht. Mögliche Vorgehensweisen:

► Einfügen des Wortes „**und**“ zwischen Satz-elementen bzw. Sätzen, um Möglichkeiten zu eröffnen. *Beispiel: „Es ist nicht schwierig, den Kunden-Gesprächseinstieg zu verändern. **Und** Sie werden sehen, dass Ihr potenzieller Kunde neugierig wird.“*

► Verwendung von „**oder**“, um scheinbare Gegensätze aufzulösen. *Beispiel: „Und Sie können nun den Kunden direkt anrufen **oder** den Projektleiter bitten, Ihnen noch weitere Infos zu geben.“*

4. Eingebettete Fragen

Beispiel: Ein Mitarbeiter sagt: „Oft kann man den Kunden einfach nicht überzeugen.“ Eine direkt klärende Frage wäre: „Was genau heißt oft? Wie oft pro Monat?“ Nachteil: Der Mitarbeiter fühlt sich bohrend ausgefragt und unterschwellig kritisiert. Eine eingebettete Milton-Frage wäre: „Ja, oft fällt es schwer, die Wünsche des Kunden genau zu verstehen – ich frage mich gerade, woran das liegen könnte?“ Vorteil: Der Mitarbeiter denkt nach und es kann ein Dialog entstehen, der die Lösung bringt.

Antike Sprachmuster

► **Die Alliteration:** Wiederholung desselben Buchstabens am Beginn mehrerer Wörter in einem Satz: *Frauen führen flexibel.*

► **Die Anapher:** Wiederholung eines Wortes oder eines ganzen Satzes zu Beginn mehrerer aufeinanderfolgender Sätze: *Wir haben es in Berlin gesehen, wir haben es in München gesehen und in Düsseldorf.*

► **Die Epipher:** Wiederholung eines Wortes oder eines ganzen Satzes am Ende mehrerer aufeinanderfolgender Sätze: *Wir produzieren in Berlin, unsere Mitarbeiter leben in Berlin – und unsere Kunden kommen gerne nach Berlin.*

► **Der Chiasmus:** Das Aufeinanderfolgen von zwei Wortpaaren in umgekehrter Reihenfolge: *Er sagt nicht, was er schreibt – er schreibt nicht, was er tut.*

► **Der Parallelismus:** Drei aufeinanderfolgende Sätze sind sehr ähnlich im Aufbau, aber verschieden im Inhalt: *Wir stehen dazu: Mensch vor Profit, Profit vor Umsatz, Umsatz vor Umweltprojekten.*

► **Die Klimax:** Ein gesteigerter Parallelismus: *Als kleiner Zweimann-Betrieb haben wir begonnen, als 300-Mitarbeiter-Unternehmen hatten wir schon sieben Zweigstellen in Europa, und als 3.000-Mitarbeiter-Konzern mit Weltruf stehen wir nun bestens da.*

► **Die Trias:** Drei Aussagen/Wörter werden gleichberechtigt nebeneinandergereiht: *Was wir brauchen, ist Optimismus, Mut und Energie.*

Führungskräfte so, wie es ihnen gerade in den Sinn kommt, und hinterfragen nicht die Wirkung ihrer Worte. Doch: Wer im Unternehmen das Sagen hat, sollte dies jederzeit zum Ausdruck bringen, gerade auch in seiner Sprache.

Zentrale Botschaften gehören in kurze Sätze gepackt

Unsere Aussagen sind natürlich umso verständlicher, je kürzer wir die Sätze fassen. Denn die Aufnahmewahrscheinlichkeit beim Empfänger ist indirekt proportional zur Satzlänge, d.h.: Je länger wir formulieren und sprechen, desto weniger merkt sich unser Zuhörer. Eine erprobte Faustregel lautet: Der ideale Satz umfasst genau sieben Wörter. Natürlich: Wer nur kurze Sätze verwendet, dessen Sprache kann leicht langweilig, abgehackt und überstrukturiert wirken. Daher ist es ratsam, einen Rhythmus aus längeren und kürzeren Sätzen zu finden. Doch: Die zentralen Botschaften sollten immer in kurze Sätze gepackt werden (zu weiteren Basis-Regeln zur Verständlichkeit s. Kasten links).

Nicht nur wichtige Botschaften gilt es kurz zu fassen, sondern die ganze Rede. Wenn wir länger als 90 Sekunden am Stück sprechen, ohne den Gesprächspartner einzubeziehen, sinkt dessen Aufmerksamkeit rapide ab. Das Fatale daran: Als Sprechender merken wir das an dessen nonverbalen Signalen und reagieren paradox. Wir reden noch länger, um unsere Sache noch besser zu erklären – und unser Gesprächspartner hört noch weniger zu. Also nach spätestens anderthalb Minuten: Mund halten und fragen!

Damit das, was wir sagen und wollen auch ankommt, ist darüber hinaus wichtig, Position zu beziehen: Wer will was von wem? In der Praxis laufen – gerade in ungemütlichen Situationen – Gespräche typischerweise so, wie dieses hier zwischen einem Projektleiter und einem Teammitglied, das eine dringende Anfrage nicht bearbeitet hat:

Führungskraft: „Also wir wollen doch alle, dass so etwas nicht wieder vorkommt. Was können wir denn tun, um das zu verhindern?“

Mitarbeiter: „Man muss einfach sehen, dass dies mit der aktuellen Überlastung hier zusammenhängt.“

Führungskraft: „Ja, da kann man aber im Moment nichts dagegen unternehmen. Sie wissen ja selbst, dass man da sein Bestes geben muss.“

Ursprünglich, das heißt im rein sprachlichen Umfeld, werden durch die Begriffe des magischen Vierecks „Ich, Sie, Wir, Man“ auf Personen bzw. Personengruppen bezogene Zuständigkeiten angezeigt.

- ▶ „Ich“ bedeutet: Dafür stehe ich, dafür bin ich zuständig.
- ▶ „Sie bzw. Du“ bedeutet: Das fällt in Ihren Zuständigkeitsbereich.
- ▶ „Wir“ bedeutet: Dies betrifft uns als Gemeinschaft, als Abteilung, Team, Firma.
- ▶ „Man“ bzw. „es“ bedeutet: Was hier geschieht, scheint sich auf mehrere ähnliche Situationen verallgemeinern zu lassen. ▶



Referent:
Dr. Wolfgang Lipinski
Fachanwalt für Arbeitsrecht
und Partner der internationalen
Wirtschaftskanzlei
BEITEN BURKHARDT



Referent:
Dr. Heinzpeter Lindroth
Senior Consultant
bm-orga GmbH

Ungenutzte Potentiale realisieren

Seminar: Arbeitszeitgestaltung & Arbeitsrecht

Das Seminar bietet die einzigartige Kombination der Vermittlung von notwendigem Basiswissen und wichtigen rechtlichen Rahmenbedingungen zur Gestaltung von bedarfsorientierten Arbeitszeiten sowie praxisnahe Handlungsempfehlungen und Best Practice Ansätze für das betriebliche Umfeld. Erfahrene Referenten vermitteln das notwendige „Einkmaleins“ der Grundlagen zur Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten und berichten anhand von Praxisbeispielen worauf man achten muss, wie man generell vorgehen sollte und wo Fallstricke sowie Widerstände zu erwarten sind und wie diesen erfolgreich begegnet werden kann.

Seminarinhalte:

- Grundlagen und gesetzliche Vorgaben zur Arbeitszeitgestaltung
- Arbeitsrechtliche Rahmenbedingungen
- Individualvertragliche Arbeitszeitgestaltung
- Gestaltungsmöglichkeiten für Betriebsvereinbarungen
- Praxisorientierte Beispiele betrieblicher Arbeitszeitmodelle und der damit verbundenen rechtlichen Aspekte
- Ausführliche Seminarinhalte unter www.bblaw.com oder www.bm-orga.com

Termine: 18. - 19.10.2012 · München
22. - 23.11.2012 · Hamburg

Das Seminar wird auch als Inhouseveranstaltung angeboten.

BEITEN BURKHARDT

Rechtsanwalts-gesellschaft mbH
Ganghoferstraße 33 | 80339 München
Telefon: 089 35065-0 | Fax: -123
Stefanie.Christerer@bblaw.com
www.bblaw.com



Beratung für Management und Organisation
Stadthausbrücke 1-3 | 20355 Hamburg
Telefon: 040 37644-652 | Fax: -500
seminare@bm-orga.com
www.bm-orga.com

So entwickeln Sie Ihre visuelle Sprache



39,90 EUR *

Petra Nitschke
Bildsprache

850 Formen und Figuren in Grund- und Aufbauwortschatz
2012, kt., 288 S.
ISBN 978-3-941965-37-9
Ladenpreis: 49,90 EUR
Bestell-Nr.: tb-9170
www.managerseminare.de/tb/tb-9170

Lernen Sie, die starke Wirkung der Visualisierung bei Präsentationen im Unterricht oder in Workshops für sich zu nutzen. Jeder kann das lernen! Schon die Grundtechniken der visuellen Sprache ermöglichen Ihnen, sich visuell beeindruckend auszudrücken. In diesem Buch erhalten Sie mit 850 Motiven einen umfangreichen Wortschatz der visuellen Sprache.

Sonderpreis gilt für Abonnenten von Training aktuell bei Direktbestellung.

Infos und Bestellung unter:

www.managerseminare.de/shop oder unter: 0228/97791-10

Neuaufgabe

39,90 EUR *



Astrid Göschel

Rhetoriktrainings erfolgreich leiten

Denk-BAR – Mach-BAR
– Beobacht-BAR.

Eine rhetorische Reise mit Köpfchen

2. Aufl. 2012, kt., 312 S.

ISBN 978-3-936075-76-2

Ladenpreis: 49,90 EUR

Bestell-Nr.: tb-7066

www.managerSeminare.de/tb/tb-7066

Leiten Sie Trainings zum Thema „Grundlagen der Rhetorik“? Hier erhalten Sie das Konzept und methodische Anregungen für die Gestaltung von Rhetorikseminaren. Wie Sie das Thema Rhetorik spielerisch, nützlich und gleichzeitig auf hohem Niveau vermitteln können, zeigt dieses Buch. Geeignet für Rhetoriktrainer und für Trainer mit anderen Themenschwerpunkten, die Bausteine aus dem Bereich der Rhetorik in ihre Seminare einfließen lassen möchten.



Sonderpreis gilt für Abonnenten von
Training aktuell bei Direktbestellung.

Infos:

www.managerseminare.de/shop

Bestellung unter:

0228/97791-10

Verantwortung zeigen: Das primäre Wort heißt „Ich“

Viele Führungskräfte verirren sich jedoch im Geflecht dieser Begriffe. Das primäre Wort als Führungskraft sollte „Ich“ lauten. Dabei geht es nicht um Selbstdarstellung und Narzissmus, sondern darum, Verantwortung zu übernehmen und dies auch sprachlich zum Ausdruck zu bringen. Im beschriebenen Beispiel ist es Sache der Führungskraft, dafür zu sorgen, dass Anfragen nicht liegen gelassen werden. Sie ist es, die nicht will, dass Schlampereien vorkommen, also soll sie das auch so sagen – und nicht die Verantwortung indirekt über das „Wir“ an das Team abgeben. Eine passende Frage an den Mitarbeiter wäre: „Was schlagen Sie nun vor?“

Mitarbeiter empfinden Unmut, wenn Führungskräfte sich hinter dem „Friede-Freude-Eierkuchen-Wir“ verschanzen. Oder noch schlimmer: wenn sie eigene Misserfolge „verwirrisieren“ à la „Da haben wir mal wieder Mist gebaut!“. Noch kritischer ist das unpersönliche „Man“. Damit wird die Verantwortung zur Gänze anonymisiert, mit typischen Sätzen wie: „Man hätte eben dies oder das tun sollen.“

Vielleicht und irgendwie: Weichspüler-Worte sind erlaubt

Wie aber verhält es sich mit anderen Wörtern und Redewendungen, die nicht gestochen scharf sind? Wie z.B. ist es zu bewerten, wenn während einer Verhandlungssituation der Leiter zu den Teilnehmern sagt: *Ich würde vorschlagen, dass wir vielleicht für eine Weile dieses Thema zurückstellen. Wenn Sie möchten, können wir jetzt lieber zu Punkt drei übergehen.*

Bis in die 90er-Jahre hinein galten solch vorsichtige Formulierungen – auch Weichspüler genannt – als Zeichen von Unentschlossenheit und Verzagttheit. Jedem Teilnehmer eines Kommunikationstrainings wurde eingebläut, Weichspüler-Formulierungen zu vermeiden. Wörter wie „irgendwie“, „vielleicht“, „gegebenenfalls“ mussten aus dem Wortschatz gestrichen und durch klare Aus- bzw. Ansagen ersetzt werden. Jeder Konjunktiv galt als unsicher und vage. Und schon ein „Ich möchte, dass Sie tun“ wurde als zu zaghaft kritisiert.

Heute wird das differenzierter betrachtet. Kontextabhängigkeit heißt das Zauberwort. Denn: Es kommt immer darauf an, was man genau will – bzw., inwieweit sich der Sender bewusst ist, was er gerade – verbal und non-

verbal – kommuniziert. Wenn ein Projektteam-Mitglied zum vierten Mal in einem Meeting das Smartphone aktiviert und seine Mails checkt, hat es wenig Sinn zu sagen: „Herr Meiner, ich würde mich eigentlich freuen, wenn Sie irgendwann das Handy abschalten könnten.“ Wenn Sie zwingend Eindeutigkeit erzielen und klare Ansagen machen wollen, verzichten Sie auf Weichspüler. Wenn Sie aber bewusst einen Spielraum für Relativierungen zulassen wollen, setzen Sie diese gezielt ein.

Formulieren wie Milton – und Ressourcen erschließen

Dass „Weichspüler“ heute kein No-Go mehr sind, hängt mit der Verbreitung des Neuro-linguistischen Programmierens (NLP) zusammen: Ende der 90er-Jahre hielt diese Kommunikationsmethode Einzug in die Führungsetagen. Beim NLP geht es um Sprachmuster und Sprachmacht und dabei auch um ein Sprachmodell, das die NLP-Begründer Richard Bandler und John Grinder aus der Arbeit des Hypnotherapeuten Milton H. Erickson extrahiert haben. Wer nach dem sogenannten Milton-Modell kommuniziert, spricht empfängerorientiert und vermeidet unnötige Widerstände und Fixierungen des Empfängers, indem er u.a. auf einschränkende Ausdrucksweisen verzichtet (vgl. Kasten S.42). Durch eine bewusst erzeugte Vagheit bzw. Relativität der Ausdrücke soll die Vielfalt der Bilder und Assoziationen beim Empfänger erhöht und eine Abwehr verhindert werden.

Eine hilfreiche Technik, die widerstandshemmend wirkt, ist die Verwendung eingebetteter Fragen. Wenn direkte Fragen – „Was schlagen Sie vor?“ – zu aufdringlich erscheinen, verweben Sie die Fragen einfach in Ihre Aussagen, indem Sie z.B. sagen: „Sie würden mir helfen, wenn Sie mir sagen könnten, was zu tun ist.“ Oder: „Ich frage mich gerade, was Sie wohl dagegen unternehmen könnten.“ Das wirkt vielleicht etwas lasch, hat aber Vorteile: So erhält Ihr Gesprächspartner mehr Freiraum. Er fühlt sich weniger unter Druck gesetzt und kann direkt antworten oder seine Antwort umschreiben. Wenn er ablehnend antwortet, wird er seine Ablehnung eher begründen als nach einer bohrenden Frage.

Was einem egal ist, gehört ins Plusquamperfekt

Ein weiterer psychologischer Rhetorik-Kniff stammt aus der temporalen Trickkiste. Mit



Die Autoren:

Andreas Patrzek ist als Inhaber des Unternehmens Questicon in Bichl/Bayern besonders auf Frage-technik und Gesprächsführung spezialisiert. Er ist Autor mehrerer Publikationen zu diesem Thema und folgt einem Lehrauftrag für Fragekompetenz an einer Wiener Fachhochschule. Seit 25 Jahren arbeitet der Diplom-Psychologe und Betriebswirt als Führungskräftetrainer, Coach und Berater. Kontakt: patrzek@questicon.de



Kerstin Freifrau von Aretin ist systemischer Business Coach, Beraterin und Partnerin bei Questicon. Die Autorin eines Buches über Wissenschaftskommunikation hat über 20 Jahre Erfahrung in Kommunikationsmanagement, zudem in Strategieentwicklung und Teamaufbau. Ihre heutigen Schwerpunkte sind Kommunikation, besonders Unternehmenskommunikation, Workshop-Moderationen und Einzel-Coachings. Kontakt: vonaretin@questicon.de

der Verwendung unterschiedlicher Formen der Vergangenheit können Sie zum Ausdruck bringen, wie nah Ihnen ein Ereignis geht, ob ein vergangener Vorgang Sie (noch) berührt oder ob Sie finden: Das kann man ruhig vergessen. Die Wirkung wird deutlich an Dialogen wie diesem: *Mitarbeiter: „Dr. Müller hat doch vor zwei Monaten ein Rundschreiben zum Thema Vertriebsstrategie verschickt.“ Führungskraft: „Ja, er versandte das mit dem großen Verteiler an alle.“ Mitarbeiter: „Ich habe das als sehr belehrend empfunden.“ Führungskraft: „Ich hatte es ähnlich gesehen.“*

Das Plusquamperfekt „hatte gesehen“ drückt große Distanz aus – vorbei, abgehakt, unbedeutend. Beim Perfekt und Imperfekt ist die Sache subtiler. Grammatikalisch kennzeichnet das Imperfekt die unvollendete Vergangenheit, das Perfekt die vollendete. Doch psychologisch ist die Anmutung andersherum: Das Perfekt erscheint näher. Denn die Koppelung von Verb und Hilfsverb „hat verschickt“ verdoppelt den Vorgang des Tuns und rückt ihn so in den Vordergrund, während das kurze Imperfekt das Tun unwichtiger aussehen lässt. Fazit: Wenn Sie zum Ausdruck bringen wollen, dass Ihnen eine Sache nicht so nah ging, verwenden Sie das Imperfekt.

Auch die Verwendung des Wörtchens „aber“ hat eine psychologische Wirkung. Die meisten Führungskräfte wissen das zwar per se, doch wie enorm die Wirkung tatsächlich ist, wird unterschätzt. Das Wort „aber“ hat Auswirkungen auf den gesamten Satz und zugleich auf die Atmung und Stimmführung des Sprechenden. Der Empfänger merkt das und verkrampft. Ein typischer „Aber-Satz“: *„Ich sehe ja wirklich, wie viel Mühe Sie sich gegeben haben, aber wir hatten vereinbart, dass Sie die Unterlage bis Freitag fertig stellen und nicht vier Tage später.“* Auf einen solchen Satz kann der Mitarbeiter nur betreten reagieren. Dass seine Mühe gesehen wurde, kann er zwar hören, doch nicht aufnehmen. Der Grund für diese Reaktion liegt beim Sprecher.

Der Sprecher weiß, wenn er den Satz innerlich plant, dass er aus zwei Teilen besteht: einem einführenden Lob, also einem positivem Teil, und einer nachgestellten Relativierung, also einem negativen Teil.

Emotional empfindet der Sprecher den ersten Teil als anstrengend und künstlich. Er wird daher unbewusst die Stimme anheben, um sich ein wenig zu verstellen. Das kostet Kraft. Der Stimm-Stress lässt erst nach, sobald der Sprecher sagen darf, was er wirklich sagen will – nämlich den zweiten



GEPRÜFTE WEITERBILDUNGS-AKADEMIE
BERATUNG ■ COACHING ■ TRAINING



Mit Katharina Maehlein

Durchsetzungstraining für Frauen – Wie Sie sich noch erfolgreicher gegenüber Männern positionieren!

Für weibliche Fach- und Führungskräfte
sowie selbständige Unternehmerinnen

2-tägiges Intensiv-Seminar
12.-13. Oktober 2012 im Landhaus
Klosterwald Hessen

Ihr Seminargutschein
im Wert von 100,- Euro

max. 10 TN

Infos und Anmeldung unter:

www.confidos-akademie.de oder

Tel.: 0641-9721953-0

E-mail: anfrage@confidos-akademie.de

Ihre Veränderung



Business & Personal Coach
Alexander M. Loitsch
Mobil: +49-(0)-172-472 26 39
www.IhreVeränderung.de

Teil des Satzes, hier die Kritik. Dann kann er sich entspannen, was sich in der Lockerung der Stimme zeigt. Der Empfänger nimmt die Stimmkurve des Senders wahr. Halbbewusst weiß er, dass die angespannte erste Aussage des Satzes lediglich einen Vorspann darstellt und das dicke Ende erst kommt. Also wartet er nur darauf, was im zweiten Teil des Satzes folgt – und registriert den lobenden Anfang nicht.

Das „Aber“ vermeiden – nur wie?

Für die Kommunikation bedeutet das: Überlegen Sie sich genau, was Sie dem Gegenüber vermitteln wollen: Soll das Positive, also die Würdigung eines

Verhaltens, im Vordergrund stehen? Sollen Kritik und Würdigung in etwa ausgeglichen sein? Oder soll die Kritik überwiegen? Nur in letzterem Fall bietet sich die klassische „Ja-aber-Konstruktion“ an. In den übrigen Fällen sind zwei andere Konstruktionen geeigneter:

- ▶ 1. Der Tausch: Sie tauschen die Reihenfolge der Bewertungen im Satz und das „Aber“ gegen ein „Gleichzeitig“: „Also, wir hatten ja vereinbart, dass Sie die Unterlage bis Freitag fertig stellen und nicht vier Tage später, gleichzeitig sehe ich, wie viel Mühe Sie sich gegeben haben!“
- ▶ 2. Die Trennung: Sie trennen Würdigung und Kritik und teilen die Inhalte in mehrere unabhängige Sätze auf – gleichzeitig verzichten Sie ganz auf das „Aber“ oder ein Ersatzwort hierfür: „Ich sehe, wie viel Mühe Sie sich gegeben haben. Besonders fiel mir das an den Grafiken auf, die sind

wirklich sehr hilfreich. Ein wenig bin ich natürlich schon enttäuscht, dass Sie die Unterlage erst jetzt abgegeben haben.“ Je getrennter Sie beide Teile formulieren und je ausführlicher Sie jeden Teil-Aspekt beschreiben, desto eher normalisiert sich Ihre Stimme.

Antike Muster sind besser als moderne Kraftwörter

Jenseits dieser psychologischen Kniffe dienen uralte Sprachmuster dazu, Botschaften bei Kollegen und Mitarbeitern zu verankern (vgl. Kasten, S.42). Was die großen Rhetoriker der Antike getan haben, um zu überzeugen, funktioniert auch heute noch. Historische Sprachmuster enthält z.B. eine Ansprache wie diese: „Wir haben es schon beim Rollout vom PE 216 gesehen, wir haben es beim PE 217 gesehen, und wir haben es bei PE 218 gesehen: Entscheidend ist die Kommunikation zwischen Vertrieb, Marketing und Technik. Lasst uns den Markt wachküssen: Müde Märkte machen Mut. Wer, wenn nicht wir, können sie wecken?!“

Was hier das Interesse der Mitarbeiter auf sich zieht, Spannung weckt und Einprägbarkeit sichert, ist eine Epipher und eine Alliteration. Bei der Epipher werden bestimmte Wortgruppen („Wir haben“) wiederholt, wobei die sprachliche Wiederholung einen Glaubwürdigkeitssog erzeugt. Am besten findet die Wiederholung dreimal statt, nicht zwei- und nicht viermal. Denn das dreimalige Wiederholen hat eine eigene Magie und schafft eine spezielle Dynamik. Die Anapher wiederum bedeutet die Wiederholung eines bestimmten Wortanfangs (Buchstabens) bei allen Wörtern eines Satzes.

Natürlich brauchen Sie Ihren Mitarbeitern nicht jeden Morgen eine nach antiken Sprachmustern abgefasste Darstellung der Tagesagenda auf den Weg geben. Aber dann und wann eingesetzt, wirken die alten Muster. Die Tschakka-Zeiten der simplen Sprüche sind vorbei, und auch die Mega-, Turbo-, Ultra-, XXL-Halbwertszeiten werden immer geringer, weil sich effektive, übertriebene Ausdrücke schnell abnutzen und verbrauchen. Da bieten die klassischen Sprachmuster ein wohlthuendes Gegengewicht; sie haben ihre Aktualität nie verloren.

Insgesamt gilt: Wer das Sagen hat, also führt, sollte auch verbal führend sein. Denn nicht nur Kleider machen Leute, sondern auch Worte. Mit überzeugenden Worten untermauern Sie Ihre Führungsposition.

Andreas Patrzek, Kerstin von Arétin ■

Service

Literaturtipps

▶ **Andreas Patrzek: Wer das Sagen hat, sollte reden können.** Junfermann, Paderborn 2008, 29,90 Euro.

Kurz, prägnant und mit zahlreichen Beispielen erklärt der Autor die wichtigsten Tools und Techniken der Alltagskommunikation von Führungskräften. Herausstrennbare Lernkarten fassen die zentralen Inhalte zusammen. Links verweisen auf Übungen und kostenlose Downloads im Internet. Ein sehr nützlicher Ratgeber.

▶ **Andreas Patrzek: Fragekompetenz für Führungskräfte. Handbuch für wirksame Gespräche mit Mitarbeitern.** 5. Aufl., Rosenberger, Leonberg 2010, 44, 80 Euro.

Das Buch verdeutlicht: Die richtigen Fragen, richtig gestellt, sind Grundlage einer jeden wirksamen Gesprächsführung – und damit das A und O in der Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern. Mit vielen Beispielen veranschaulicht der Autor, was einzelne Fragen bewirken können, wie man sie geschickter stellt und was sie dann ermöglichen. Ein unverzichtbares Standardwerk für jeden, der verstehen will, was passiert, wenn er fragt.

▶ **Andreas Patrzek: Die Macht der Fragen.** managerSeminare 119, Februar 2008, S. 28-34, für 5 Euro unter www.managerSeminare.de/MS119AR01

Wie können Führungskräfte Fragen so formulieren, dass sie nicht übermächtig erscheinen, sondern konstruktiv und zielführend sind? Eine Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse und Schilderung einer erprobten Technik.

▶ **Roswitha Defersdorf: In der Sprache liegt die Kraft. Klar reden, besser leben.** Herder, München 2008, 8 Euro.

Die Autorin untersucht, welche Rückschlüsse unsere Wortwahl und der Satzbau in Bezug auf unsere Bestrebungen, Ängste und Hoffnungen zulassen. Unterhaltsam und prägnant geschrieben, gewinnt das Buch zusätzlich durch anschauliche Beispiele sowie Tipps und Übungen zur Alltagskommunikation.

▶ **Rainer Dietrich: Psycholinguistik.** 2. Aufl., Metzler, Stuttgart 2007, 14,95 Euro.

Das Buch analysiert die Frage: Welche kognitiven Voraussetzungen und Prozesse machen die Sprachfähigkeit aus? Untersucht werden: Spracherwerb, der Sprech-Vorgang, das Verstehen und Sprachstörungen, z.B. durch Krankheit. Wer wissenschaftliches Wissen zu den Hintergründen der Sprache sucht, findet hier einen guten Einblick. Aber Achtung: Hardcore-Lektüre, nichts für den Strand!