

Andreas Patrzek
Wer das Sagen hat, sollte reden können
Handbuch für die Kommunikation von Fach- und Führungskräften
Effektive Gesprächstechniken

Ausführliche Informationen zu jedem unserer lieferbaren und geplanten Bücher finden Sie im Internet unter www.junfermann.de. Dort können Sie auch unseren kostenlosen Mail-Newsletter abonnieren und sicherstellen, dass Sie alles Wissenswerte über das **JUNFERMANN**-Programm regelmäßig und aktuell erfahren.

Besuchen Sie auch unsere e-Publishing-Plattform www.active-books.de – sämtliche angebotenen Titel jetzt kostenlos.

Andreas Patrzek

Wer das Sagen hat, sollte reden können

Effektive Gesprächstechniken



Junfermann Verlag • Paderborn
2008

Copyright © Junfermannsche Verlagsbuchhandlung, Paderborn 2008
Covergestaltung/Reihenentwurf: Christian Tschepp
© Coverfoto: bellestock FOTOLIA.com

Alle Rechte vorbehalten.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwendung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: JUNFERMANN Druck & Service, Paderborn

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

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

ISBN 978-3-87387-698-9

Inhalt

<i>Danksagung</i>	9
<i>Vorwort</i>	11
1. Einführung und Grundlagen der Kommunikation	17
1.1 Wahrnehmung und Wirklichkeit	17
1.2 Grundlagen der Kommunikation allgemein: Paul Watzlawick	28
1.3 Grundlagen der Kommunikation: das Sender-Empfänger-Modell	35
1.4 Verständlichkeit	43
1.5 Metakommunikation	50
2. Ablauf und Struktur von Mitarbeitergesprächen	57
2.1 Phasen von Mitarbeitergesprächen	57
2.2 Ziel-Portfolio	71
2.3 Integratives und dominantes Verhalten	79
2.4 Reversibilität	83
2.5 Wertschätzung	85
3. Ebenen der Kommunikation	91
3.1 Vier Seiten einer Nachricht	91
3.2 Transaktionsanalyse	97
3.3 Ich-Botschaften	105
3.4 Feedback und Kritik	111
4. Fragen – Zuhören – Argumentieren	121
4.1 Fragetechnik	121
4.2 Aktives Zuhören	133
4.3 Argumentation	142
4.4 Verhandeln nach dem Harvard Konzept	154

5. Sprache	161
5.1 Wertequadrat	161
5.2 Begriffspyramide	167
5.3 Sprachfiguren	170
5.4 Verbale Kreativität	177
5.5 Sprachmodalitäten	186
5.6 Dominanz und Sprachanmutung	191
6. Sprachdifferenzierung	197
6.1 Ich – du – wir – man	197
6.2 Ironie	201
6.3 Ja, aber	204
6.4 PEP-Technik	208
7. Dominanz und Integration	211
7.1 Nein sagen	211
7.2 Schlagfertigkeit	217
7.3 Einwandbehandlung	226
8. Körpersprache	233
8.1 Non- und paraverbales Verhalten	233
8.2 Rapport	246
8.3 Kalibrieren	250
9. Zusätzliche Tipps und Techniken	255
9.1 Reframing	255
9.2 Rollentausch	258
9.3 Rumpelstilzchen-Technik	261
9.4 Symbolisches Handeln	265
9.5 Sechs Hüte	267
<i>Statt eines Schlusswortes ...</i>	270
<i>Literatur</i>	271
<i>Stichwortverzeichnis</i>	274
<i>Lernkarten-Übersicht</i>	278

Für meine Eltern:

Elisabeth Patrzek

Alois Patrzek

**„Denn in der Sprache
liegt der Weg
von der Dunkelheit
ins Licht –
von der Ohnmacht
in die Kraft!“**

Bernd Logermann

Danksagung

Mein vorderster Dank gilt meinen Seminarteilnehmern, die nie müde wurden, von mir Tipps und Tools zu fordern. Natürlich war ich – besonders als junger Trainer – immer bestrebt, den Teilnehmern etwas „Gutes“ zu tun und ihren Blick für das große Ganze zu schärfen – statt sie mit Patentrezepten zu sättigen. Mit der Zeit wurde mir aber klar, dass im beruflichen Alltag relativ wenig Raum für einen „zirkulären Diskurs autopoetischer Systeme und deren Implikationen für das Kommunikationsverhalten redundant agierender Führungskräfte“ ist, sondern konkretes Tun gefragt ist. Dass aus diesem Buch dennoch kein zu einfaches Rezept-Buch wurde, verdanke ich wiederum meinen Seminarteilnehmern, die durchaus bereit waren, theoretische Hintergrundinformationen zu würdigen – wenn sie denn klar strukturiert und in ihrer Bedeutung für die Umsetzung der Tools in der Praxis wertvoll waren.

Wertvolle Unterstützung auf dem Weg von der ersten Idee des Buchs zum Tun – sprich zum Schreiben – verdanke ich Monika Weitze, Andreas Steiner, Dr. Barbara Kleber und Simone Bonn. Sehr bedeutsam für das Gesamtkonzept mit den Lernkarten war mir der kompetente Zuspruch von Karin Rolles.

Rita Berle war mir eine wertvolle Hilfe bei der Titelsuche und Titelgestaltung sowie in Fragen des Marketing.

Last but not least möchte ich mich bei Regine Rachow, Maritta Mainka und Sandra Knorr für ihre fachlich kritischen Außenperspektiven und ihre kreativen Impulse bei der textlichen Gestaltung bedanken.

Vorwort

Liebe Leserinnen und Leser,

„Kommunikation ist nicht alles – aber ohne Kommunikation ist alles nichts.“ Dieses gern verwendete Wortspiel bringt einen scheinbar banalen Sachverhalt auf den Punkt, der von enormer Tragweite für Ihren Alltag ist: Führen heißt kommunizieren. Und ohne Kommunikation können Sie nicht führen.

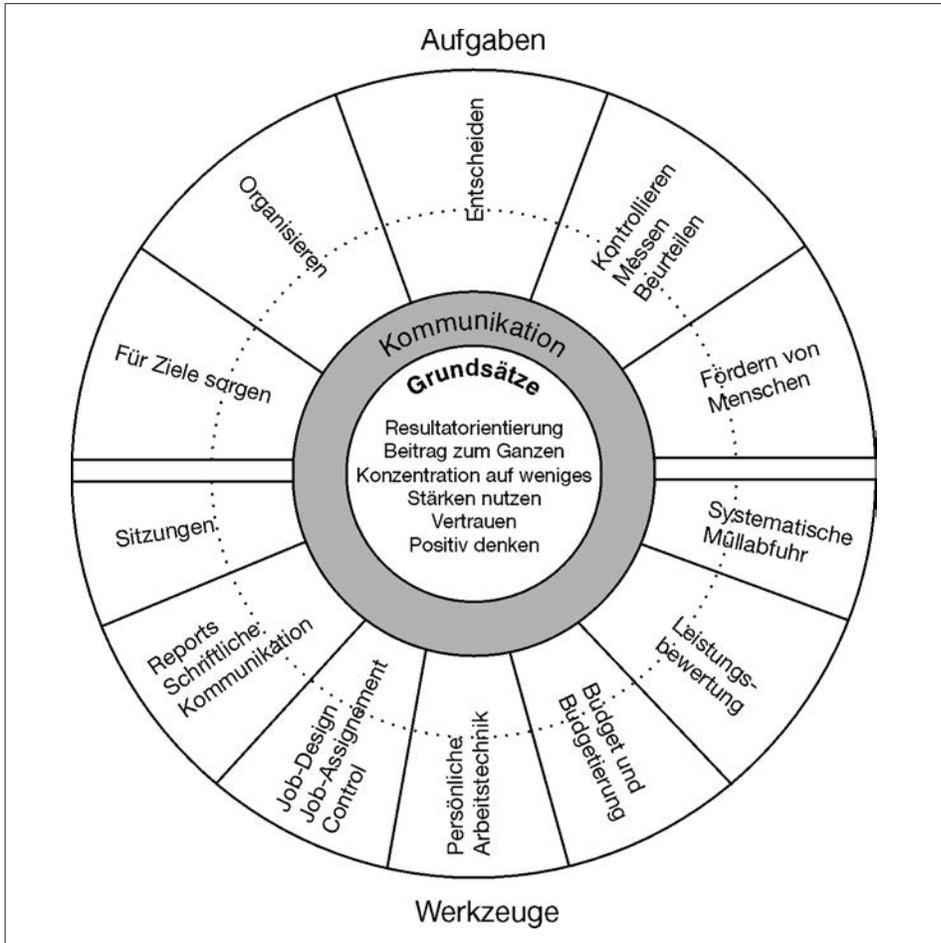
Denn: Ob Sie wollen oder nicht, Sie kommunizieren immer. Nein? Doch! Ein Beispiel: Auch wenn Sie sich nach einem stressigen Meeting in Ihr Büro zurückziehen, die Tür fest von innen schließen, Ihrem Stellvertreter bzw. Ihrer Sekretärin einschärfen, dass Sie für den Rest des Tages keine Telefonate mehr entgegennehmen möchten, den nagelneuen mobilen *eMail-Communicator* ausschalten, Ihren PC runterfahren ... Sie kommunizieren dennoch, in diesem Fall durch Ihre Handlungen: „ICH BRAUCHE JETZT MEINE RUHE.“

Die Frage ist nur, wie Sie kommunizieren. – Und wirklich, ohne Ihnen zu nahe treten zu wollen: Wenn Sie dem Durchschnitt meiner rund 10.000 Fach- und Führungskräfte aus den letzten 15 Jahren meiner Tätigkeit als Trainer und Coach entsprechen, könnte man in bestem bayerischem Ski-Lehrer-Ton sagen: „A bisserl was geht da scho no.“ Übersetzt für Nicht-Bayern und transponiert in gängiges Manager-Deutsch: „Es spricht einiges dafür, dass an ausgewählten Schnittstellen Optimierungsbedarf hinsichtlich Ihrer kommunikativen Kompetenz identifizierbar sein könnte.“

Ihr Interesse an dem Thema – und einen gewissen Sinn für Humor übrigens auch – belegen Sie schon dadurch, dass Sie bis hierher gelesen haben. Also muss Sie das Thema interessieren. So weit, so gut. Und wahrscheinlich verfügen Sie – hier haben Sie schon wieder etwas mit meinen Seminarteilnehmern und übrigens auch mit mir gemeinsam – über relativ wenig Zeit und wollen diese auch nicht mit zu vielen salbungsvollen Vorwort-Zeilen verplempern. Also möchte ich Sie nicht enttäuschen und folgende Fragen, die Sie sich sicherlich vor der Lektüre dieses Buchs stellen, beantworten.

Weshalb ein weiteres Buch zum Thema Kommunikation und Gesprächsführung?

Weil es so viele Bücher gibt und so wenige, die dem entsprechen, was ich suche – für meine Trainings und meine Seminarteilnehmer. Einer meiner Themenschwerpunkte lautet nämlich „Kommunikation und Gesprächsführung für Führungskräfte“. In der Regel verfügen die Teilnehmer bereits über einige Erfahrungen zum Thema Führung – was ihnen jedoch oftmals fehlt, sind einfache Techniken und Tools zur Kommunikation.



Zur Visualisierung möchte ich die Führungstheorie des St. Gallener Management-Vordenkers Friedmund Malik heranziehen. Er unterscheidet zwischen Führungsaufgaben, Führungswerkzeugen und Führungsgrundsätzen. Dazwischen weist er als gesonderten Bereich die „Kommunikation“ aus, mit der Aufgabe, die Vorstellungen der Führungskraft zu diesen Themenbereichen in das Umfeld zu transportieren.

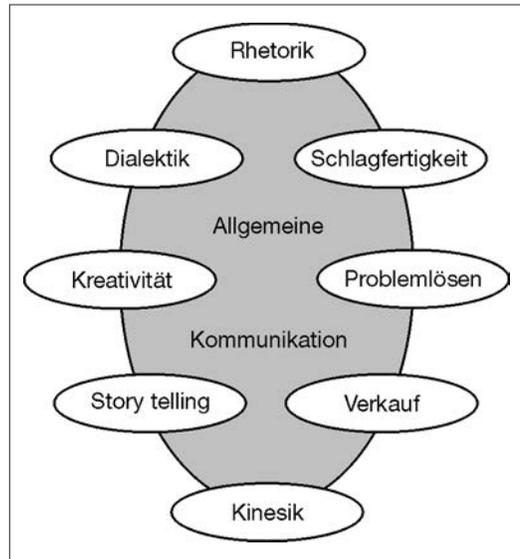
Und auf diesen Bereich konzentriert sich dieses Buch. Sie werden nur am Rande Ausführungen zu Motivation, Delegation, Zielvereinbarung und dergleichen finden. Denn dabei handelt es sich um Inhalte, die mittels Kommunikation transportiert werden. Also um das „Wofür“. Zu diesem Themenkreis gibt es schon sehr viele gute Bücher. Das vorliegende Buch aber dreht sich ausschließlich um das WIE. Also um die Kommunikation.

Weshalb ein Buch in dieser Breite – hätte es nicht auch ein Taschenbuch mit 70 Seiten sein können?

Es gibt diese kompakten Taschenbücher schon, zum Teil in sehr guter Qualität. Mein Anliegen ist ein anderes bzw. geht darüber hinaus:

- ⇒ Ich möchte Ihnen zum einen eine große Bandbreite verschiedenster Kommunikationstechniken und Tools vorstellen, die Sie allesamt in Ihrem beruflichen Alltag verwenden können.
- ⇒ Ich beabsichtige zum anderen, Sie ein wenig hinter die Kulissen dieser Ansätze zu führen, um Ihnen weiterreichende Anwendungsmöglichkeiten zu demonstrieren und Ihnen zugleich Fallstricke und Grenzen aufzuzeigen.

Natürlich gab es die (meisten) dieser Tools und Techniken bereits vor diesem Buch – allerdings verstreut auf unzählige Themengebiete. Um sie kennenzulernen, war es nötig, acht bis zehn Bücher zu lesen oder ebenso viele Seminare zu besuchen. Dabei werden aber stets auch weitere Informationen angeboten, die bei dem jeweiligen Themenkomplex (z.B. Rhetorik) durchaus sehr wertvoll sind, für unsere Zwecke aber zu weit führen. In diesem Sinne betreibe ich also eine Art „Rosinen-Picken“ für Sie, das heißt, ich bereite aus allen Bereichen das Beste für Sie auf.



Neben Theorien aus der allgemeinen Kommunikationstheorie (z.B. *Sender-Empfänger-Modell, Wahrnehmung*) finden Sie Ansätze aus folgenden Themengebieten:

- ⇒ Rhetorik (z.B. *Rhetorische Sprachfiguren und Einwandbehandlung*)
- ⇒ Dialektik (z.B. *Argumentationstechnik*)
- ⇒ Schlagfertigkeit (z.B. *Umgang mit Angriffen*)
- ⇒ Kreativität (z.B. *Perspektivenwechsel*)
- ⇒ Problemlösen (z.B. *Ausschlusslogik*)
- ⇒ Story-Telling (z.B. *Verwendung von Geschichten und Metaphern*)
- ⇒ Verkauf (z.B. *Nutzen-Argumentation*)
- ⇒ und last but not least Kinesik (z.B. *Körpersprache*)

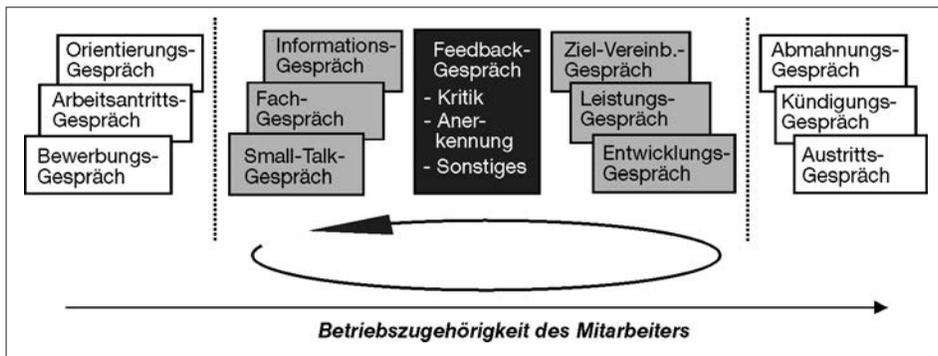
Natürlich gäbe es noch eine Reihe weiterer interessanter Ansätze – ich hätte sie Ihnen gerne vorgestellt. Aber irgendwann meldete sich mein Verlag, und wahrscheinlich würde es auch Ihnen zu viel werden.

Generell können Sie jedes Kapitel isoliert von den anderen lesen. Kapitel, die sich mit ähnlichen Themen (z.B. Gesprächsstruktur) beschäftigen, wurden zu übergeordneten Abschnitten zusammengefasst. Zudem finden Sie an den entsprechenden Stellen Hinweise auf thematisch ähnliche bzw. weiterführende Kapitel.

Was meint denn Kommunikation?

Nun, Kommunikation bezieht sich auf alle Situationen, in denen Sie verbal oder non-verbal Kontakt zu Ihrem beruflichen Umfeld aufnehmen. Eine wesentliche Rolle dabei nehmen natürlich „Mitarbeitergespräche“ ein. Und obwohl jede Organisation ihre eigene Gesprächskultur etabliert, gibt es eine Reihe übergreifender „Gesprächsarten“, die in ähnlicher Form immer wieder anzutreffen sind. Nachfolgende Grafik stellt eine Übersicht der wesentlichen Gesprächsformen dar. Die Grafik orientiert sich an dem Aspekt,

- dass einige Gespräche in der beruflichen Laufbahn eines Mitarbeiters in einer Firma nur einmal stattfinden, z.B. das Einstellungsgespräch. Diese Gespräche sind in der Übersicht jeweils an den Rändern angeordnet;
- dass andere Gespräche hingegen regelmäßig in einem gewissen Turnus stattfinden, z.B. Leistungsgespräche. Diese Gespräche sind in der Grafik in der Mitte angeordnet.



Kommunikation ist die „Trägersubstanz“ aller dieser Gespräche. Demzufolge soll auch keine einzelne Gesprächsform in den Mittelpunkt gestellt werden. Zudem gibt es eine Fülle entsprechender Fachliteratur, die sich mit den einzelnen Formen intensiv auseinandersetzt. Gleichwohl beziehen sich viele Beispiele in diesem Buch auf den Bereich der Feedback- bzw. Kritik-Gespräche.

Warum diese Lernkarten und die vielen Übungen?

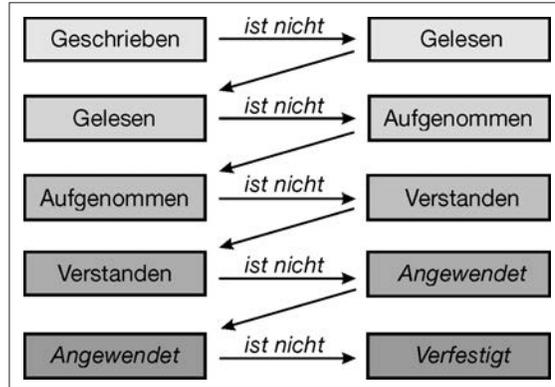
Die Lernkarten sind so etwas wie das „Salz in der Suppe“ dieses Buches. Ich erlebe immer wieder, wie Teilnehmer im Seminar von bestimmten Tools und Techniken sehr angetan sind, sie diese aber dann wieder vergessen und in der Praxis nicht anwenden.

Da siegt einfach der innere Schweinehund – oder business-like formuliert „die Dominanz individueller alltäglicher Problemlöse-Relevanz gegenüber der langfristigen Kommunikations-Kompetenz“.

Auf Konrad Lorenz geht ja die bekannte Sinnformel zurück: geschrieben ist nicht gelesen ... Um diese Inhalte aber wirklich in der Situation eines Mitarbeitergesprächs anzuwenden, bedarf es zweierlei:

→ Zum einen müssen Sie die Tools im entscheidenden Moment auch parat haben. Hier ist es hilfreich, sich eine Art „Wissens-Bibliothek in Kurzform“ zu schaffen, auf die Sie einfach und schnell zurückgreifen können.

→ Zum anderen sollten Sie diese Tools anwenden können, sie beherrschen. Dafür müssen Sie sie einfach üben, üben, üben ... So sehr ich ein Anhänger moderner Lehrmethoden und kundenfreundlicher Gestaltung von Inhalten bin: Das Lernen kann Ihnen (leider nach wie vor) keiner ersparen. Und die moderne Pädagogik lehrt uns, dass Lernen – und Behalten – wesentlich von der Häufigkeit abhängen, mit der wir uns die Inhalte „vor Augen halten“.



Auf den Lernkarten haben wir nun für Sie die zentralen Inhalte eines Kapitels zusammengefasst. Damit erfüllen diese „Lernhilfen im Scheckkartenformat“ zwei Funktionen:

- In den Geldbeutel gesteckt oder in der Hemdtasche platziert, können Sie sie zu jeder Zeit hervorholen und sich damit beschäftigen. Egal ob Sie morgens im Stau stehen, mittags auf den Beginn eines verschobenen Meetings hoffen oder abends auf einen freien Tisch in Ihrer Lieblingspizzeria warten. Über ein wenig freie Zeit verfügen Sie immer, und von nun an können Sie diese Zeitlücken sinnvoll mit der kurzen Lektüre einer Lernkarte nutzen.
- Zudem: Vor Mitarbeitergesprächen können sie die entsprechenden Lernkarten vor sich auf dem Schreibtisch platzieren und sich damit gezielt vorbereiten.

Und da ich gerade beim Erklären bin: Das Buch wendet sich an Frauen und Männer, auch wenn es an den meisten Stellen, etwa bei der Bezeichnung von Tätigkeiten, der Einfachheit halber die männliche Form benutzt. Selbstverständlich sind auch Chefinnen und Mitarbeiterinnen gemeint, wenn von Chefs und Mitarbeitern die Rede ist.

Führung, Heldentum und Gutmenschendasein

Der Berufsstand der Führungskräfte wird oft extrem polarisierend, auch idealisierend dargestellt. Regelmäßig wird er mit abwertenden Begriffen wie „Abzockern“ und

„Nieten in Nadelsteifen“ konfrontiert. Dem gegenüber steht immer wieder auch die mediale und gesellschaftliche Idealisierung des Berufsstandes. Der Augsburger Organisationspsychologe Oswald Neuberger fasste diese Entwicklung einmal in einer Formulierung zusammen, in der er die Führungskraft sinngemäß als den tragischen Helden des 20. Jahrhunderts bezeichnete. Damit thematisiert er das Phänomen, dass alles, was in einer Gesellschaft an Eigenschaften wünschenswert erscheint, auf diese Berufsgruppe projiziert bzw. ihr abverlangt wird: Mut, Offenheit, Toleranz, Fairness, Gerechtigkeit, Kreativität, Analysevermögen, Teamfähigkeit, Durchsetzungsvermögen, ethisches Verhalten, Empathie, Fleiß, Ehrlichkeit ...

Profile interner oder externer Stellenausschreibungen lesen sich da oftmals wie eine im George Orwell'schen Genlabor entstandene Kreuzung aus Immanuel Kants perfekten Moralisten, Susanne Pilchers begnadetem Latin Lover und dem genialen Therapeuten, der den Anforderungen Sigmund Freuds gerecht wird.

Meine Absicht ist eine doppelte. Zum einen, die Kirche im Dorf zu lassen! Führungskräfte sind Menschen wie Sie und ich. Meist sind sie bereit, mehr zu arbeiten als andere (und dafür wollen sie auch mehr Geld erhalten), und sie trauen sich zu, andere Menschen anzuleiten. Sie bringen dabei alle ihre „individuellen“ und „bürgerlichen“ Stärken und Schwächen mit ins Büro, zwangsläufig menschelt es da auch sehr. Es geht mir also um eine Art Entmystifizierung.

Zum andern liegt mir an einer Art (humorvoller) Relativierung, und da ich durch meine Tochter wieder ein Märchen-Fan geworden bin, hat es mir besonders Andersons „Märchen von des Kaisers neuen Kleidern“ angetan. Sie wissen schon: Ganz erlesene Schneider (böse Menschen sehen hier aktuelle Parallelen zu exklusiven Beratern ...) schwatzen dem König neue und unsichtbare Gewänder auf. Als der eitle Kaiser sich dann, unbekleidet, in der Öffentlichkeit zeigt, steigen alle Anwesenden auf das Spiel ein und tun so, als ob der Kaiser die wunderschönsten Kleider trage ...

Meine Erwartung mit diesem Buch ist also nicht, in allen Menschen den allzeit guten Kern anzusprechen, Sie auf eine imaginäre Psycho-Couch zu legen und zum Gutmenschen zu bekehren. Mir geht es vielmehr darum, Sie für die Bedeutung der Kommunikation zu sensibilisieren und Ihnen einige handfeste Tools und Techniken an die Hand zu geben, damit Sie die Menschen um sich herum, Ihre Mitarbeiter und Kollegen, besser verstehen lernen und sich selbst ein wenig besser auszudrücken vermögen.

So. Ich hoffe, Sie mit dem Lesen dieses Vorworts nicht zu lange aufgehalten zu haben, und wünsche Ihnen nun eine interessante Lektüre des Buchs. Und denken Sie daran: Kommunikation ist manchmal mühsam, aber solange wir im Gedankenlesen noch so ungeübt sind, bleibt uns nichts anderes übrig!

Andreas Patrzek
Im November 2007

1. Einführung und Grundlagen der Kommunikation

1.1 Wahrnehmung und Wirklichkeit

Zwei Führungskräfte kommen aus einem Besprechungsraum und spazieren über den Flur. Sie haben eben gemeinsam an einem Auswahlgespräch für einen neuen Mitarbeiter teilgenommen. Sie bleiben vor der neuen Kaffeemaschine stehen und unterhalten sich:

Führungskraft A: „Also ich fand den irgendwie blass und ohne Konturen.“

Führungskraft B: „Wirklich? Ich fand ihn schon sehr klar in seinen Aussagen.“

Führungskraft A: „Ging mir gar nicht so. Ich fand, das waren eher pauschale Aussagen, ohne Hintergrund ...“

Führungskraft B: „Er hat eben sehr differenziert argumentiert.“

Führungskraft A: „Wo hast du Argumente gehört? Das waren doch nur Allgemeinplätze.“

Wer hat nun recht?

Es gibt wenige „Weisheiten“, die einerseits so einleuchtend klingen und gleichzeitig von so großer Tragweite sind wie die Einsicht, dass jeder Mensch seine eigene Sicht der Dinge hat, in seiner eigenen Welt lebt. Umgangssprachlich heißt es etwa, wir haben „verschiedene Blickwinkel“. Verallgemeinert kann man sagen, dass sich die Welt und damit die Realität insgesamt für jeden von uns anders darstellt. Überspitzt gesagt, lebt jeder in seiner eigenen Mini-Welt, seinem eigenen Mikrokosmos.

Nun ist daran im Ansatz nichts weltbewegend Neues. Schon die Philosophen im antiken Athen beschäftigten sich intensiv mit solchen Problemen. Bedeutsam wurde diese Einsicht erst so richtig im 20. Jahrhundert. Und zwar aus mehreren Gründen: Forscher wie Einstein, Heisenberg und Planck erschütterten den bis dahin stabilen Glauben, dass die uns umgebende Welt objektiv und somit weitgehend unabhängig von unseren Forschungsmethoden sei. Sie zeigten, dass das Gegenteil der Fall ist: Die Methoden und Zugangsweisen der Forscher bestimmen weitgehend über die Ergebnisse.

Neben Physikern waren es Forscher in den Sozialwissenschaften, wie Gregory Bateson, Heinz von Foerster und Paul Watzlawick, die dieses Phänomen in Bezug auf seine Auswirkungen im zwischenmenschlichen Zusammenleben eingehend analysierten und Schlussfolgerungen für das menschliche Zusammenleben zogen. Vereinfacht gesagt, sind auch die Menschen um uns herum nicht „objektiv“ in einer bestimmten Art

und Weise „so oder anders“. Bedingt durch unsere eigene Individualität nehmen wir die Menschen um uns herum unterschiedlich wahr.

Unsere eigene Persönlichkeit stellt – um das Bild einer Photokamera aufzugreifen – eine Art unbewusstes inneres Linsensystem dar, durch welches wir die Eindrücke der uns umgebenden Welt permanent filtern und verändern. Und – um in diesem Bild zu bleiben – die Zusammenstellung sowie die Schlitze der Linsen weichen von Person zu Person voneinander ab. Demzufolge weichen auch unsere Innen-Welten voneinander ab. Wir unterscheiden uns sowohl in den Brennweiten (Tele- oder Weitwinkel) als auch in jenen Bereichen, in denen die Linsen unscharf abbilden, sowie im Glasinneren, wo kleine Einschlüsse und Risse die Lichtbrechung beeinflussen.

Nur: Gott sein Dank sind diese Unterschiede – zumindest auf den ersten Blick – nicht so gravierend, dass wir uns nicht darüber unterhalten können, was wir denn da draußen in der Welt sehen. Ein Baum ist ein Baum, und wenn sich zwei Menschen an einem See darüber unterhalten, dass dort zwei Bäume am Seeufer stehen, werden sie mit hoher Sicherheit auch dasselbe meinen. Schwieriger wird es schon bei der Frage, welcher Baum „schöner“ ist. Hier werden die beiden Betrachter eventuell verschiedene Maßstäbe anlegen, die viel mit ihren bisherigen Erfahrungen zu tun haben.

Um nochmals auf das Beispiel mit den Linsen zurückzukommen: Das Problem besteht darin, dass diese Linse so tief in uns sitzt,

- …❖ dass wir sie gar nicht bemerken,
- …❖ dass wir sie deshalb auch nicht hinterfragen,
- …❖ dass wir, wenn wir darauf stoßen bzw. gestoßen werden, ziemlich irritiert darüber sind (um nicht zu sagen aus dem Gleichgewicht kommen), dass wir uns in der Sicht der Dinge ziemlich von anderen unterscheiden und deswegen von anderen kritisiert werden,
- …❖ dass wir alles tun, um uns und anderen zu beweisen, dass unsere Sicht der Dinge stimmt,
- …❖ und dass wir uns am liebsten mit Menschen umgeben, die unsere Sicht auf die Dinge teilen. (Sympathie beruht, das belegen einschlägige Forschungsarbeiten, auch auf wahrgenommenen Ähnlichkeiten des anderen mit uns.)

Dazu kommt, dass wir alles, was wir neu aufnehmen, durch unsere Linse filtern und entsprechend auswählen bzw. färben. Zudem unterscheiden sich Menschen sehr stark darin, über welche Sinnesmodalität sie hauptsächlich Reize wahrnehmen. So kennen Sie sicherlich auch Menschen, die primär über die Augen etwas beurteilen, andere hingegen müssen etwas ertasten, erspüren, um einen Bezug dazu zu entwickeln. (Mehr dazu im Abschnitt 5.5 über Sprachmodalitäten.)

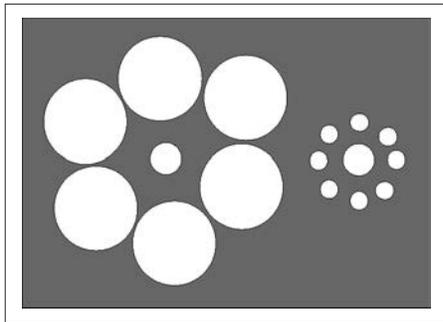
Zu diesen weitgehend natürlichen Filtersystemen kommt noch ein weiteres, wesentlich komplexeres hinzu: das psychologische. Wir alle selektieren und bewerten auf uns einströmende Reize nach bestimmten Werten und Normen, die wir im Verlauf unserer Entwicklung gelernt haben. Alle Bedingungen unseres engeren (Familie, Freunde,

Schule, Beruf) und weiteren Umfelds (Gesellschaft, Politik, Religion) haben entscheidenden Einfluss darauf, welche Reize wir

- wahrnehmen,
- emotional bewerten,
- einordnen,
- und ob, wie und wann wir darauf reagieren.

Wir können nicht *nicht* bewerten und einordnen. Das Beispiel einer bekannten optischen Täuschung mag dies verdeutlichen: Welcher der beiden inneren Kreise wirkt auf Sie größer: Der rechte oder der linke?

Wie Sie vielleicht bereits vermutet haben, sind die beiden Kreise in der Mitte gleich groß. Nur der Kreis rechts wirkt größer. Ausschlaggebend hierfür ist, dass unsere Wahrnehmung stets auch vom Umfeld geprägt ist – Fachleute sprechen von der Kontext-Abhängigkeit der Wahrnehmung. Die Konsequenz: Wir müssen die äußeren Kreise in die Beurteilung der inneren einfach mit einbeziehen. Solche und andere Phänomene kann man allgemein unter dem Begriff der Wahrnehmungsfilter zusammenfassen.



Lassen Sie uns nun den Bogen zu unserem großen Thema, der zwischenmenschlichen Kommunikation, spannen: Worauf kommt es im Rahmen einer optimalen Kommunikation und Gesprächsführung an? Vorrangiges Ziel sollte es sein, die häufigsten Wahrnehmungsfilter zu erkennen und ihnen gezielt entgegenzuwirken. Denn Ziel einer optimalen Kommunikation sollte es natürlich sein, unser Gegenüber weitgehend unbeeinflusst von eigenen Verzerrungen wahrzunehmen. Dies ist die größte Wertschätzung, die wir einer fremden Person gegenüber erbringen können.

Bevor ich auf verschiedene Verzerrungsmechanismen und angemessene Gegenreaktionen im Detail zu sprechen komme, folgende Vorbemerkung: Ich bin mir durchaus bewusst, dass dieses Kapitel, vor allem, was die Folgen für die Führungskraft und die Ansprüche an sie betrifft, schwer zu verinnerlichen ist. Denn, wie erwähnt, sind uns diese Filter in der Regel nicht bewusst. Zudem sind sie keine negativen „Fremdkörper“ für uns, sondern (unbewusster) Teil unserer Persönlichkeit. Aus diesem Grund sind der individuellen Reflexion solcher Vorgänge immer Grenzen gesetzt.

Einen ersten wichtigen Schritt an dieser Stelle bedeutet es bereits, dass Sie sich überhaupt mit dem Gedanken der Subjektivität von Wahrnehmung beschäftigen und auch ein wenig anfreunden können. Und der Ausweg aus dem Dilemma besteht darin, dass Sie beginnen, Ihre Sicht auf die Dinge in Zukunft nicht mehr als die einzig Wahre anzusehen. Und dass Sie sich mit möglichst vielen anderen Menschen austau-

schen und diskursiv auseinandersetzen. Und zwar, das ist die nächste Hürde, vorrangig mit solchen Menschen, die Ihnen nicht zu ähnlich sind, damit sie über ein anderes Filtersystem als Sie verfügen.

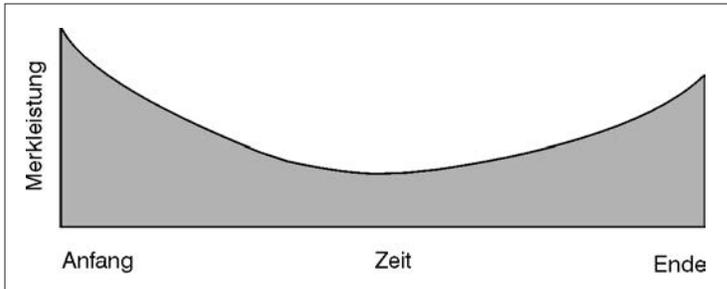
Einige weitere Tipps:

- Lernen Sie zwischen Beobachtung und Bewertung zu trennen.
- Schreiben Sie also das, was Sie sehen, hören usw., genau mit und vermeiden Sie in einem ersten Schritt dabei bewusst Interpretationen und Bewertungen.
- Versuchen Sie, solange es geht, auf der Ebene des direkt beobachtbaren Verhaltens zu bleiben.
- Gestehen Sie sich ein, dass Sie dabei Vermutungen und Hypothesen entwickeln.
- Reflektieren Sie dies aber bewusst als Ihr aktives Tun.
- Gewinnen Sie Distanz zu sich selbst. Suchen Sie sich beispielsweise eine „Helikopterperspektive“, um mehr Überblick zu gewinnen.
- Und last but not least: Entwickeln Sie ein Stück innere Gelassenheit, denn wir alle werden nie objektiv sein können.

Nach diesem eher allgemeinen Teil möchte ich Ihnen im Folgenden die bedeutendsten WahrnehmungsfILTER und Verzerrungsmechanismen vorstellen, mit denen wir Menschen beurteilen. Bei der Beschreibung der einzelnen Phänomene werde ich mich auf die aus meiner Sicht zentralen Mechanismen beschränken. Zudem werde ich zuerst eher allgemeine übergreifende Theorien darstellen, um dann zunehmend „psychologisch“ zu „eskalieren“.

<p>1. Effekte durch Reihenfolge der Beobachtungen (Platzierungsfehler)</p>	<p>→ Primacy-Effekt → Recency-Effekt → Tabu-Effekt</p>
<p>2. Tendenzen zu bestimmten Beurteilungen (Mittelwertfehler)</p>	<p>→ Milde-Tendenz → Strenge-Tendenz → Mitte-Tendenz</p>
<p>3. Sonstige zufällige Effekte (Situationseffekte)</p>	<p>→ Stimmungs-Effekt → Umgebungs-Effekt → Erwartungsfehler</p>
<p>4. Wahrnehmungsfehler (Korrelationsfehler)</p>	<p>→ Implizite Persönlichkeitstheorien → Halo-Effekt (Überstrahlung) → Sympathie-Effekt → Stereotypie-Effekt</p>

1.1.1 Verzerrungseffekte durch die Reihenfolge der Beobachtungen – typische Gedächtniseffekte



Allgemeiner Hintergrund: Wenn wir mit einer großen Menge ähnlicher Reize konfrontiert sind, tendieren wir dazu, uns die ersten und letzten Inhalte besonders gut einzuprägen. In der Mitte eingebundene Informationen haben eine geringere Chance, behalten zu werden. Das gilt für Meldungen der Tagesschau, für die Vokabelliste – oder eine Anzahl von Bewerbern, die wir der Reihe nach gesehen haben. Dabei unterscheidet man folgende Effekte:

Der **Primacy-Effekt** bezeichnet die Tatsache, dass die zuerst dargebotenen Informationen besonders gut gemerkt werden.

Der **Recency-Effekt** weist darauf hin, dass die zuletzt dargebotene Information eine wesentlich erhöhte Wahrscheinlichkeit besitzt, behalten zu werden.

Der **Tabu-Effekt:** Sollte ein bestimmter Reiz in einer Reihe weitgehend gleichförmiger Reize über besonders abweichende Eigenschaften verfügen, so wird er dadurch herausragen und ganz besonders gemerkt – und erinnert werden. Gleiches gilt für sehr emotional aufgeladene Reize.

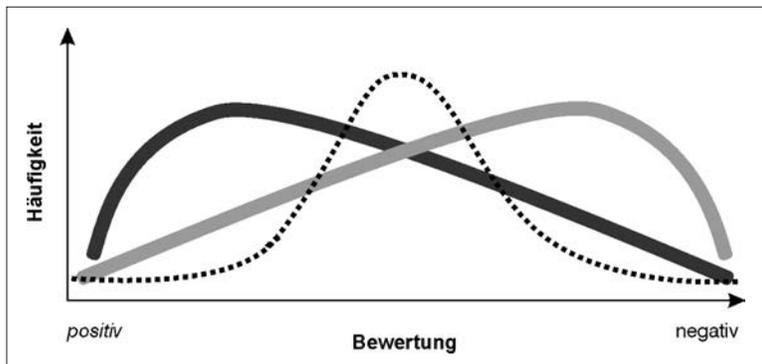
Transfer: Was bedeutet das für Ihre Kommunikation und Gesprächsführung? Wenn Sie an mehreren Tagen hintereinander mit einer Reihe von Bewerbern Einstellungsgespräche führen, haben die ersten und letzten Bewerber eine erhöhte Chance, in Ihrer Erinnerung Spuren zu hinterlassen. Auch Bewerber mit extrem auffälligen Besonderheiten („Der mit der roten Fliege“) werden besonders gut erinnert. Bewerber im Mittelfeld laufen Gefahr „unterzugehen“, wenn sie nicht besonders auffällig waren.

Ausweg: Machen Sie sich besonders bei Personen im Mittelfeld sehr genaue Aufzeichnungen. Gönnen Sie sich ausreichende Pausenzeiten zwischen den einzelnen Bewerbern und achten Sie darauf, dass besonders „auffällige“ Personen das Umfeld nicht zu sehr dominieren.

1.1.2 Tendenzen zu bestimmten Beurteilungen (sog. Mittelwertfehler)

Dieses Phänomen dürfte uns aus der Schulzeit bekannt sein: Da gab es Lehrer, die besonders streng in ihrer Notengebung waren, und andere, die eher wohlwollend beurteilten. So verhält es sich auch in anderen Zusammenhängen. Menschen legen ihre individuellen Maßstäbe an, wenn es um die Bewertung anderer geht. Zum Beispiel in Mitarbeitergesprächen, wenn es um die jährliche Leistungsbeurteilung geht.

Es lassen sich drei Klassen von Beurteilungstendenzen unterscheiden:



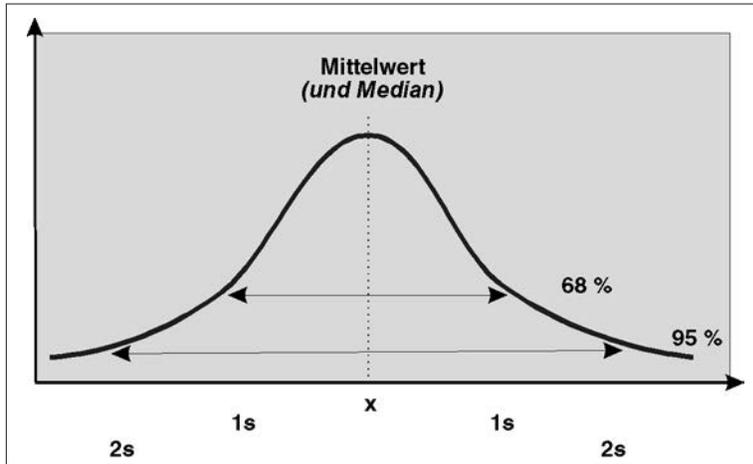
Die Milde-Tendenz: Die Beurteilungen konzentrieren sich alle im positiven Bereich (dunkle Linie). Es ergibt sich ein verzerrter, zu positiver Eindruck; der eigentliche Zweck der Beurteilung, eine Differenzierung zwischen den Personen, bei der auch Schwächen sichtbar werden, wird verfehlt.

Die Streng-Tendenz: Die Beurteilungen konzentrieren sich im negativen Bereich (helle Linie). Personen, die so verfahren, vergeben nur in Ausnahmefällen positive Bewertungen und handeln nach dem Motto: „Um bei mir aufzufallen, muss man schon Exorbitantes leisten.“ Die Folge bei den Beurteilten ist oft Demotivation.

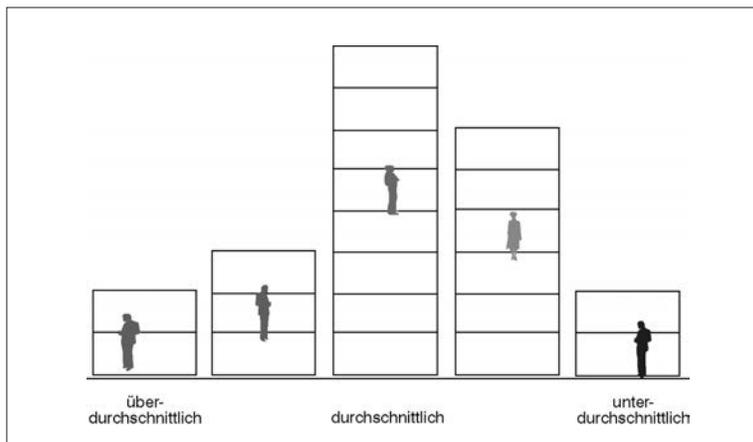
Die Mitte-Tendenz: Bei dieser Haltung werden extrem positive oder negative Beurteilungen vermieden. Alles wird zum Durchschnitt hin orientiert. In der Mitte fällt es dadurch sehr schwer, unterschiedliche Leistungen zu differenzieren.

Sie werden fragen: Was wäre denn ideal? Nun, abgesehen davon, dass es natürlich immer auf die tatsächliche Verteilung der Leistungen ankommt (so kann es durchaus sein, dass fünf Spitzenkräfte in einer Abteilung arbeiten), bietet sich als grober Orientierungsrahmen die sogenannte Gauß'sche Normalverteilung an, auch Glockenkurve genannt. Sie geht auf den Mathematiker Carl Friedrich Gauß zurück und zeigt, dass die Leistungsdichte zu den Rändern hin immer geringer wird, wogegen sie in der Mitte am größten ist. Das bedeutet, dass die mittlere Leistungsgüte am stärksten vertreten

ist, während die herausragenden und die weniger guten Leistungen sich zahlenmäßig in der Minderheit befinden.



Bei aller Skepsis solchen Normierungen gegenüber ist dieser Blickwinkel durchaus hilfreich. Berücksichtigt er doch die Verschiedenheit menschlicher Begabungen und die relativ große Streuung. Wesentlich ist die Orientierung an einem vermeintlichen Mittelwert. Oft ist es in der Praxis hilfreich, sich hier eine sogenannte Ankerperson zu suchen, deren Leistung man dann als „durchschnittlich“ bewertet. Alle anderen Personen werden dann in ihren Leistungen an dieser Bezugsperson orientiert.



1.1.3 Sonstige zufällige Effekte (Situationseffekte)

Stimmungs-Effekte: Unsere Wahrnehmung wird maßgeblich von unserer aktuellen Stimmung beeinflusst. Bei guter Laune sind wir eher zu einer positiven Sichtweise und Beurteilung bereit als bei schlechter Stimmung.

Umgebungs-Effekte: Hierunter wird die Ausstrahlung der personellen wie strukturellen Umgebung auf die Wahrnehmung und Beurteilung verstanden. Anwesende Personen beeinflussen – im Sinne eines Vergleichsmaßstabes – ebenso unsere Wahrnehmung wie das Bewusstsein, von anderen Menschen beobachtet zu werden. Auch dem Einfluss von Umgebungsvariablen, wie Raumhelligkeit, Wärme, Art der Möblierung, können wir uns kaum entziehen. Im weiteren Sinne gehören hierzu auch gruppendynamische Effekte.

Erwartungsfehler: Das Verhalten anderer Personen gegenüber kann durch vorgefasste Erwartungen beeinflusst werden. Oftmals beruhen diese Erwartungen auf Äußerungen anderer Personen über die Person. Ein spezielles Phänomen in diesem Zusammenhang ist die sogenannte „self-fulfilling prophecy“, die sich selbst erfüllende Prophezeiung.

Stellen Sie sich vor, zwei Abteilungsleiter haben verschiedene Maßstäbe, was die Genauigkeit auszuführender Arbeiten betrifft. Ein Mitarbeiter des Genaueren, soll nun in eine Abteilung versetzt werden, dessen Leiter es mit Genauigkeit nicht so ernst nimmt. Vor dem Wechsel unterhalten sich beide über den Mitarbeiter, und der bisherige Chef meint, der wäre durchaus motiviert und engagiert, nur bei der Genauigkeit, da hapere es ein wenig.

Okay, sagt sich der künftige Chef, da werde ich also ein wenig genauer hinschauen müssen. Einige Wochen nach dem Wechsel unterläuft dem neuen Mitarbeiter ein erster kleiner Fehler. Der neue Chef, entsprechend sensibilisiert, denkt sich, „*Aha, schon beginnt es ...*“, und weist den Mitarbeiter, für seine Verhältnisse ungewöhnlich streng, zurecht. Der ist sehr überrascht, wird nervös. Dadurch unterlaufen ihm nun seinerseits ungewöhnliche Flüchtigkeitsfehler. Der Chef wiederum sieht sich in seiner Vorahnung immer mehr bestätigt und reagiert immer strenger ...

1.1.4. Klassische Wahrnehmungsfehler

Der Erste-Eindruck-Effekt: Ob wir es wollen oder nicht – spätestens zwei, drei Sekunden, nachdem wir einem fremden Menschen das erste Mal begegnet sind, haben wir uns ein Bild vom ihm gemacht. Salopp gesprochen, stecken wir ihn in eine Schublade und versehen ihn mit einem bestimmten Etikett. Dabei suchen wir unbewusst nach Bezugspunkten und Hinweisreizen, die uns ermöglichen, von etwas Bekanntem auf das Neue und Unbekannte zu schließen. Die Absicht dabei ist, Unsicherheiten und Orientierungslosigkeit zu vermeiden.

Dabei können folgende Gesetzmäßigkeiten beobachtet werden:

- ❖ Die Beurteilung ist stark geprägt von unserer Vorinformation. Würden wir vor jemandem gewarnt, bestimmt dies unsere Bewertung.
- ❖ Negative Merkmale werden einfacher und schneller registriert als positive.
- ❖ Basis für die Bewertungen stellen häufig zufällige physiognomische Ähnlichkeiten des zu Beurteilenden mit bekannten Personen im Umfeld des Beurteilers dar.

Die Beurteilungen können stark durch persönliche Vorlieben bzw. Abneigungen des Beobachters beeinflusst werden. Meist beruhen diese Gefühle auf Erfahrungen mit Personen, die der Person des Beurteilten in Erscheinung, Stimme oder Auftreten ähnlich sind. Daher auch die Ähnlichkeit dieses Mechanismus zur später beschriebenen Projektion.

Der Halo-Effekt, auch „Überstrahl-Effekt“ genannt: Hierunter wird die Ausstrahlung des Gesamteindrucks oder besonders hervorstechender Einzelmerkmale auf andere Bereiche der Persönlichkeit oder des Leistungsverhaltens verstanden. Der Halo-Effekt hängt eng mit dem ersten Eindruck zusammen, fokussiert aber ein ganz bestimmtes Merkmal der Person. Dieses Merkmal dominiert den Gesamteindruck der Person so sehr, dass andere Merkmale in ihrer Bedeutung zurückbleiben. So kann es sein, dass die Person z.B. ein Tattoo besitzt, das uns immer wieder auffällt und das den Gesamteindruck maßgeblich prägt. Das eine Merkmal überstrahlt also alle anderen Merkmale. In diesen Zusammenhang passt auch das Phänomen, dass sehr gut aussehenden Personen auch sonst viele positive Merkmale zugeschrieben werden.

Sympathie/Antipathie: Wie bereits erwähnt, hat Sympathie viel mit Bekanntheit und mit Ähnlichkeit zu tun. Je öfter wir einer, vordergründig nicht negativ aufgefallenen Person begegnet sind, desto sympathischer finden wir sie. Dieser Sachverhalt lässt sich auch auf Dinge des täglichen Gebrauchs übertragen und bildet eine Basis für die Wirksamkeit regelmäßiger Produktwerbung. Und je mehr Ähnlichkeit mit uns wir an einem anderen Menschen entdecken, desto sympathischer wird er uns.

Im Zusammenhang mit dem ersten Eindruck sollten wir uns deshalb als Erstes die Frage stellen: Wie (un-)ähnlich ist uns diese Person?

Implizite Persönlichkeitstheorien: Wir legen uns (unbewusst) während unseres (Berufs-)Lebens Theorien etwa zu der Frage zurecht, welche Eigenschaften erfolgreiche Menschen von weniger erfolgreichen unterscheiden. Implizit bedeutet dabei, dass wir diese Theorien gar nicht mehr reflektieren. Sie erscheinen meist im Wenn-Dann-Format. Ein Beispiel: Wenn jemand in seiner Freizeit Marathon läuft, dann ist er auch im Beruf zielstrebig und verbissen. Dabei verknüpfen wir auch oft verschiedene Eigenschaften, die erst einmal nichts miteinander zu tun haben.

Einer unserer tiefer liegenden Wünsche dabei ist, dass menschliche Eigenschaften durchgehend sein mögen, das heißt, dass Zielstrebigkeit in einer Privatsphäre sich auch in der anderen Sphäre niederschlägt. Nur, leider widerspricht die Realität dem allzu oft!

Persönliche Wertesysteme: Jeder von uns hat im Laufe seines Lebens gewisse Wertvorstellungen darüber erworben, was sich geziemt und was nicht, welche Verhaltensweisen als Tugend bzw. als Untugend zu bewerten sind. Ist z.B. die Eigenschaft „Genauigkeit“ in der persönlichen Wertehierarchie einer Führungskraft sehr weit oben angesiedelt, sind die Erwartungen von ihr an eine andere Person in dieser Beziehung besonders hoch. Je näher jemand diesen Erwartungen kommt, desto sympathischer wird er erscheinen.

Stereotype: Stereotype sind inhaltlich mit impliziten Persönlichkeitstheorien verwandt, bedienen jedoch einfachere Vorstellungskomplexe auf einer übergreifenden Ebene. Wenn man Testpersonen Bilder unterschiedlicher Menschen vorlegt und bittet, die Gesichter der Intelligenz nach zu sortieren, so werden Brillenträger nach wie vor als intelligenter eingestuft. Vollbarträger gelten allgemein als rücksichtsvoll, und untersetzte Personen werden generell als gemütlich und behäbig eingestuft.

Insgesamt ist allen diesen Mechanismen gemeinsam,

- ... dass gewissen Merkmalen einer Person besondere Bedeutungen zugemessen werden
- ... und dass infolgedessen andere Merkmale zu wenig Beachtung finden.
- ... Somit besteht die Gefahr, dass die Person in ihrer Vielfalt nicht angemessen gewürdigt wird.

Warum fällt es uns so schwer, diese Phänomene zu erkennen? Das hat sehr viel mit uns selbst, unserer eigenen Person und unserer Psyche zu tun. Eine zentrale Stellung kommt dabei dem Konstrukt des Abwehrmechanismus zu. Abwehr ist ein Begriff aus der Psychoanalyse und geht auf Sigmund Freud zurück. Die zugrunde liegende Persönlichkeitstheorie geht davon aus, dass wir durch das Nebeneinander verschiedener Persönlichkeitsanteile in uns geprägt sind:

- ... Das „Ich“ repräsentiert dabei die eigenständige, reflektierende Person, die
- ... den Forderungen der „überstrengen“ Normen und Gebote, also dem „Über-Ich“,
- ... sowie den stets präsenten triebhaften Wünschen und Gelüsten des „Es“ ausgesetzt
- ... und stets um einen Ausgleich bemüht ist.

Das Mit-, Neben- und Gegeneinander dieser verschiedenen Persönlichkeitsanteile ist nun mitverantwortlich für die „Realitätsfilter“, die wir anwenden. Ich möchte an dieser Stelle allerdings den Exkurs in die (Un-)Tiefen der Psychoanalyse beenden und interessierte Leserinnen und Leser auf die entsprechende Literatur verweisen.

Übung zum Vertiefen

Tauschen Sie sich regelmäßig mit guten Bekannten über die Beurteilung fremder Personen aus und reflektieren Sie dabei kritisch Ihre verschiedenen Sichtweisen. Vergleichen Sie dabei auch, wie Sie von ähnlichen Beobachtungen zu unterschiedlichen Schlussfolgerungen gelangen.

Tipps zur Umsetzung

Die Erkenntnis, dass es keine allgemeingültige Realität gibt und dass wir die Welt stets durch eine individuelle Brille wahrnehmen, sollte Sie vor vorschnellen Urteilen über andere Personen schützen. Zwei interessante Fragen in diesem Zusammenhang lauten:

- ❖ Was hat diese Wahrnehmung bzw. dieses Urteil über eine Person eigentlich mit mir – meinen aktuellen Wünschen und Sorgen zu tun?
- ❖ Was müsste passieren, damit sich meine Einschätzung ändert?

Vorsicht Falle

Verfallen Sie nun angesichts dieser vielen „Fallen“ nicht in einen kommunikativen Relativismus, indem Sie es allen recht machen wollen und überall plötzlich nur noch Positives sehen. Haben Sie trotzdem den Mut und die Kraft, klar Stellung zu beziehen. Nur: Benennen Sie es als Ihre persönliche subjektive Sichtweise.

Quellen und weiterführende Literatur

Neuberger, O.: *Das Mitarbeitergespräch*. Rosenberger Verlag, Leonberg 1998

Hofbauer, H. & Winkler, B.: *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. Hanser, München 2002

Verwandte Themen im Buch

Grundlagen der Kommunikation, Kalibrieren

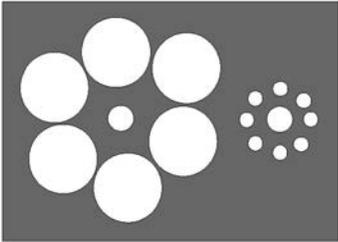
Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de bieten wir Ihnen weiterführende Informationen und Links. Diese Links werden ständig aktualisiert und ergänzt. Speziell zu diesem Abschnitt finden Sie z.B. einen **Text**, der Sie in die Grundlagen systemischen Denkens einführt!

Lernkarte

Wahrnehmung und Wirklichkeit

Menschliche Wahrnehmung ist stets subjektiv und vom Kontext abhängig!



Das Diagramm zeigt eine dunkle rechteckige Fläche. In der linken Hälfte sind sechs weiße Kreise unterschiedlicher Größe angeordnet, die eine Gruppe bilden. In der rechten Hälfte sind vier kleinere weiße Kreise angeordnet, die eine weitere Gruppe bilden. Dies illustriert die subjektive Wahrnehmung von Gruppen basierend auf Kontext.

1.2 Grundlagen der Kommunikation allgemein: Paul Watzlawick

Frau Dr. Simone Führungut nimmt in der Betriebskantine ihr Tablett mit einer kleinen Salatvorspeise und sucht sich einen Platz an einem freien Tisch. Nach einer Weile sieht sie Otto Meister kommen, einen Kollegen, mit dem sie gerade in einem aktuellen Projekt zusammenarbeitet. Sie lacht ihn an und denkt sich, dass es schön wäre, sich ein wenig mit ihm auszutauschen! Doch er schaut anscheinend durch sie hindurch, geht an ihrem Tisch mit schnellen Schritten vorbei und setzt sich zu anderen Kollegen an den Tisch.

Simone Führungut ist etwas enttäuscht und fragt sich, ob etwas schief läuft. Bislang war ihr Verhältnis gut. Ist seine Ignoranz ein Zeichen dafür, dass sich Otto Meister nun ihr gegenüber etwas überlegen fühlt? Hat dies vielleicht damit zu tun, dass er die Firma auf der Tagung im kanadischen Toronto vertreten will? Sie nimmt sich vor, in Zukunft etwas genauer auf ihn zu achten und auch ein wenig zurückhaltender zu sein ...

Was passiert hier? Simone Führungut interpretiert das Verhalten ihres Kollegen und zieht daraus Schlüsse. Diese führen dazu, dass sie enttäuscht ist und etwas auf Abstand gehen will. Was in ihrem Kollegen wirklich vorgeht, weiß sie nicht. Wahrscheinlich war der nur in Gedanken verloren, suchte einen freien Tisch und übersah sie einfach.

1.2.1 Ein wenig Theorie dazu

Der österreichische Psychotherapeut und Kommunikationsforscher Paul Watzlawick hat den schlichten und dennoch bedeutungsreichen Satz geprägt: „Man kann nicht *nicht* kommunizieren.“ Auf den kommunikativen Punkt gebracht, bedeutet dies, dass sich jede Person in der Umgebung anderer „irgendwie“ verhält und Signale sendet. Und dieses Verhalten ist Kommunikation.

Entgegenen Sie nun bitte nicht, dass sei typisch psychologisch, da mache jemand aus jeder Mücke einen Heuschreckenschwarm. Wir alle neigen dazu, andere Menschen zu beobachten und aus Äußerlichkeiten Rückschlüsse auf deren Meinungen, Einstellungen und Temperament zu ziehen. Ein Teilnehmer einer Seminarreihe berichtete mir einmal, wie kritisch ihn seine Mitarbeiter am Tag nach seinem Seminarbesuch beim Betreten des Büros betrachteten und seinen neuen schwarzen Anzug musterten, den er an diesem Tag zufällig zum ersten Mal getragen hatte. Ihn wunderte das große Interesse, er konnte es nicht einordnen. Was er später durch einen Hinweis erfuhr: Seine Mitarbeiter, die von dem Führungskräfte-Seminar wussten, suchten nach Anzeichen dafür, was sich nun, nach dem Seminar, eventuell ändern könnte. Entsprechend interpretierten sie den neuen, gediegenen Anzug.

Alles, was Sie unter den (bewussten oder unbewussten) Blicken anderer tun oder nicht tun, ist also Kommunikation. In Bezug auf Gespräche bedeutet dies z.B.,

••• welche Kleidung Sie tragen,

••• welche Umgebung Sie für das Gespräch suchen,

- zu welcher Uhrzeit Sie den Termin anberaumen,
- ob Sie anstelle von Kaffee und Keksen Ihren Gästen grünen Tee mit Sojasprossen anbieten
- und zu welchem Zeitpunkt Sie die Stirn in Falten legen.

Welche Folgen hat dies für Sie:

- Reflektieren Sie in Zukunft noch genauer, wie Sie sich verhalten
- und welche Gedanken und Gefühle dies in Ihrer Umgebung auslösen könnte.
- Analysieren Sie auch die Wirkung anderer Personen auf sich und trennen Sie zwischen Ihrer Interpretation („Was schließe ich aus Verhalten oder Äußerlichkeiten?“) und anderen möglichen Sichtweisen bzw. Absichten.

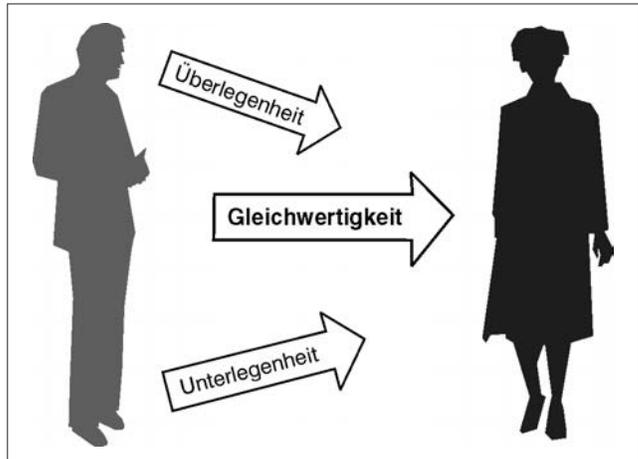
Noch ein Wort zum Hintergrund: Eine Ursache für die Neigung zur Interpretation liegt sicherlich in dem angeborenen Bedürfnis von Menschen, Ordnung und Sinn in die sie umgebende Realität zu bringen. Alle Sinneswahrnehmungen werden daraufhin selektiert, welches Muster der Erscheinung zugrunde liegen könnte. Ziel ist es, die Umwelt damit berechenbar, vorhersagbar und gestaltbar wahrzunehmen.

Einen weiteren wesentlichen Aspekt jeder Kommunikationssituation hat Watzlawick hervorgehoben: Sein 2. Axiom (Prinzip) der Kommunikation lautet: *„Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt, derart, dass letzterer den ersten bestimmt und daher eine Metakommunikation ist“* (1990, S. 56). Klar? Was? Nein? Kann ich verstehen! Ging mir beim ersten Lesen auch so ... Sehr wahrscheinlich werden Sie aber dieser Aussage bereits begegnet sein, und zwar in der populärwissenschaftlichen Form des sogenannten „Eisbergmodells“.



Eisberge haben ja, Titanic-Fachleute wissen es nur zu gut, die unangenehme Eigenschaft, nur zu einem Zehntel der Gesamtmasse sichtbar zu sein, der Rest verbirgt sich unterhalb des Wasserspiegels. Nehmen wir die beiden Eisberge in der Darstellung nun als Sinnbild für menschliche Kommunikation, so heißt das – bezogen auf das Watzlawick'sche Axiom –, dass sich nur ein geringer Teil der Kommunikation auf der „sichtbaren“ Ebene abspielt. Der weitaus bedeutsamere Teil, also 90 Prozent der Kommunikation, spielt sich unter der Oberfläche ab. Und dies ist die Beziehungsebene. Beziehungsebene meint, dass der Sender dem Empfänger etwas darüber mitteilt, wie er seine Beziehung zu ihm definiert, wie er sich in seiner Rolle ihm gegenüber „fühlt“.

Vereinfacht könnte man sagen: Wenn zwei Menschen kommunizieren, läuft neben der „Tonspur“ stets eine verborgene „Bedeutungspur“, und zwar immer in drei Möglichkeiten:



- ...✧ Der Sender fühlt sich dem Empfänger gleichberechtigt (ich bin okay, du bist okay).
- ...✧ Der Sender fühlt sich dem Empfänger unterlegen (ich bin nicht okay, du bist okay).
- ...✧ Der Sender fühlt sich dem Empfänger überlegen (ich bin okay, du bist nicht okay).

Was sich zunächst für die meisten noch durchaus nachvollziehbar darstellt, hat im Alltag eine enorme Tragweite für unsere Kommunikation. Ich habe eben von einer verborgenen Beziehungspur gesprochen. Nun, ganz so verborgen ist diese Spur natürlich nicht. Uns allen offenbart sie sich in Wortwahl und Tonfall, an der Stimme und in der Körpersprache (siehe Kapitel 8).

Fallbeispiel: Stellen Sie sich vor, Sie wollen einen Kollegen, der gerade im Nachbarzimmer an seinem PC arbeitet, zu einem dringenden Problem befragen. Sie stehen auf, gehen zu ihm und fragen ihn: „Du, sag mal, hast du ’ne Ahnung wie man in dem neuen SAP-Modul mathematische Formeln formatieren kann?“

Variante 1: Kollege tippt weiter in den PC, sieht Sie nicht an, runzelt die Stirn und sagt: „Na, das solltest du aber inzwischen doch selbst wissen, hm?“

Variante 2: Kollege tippt weiter in den PC, sieht Sie kurz an, lächelt kurz und sagt: „Ja, schau einfach im Kontextmenü Übersicht/Text/Sondertext nach. Ich würd’s dir gern erklären – bin nur grad sehr im Stress ...“

Haben Sie den Unterschied gemerkt? Im ersten Fall drückt er mit seinen Reaktionen auf der Beziehungsebene eine gewisse Herablassung aus, im Sinne von „Ts, ts, ts, dass du das nicht weißt, ich bin also doch klüger als du“. Im zweiten Fall ist diese Beziehungsbotschaft neutral bis wohlwollend.

Was Watzlawick mit dem zweiten Halbsatz seines Axioms aussagt („... dass letzterer den ersten bestimmt ...“) bedeutet nun nicht mehr und nicht weniger, als dass

- ...✧ die Beziehungsebene wichtiger ist als die Sachebene
- ...✧ und diese „unterirdische“ Begegnung konstituierend ist für die Qualität der gesamten Begegnung.

Beispiel: Der nette Fachverkäufer aus dem Möbelzentrum kann in jedem zweiten Satz „gerne“ und „aber natürlich, gnädige Frau“ (Sachebene) sagen – das nützt ihm nichts, wenn er dabei nur die Mundwinkel leicht verzieht und immer wieder auf seine neue Rolex am Handgelenk schielt, weil es drei nach Zwölf ist, er in die Mittagspause will und darüber enttäuscht ist, dass Sie statt des 8.500 Euro teuren Mahagonischranks nun doch die Kiefer-Variante für 350 Euro kaufen wollen.

Summa summarum bedeutet dies – etwas überspitzt formuliert –, dass Menschen reine „Beziehungswesen“ sind, die jedes Verhalten des Kommunikationspartners als Botschaft sich gegenüber auffassen (Axiom 1) und dies mit der Beziehungsbrille nach dem Muster „Schätzt er mich oder schätzt er mich nicht?“ abscannen.

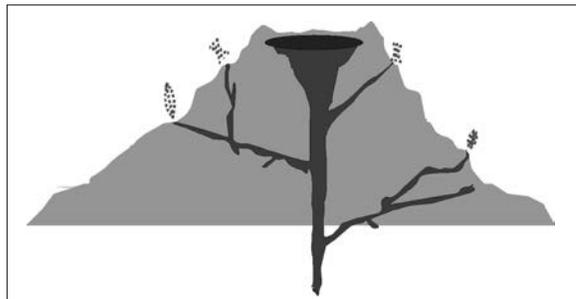
Die moderne Neurophysiologie, die sich mit Vorgängen in unserem Gehirn beschäftigt, hat dies längst bewiesen: Jeder Reiz, der uns von außen, über unsere Sinne erreicht, wird im Gehirn zuerst emotional analysiert und bewertet und löst daraufhin erste Reaktionen in uns aus. Erst dann erfolgen die rein sachlogische Erkennung sowie Interpretationen in höheren, logischen Regionen des Gehirns. Erst dann erkennen wir den Gegenstand bewusst.

Was bedeutet dies für unsere Kommunikation?

- ✚ Wir senden immer Beziehungssignale aus.
- ✚ Wesentlich für das Gelingen unserer Kommunikation ist die Art der Beziehungssignale, die Kommunikationspartner aussenden. Wenn es zu Irritationen im Gespräch kommt, sind diese meist auf die Beziehungsebene zurückzuführen.

Noch ein Wort zu den Irritationen, die im Gespräch auftauchen können, und zum Verstehen bzw. Erkennen.

Was haben Menschen mit Vulkanen gemeinsam? Nun, bevor sie so richtig „ausbrechen“, gibt es kleinere Vorbeben bzw. Eruptionen an weniger auffälligen Seitenvulkanen. Versucht man, diesen „Seiteneruptionen“ auf den Grund zu gehen, verschwinden sie und treten an anderer Stelle auf. Wenn wir die Lava



als Sinnbild für Emotionen und einen Ausbruch im Hauptkrater als offenen Konflikt verstehen, entladen sich an den kleinen Seitenvulkanen verborgene Spannungen, die oben „gedeckelt“ sind. Gedeckelt bedeutet, dass emotionale Energie zurückgehalten wird, weil man den offenen Konflikt scheut.

Da die Gesamt-Spannung aber zu groß ist, entlädt sie sich in kleinen Dosen als Stichelei oder Seitenhieb – oder als Streit auf einem Nebenkriegsschauplatz. Dabei bereitet es zuweilen eine diebische Freude, dem anderen eins ausgewischt zu haben und sich so zumindest teilweise für eine Verwundung gerächt zu haben. Sobald der Betroffene sich daran macht, darauf einzugehen, wird die Tätigkeit des Vulkans eingestellt und das Terrain geräumt. Wenn die Luft wieder rein ist, kann man getrost den nächsten Nebenvulkan aktivieren.

Beispiel: Kollege A regt sich eines Tages plötzlich darüber auf, dass Kollege B das Papier im Kopierer nicht nachgefüllt hat. Als Kollege B sich dafür entschuldigt und nachfragt, warum Kollege A dies nicht selbst getan hat, lenkt dieser vom Thema ab. Später wirft derselbe Kollege A dem Kollegen B vor, dass er beim Umfüllen des Kaffees in die Dose mal wieder etwas Pulver auf dem Tisch verstreut hat. Später fällt diesem Kollegen A auf, dass Kollege B heute wieder so laut telefoniert ... Jedes Mal kann Kollege B stichhaltige Gründe für sein Verhalten vorweisen, es nützt alles nichts, weil es in der Sache gar nicht darum geht.

Vielleicht hegt Kollege A einen Groll, weil er sich durch ein Verhalten des Kollegen B verletzt oder gekränkt fühlt, womöglich hat B ihn nicht ausführlich genug über die Ergebnisse eines wichtigen Meetings informiert. Diese Kränkung zahlt er dem Kollegen B nun in kleiner Münze heim. Aber einen offenen Konflikt, was einem Vulkanausbruch gleichkäme, möchte er, aus welchen Gründen auch immer, nicht anzetteln.

Was kann man in solch einem Fall als Betroffener, als Kollege B, tun? Eine ausführliche Beschreibung geeigneter Strategien finden Sie in den Kapiteln Metakommunikation, Kalibrieren, Ich-Botschaften und Feedback. An dieser Stelle erst einmal Folgendes:

- ...✧ Bleiben Sie ruhig und versuchen Sie zu verstehen, was eigentlich passiert.
- ...✧ Sofern der Kontakt zu Ihrem Kollegen es ermöglicht, wäre es ideal, mit etwas Charme zu reagieren nach dem Motto: „Heut’ mache ich aber auch alles falsch, hm?“ Mal sehen was er dann macht.
- ...✧ Macht er immer noch weiter, sollten Sie erst einmal den Kontakt reduzieren, ihm eine gewisse Zeit, unauffällig, aus dem Weg gehen.
- ...✧ Setzt er seine Sticheleien fort, wäre es am besten, wenn Sie das Thema mit einer Ich-Botschaft aufgreifen: *„Ich fühl mich jetzt von dir wiederholt für eine Kleinigkeit gegängelt und verstehe wirklich nicht, worum es hier eigentlich geht.“* „Was ist los? Steht irgendwas zwischen uns beziehungsmaßig an oder bist du nur schlecht drauf?“
- ...✧ Wenn Sie Pech haben, entgegnet er nun: *„Komm, spiel dich hier nicht als Hobby-Psychologe auf, es geht um die Sache und nicht um emotionalen Warmduscher-Käse aus einem kreativen Bügelseminar für Junggesellen.“* In diesem Fall sollten Sie guten Mutes und erhobenen Hauptes den Schauplatz Ihres tragischen Scheiterns verlassen und auf eine neue Gelegenheit warten, um die Sache anzusprechen.
- ...✧ „Erhobenen Hauptes“ können Sie den Schauplatz auf jeden Fall verlassen, denn Sie hatten den Mut, etwas offen anzusprechen. Oft wirkt dies schon und führt zu einer Beruhigung der Situation.

Übung zum Vertiefen

Halten Sie sich die folgende Geschichte vor Augen, fragen Sie sich, wann auch Sie zu solchen Handlungen tendieren. Paul Watzlawick veröffentlichte sie in seinem weltberühmten Buch „Anleitung zum Unglücklichsein“:

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 der Nachbar mir den Hammer nicht leihen will? Gestern schon grüßte er mich nur so flüchtig. Vielleicht war er in Eile. Aber vielleicht war die Eile nur vorgetäuscht 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 wollte, 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's mir wirklich. – Und so stürmt er hinüber, läutet, der Nachbar öffnet, doch bevor er „Guten Tag“ sagen kann, schreit ihn unser Mann an: „Behalten Sie sich Ihren Hammer, Sie Rüpel!“

Tipps zur Umsetzung

Watzlawicks Gedanken zur Kommunikation sind in ihrer Bedeutung und Tragweite kaum zu überschätzen. (Ich habe mich an dieser Stelle übrigens bewusst nur auf die ersten zwei der insgesamt fünf Axiome der Kommunikation beschränkt. Der interessierte Leser sei hier ausdrücklich auf die weiterführende Literatur verwiesen.) Berücksichtigen Sie in Ihrem Alltag stets, dass alles, was Sie tun, von den Personen in Ihrer Umgebung wahrgenommen und primär als Beziehungsbotschaft interpretiert wird im Sinne von: „Welche Wertschätzung bringt er mir entgegen?“ Konflikte zwischen Menschen haben in aller Regel

1. ihre tieferen Ursachen auf der Beziehungsebene und sind
2. dementsprechend auch dort zu lösen.
3. Appelle in Managerdeutsch, wie „Schnittstellenkommunikation nachhaltig optimieren“ oder „Prozesse neu aufsetzen und klarer strukturieren“, lenken oft nur auf die Sachebene ab und lassen tiefer liegende Beziehungsprobleme zwischen Personen und Abteilungen außer Acht.

Vorsicht Falle

Natürlich steckt nicht hinter jeder Stichelei oder hinter jedem Konflikt ein Vulkan von Beziehungs- und Emotionslavaströmen. Vermeiden Sie vorschnelle Schlüsse, psychologisieren Sie Kontakte nicht. Achten Sie zuerst auf sachliche Differenzen und „technische“ Aspekte der Situation, die Sie irritieren. Verschließen Sie aber nicht die Augen vor der Tatsache, dass Menschen Beziehungswesen sind und jede (!) Äußerung auf der Sachebene nur die Spitze eines Eisbergs sein könnte.

Quellen und weiterführende Literatur

Watzlawick, P.: et al.: *Menschliche Kommunikation*. Hans Huber, Bern 1990

Simon, W.: *Gabals großer Methodenkoffer*. Gabal, Offenbach 2004

Rosenberg, M.: *Gewaltfreie Kommunikation*. Junfermann, Paderborn 2007

Verwandte Themen im Buch

Grundlagen der Wahrnehmung, vier Seiten einer Nachricht, Feedback, Ich-Botschaften, Metakommunikation

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt eine knappe Zusammenfassung aller fünf Axiome von Paul Watzlawick.

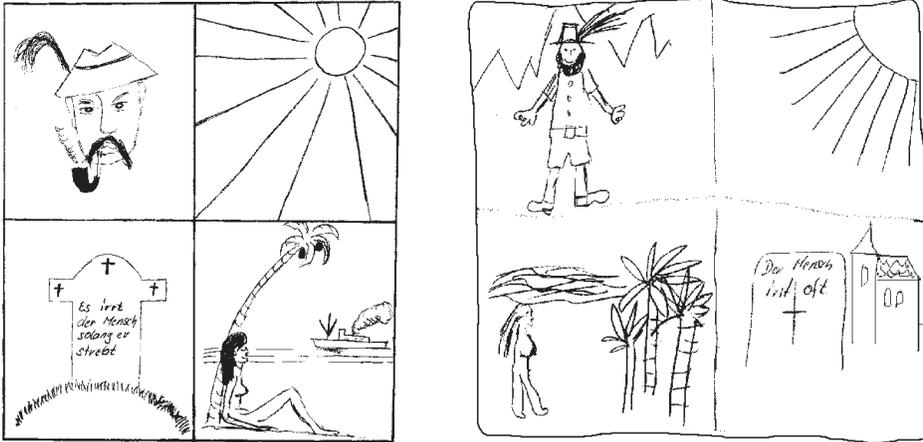
Lernkarte

Grundaxiome der Kommunikation

- Man kann nicht *nicht* kommunizieren.
- Wesentlich für das Verstehen von Kommunikation ist die Beziehungsebene.



1.3 Grundlagen der Kommunikation: Das Sender-Empfänger-Modell



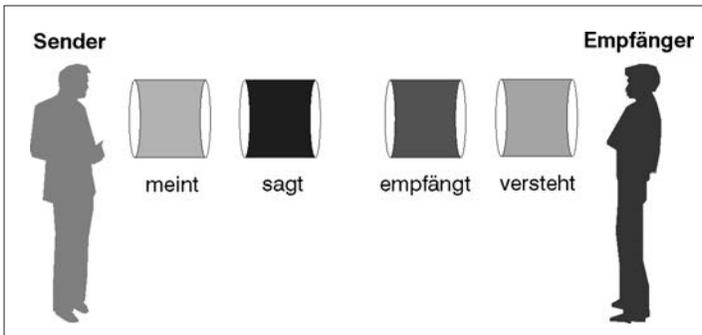
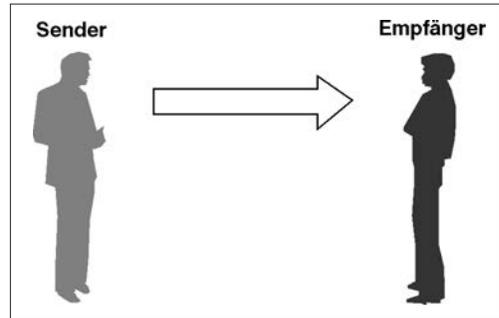
Diesmal finden Sie statt einer einführenden Textpassage zwei Grafiken. Sie stammen aus der Seminarübung „Stille Post“. Die dazugehörige Aufgabe stammt in der Urfassung von Michael Birkenbihl aus dem Buch „Train the Trainer“. Es handelt sich um eine kleine Übung, in die ich fünf Seminarteilnehmer einbinde. Vier Personen bitte ich kurz den Raum zu verlassen, für die fünfte Person lege ich die linke Folie auf den Projektor. Meine Anweisungen lauten nun:

„Prägen Sie sich bitte das Bild so genau wie möglich ein. Sie haben dafür soviel Zeit, wie Sie brauchen.“ In der Regel nehmen sich die Teilnehmer drei bis sechs Minuten Zeit dafür. „Wenn Sie damit fertig sind, werde ich den Projektor ausschalten und die erste Person von draußen hereinbitten. Ihre Aufgabe besteht nun darin, dieser Person das Bild so genau wie möglich zu beschreiben. Die einzige Einschränkung ist, dass Sie nicht malen dürfen und auch nicht zu viel gestikulieren. Sie setzen sich dann wieder und anschließend soll diese Person die nächste draußen wartende Person hereinbitten und ihr das Bild beschreiben. Diesen Vorgang setzen wir fort, bis die letzte Person von der vorletzten die Beschreibung gehört hat. Deren Aufgabe wird es dann sein, das Gebörte auf einem Flipchart aufzumalen.“

Das Ergebnis entspricht meist mehr oder weniger der Abbildung auf der rechten Seite. Abgesehen davon, dass diese Übung gezielt immer der Auflockerung dient, nutze ich sie auch, um in die Grundlagen der Kommunikation einzuführen. Der Hintergrund der Übung ist nämlich ein ganz alltäglicher: Sie erhalten eine Information und sollen diese weiterreichen. So weit, so gut.

Dieser Vorgang lässt sich allgemein durch das „Sender-Empfänger-Modell“ beschreiben. Um die damit verbundenen Vorgänge im Detail zu verdeutlichen, lohnt es sich,

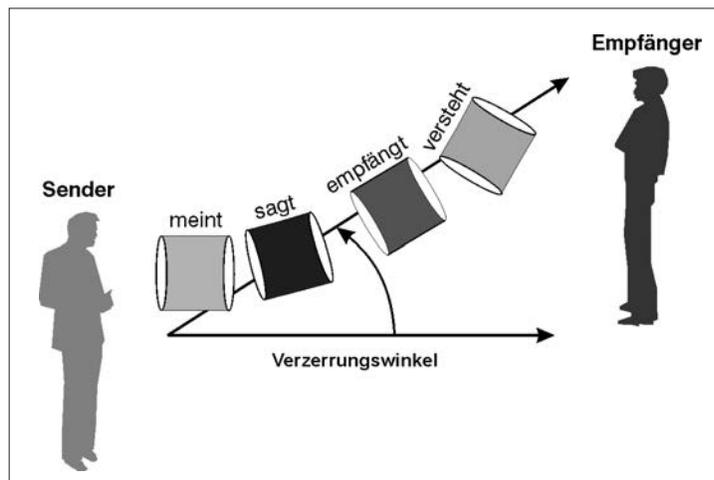
das Modell stufenweise zu differenzieren. Dazu formen wir aus dem Pfeil einzelne Röhren, die den Informationsfluss symbolisieren. Zudem unterscheiden wir vier Vorgänge:



Der Sender meint etwas, das er sagt, der Empfänger empfängt etwas, das er dann versteht.

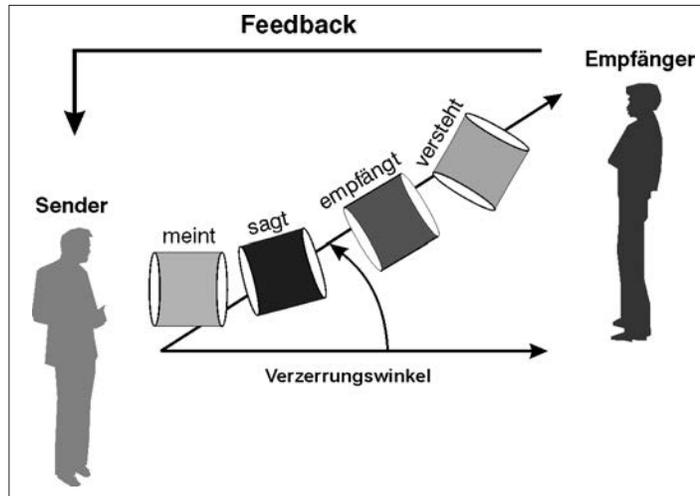
Idealerweise sollten sich alle Röhren auf gleicher Höhe befinden und somit gewährleisten, dass die Information eins zu eins weitergegeben wird und dass nichts verloren geht bzw. hinzugefügt wird. Wäre dies in unserer Übung „Stille Post“ geschehen, hätte der fünfte Empfänger das Bild eins zu eins gemalt. Dem war aber nicht so, d.h. unser Modell bedarf einer Relativierung, um es der Realität anzupassen.

Die „Röhren“ sind gegeneinander versetzt, so dass sich verschiedene Abweichungen ergeben. Man spricht auch vom Verzerrungswinkel in der Kommunikation. Von Konrad Lorenz stammt in diesem Zusammenhang der Satz:



„Gesagt ist nicht gehört,
 gehört ist nicht verstanden.
 Verstanden ist nicht einverstanden.
 Einverstanden ist noch lange nicht angewendet.
 Angewendet ist noch lange nicht beibehalten.“

Vervollständigt wird dieses Modell nun idealerweise durch das Feedback des Senders an den Empfänger: Durch eine Rückmeldung (engl. Feedback) informiert der Empfänger den Sender darüber, welche Information bei ihm ankam.



Wenn man nun die Abweichungen, die sich immer wieder feststellen lassen, systematisiert, so erkennt man drei maßgeblich beteiligte Mechanismen. Sie betreffen Sender und Empfänger gleichermaßen – den einen beim Verfassen der Botschaft, den anderen beim Verstehen der Botschaft.

1. Reduktion und Vereinfachung
2. Ergänzung und Zusammenfassung
3. Umdeutung und Abstraktion

Zu 1. Reduktion

- Bei der Reduktion werden unwichtig erscheinende Details weggelassen.
- Man beschränkt sich auf das (vermeintlich) Wesentliche.
- Unbekanntes, Unerwartetes und Unerwünschtes werden ausgespart.

Bezogen auf unser Ausgangsbeispiel ist dies an folgenden Details zu erkennen:

- *Der Mann oben links verliert die Pfeife.*
- *Der Hügel des Grabsteins verliert sich.*
- *Das Schiff am Palmenstrand verschwindet.*

Zu 2. Ergänzung und Zusammenfassung

- Vermeintliche Wissenslücken werden ergänzt,
- ähnliche Details zu übergeordneten Elementen zusammengefasst und
- erhoffte bzw. erwartete, aber de facto fehlende Details ergänzt.

Bezogen auf unser Ausgangsbeispiel ist dies an folgenden Details zu erkennen:

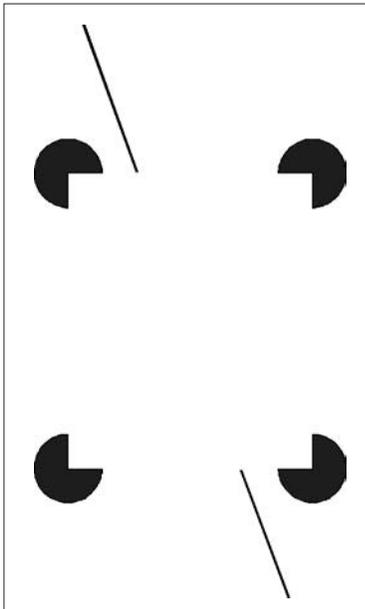
- *Aus dem Gesicht des Mannes wird eine ganze Person.*
- *Im Hintergrund sieht man Berge.*
- *Neben dem Grabhügel erscheint eine Kirche.*

Zu 3. Umdeutung

- Unerwünschte Informationen werden, gezielt oder unbewusst, verändert.
- Neue Informationen werden an bereits bestehende Information angepasst und
- Informationen, die generellen Einstellungen zuwider laufen, werden verändert.

Bezogen auf unser Ausgangsbeispiel ist dies an folgenden Details zu erkennen:

- *Die Frau wird angezogen.*
- *Aus dem Mann wird ein Bayer.*



Bevor wir zu den Folgen aus dieser Erkenntnis kommen und den daraus abzuleitenden Maßnahmen für eine verbesserte Kommunikation, möchte ich Ihnen vor Augen führen, dass es sich dabei nicht um ein Einzelphänomen handelt, sondern um zentrale Prozesse der menschlichen Wahrnehmung:

Wir können unsere Umwelt gar nicht völlig „objektiv“ und eins zu eins wahrnehmen, denn wir versuchen stets, unsere Wahrnehmungen zu bewerten und mit einem Sinn zu versehen. Nebenstehende Figur, die so genannte Poggendorf-Täuschung, verdeutlicht dies. Wahrscheinlich geht es Ihnen, wie den meisten Personen, die diese Figur das erste Mal sehen: Sie sehen ein Rechteck, hinter dem eine gerade Linie verläuft. Aber in dem Bild existiert kein Rechteck. Die vier Dreiviertel-Kreise in Verbindung mit den beiden Linien verleiten uns dazu, diese geometrische Figur so zu interpretieren.

Wir ergänzen also gegebene Strukturen zu einem Gesamtbild, dem wir Sinn verleihen können. Diese Sinnsuche hat nichts Philosophisches an sich, sondern ist eine Suche nach Strukturen, die wir kennen und die uns Sicherheit geben. Wir brauchen Sicherheit und Orientierung, damit wir uns schnell zurechtfinden, damit wir wissen, wo es langgeht und was wir tun sollen. Diese Vorgänge laufen weitgehend unbewusst und blitzschnell ab. Indem wir auf bekannte, irgendwann einmal erarbeitete Muster zurückgreifen, können wir rasch reagieren. Wenn jemand von einer Tabelle spricht, wissen wir, was er meint. Im Detail aber werden die Bilder stark voneinander abweichen. Ebenso unterscheiden wir uns alle ein wenig in der Konstruktion dieses Vierecks.

Lassen Sie uns den Bogen vom Viereck und unserem Vier-Felder-Bild am Anfang des Kapitels zur Kommunikation im Allgemeinen spannen. Wann immer wir kommunizieren, greifen wir auf Begriffe und Vorstellungen zurück, über die wir aufgrund unserer Erfahrung verfügen. Wir verbinden mit den „Begriffen“, die wir „senden“, neben allgemeinen Grundstrukturen auch sehr individuelle Vorstellungen, und es besteht nur eine geringe Wahrscheinlichkeit, dass wir diese Vorstellungen mit unserem Gegenüber, dem Empfänger, teilen.

Bezogen auf das Bild bedeutet dies: Jemand, der seit 20 Jahren seinen Urlaub in Garmisch-Partenkirchen verbringt und dort jedes Mal Heimatabende mit Jodlern und Schuhplattlern besucht, wird in einem Mann mit Pfeife und Tirolerhut einen anderen Menschen erkennen als jemand, der seit 30 Jahren vor Kirkenes in Nord-Lappland Tiefseemakrelen angelt. Diese Unterschiedlichkeit reflektieren wir aber in den seltensten Fällen. Wir gehen unbewusst davon aus, dass der andere genau das meint, was wir meinen. Was dabei rauskommt, sehen wir an den Bildern. – Wie können wir diesem Phänomen entgegenwirken, wie gewährleisten wir, dass möglichst viel von unserem Ausgangsbild beim Empfänger ankommt?

a) Konsequenz für beide Parteien

- ⇨ Beide Parteien sollten sich stets der Subjektivität ihrer Vorstellungen und inneren Bilder bewusst sein.
- ⇨ Beide Parteien sollten berücksichtigen, dass die Kommunikation für Verfälschungen anfällig ist, und zwar in der Regel und nicht als Ausnahme. Sie können nicht davon ausgehen, dass der Empfänger automatisch versteht, was der Sender meint.
- ⇨ Ebenso wichtig sind äußere Störquellen wie Lärm, Hitze, Unterbrechungen, Müdigkeit, verdeckte Emotionen, Ablenkung von außen usw.

b) Konsequenz für den Sender

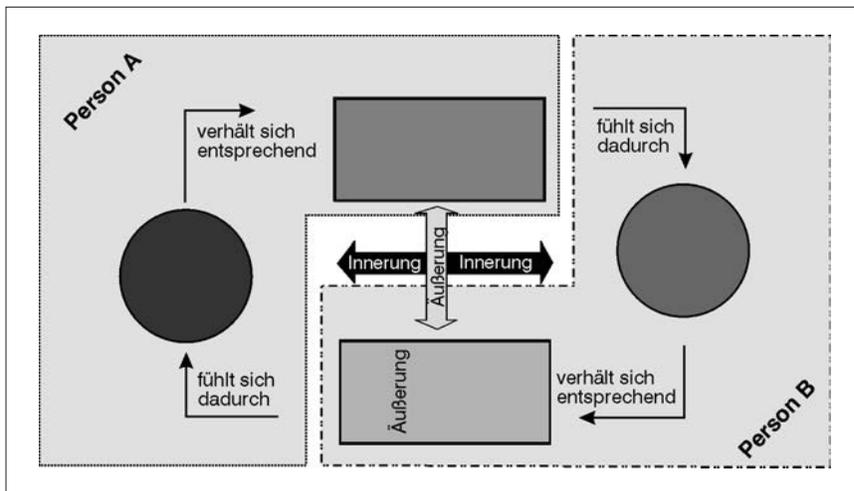
- ⇨ Der Sender sollte dem Empfänger vorab einen kurzen Hinweis über Aufbau, Inhalt und Ziel der dann folgenden Information geben.
- ⇨ Der Sender sollte sich so verständlich wie möglich ausdrücken (zum Thema Verständlichkeit dann mehr im nächsten Kapitel).
- ⇨ Der Sender sollte den Empfänger nicht mit Information überfordern.
- ⇨ Der Sender sollte den Empfänger regelmäßig fragen:
 - was er verstanden hat,
 - ob er Fragen dazu hat.
- ⇨ Der Sender sollte wichtige Informationen mehrmals und redundant senden.
- ⇨ Im Idealfall sollte der Sender den Empfänger bitten, das Gehörte zu wiederholen.

c) Konsequenz für den Empfänger

- ⇨ Der Sender sollte sich nicht scheuen nachzufragen. Fragen Sie nach Details, nach Einzelheiten, die der Sender mit Begriffen und Bildern verbindet. Mit der verbreiteten, aber unbegründeten Sorge, mit seinen Fragen als inkompetent zu gelten, räumt das Kapitel über Fragen auf.

- „Gute“ Empfänger geben dem Sender regelmäßig Feedback darüber, wie die Information bei ihnen ankam.
- Der Empfänger sollte mit Techniken des aktiven Zuhörens dem Sender vermitteln, dass er ihm zuhört und in welchem Maße er den Informationen folgen kann.

Durch „verzerrte Kommunikation“ kann es nicht nur zu Missverständnissen auf der Sachebene kommen, sondern vielfach auch zu Konflikten auf der Beziehungsebene. Um die Entstehung eskalierender Konflikte besser zu verstehen, hat Friedemann Schulz von Thun das Sender-Empfänger-Modell zu einem Modell zwischenmenschlicher Kreisläufe erweitert.



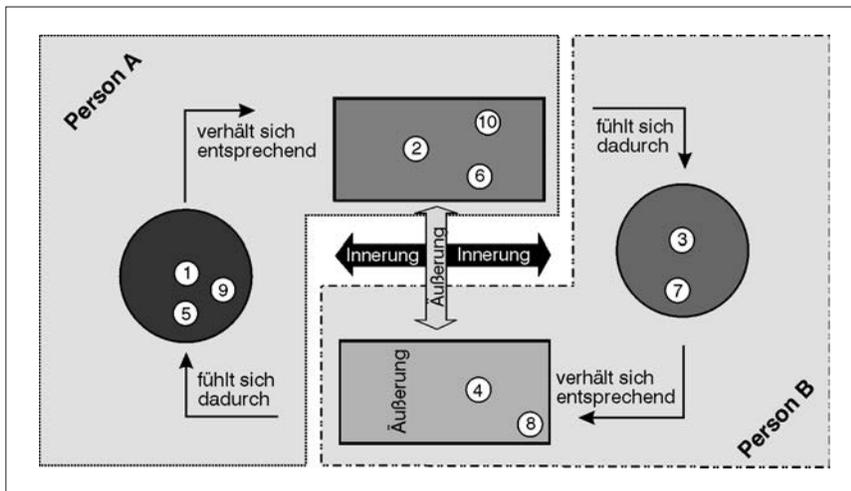
- Er unterscheidet dabei zwischen den sichtbaren „Äußerungen“ bzw. Verhaltensweisen einer Person
- und den „Innerungen“ einer Person. Darunter versteht er Gefühle, die durch das Verhalten des Kommunikationspartners ausgelöst werden. Diese internen Prozesse werden in der Regel dem anderen gegenüber weitgehend verborgen gehalten.

In der Grafik entsprechen die Rechtecke den äußerlich sichtbaren und wirksamen Verhaltensweisen und die Kreise repräsentieren ihre inneren Reaktionen darauf.

Ein Beispiel: Zwei Kollegen, A und B, arbeiten am selben Schreibtisch im Büro, sie sitzen sich gegenüber. Kollege A ist vom Typus her etwas temperamentvoller, Kollege B etwas ruhiger.

- ① Eines Tages sieht Kollege A, wie B in Arbeit zu ertrinken scheint.
- ② Um ihn zu entlasten, ergreift er die Initiative und bietet als Unterstützung an, eine Tabelle zu erstellen.
- ③ Kollege B fühlt sich dadurch zwar entlastet, doch auch ein wenig bevormundet. Er thematisiert dies aber nicht.

- ④ Andererseits vermutet er auch, dass es dem Kollegen A besonderen Spaß macht, Tabellen zu erstellen, also lässt er wieder einige liegen.
- ⑤ Kollege A registriert dies und fühlt sich nun etwas ausgenutzt.
- ⑥ Da er dies nicht ansprechen will, erstellt er die Tabelle – diesmal noch schneller als das letzte Mal.
- ⑦ Kollege B hat den Eindruck, Kollege A macht das wirklich gerne. Andererseits fühlt er sich dadurch etwas abgewertet.
- ⑧ Gleichwohl lässt er noch mehr Tabellen liegen.
- ⑨ A seinerseits fühlt sich zunehmend in seiner Hilfsbereitschaft ausgenutzt,
- ⑩ macht aber aus Zeitgründen die Tabellen noch schneller.



Sie ahnen, wie es weitergeht: Das Ganze schaukelt sich hoch, entwickelt sich zu einer Art Teufelskreis, bis irgendwann A der Krug platzt:

- ...❖ Er wirft B mit energischem Ton vor, seine Hilfsbereitschaft auszunutzen und sich immer mehr auf die faule Haut zu legen.
- ...❖ Da platzt auch B heraus, dass dies wohl die Höhe sei: Er meine es nur gut, aber A dränge sich wie immer nur in den Vordergrund.

Nun, wie hätte eine solche Situation vermieden werden können?

- ...❖ Beide Parteien hätten nicht nur auf der Ebene der Äußerungen kommunizieren (in der Grafik der vertikale Pfeil zwischen den Rechtecken),
- ...❖ sondern frühzeitig und regelmäßig auch ihre „Innerungen“ austauschen sollen.

Dadurch hätte der Kreislauf rechtzeitig unterbrochen werden können. Denn auf der Ebene des äußerlich sichtbaren Verhaltens sandten beide nicht eindeutige Signale aus, die von der Gegenseite allzu leicht, im Sinne der eigenen Perspektive, fehlinterpretiert werden konnten.

Übung zum Vertiefen

Eine sehr gute Übung, um sich der Schwierigkeiten optimalen Zuhörens nochmals bewusst zu werden, ist der sogenannte *Kontrollierte Dialog* nach Klaus Antons. Eine Anleitung finden Sie im Internet (siehe unten).

Tipps zur Umsetzung

Fragen Sie einfach vermehrt nach, ob das, was bei Ihnen ankam, auch so gemeint war. Fragen Sie, fragen Sie, fragen Sie!

Vorsicht Falle

Natürlich wird die Kommunikation dadurch auch etwas verlangsamt. Dieses Argument wird von vielen Teilnehmern ins Feld geführt, wenn es darum geht, die Erkenntnisse in die Praxis zu transferieren. Aus meiner Sicht wird dieser Zeitaufwand wettgemacht, indem er Missverständnisse und Übertragungsfehler vermeiden hilft.

Quellen und weiterführende Literatur

Schulz v. Thun, F.: *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. Rowohlt, Reinbek 1990
Blume, H.: Blume, J.: *Beziehungsweise Beziehungsreich*. Junfermann, Paderborn 2003
Patzek, A.: *Fragekompetenz für Führungskräfte*. Rosenberger Verlag, Leonberg 2003

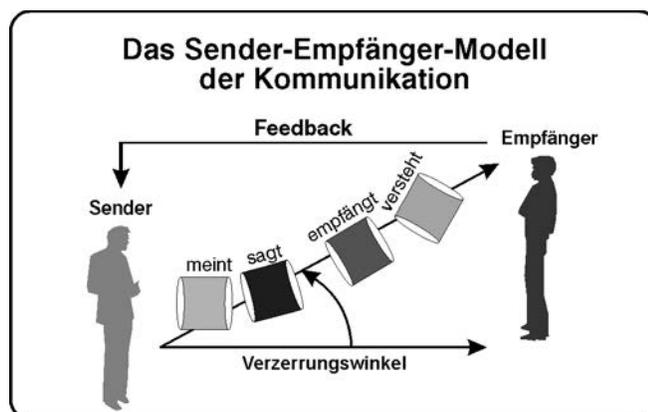
Verwandte Themen im Buch

Grundlagen der Kommunikation, Wahrnehmung, Rapport

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. die Beschreibung einer kurzen Übung, mit der Sie Ihr Kommunikationsverhalten spielerisch überprüfen können.

Lernkarte



1.4 Verständlichkeit

Während eines Mitarbeitergesprächs:

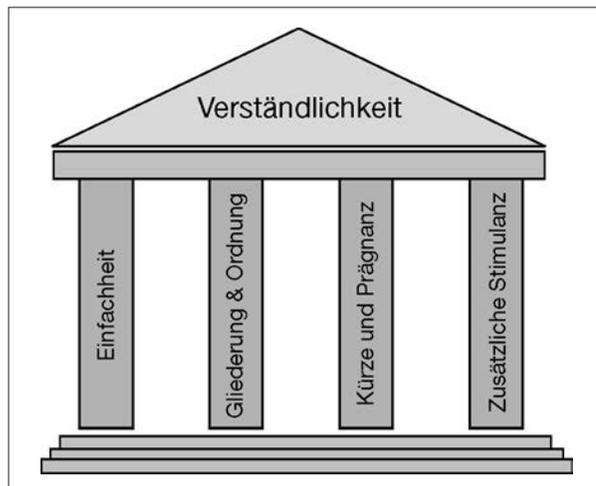
Chef: „... Ja, lieber Herr Funkel, ich habe mich eben nochmals mit der Admin-Stuff-Beauftragten im Headoffice kurzgeschlossen: Die aktuellen offensiven Herausforderungen der Key Player im Nearshore Software Development Market erfordern hier von uns vollen Fokus auf die Schnittstelle Key Account Management versus Supply Chain Ordermanagement, um die relevanten Schlüsselprozesse effizient durchzuadministrieren und anschließend strategische omnipotente Solutions aufzusetzen. Wir müssen sofort ...“

Mitarbeiter: „Ähm ...?“

Chef: „Ja, also ...“

Alles klar? Sie meinen, so rede in der Praxis keiner? Mag sein, dass ich hier ein wenig übertrieben habe, aber viele Mitarbeitergespräche oder Redebeiträge zeichnen sich durch komplexe Satzgebilde mit geringer Verständlichkeit aus. In diesem Kapitel also einige Hinweise zum Thema Verständlichkeit.

Der renommierte Hamburger Kommunikationsforscher Friedemann Schulz von Thun hat ein umfassendes Konzept der Verständlichkeit entwickelt. Demnach ist Verständlichkeit eine Eigenschaft von Information, die sich über vier Kategorien beschreiben lässt: Einfachheit, Gliederung und Ordnung, Kürze und Prägnanz sowie zusätzliche Stimulanz.



- ❖ **Einfachheit** beschreibt die Art der textlichen Formulierung und bildlichen Darstellung eines Sachverhalts (Gegenteil: Kompliziertheit).
- ❖ Der Aspekt **Gliederung und Ordnung** umfasst den Aufbau der gesamten Information (Gegenteil: Unübersichtlichkeit und Zusammenhanglosigkeit).
- ❖ Redebeiträge oder Texte, die sich durch **Kürze und Prägnanz** auszeichnen, beschränken sich auf das Wesentliche (Gegenteil: Weitschweifigkeit).
- ❖ Durch **zusätzliche Stimulanz** wirkt die Information besonders anregend und unterhaltsam (Gegenteil: Reizarmut).

Lassen Sie uns nun die einzelnen Aspekte ein wenig näher betrachten:

1.4.1 Einfachheit

Die „Einfachheit“ eines Textes lässt sich mit folgenden Merkmalen beschreiben:

- Einfache Satzkonstruktionen
- Kurze bzw. übersichtliche Sätze
- Benutzung von bekannten Wörtern
- Vermeidung unnötiger Fremdwörter
- Erklärung von Fachausdrücken
- Vermeidung interner Abkürzungen

Satzlänge: In Gesprächszusammenhängen wirkt eine Sprache, die sich kurzer und treffend formulierter Sätze bedient, verständlicher als weitschweifige Ausführungen in unübersichtlich konstruierten langen Sätzen. Konkret hängt dies sowohl vom Thema ab als auch von der Zuhörerschaft, vom Anlass sowie von weiteren Variablen. Gleichwohl gibt es Richtwerte hierzu, z.B. nach Allhoff & Allhoff:

- Kurze Sätze umfassen bis zu acht Wörter.
- Mittellange Sätze: neun bis 22 Wörter.
- Lange Sätze: ab 23 Wörter.

Meine persönliche These in diesem Zusammenhag lautet: Der ideale Satz umfasst genau sieben Wörter. Ich leite dies von der Grundstruktur unserer Sätze mit Subjekt, Prädikat und Objekt ab. „Mann beißt Hund“ – Boulevardblätter können einen Sachverhalt in der Schlagzeile mit einem formal vollständigen Satz, bestehend aus drei Wörtern, auf den Punkt bringen. Um den Sachverhalt näher zu beschreiben, ist es angemessen, die Sätze zu erweitern.

Der	ideale	Satz	umfasst	genau	sieben	Wörter
<i>Artikel</i>	<i>Attribut</i>	<i>Subjekt</i>	<i>Prädikat</i>	<i>Attribut</i>		<i>Objekt</i>

Dieser Satz stellt für mich das Optimum an Verständlichkeit dar. Wohlgermerkt, nur unter dem Aspekt der Verständlichkeit bzw. der schnellen Speicherungsmöglichkeit im Gedächtnis. Formale und ästhetische Aspekte lasse ich dabei außer Acht. Angemerkt sei noch: Wer ausschließlich kurze Sätze verwendet, dessen Sprache wirkt leicht langweilig, abgehackt und uninteressant. Erst ein Wechsel von kurzen und längeren Sätzen bringt Dynamik in einen Text, verleiht ihm einen interessanten Sprachrhythmus. Gleichwohl: Ihre zentralen Botschaften sollten Sie in Sätzen der Ideallänge von sieben Wörtern unterbringen.

Silbenzahl: Es kommt auch auf die Länge der einzelnen Wörter an, das Maß dafür sind die Silben. Auch hier gilt: Je weniger desto besser. Wer gute Reden analysiert, kommt auf eine durchschnittliche Silbenzahl von 2,1 bis 2,4 je Wort. Ein Sieben-Wörter-Satz hätte also idealerweise ca. 18 Silben. Wenn Sie unseren Satz auszählen, kommen Sie auf eine Silbenzahl von 14.

Gegenständlichkeit der Sprache: Je gegenständlicher Wörter sind, desto verständlicher sind sie (Beispiel: Bürostuhl). Wenn der Abstraktionsgrad unserer Aussagen steigt, sinkt zugleich deren Verständlichkeit für unseren Gesprächspartner: Es benötigt mehr Zeit, um unsere Aussagen zu dechiffrieren. Ein Kennzeichen für abstrakte Sprache sind im Deutschen Endsilben wie: -enz, -heit, -ie, -ik, -ismus, -ität, -keit, -tur, -ung (Beispiel: Sitzgelegenheit). Je weniger Hauptwörter mit solchen Endungen Sie verwenden, umso besser wird Sie Ihr Gesprächspartner verstehen.

Art und Position des Verbs: „Reine“ oder „echte“ Verben sprechen für sich, führen uns gleich zu inneren Bildern, wie *umfassen*, *darstellen*, *zeichnen*. Mit Hilfsverben, wie „haben“ und „sein“, verbinden wir keine Bilder. Sie offenbaren erst später ihre eindeutige Bedeutung, in Verbindung mit einem anderen Verb oder einem Adverb. Texte können auch durch die späte Position des Verbs unverständlich werden. Im Deutschen steht die gebeugte Verbform normalerweise an zweiter Stelle, im Nebensatz am Ende. Bei zusammengesetzten Prädikaten steht das bedeutungstragende Vollverb am Schluss und die Verständlichkeit erfordert es, nicht zu viele Wörter in diesen Rahmen zu stopfen. Denn das Verb ist der Dreh- und Angelpunkt.

Negationen: „*Nicht verständliche Sätze umfassen mehr als sieben Wörter.*“ Unser Problem mit diesem Satz liegt in der Negation, die wir erst mal im Kopf entwirren müssen. Wir müssen das „Nicht“ übersetzen, um den Sinn zu erschließen. Also: Vermeiden Sie soweit es möglich ist negative Formulierungen. Vielleicht erinnern Sie sich noch an den Seminar-Kalauer: „Denken Sie jetzt bitte nicht an einen rosa Elefanten“ ...

Aktiv statt passiv: „*Der ideale Satz wird aus genau sieben Wörtern gebildet.*“ Die Passiv-Konstruktion erschwert das Verständnis. Es gibt Gelegenheiten, die diese Satzkonstruktionen erfordern. Zum Beispiel wenn das Subjekt nicht bekannt ist – oder verborgen bleiben soll. Ansonsten gilt: Sätze aktiv konstruieren.

Nebensätze ans Satzende: Welcher Satz klingt für Sie verständlicher?

- a) „*Der ideale Satz umfasst, weil dies unserem Sprachempfinden besser entspricht, genau sieben Wörter.*“
- b) „*Der ideale Satz umfasst genau sieben Wörter, weil dies unserem Sprachempfinden besser entspricht.*“

Klar, der Zweite. Nebensätze gehören ans Satzende, wenn sie den Inhalt ergänzen oder spezifizieren. Natürlich ist auch der Gebrauch der Nebensätze abhängig vom Kontext, der es manchmal notwendig macht, den Nebensatz voranzustellen („*Ob wir den Auftrag erhalten, wissen wir bis jetzt noch nicht.*“) oder zwischenzuschieben („*Das Projektergebnis, das Sie gestern dem Vorstand präsentierten, hat hohe Wellen geschlagen.*“).

Fremdwörter vermeiden: „*Der ideale Satz koinzidiert sich aus sieben Wörtern.*“ Der letzte Punkt ist eigentlich selbstredend: Abgesehen vom falschen Gebrauch des Wortes „koinzidieren“ wirkt diese Formulierung aufgesetzt und fremd. Also: Vermeiden Sie unnötige Fremdwörter.

1.4.2 Gliederung und Ordnung

Dies ist neben der direkten Wortwahl das wichtigste Kriterium für einen verständlichen Text. Nur wenn der Zuhörer sich in Ihren Äußerungen zurechtfindet und die Aussagen zu einem Ganzen zusammenfügen kann, wird er Sie verstehen. Welche Aspekte gilt es hier zu beachten?

- ❖ **Vorab-Information über Aufbau des Gesprächs:** Es hilft Ihrem Gesprächspartner entscheidend, wenn Sie zu Beginn wesentliche Gliederungspunkte und Inhalte nennen.
- ❖ **Logischer Aufbau und Gesamtkonzept:** Fügen Sie die Punkte, die Sie im Gespräch anbringen wollen, sinnvoll zusammen, sodass sie ein logisches Ganzes ergeben.
- ❖ **Hinweis auf gedankliche Querverbindungen:** Weisen Sie deutlich darauf hin, wie einzelne Punkte zusammenhängen, und betonen Sie Verbindungen untereinander.
- ❖ **Bildung von Absätzen, Blöcken und Abschnitten:** Eine klare Gesprächsgliederung hilft Ihrem Gesprächspartner, Sie zu verstehen und einzelne Abschnitte in ihrer Bedeutung zu unterscheiden. Halten Sie zwischen den jeweiligen Teilen kurz inne. Kennzeichnen Sie neue Abschnitte auch stimmlich.
- ❖ **Hervorheben bestimmter Abschnitte:** Stellen Sie klar heraus, worauf es Ihnen besonders ankommt, was Ihr zentrales Anliegen ist. Betonen Sie dies auch mit Hilfe Ihrer Stimme und heben Sie diesen Aspekt mehrmals hervor.
- ❖ **Fließende Übergänge zwischen Abschnitten:** Machen Sie Ihrem Gegenüber transparent, wenn Sie zu einem neuen Thema wechseln, vermeiden Sie einen abrupten inhaltlichen Wechsel. Dieser Aspekt ist eng verbunden mit dem logischen Aufbau Ihrer Äußerungen und dem „roten Faden“. Vermeiden Sie Sprünge zwischen Themen, die eher sachbezogen sind, und solchen Themen, in denen es um Beziehungen geht.

1.4.3 Kürze und Prägnanz

Zentrale Punkte dieses Aspekts habe ich bereits weiter oben vorgestellt. Ergänzend hierzu:

- ❖ **Beim Thema bleiben, Abschweifungen vermeiden:** Behalten Sie Ihr Thema vor Augen und vermeiden Sie zu lange Abschweifungen. Sollten Sie bewusst einen Exkurs einfügen, so erwähnen Sie dies zu Beginn – und begründen dies bei Bedarf. Weisen Sie auf alle Fälle darauf hin, wenn Sie den roten Faden wieder aufnehmen, also zum Hauptthema zurückkommen.
- ❖ **Schnell zum Punkt kommen:** Wenn der zentrale Inhalt des Gesprächs (z.B. Kritik an der Unpünktlichkeit des Mitarbeiters) bereits im Vorfeld kommuniziert wurde und für Ihren Gesprächspartner jetzt Details entscheidend sind, dann spannen Sie ihn nicht auf die lange Folter, kommen Sie schnell „zu Potte“. Vermeiden Sie dabei nebulöse Formulierungen, sagen Sie klar, worauf Sie hinauswollen.

- ❖ **Immer den roten Faden behalten:** Behalten Sie Ihr Ziel vor Augen und konzentrieren Sie sich auf die wesentlichen Punkte, die Sie im Verlauf des Gesprächs thematisieren wollen. Verbinden Sie die einzelnen Themen dergestalt, dass sich eine „innere Dramaturgie“ ergibt (z.B. am Anfang die Aufzählung wesentlicher Details, nachfolgend die Verbindung zu einem Gesamtbild und anschließend die Schlussfolgerung mit den Konsequenzen).
- ❖ **Eindeutige und klare Formulierungen:** Wählen Sie treffende Ausdrücke und vermeiden Sie unnötiges Drumherumreden. Setzen Sie „Weichspüler“ nur dann ein, wenn dies Ihrer Intention einer Deeskalation entspricht und Sie Druck aus dem Gespräch nehmen wollen.
- ❖ **Angemessenheit des Gesamtumfangs:** Strapazieren Sie die Energie Ihres Gesprächspartners (und Ihre eigene) nicht zu sehr. Wenn Sie Gefahr laufen, sich festzubeißen, dann scheuen Sie sich nicht, das Gespräch zu unterbrechen. Faustregel: Gesprächszeiten über 45 bis 60 Minuten sollten Sie vermeiden – oder eine Pause ansetzen.

1.4.4 Zusätzliche Stimulanz

Dieser Aspekt zielt zwar primär auf Reden und Präsentationen, gleichwohl verdient er auch in dialogischen Kommunikationssituationen Beachtung.

- ❖ **Direkte Ansprache des Zuhörers:** Halten Sie Blickkontakt zu Ihrem Gegenüber und sprechen Sie ihn regelmäßig mit Namen an. Vermeiden Sie aber einen starren „Verhör-Blickkontakt“.
- ❖ **Verwendung praktischer Beispiele:** Verdeutlichen Sie Ihre Ziele mit eindeutigen Beispielen, aus denen klar wird, was Sie genau meinen. Nennen Sie konkrete Geschehnisse, nehmen Sie auf leicht abrufbare Verhaltensweisen Bezug.
- ❖ **Verwendung von Bildern und Grafiken zur Anschauung:** Oft sagt ein Bild mehr als tausend Worte. Scheuen Sie sich nicht davor, im Gespräch auf einem Blatt Papier einen Gedanken rasch zu visualisieren oder mit Gegenständen auf dem Schreibtisch Sachverhalte in ihrer Wechselbeziehung symbolisch darzustellen.
- ❖ **Erzählung persönlicher Erlebnisse:** Falls es in den Kontext passt, können Sie zur Verdeutlichung gerne über eigene Erlebnisse und Eindrücke berichten.

Übung zum Vertiefen

Überarbeiten Sie nachfolgenden Text so, dass er verständlich wird.

Einführung in die allgemeine Kommunikationstheorie

Das durch vielfältige Veröffentlichungen in publikums- und fachfokussierten Büchern hinlänglich dargestellte Feld der zwischenmenschlichen Kommunikation erfuhr während der letzten Jahre – vor allem vor dem Hintergrund der zunehmenden Bedeutung von Sozialkompetenzen im betrieblichen Zusam-

menleben – eine wachsende Aktualität und Aufmerksamkeit. Bedingt durch die Vielzahl der Veröffentlichungen und die oftmals zu geringe theoriegeleitete Darstellung der Inhalte, kam es dadurch aber zu einer Entwicklung, im Zuge derer eine zunehmend verschwommene Verwendung des Begriffs der Kommunikation Einzug in die Alltagssprache hielt. Der folgende Text soll dazu beitragen, hier Klarheit zu schaffen.

Tipps zur Umsetzung

Kommunikationsprofis strukturieren ihre Informationen nach der AIDA-Regel. Dieses Akronym steht für Attention, Interest, Desire, Action:

- …❖ Attention: Gewinnen Sie gleich zu Beginn die Aufmerksamkeit Ihrer Leser/Zuhörer durch einen Bezug auf tagesaktuelle Ereignisse.
- …❖ Interest: Verdeutlichen Sie Ihrem Leser/Zuhörer, weshalb das Thema auch ihn persönlich betrifft.
- …❖ Desire: Wecken Sie in Ihrem Leser/Zuhörer den Wunsch danach mehr zu erfahren bzw. aktiv zu werden.
- …❖ Action: Motivieren Sie Ihren Leser/Zuhörer zu Handlungsimpulsen entsprechend den Zielsetzungen Ihres Vortrages bzw. Ihres Artikels.

Vorsicht Falle

Ein Text voller markanter Sieben-Wörter-Sätze strengt den Leser an und entbehrt jeder Sprachmelodie. Selbstverständlich dürfen Sie auch hin und wieder einen langen Satz im Thomas-Mann-Stil einflechten. Nur sollten Sie Ihre zentralen Inhalte nicht darin verstecken!

Quellen und weiterführende Literatur

Schulz v. Thun, F.: *Miteinander Reden 1: Störungen und Klärungen*. Rowohlt, Reinbek 1991
Allhoff, D.-W.; Allhoff W.: *Rhetorik und Kommunikation*. Reinhardt, München 2006
Amon, I.: *Die Macht der Stimme*. Ueberreuter, München 1999

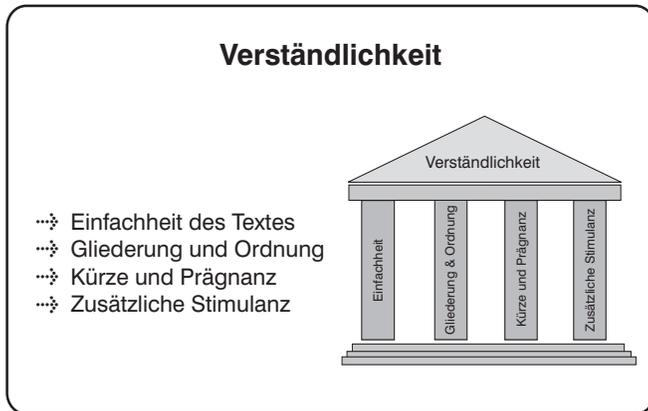
Verwandte Themen im Buch

Wertequadrat, Kalibrieren

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine **Checkliste** zur Beurteilung der Verständlichkeit von Texten und Vorträgen.

Lernkarte



Lösung

Einführung in die allgemeine Kommunikationstheorie

In den letzten Jahren nahm die Anzahl der Veröffentlichungen über die zwischenmenschliche Kommunikation deutlich zu. Hintergrund ist die Aufwertung der sozialen Kompetenz von Mitarbeitern in der Wirtschaft. Leider waren aber viele Bücher zu oberflächlich verfasst. Dadurch wurde der Begriff Kommunikation immer unschärfer und verschwommener verwendet. Der folgende Text soll dazu beitragen, Klarheit zu schaffen.

1.5 Metakommunikation

Chef und Mitarbeiter sind in ein Gespräch vertieft, das zunehmend in eine Sackgasse gerät, weil sie sich in Details verlieren und mit Randproblemen beschäftigen:

Chef: „Hm, ich habe gerade den Eindruck, dass wir uns ein wenig im Kreis bewegen, was meinen Sie?“

Mitarbeiter: „Also jetzt, wo Sie das so sagen – ich glaube, das stimmt. Wir haben uns ja beim Thema Risikoausgleich festgebissen und kommen seit 15 Minuten nicht weiter.“

Chef: „Vorschlag, wir machen eine kurze Pause zum ‚Wasserraffen‘ und gehen dann mit voller Energie noch mal 20 Minuten drüber.“

Mitarbeiter: „Ja, sehr gute Idee.“

1.5.1 Was passiert hier?

Beide Partner sind in ein Gespräch vertieft und haben sich an einem Thema festgebissen. In dieser Situation reflektieren sie den Gesprächsverlauf und kommen zu der Einsicht, dass eine kurze Pause ideal wäre. Im Fachterminus ausgedrückt, betreiben Sie gerade Metakommunikation.



Der Begriff der Metakommunikation geht auf Paul Watzlawick zurück und bedeutet so viel wie „über die Kommunikation reden“ (meta: griechisch über). Zwei oder mehr Personen machen die Kommunikation zwischen sich zum Thema, sprechen über ihr Gespräch. Ziel ist es, etwaige Störungen in der Kommunikation zu entdecken oder die Kommunikation in ihrem Verlauf zu optimieren. Dazu erfordert es:

- eine gewisse Distanz, also einen Perspektivenwechsel, um von „außen“ auf die Situation zu blicken, und
- eine Portion Mut, um sich die Notwendigkeit dessen einzugestehen.

Folgende **Leitfragen** können bei der Gesprächsanalyse hilfreich sein:

- Wie kommunizieren wir gerade miteinander?
- Wie gehen wir miteinander um?

- Wie sind wir mit dem Verlauf unserer Gespräche zufrieden?
- Woran liegt es, dass wir uns immer wieder in Randgebiete verirren?
- Woran liegt es, dass wir immer „am Thema vorbei“ reden?
- Was kann ich tun, um die Situation in Zukunft anders zu gestalten?
- Was kann der andere dafür tun?
- Was schätze ich am anderen?
- Was missfällt mir an ihm?
- Was, glaube ich, missfällt dem anderen an mir?
- Was, glaube ich, gefällt dem anderen an mir?

Das ist leichter gesagt als getan. Was sind Voraussetzungen dafür, dass Metakommunikation wirklich funktioniert?

- Zwischen beiden Personen muss es auf der Beziehungsebene „passen“. Dabei darf es im Moment durchaus Konflikte geben. Aber beide Gesprächspartner begegnen sich generell mit der Haltung „Ich bin okay, du bist okay“.
- Die Aufforderung eines Gesprächspartners, „einmal über die Kommunikation untereinander zu reden“, erfordert ein Gespür für die Situation und für die Angemessenheit der Anregung zur Metakommunikation im entsprechenden Moment.
- Zudem kommt es hier besonders darauf an, den passenden Tonfall zu finden: Eine freundliche Anregung kommt besser an als eine oberlehrerhafte Bemerkung oder gar ein Befehl.
- Angemessener Tonfall und passende Wortwahl nutzen nichts, wenn Ihr Gesprächspartner „Kommunikation“ als eine Freizeitbeschäftigung von spärlich bekleideten, im Kreis sitzenden und „Ohm“ vor sich hinmurmelnenden Tantra-Jüngern ansieht. Es kann immer wieder vorkommen, dass der eine oder andere ablehnend reagiert. Hier helfen nur Mut zum Risiko, die Bereitschaft, es immer wieder zu wagen, und die Erfahrung, dass es immer öfter klappt und sich sehr befruchtend auf die Gesprächskultur auswirkt.

Um den Verlauf von Gesprächen zu beschreiben – und im rechten Moment die Metakommunikations-Notbremse zu ziehen –, reicht im ersten Schritt meist Ihre eigene Erfahrung bzw. das berühmte Bauchgefühl aus. Zusätzlich gibt es einige Tools und Techniken, die dazu geeignet sind, Sie in der Reflexion zu unterstützen. Folgende möchte ich Ihnen kurz vorstellen:

- Polprofil
- Gesprächsklimadiagramm nach Nerdinger
- Koordinatenabfrage

1.5.2 Polprofil

Polaritätenprofile sind bewährte Hilfsmittel, um Situationen, Personen oder Gegenstände zu beschreiben. Dazu werden Begriffspaare gegenübergestellt und Abstufungen zwischen ihnen auf einer Skala bewertet. Die Beurteilung erfolgt dann durch eine

1.5.3 Gesprächsklimadiagramm

Zwei Dimensionen sind für die Beurteilung eines Gesprächs besonders bedeutend: „Freiheitsgrade“ und „Beziehung“:

- **Freiheitsgrade** meint, inwieweit die Ergebnisse offen sind und jede Partei ihre eigenen Ideen und Vorschläge einbringen kann.
- **Beziehung** beschreibt den Umgang miteinander.

In Anlehnung an ein Schema von W.F. Nerdinger läßt sich mit diesen beiden Dimensionen ein Koordinatensystem mit vier verschiedenen **Gesprächsquadranten** aufbauen.

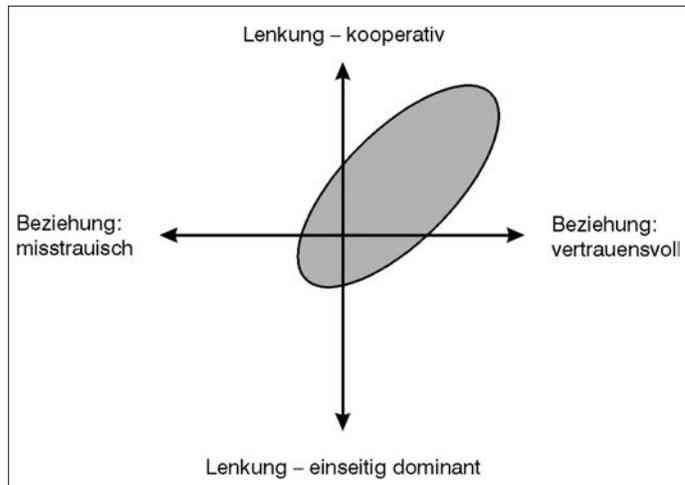
Gelungene Gespräche zeichnen sich durch eine Positionierung im oberen rechten Feld aus, d.h. durch

- eine vertrauensvolle Beziehung
- und ein hohes Maß an Freiheitsgraden.

Natürlich wird es auch Gespräche geben, die sich (vorübergehend) in anderen Quadranten abspielen. Dies abzustreiten wäre blauäugig. Von zentraler Bedeutung ist lediglich, dass Sie dies als Gesprächsführer kritisch und bewusst reflektieren und sich dabei folgende Fragen stellen:

Dies abzustreiten wäre blauäugig. Von zentraler Bedeutung ist lediglich, dass Sie dies als Gesprächsführer kritisch und bewusst reflektieren und sich dabei folgende Fragen stellen:

- Wie lässt sich das Gespräch aus meiner Sicht auf diesen Dimensionen abbilden?
- Wie wird dies mein Gegenüber sehen?
- Was werden die Folgen hiervon für uns beide sein?
- Ist dies so erwünscht?
- Was kann ich unternehmen, um dies gegebenenfalls zu verändern?
- Dient es dem weiteren Gesprächsverlauf, wenn ich dies offen thematisiere?

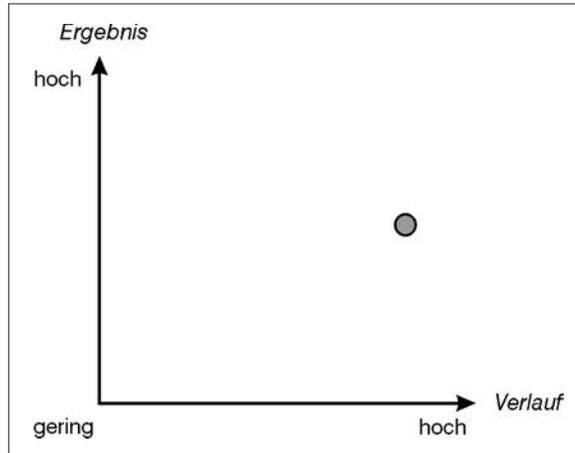


1.5.4 Koordinatenabfrage

Angelehnt an ein Tool aus der klassischen Moderationsmethode, bei dem Teilnehmer durch Klebepunkte ihre Zufriedenheit mit einem Workshop ausdrücken, können Teilnehmer ein Gespräch für sich reflektieren und bewerten. Als Koordinatenachsen bieten sich an:

- Zufriedenheit mit dem **Ergebnis**
- Zufriedenheit mit dem **Verlauf**

Idealerweise sollte sich Ihr Kreuz oder Klebepunkt möglichst weit rechts oben platzieren lassen. Gleichwohl kann es abweichende „Punktebilder“ geben, die dennoch – verglichen mit der Ausgangssituation bzw. mit Ihrer Zielsetzung – Grund für relative Zufriedenheit bieten.



Ein weiterer interessanter Zugang zum Thema Metakommunikation ergibt sich über Theorien und Techniken aus dem NLP (Neurolinguistisches Programmieren).

Im Kapitel 1 des ersten Teils haben wir das Thema der Sinnesmodalitäten angerissen, d.h. die Fragestellung, über welche Sinneskanäle wir die Welt primär wahrnehmen: über den visuellen (sehen), den auditiven (hören), den kinästhetischen (fühlen), den olfaktorischen (riechen) oder den gustatorischen (schmecken) Sinneskanal. Wichtig sind in diesem Zusammenhang auch die Begriffe „assoziert“ und „dissoziiert“. Sie drücken die „individuelle Verbundenheit“ einer Person mit einer bestimmten Situation aus:

<p>Assoziiert Wenn wir mit einer Situation assoziiert sind, dann</p> <ul style="list-style-type: none"> → sehen wir sie mit unseren eigenen Augen, → haben wir keine Distanz dazu, → sind wir unmittelbar ins Geschehen einbezogen, → geben wir der Situation bzw. der Erinnerung große Macht. 	
<p>Dissoziiert Wenn wir einer Situation gegenüber in einer dissoziierten Position sind,</p> <ul style="list-style-type: none"> → sehen wir sie mit den Augen eines Dritten, → haben wir eine Distanz dazu, → sind wir nicht mehr unmittelbar am Geschehen beteiligt, → nehmen wir der Situation bzw. der Erinnerung die große Macht. 	

Es gibt nun eine Reihe von Techniken bzw. Übungen, mit deren Hilfe man über die Veränderung der Sinnesqualität bzw. Sinnesintensität eine innere Distanz zu einer Situation schaffen kann, d.h. aus einem assoziierten in einen dissoziierten Status kommt:

- Man stellt sich die entsprechende Situation nochmals vor und erinnert sich an die entsprechenden Details dieser Situation.
- Statt sich aber als Betroffener in dieser Szene zu sehen (assoziiert), stellt man sich vor, man säße in einem Kino und betrachtet das Ganze sozusagen als Film, als neutraler Zuschauer (dissoziiert) von außen.
- Nun kann man sogar noch in die Rolle eines Regisseurs schlüpfen, der den Auftrag hat, durch gezielte Veränderungen am Film- und Tonmaterial die Wirkung zu entschärfen:
 - Statt *in Farbe* kann man einzelne Szenen in *schwarz/weiß* gestalten (visuell).
 - Statt gestochen *scharf*, kann man einige Bilder etwas *weichzeichnen* (visuell).
 - Laute Passagen lassen sich durch einen Regler in der Lautstärke vermindern (auditiv).

Die Liste der Regie-Veränderungen ließe sich beliebig fortsetzen. Wichtig bleibt: Alle diese „Tricks“ dienen nur dazu, sich eine gewisse Distanz zur Situation zu verschaffen, sich also in eine Meta-Position zum Geschehen zu begeben. In dieser Meta-Position wiederum vermag man das eigene (und fremde) Verhalten kritisch zu reflektieren, um eventuell Korrekturen am Gesprächsverlauf vorzunehmen.

Übung zum Vertiefen

Überlegen Sie sich doch weitere Begriffe für das Polprofil, die aus Ihrer Sicht geeignet sind, Ablauf und Struktur eines Gesprächs treffend zu beschreiben.

Tipps zur Umsetzung

Meinen Teilnehmern im Seminar gebe ich oft folgende einfache Übung: Ich lasse sie von ihrem Stuhl aufstehen und fordere sie auf, auf einen Tisch oder auf einen anderen Stuhl im Raum zu steigen und die Situation, in der sie sich gerade befinden, einmal von oben zu sehen. In der Regel berichten die Teilnehmer, dies habe ihnen wesentliche Ideen und Impulse zum aktuellen Geschehen – und zum möglichen Fortgang – geliefert. Meist nenne ich diese Perspektive auch nicht Meta-Perspektive, sondern „Helikopter-Position“ oder „Vogel-Perspektive“. Das wirkt vertrauter.

Vorsicht Falle

Es spricht nichts dagegen, wenn Sie für sich die Fähigkeit entwickeln, in allen denkbaren Situationen in die Metaperspektive zu gehen. (Das kann sogar beim Sonnen auf den Malediven hilfreich sein, um einem Sonnenbrand vorzubeugen.) Sie müssen es ja nicht übertreiben und von nun an das Umfeld mit „Meta-Sentenzen“ zum aktuellen Geschehen nerven. Und auch hier gilt: Der Ton macht die Musik.

Quellen und weiterführende Literatur

Watzlawick, P.: et al.: *Menschliche Kommunikation*. Hans Huber, Bern 1990

Schulz v. Thun, F: *Miteinander Reden*. Band 1. Rowohlt, Reinbek 1991

Dilts, R.: *Die Magie der Sprache*. Junfermann, Paderborn ³2008

Verwandte Themen im Buch

Rollentausch, Rapport

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt eine kleine Übung, welche Ihnen die Bedeutung von Metakommunikation eindrucksvoll demonstriert.

Lernkarte



2. Ablauf und Struktur von Mitarbeitergesprächen

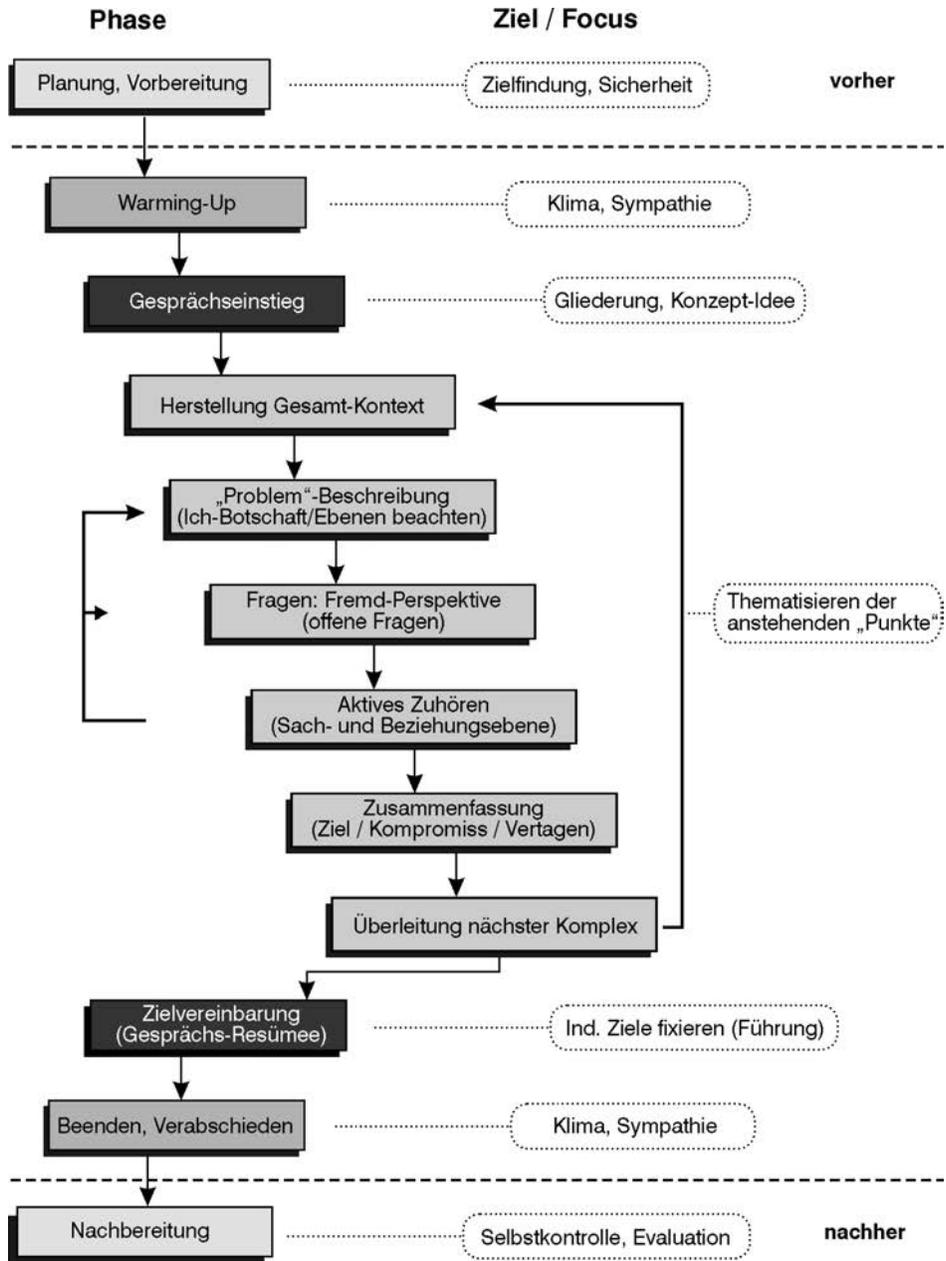
2.1 Phasen von Mitarbeitergesprächen

- Chef: (Kommt hinter seinem Schreibtisch hervor und geht dem Mitarbeiter entgegen.)
„Ja guten Tag, Karl-Heinz, schön dass Sie Zeit haben ...“ (gibt ihm die Hand, redet weiter) „Wie geht es Ihnen denn, wie war die letzte Woche, ja Karl-Heinz, und der Urlaub ist ja auch noch gar nicht so lange her ...“
- Mitarbeiter: „Ähm ...“
- Chef: (setzt sich) „Aber bitte nehmen Sie doch Platz. Was darf ich Ihnen anbieten, einen Kaffee?“
- Mitarbeiter: „Ähm, ja gerne ...“
- Chef: „Also, raus mit der Sprache, wie war der Urlaub?“
- Mitarbeiter: „Ähm ja, hm, wir waren ja schon zum zweiten Mal auf Korsika, die Schwester meiner Frau hat da ja ein Haus ...“
- Chef: „Schön, schön, Sie wissen ja, Urlaub muss sein, ich gönne mir das auch zu selten. Mein Coach meint ja, ich sollte mehr für meine Work-Life-Balance tun (lacht leicht vor sich hin), aber, Spaß beiseite, Karl-Heinz, eigentlich habe ich Sie ja wegen einer anderen Sache hergebeten. Und zwar hat sich der Dr. Meier, Sie wissen schon, der Berlin-Meier aus TB2 wieder mal beschwert über Sie als Projektleiter; er meint, dass Sie erstens meistens schlecht gelaunt und mürrisch ausschauen, zweitens fast immer zu spät zum Meeting kommen, drittens immer das Notebook auf dem Schreibtisch haben und viertens die Agenda immer zwei Stunden zuvor verteilen und fünftens die Protokolle nie pünktlich liefern und dass diese, sechstens, vor Rechtschreibfehlern strotzen ...“
- Mitarbeiter: „Ähm ja, ...“

Was läuft hier schief? Der Vorgesetzte textet den Mitarbeiter so richtig zu. Er hat ihn zu einem Gespräch eingeladen und erinnert sich womöglich daran, in einem Gesprächsführungsseminar gelernt zu haben, dass man das Gespräch mit einem Warming-up beginnen soll. Darum fragt er auch nach Urlaub, wie es so geht usw. Aber so, wie es läuft, hält er dies vermutlich für Geschwafel, impotenten Psycho-Vorspiel, Sozial-Firlefanz, etwas für Weicheier, Warmduscher, Feedbacknehmer, Vorwärts-Einparkler, Frauenquoten-Befürworter ... Er dagegen ist noch ein richtiger Kerl – und kommt am liebsten gleich zur Sache.

Dieses Kapitel und die beiden folgenden geben Ihnen einige Tipps, wie man ein Mitarbeitergespräch sinnvoll aufbaut und strukturiert. Natürlich erschwert es die Systematisierung einzelner Gesprächsphasen, dass kein Gespräch dem anderen gleicht. Gespräche unterscheiden sich in persönlichen und situativen Aspekten, in den unterschiedlichen Schwerpunkten, die sich die Gesprächspartner setzen, und in den struk-

turellen Gegebenheiten der jeweiligen Organisation. Bei Reduktion der Vielfalt und der relevanten Variablen lässt sich dennoch eine grundlegende Gesprächsstruktur modellhaft herausarbeiten. Die nachfolgende Abbildung verdeutlicht die einzelnen Phasen eines solchen „Modell-Gesprächs“.



Bevor ich auf die einzelnen Phasen bzw. Schritte eingehe, kurz ein Überblick:

1. Phase „Hinführung“	„Hinführung“	
1. Schritt	Planung	Innere Vorbereitung auf das Gespräch, Planung
2. Schritt	Warming-up	Begrüßung, Einstimmung
3. Schritt	Gesprächseinstieg	Gliederung des Gesprächs, Ablaufplanung

2. Phase „Hauptteil“	„Gesprächskern“	
4. Schritt	Herstellung des Gesamtkontextes	Klärung der gegebenen Ausgangssituation
5. Schritt	Problembeschreibung	Bestimmung des Problems, Festlegung Fokus
6. Schritt	Erfragen der Fremdperspektive	Fokussierung auf mögliche Ursachen
7. Schritt	Aufnehmen der Fremdperspektive	Zuhören, Verstehen der Fremdsicht
8. Schritt	Zusammenfassung	Suche nach Auswegen und Lösungen
9. Schritt	Überleiten	Aufgreifen des nächsten Gesprächspunktes

3. Phase „Ausklang“	„Ausklang“	
10. Schritt	Zielvereinbarung	Schriftliche Fixierung von Zielen
11. Schritt	Beenden	Abschluss des Gesprächs, Verabschiedung
12. Schritt	Gesprächsnachbereitung	Nachbereitung, Stärken-/Schwächen-Analyse

Nun zu den einzelnen Phasen:

2.1.1 Erste Phase: Hinführung

Schritt 1: Planung

Um gleich zu Beginn einem weitverbreiteten Irrtum vorzubeugen:

- ❖ Ein Mitarbeitergespräch werden Sie **inhaltlich** nie wie eine Rede bzw. einen Vortrag vorbereiten können. Zum einen können Sie nie alle denkbaren Einwände und Anmerkungen Ihres Gesprächspartners im Vorfeld berücksichtigen. Zum anderen: Wer im Detail alles vorzustrukturieren versucht, lässt keinen wirklichen Dialog mehr zu. Dennoch können Sie sich im Vorfeld natürlich in wichtige Details einlesen bzw. eine Argumentationslinie überlegen.
- ❖ Was Sie aber unbedingt tun sollten, ist, sich **innerlich** auf das Gespräch einzustellen. Reflektieren Sie dazu im Vorfeld:
 - die Gesamtsituation, das Umfeld Ihrer Abteilung und der Organisation,
 - die Infrastruktur des Gesprächs,
 - Ihre persönliche Stimmung und Verfassung,
 - vermeintliche Gedanken und Gefühle Ihres Gegenübers,
 - Ihre Ziele sowie denkbare Szenarien oder Verläufe, die das Gespräch nehmen kann.

Die Gesamtsituation, das Umfeld Ihrer Abteilung und der Organisation

Bedenken Sie, welche tagesaktuellen Entwicklungen und Geschehnisse gerade den Markt und Ihr Unternehmen bewegen und wie sich diese gegebenenfalls auf das Gespräch auswirken können. Wenn z.B. gerade Ihr schärfster Konkurrent ein feindliches Übernahmeangebot gegen Ihr Unternehmen vorbereitet, sollten Sie dies entsprechend berücksichtigen ...

Infrastruktur des Gesprächs

- ❖ Tageszeit: Überlegen Sie sich einen günstigen Zeitpunkt für das Gespräch: Sind Sie ein absoluter Morgenmensch oder benötigen Sie eine gewisse Zeit zum Warmwerden? Zudem: Welcher Typ ist Ihr Gesprächspartner? Es ist sinnvoll, sich dem Biorhythmus anzupassen, zum Beispiel das Energietief um die Mittagszeit zu berücksichtigen.
- ❖ Auch der Wochentag ist von Bedeutung. Montagmorgen sind viele Mitarbeiter erst einmal damit beschäftigt, die Woche zu strukturieren. Freitagnachmittag sind viele schon auf das Wochenende eingestellt. Gleichwohl kann ein Gespräch am Freitag dem Gegenüber Zeit geben, erst mal in Ruhe über Inhalt, Verlauf und Ergebnis des Gesprächs nachzudenken.
- ❖ Wo soll das Gespräch stattfinden? Grundsätzlich denkbar:
 - fernab der Firma in einem Café
 - in der Cafeteria des Unternehmens
 - am Arbeitsplatz des Mitarbeiters



- in einem neutralen Besprechungsraum
- in Ihrem Büro, am separaten Besprechungstisch
- in Ihrem Büro, an Ihrem Schreibtisch
- im Büro Ihres Chefs
- im Büro des Personalchefs



- ⇝ Je weiter von oben nach unten Sie in der Liste kommen, desto ernsthafter wird der Charakter des Gesprächs. Übrigens: Manche Gespräche lassen sich hervorragend bei einem kleinen Gang durchs Firmengelände führen.
- ⇝ Sitzposition: Die 180-Grad-Position etwa an Ihrem Schreibtisch verdeutlicht ein Autoritätsgefälle (hier: Chef – dort: Untergebener). Das kann in manchen Situationen durchaus angebracht sein. In der Regel empfiehlt sich aber eine 115-Grad-Position, etwa über Eck am Tisch bzw. noch besser: ein Nebeneinander am (runden) Besprechungstisch.
- ⇝ Raum: Vermeiden Sie zu enge Räume und achten Sie auf Raumtemperatur, Belüftung und Helligkeit. Im Dunkeln lässt sich's zwar gut munkeln, aber ...
- ⇝ Sorgen Sie für Getränke: Wasser, Säfte, Kaffee oder Tee.
- ⇝ Kleidung: Bedenken Sie, dass Sie auch mit Ihrer Kleidung kommunizieren. Wollen Sie im feinsten Zwirn auftreten oder eher leger im Sportsakko?
- ⇝ Unterlagen: Bereiten Sie alle notwendigen Unterlagen oder Akten griffbereit vor. Platzieren Sie diese aber nicht als „Waffenarsenal“ sofort sichtbar am Schreibtisch.
- ⇝ Sorgen Sie dafür, dass Sie für die Zeit nicht gestört werden, etwa durch Telefon oder Handy.
- ⇝ Planen Sie ausreichend Zeit ein. Für ein anspruchsvolles Feedbackgespräch sollten Sie zwischen 30 und 45 Minuten einplanen.

Ihre persönliche Stimmung und Verfassung

- ⇝ Schließen Sie Ihre Arbeiten fünf Minuten vor dem Gespräch ab.
- ⇝ Verlassen Sie dann kurz den Arbeitsplatz, an dem Sie eben noch gearbeitet haben. Bewegen Sie sich ein wenig, um den Kopf frei zu bekommen, gehen Sie, wenn nötig, die Hände waschen.
- ⇝ Nervosität vor schwierigen Gesprächen ist menschlich. Sie sagt weder etwas über Kompetenz noch Wissen aus, sondern ist der Gradmesser für die Bedeutung eines Gesprächs. Nervosität steigert die Konzentration – und auch die Leistung.
- ⇝ Reflektieren Sie Ihre augenblickliche Verfassung – und berücksichtigen Sie diese im Gespräch
 - Wie fühle ich mich im Moment?
 - Was beschäftigt mich besonders, was lenkt mich womöglich ab?
 - Wie gesund, agil fühle ich mich?
 - Was nimmt mir im Moment Kraft?
 - Woher könnte ich wieder Energie bekommen?
 - Welche Geschehnisse im Gesprächsverlauf könnten mich dazu verführen, überheblich zu sein bzw. hyperaktiv zu reagieren?

Vermeintliche Gedanken und Gefühle Ihres Gegenübers

Stellen Sie sich auf Ihr Gegenüber ein, indem Sie sich z.B. folgende Fragen stellen:

- ❖ Wie nehme ich diese Person aktuell wahr?
- ❖ Welche Gefühle löst sie in mir aus?
- ❖ Welches Verhalten zeigt sie im Moment?
- ❖ Welche Faktoren könnten dieses Verhalten bei dieser Person auslösen?
- ❖ Über welche Kompetenzen verfügt die Person im Moment besonders, welche vermisse ich?
- ❖ Welche Werthaltungen zeichnen sie derzeit aus, wie fördern bzw. hemmen diese die Person in ihren Zielen?
- ❖ Welche speziellen Merkmale ihrer Persönlichkeit treten im Moment besonders zu-tage? Welche Folgen hat das für ihre Leistung?

Reflektieren Sie Ihre Ziele, denkbare Szenarien, Verläufe, die das Gespräch nehmen kann.

- ❖ **Ziele.** Dieser Punkt repräsentiert den wichtigsten Aspekt des Gesprächs überhaupt: Was wollen Sie im Gespräch erreichen und was nicht? Weiterführende Gedanken hierzu finden Sie in den Abschnitten 4.3 („Argumentation“) und 4.4 („Verhandeln nach dem Harvard-Konzept“).
- ❖ **Szenarien, Verläufe.** Hier steht der Verlauf des Gesprächs im Mittelpunkt:
 - Wie wollen Sie argumentieren?
 - Was könnte Ihr Gesprächspartner entgegenen?
 - Was sind denkbare Ergebnisse?

Sie sehen: Bei der Vorbereitung eines Gesprächs gibt es eine Unmenge von Variablen zu berücksichtigen. Erfahrene Gesprächspartner wissen: Gespräche werden im Vorfeld gewonnen.

Schritt 2: Warming-up

Mit der Aufwärmphase tun sich die meisten Teilnehmer in meinen Seminaren am schwersten. Meist wird unvermittelt, noch bevor sich der Gesprächspartner richtig gesetzt bzw. positioniert hat, „losgelegt“. Nach dem Motto: „Also, nun passen Sie mal auf ...“ In der Regel wirkt dies auf den Gesprächspartner überfallartig und ruppig. Wenn ich bei Übungen im Seminar die Teilnehmer darauf hinweise, so erhalte ich meist Folgendes zur Antwort:

- ❖ „Also, ich habe nicht viel Zeit ...“
- ❖ „Ich komme eben lieber schnell zum Punkt ...“
- ❖ „Was soll ich denn hier Süßholz raspeln, das ist doch Käse ...“
- ❖ „Lieber Herr Patrzek, wir sind hier weder im Seminar für angstfreies Bügeln auf Ibiza noch im Kurs für fröhliches Reden und Schunkeln in der Toskana. In einem wirtschaftlich geführten Unternehmen geht es eben schnell zur Sache.“
- ❖ „Was soll ich denn sagen ... mir fällt nix ein.“

Generell gilt: Das Warming-up muss der Situation und dem Thema angemessen sein. Wenn Sie gerade einen Mitarbeiter dabei erwischen haben, wie er aus der Portokasse Geld genommen hat, werden Sie ihn kaum nach den Gefühlen in seinem letzten Urlaub fragen, bevor Sie zum Punkt kommen. Aber in vielen Fällen ist es doch sinnvoll, erst einmal langsam einzusteigen.

Ziel und Zweck eines Warming-up

Schon die Höflichkeit gegenüber seinem Gesprächspartner gebietet eine Aufwärmphase. Sie ermöglicht ein „Ankommen“ in der Situation, man kann sich einstimmen. In diesem Begriff kommt bereits das Wort *Stimme* vor: Warming-up ermöglicht es den Beteiligten, die „normale Sprechstimme“ zu finden. Dies gibt sprachliche Festigkeit und allgemeine Sicherheit: Nur wer sich in einem Gespräch sicher fühlt, wird auch bereit sein, sich darauf einzulassen.

Die Aufwärmphase kann auch Anfangsnervosität abbauen. Man kann zudem Informationen zu seinem Gegenüber gewinnen, z.B. über seine aktuelle private Situation, seine Einstellungen zu bestimmten Themen, was ihn gerade beschäftigt usw.

Schließlich ermöglicht das Warming-up auch kurzfristig eine Strategieänderung. Zuweilen bringt man dabei überraschende Dinge in Erfahrung, die eine Umplanung des Gesprächs erfordern. Beispiel: Sie wollen mit einem Mitarbeiter ein längst fälliges Feedbackgespräch über seine nachlassende Motivation führen, als Sie erfahren, dass gestern sein Bruder an einer schweren Krankheit verstorben ist.

Einstiegsmöglichkeiten:

- ❖ Der „Klassiker“: Urlaub, Familie, Hobbys: „*Wie geht es mit ...*“, „*Wie war es in ...*“, „*Was macht Ihre ...*“
- ❖ Bezugnahme auf aktuelle Aufgaben: „*Wie läuft das Projekt?*“, „*Wie war es beim Kunden ...*“
- ❖ Thematisierung des letzten Gesprächs: „*Wir hatten uns ja vor drei Monaten ...*“, „*Was denken Sie heute über ...*“
- ❖ Ich-Bericht mit Überleitung: „*Ich sitze gerade über den Akten und frage mich ...*“
- ❖ Erlebnisse oder Eindrücke zu aktuellem Geschehen: „*Haben Sie heute Morgen auch von der bevorstehenden Fusion von ... gehört?*“
- ❖ Wende-Methode: „*Ich möchte heute mit Ihnen über das Thema Reorganisation sprechen. Zuerst einmal interessiert mich dabei natürlich, wie Sie die aktuelle Lage beurteilen.*“
- ❖ Direkter Frage-Einstieg: „*Was glauben Sie, warum ich Sie zu dem Gespräch bat?*“
- ❖ Sprung-Taktik: „*Herr Müller, ich spare mir jetzt mal die Einleitung, wie ...*“

Was Sie vermeiden sollten:

- ❖ Das verräterische Wörtchen „eigentlich“: Ihren Gesprächspartner nach seinem Urlaub zu befragen und ihn nach dem zweiten Satz zu unterbrechen, „Ja, schön, ...“

aber eigentlich wollte ich mit Ihnen ja reden über ...“ Das wirkt demotivierend. Dann lassen Sie es besser mit dem Warming-up!

- ❖ Desinteresse, nicht wirklich auf das Thema Ihres Gesprächspartners einzugehen, ihn z.B. nach dem Urlaub zu fragen und dann gelangweilt auf seine Antwort zu reagieren.
- ❖ Und last but not least: Ihr Warming-Up passt nicht zu Ihnen und zur Situation und wirkt zu aufgesetzt.

Mein Tipp: Versuchen Sie in den nächsten Gesprächen bewusst einmal das Warming-up einzubauen. Bemühen Sie sich um Kreativität und warten Sie ab, wie Ihr Gesprächspartner darauf reagiert. Übrigens: Die Aufwärmphase ist ein zwischenmenschliches Ritual. Rituale haben eine frappierende Eigenschaft: Zwar durchschauen die Beteiligten viele Rituale des täglichen Lebens und äußern sich auch oftmals sehr abfällig über diese „alten Traditionen, die nicht mehr zeitgemäß sind und nur wertvolle Zeit kosten“. Gleichwohl wirken diese Rituale. Sie fördern und vereinfachen das zwischenmenschliche Zusammensein. Sie fallen ja auch beim ersten Rendezvous nicht sofort mit der Tür ins Haus, oder?

Schritt 3: Gesprächseinstieg

In dieser Phase strukturieren Sie das Gespräch. Sie definieren:

- ❖ den zeitlichen Rahmen des Gesprächs,
- ❖ denkbare Konsequenzen, z.B. Folgegespräche,
- ❖ zentrale Themen und Inhalte des Gesprächs,
- ❖ Ihre Ziele
- ❖ und wie Sie sich die Folgen (Nachbereitung und Verantwortlichkeiten dafür) vorstellen.
- ❖ Hier sollten Sie auch nach Anliegen Ihres Gesprächspartners fragen und diese – falls möglich – in das Gespräch einbeziehen. Sollte dies aus zeitlichen oder thematischen Gründen nicht möglich sein, dann greifen Sie diese Punkte zumindest auf und vereinbaren, wann und wie Sie darauf zurückkommen werden.

Mit diesem dritten Schritt ist die erste Phase des Gesprächs abgeschlossen.

2.1.2 Zweite Phase: Gesprächskern

Nun kommen wir also zum Kern des Gesprächs, zu Ihrem Anliegen bzw. Ihren Zielen. Der Übergang in diese Phase ist aus mehreren Gründen von entscheidender Bedeutung.

- ❖ Gelang es Ihnen bis hierher, ein positives Gesprächsklima aufzubauen, so haben Sie den Boden für eine erfolgreiche Fortsetzung gelegt.
- ❖ Wenn etwas im Kontakt falsch lief, können Sie dies hier gerade noch korrigieren.

- ⇨ Haben Sie den Eindruck, „dass es heute einfach nicht passt“, dass Sie Ihren Gesprächspartner, salopp gesagt, auf dem falschen Fuß erwischen, so ist dies die letzte Gelegenheit, dem Gespräch einen anderen Verlauf als geplant zu geben. Sie müssen es deshalb nicht gleich abbrechen. Sie können Ihre Gesprächsziele anpassen oder bestimmte Punkte vertagen. Unterschätzen Sie nie die Bedeutung, einen bestimmten Sachverhalt überhaupt das erste Mal zur Sprache gebracht zu haben (siehe Abschnitt 9.3 „Rumpelstilzchen-Technik“).

Schritt 4: Herstellung des Gesamt-Kontextes

Nennen Sie gegenüber Ihrem Gesprächspartner das übergreifende Ziel des Zusammentreffens aus Ihrer Sicht. Hier können Sie auch überblicksartig die einzelnen Gesprächsthemen skizzieren, um sie dann der Reihe nach aufzugreifen bzw. sie später wieder zu erwähnen.

Schritt 5: Problembeschreibung

An dieser Stelle formulieren Sie das erste Problem. Mir ist bewusst, dass dieser oder jener unter den „Positiv-Denkern“ an dem Begriff „Problem“ Anstoß nehmen könnte und es besser als „Chance“ oder „Herausforderung“ bezeichnen würde. Für mich bleibt es ein Problem!

Achten Sie auf folgende Punkte:

- ⇨ Beginnen Sie mit konkreten Verhaltensbeschreibungen.
- ⇨ Fassen Sie sich kurz.
- ⇨ Vermeiden Sie Anschuldigungen.
- ⇨ Betonen Sie Ihre subjektive Sichtweise.
- ⇨ Achten Sie auf den Tonfall.
- ⇨ Reden Sie nicht um den heißen Brei herum.
- ⇨ Beschönigen Sie nichts.
- ⇨ Beenden Sie die Problembeschreibung nach ein bis zwei Minuten.

Schritt 6: Fragen stellen

Formulieren Sie nun eine Frage, mit deren Hilfe Sie die Position des Gegenübers erfahren können:

- ⇨ Erwarten Sie noch keine Lösungen.
- ⇨ Erhoffen Sie keine „Selbstgeißelungen“.
- ⇨ Erwarten Sie keine Dankbarkeit.
- ⇨ Fragen Sie und halten Sie dann einfach den Mund!
- ⇨ Beobachten Sie Ihr Gegenüber dann bei seiner Antwort, aber fixieren Sie ihn nicht, wie etwa bei einem Verhör.

An dieser Stelle mag ich mir eine boshafte Anmerkung nicht zu verkneifen. Ich habe den Verdacht, dass einige übereifrige Mentaltrainer ihren Seminarteilnehmern beigebracht haben, es zeuge von enormem Selbstvertrauen und Erfolgswillen, wenn Sie Ihrem Gegenüber während des Gesprächs permanent und ohne Wimpernschlag in die Augen starren. Dies wirkt auf mich völlig unhöflich, unnatürlich und über-aggressiv. Jeder normaler Mensch würde so nie schauen. „Normal“ hingegen heißt, Blickkontakt für ca. zwei bis drei Sekunden zu halten, den Blick auch leicht abschweifen zu lassen und den Blickkontakt dann wieder aufzunehmen usw.

Geeignete Formulierungen bzw. Fragen könnten sein:

❖ „So, nun habe ich Ihnen meine Eindrücke geschildert. Wie sehen Sie das?“

❖ „Wie ist Ihre Sichtweise?“

❖ „Wie stellt sich die Lage aus Ihrer Perspektive dar?“

Völlig unpassend sind an dieser Stelle einsilbige Warum-Fragen. Sie sollten sich solche Fragen generell abgewöhnen, denn sie wirken immer wie ein Verhör und anschuldigend: „Ts, ts, ts – wie konnten Sie nur ...“ Sie wollen ja keine Rechtfertigung provozieren, sondern eine andere Sichtweise erfahren.

Schritt 7: Aktives Zuhören

Nun warten Sie auf Gedanken und Äußerungen des Gesprächspartners. Aktives Zuhören heißt mehr als nur „Ohren auf und Mund zu“. Aktives Zuhören ist eine Technik, die aus mehreren Einzeltechniken besteht (mehr dazu im Kapitel 4).

Schritt 8: Argumentieren, Zusammenfassen

Nun kommt die schwierigste Phase, denn nun müssen Sie

- ❖ das Gehörte verarbeiten,
- ❖ eigene Argumente nennen,
- ❖ fremde Argumente fordern,
- ❖ diese anerkennen oder zurückweisen,
- ❖ sie mit Ihrem Standpunkt vergleichen,
- ❖ die weitere Strategie festlegen
- ❖ und zu Vereinbarungen gelangen.

(Zum Thema Argumentation siehe ebenfalls Kapitel 4.)

Der damit gemeinte bzw. verbundene „Argumentationsvorgang“ ist in der Grafik am Anfang des Kapitels durch die Pfeile am linken Rand symbolisiert. Sie gehen in eine Kommunikationsschleife, die Sie in dieser Form so oft durchlaufen, bis Sie eine Entscheidung treffen, das heißt:

- ❖ auf Ihrer Sicht beharren,
- ❖ einen Kompromiss eingehen,

- die fremde Perspektive übernehmen,
- das Thema als vorerst unerledigt beiseite lassen,
- das Gespräch insgesamt hier abbrechen und vertagen,
- zu einer Vereinbarung kommen.

Wie mehrfach angedeutet, führen Sie das Gespräch nicht zum Selbstzweck, sondern wollen bestimmte Ziele erreichen, Vereinbarungen treffen. Verlassen Sie ein Gesprächsthema also nie endgültig – besonders wenn Sie es zuvor zurückgestellt oder vertagt und wieder aufgegriffen haben – ohne das Ergebnis schriftlich festzuhalten. Versichern Sie sich dafür des Einverständnisses Ihres Gesprächspartners.

Werden Ziele schriftlich formuliert, dann beachten Sie bitte folgende Hinweise, welche für die optimale Formulierung eines Ziels gelten:

- Ein Ziel muss eindeutig formuliert (*was*),
- zeitlich genau terminiert (*bis wann*),
- von der Gegenseite akzeptiert (*weshalb*),
- herausfordernd, aber nicht überfordernd, angesetzt (*wohin*),
- und eindeutig messbar (*mit welchem Ergebnis*) sein.

Last but not least: Schließen Sie damit das Thema wirklich ab und reiten Sie an späterer Stelle nicht wieder darauf herum.

Schritt 9: Überleitung zum nächsten Gesprächspunkt

Beim Gesprächseinstieg wiesen Sie darauf hin, dass Sie mehrere Punkte ansprechen wollen. Nun greifen Sie diesen Gedanken wieder auf und leiten zum nächsten Aspekt über. Scheuen Sie sich aber auch nicht davor, flexibel auf die Situation zu reagieren: Sollte das Gespräch einen anderen Verlauf als geplant nehmen, so sprechen Sie dies an und handeln Sie entsprechend.

Wenn Sie alle Themen angesprochen haben, sollte natürlich – sofern dies nicht schon im bisherigen Verlauf geschehen ist – auch Ihr Gesprächspartner die Gelegenheit haben, einige Punkte vorzutragen.

2.1.3 Dritte Phase: Ausklang

Schritt 10: Zusammenfassung, Zielvereinbarung

- Ihr Gesprächserfolg steht und fällt an dieser Stelle damit,
- dass Sie die getroffenen Vereinbarungen nochmals erwähnen,
 - dass Sie diese spätestens nun fixieren,
 - dass Sie auf die Verbindlichkeit der Vereinbarung hinweisen
 - und/oder offene Punkte thematisieren,
 - dass Sie eventuelle Folgetermine festhalten.

Meine Erfahrung zeigt, dass viele Probleme komplexerer Natur sind und sich nicht auf die Schnelle mit einem (kurzen) Gespräch lösen lassen. Nutzen Sie auch generell moderne Kreativitätstechniken (Brainstorming, Morphologischer Kasten, Systematische Umformung u.a.), um zu neuen Ideen zu gelangen.

Schritt 11: Verabschiedung

Bitte wechseln Sie nun, falls Sie Ihre Ziele erreicht haben, nicht schlagartig die Mimik, wie ein Fastfood-Verkäufer, nachdem er dem Kunden das Wechselgeld ausgehändigt hat. Bleiben Sie angemessen wohlwollend und leiten Sie zur vorletzten Gesprächsphase, dem Verabschieden über.

Ein wichtiges kooperatives Signal können Sie aussenden, indem Sie Ihren Gesprächspartner nach seinem Befinden fragen bzw. nach seiner Sicht auf das Gespräch. Neben ganz gezielten Fragen (z.B.: „*Wie verlief das Gespräch aus Ihrer Sicht?*“) sollten Sie auch Ihre Sicht offen rückmelden. Nutzen Sie hierzu die Technik der „Ich-Botschaften“. Erläutern Sie abschließend, wie es aus Ihrer Perspektive nun weitergehen soll und kann. Ganz am Schluss wäre es besonders elegant, wenn Sie Themen aus dem Warming-up wieder aufgreifen können und so das Gespräch auch formal abrunden.

Phase 12: Nachbereitung

Hier legen Sie den Grundstein für ein erfolgreiches Folgegespräch, indem Sie Inhalt, Struktur und Verlauf des Gespräches reflektieren. Scheuen Sie sich nicht davor, in einer eigens angelegten Datei auf dem PC bzw. einem Ordner Ihre Eindrücke zu schildern und festzuhalten Und: Lassen Sie sich wieder fünf bis zehn Minuten Zeit, bevor Sie in das nächste Meeting gehen bzw. die nächste Powerpoint-Präsentation vorbereiten. Das tut der Seele gut ... und erspart Ihnen womöglich einen teuren Kurzurlaub im total überfüllten und überteuerten Wellness-Tempel in Bad Entenhausen.

Übung zum Vertiefen

Führen Sie von nun an kein Gespräch mehr, ohne dieses intensiv vorzubereiten. Setzen Sie sich vor jedem Gespräch Ziele und überprüfen Sie diese am Ende. Nutzen Sie jede Gelegenheit, Ihr Wissen und Können in Seminaren und Workshops zu erproben und sich Feedback zu holen. Scheuen Sie sich dabei nicht vor Video-Kamera bzw. Audio-Rekorder zur Reflektion des Auftritts bzw. der stimmlichen Darbietung.

Tipps zur Umsetzung

Wenn Sie sich an das Ablaufschema halten, geben Sie Ihrem Gespräch eine optimale Struktur. Dies dient der eigenen Sicherheit – hilft aber auch Ihrem Gesprächspartner, sich zu orientieren und zurechtzufinden. Selbstverständlich erfordern manche Ge-

sprache ein modifiziertes Vorgehen. Zudem werden Sie sich im Laufe der Zeit zu einem „Gesprächsprofi“ entwickeln und eigene Schritte einfügen.

Vorsicht Falle

Noch ein Hinweis, der mir besonders am Herzen liegt: Erwarten Sie bitte nicht von Ihrem Gegenüber, dass er – sofern Sie „schwierige Dinge“ thematisieren – sich sofort und umgehend einer umfassenden Selbstkritik unterzieht und voller Schuldvorwürfe und inniger Besserungsschwüre den Raum verlässt. Dies zu erwarten wäre realitätsfern und etwas blauäugig. Derartiges Verhalten kann im Gegenteil ein Hinweis darauf sein, dass sich Ihr Gegenüber innerlich bereits zurückgezogen hat und kein Interesse mehr an einer Auseinandersetzung mit Ihnen hat. Dann haben Sie allerdings Grund besorgt zu sein. Einer der wichtigsten Punkte ist, dass Sie auch schwierige Dinge und Probleme angesprochen und beim Namen genannt haben. Dies gilt besonders für schwierige tabuisierte Themen wie Alkoholismus.

Sie zeigen damit dem Gegenüber,
 ❖ welche Dinge Ihnen wichtig sind,
 ❖ dass Sie eine Veränderung wollen,
 ❖ dass Sie bereit sind, etwaige Konflikte auszutragen,
 ❖ und dass Sie lösungsbereit sind.

Dass Menschen auf Kritik bzw. abweichende Sichtweisen erst einmal skeptisch bzw. ablehnend reagieren, ist normal.

Zwischen totalem Einverständnis zu einer Sache, auch „Commitment“ genannt, und der schroffen Ablehnung gibt es Nuancen, die allesamt gewürdigt werden sollten.



Quellen und weiterführende Literatur

- Benien, K.: *Schwierige Gespräche führen*. Rowohlt, Reinbek 2003
- Braig, W. & Wille, R.: *Mitarbeitergespräche*. Orell Füsseli, Zürich 2006
- Crisand, E. & Pitzek, A.: *Das Sachgespräch als Führungsinstrument*. Reihe: Arbeitshefte Führungspsychologie. Sauer Verlag, Heidelberg 1993
- Nerdinger, F.W.: *Führung durch Gespräche*. Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, München 1997
- Neuberger, O.: *Miteinander arbeiten – miteinander reden*. Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung, München 1990
- Patrzek, A.: *Fragekompetenz für Führungskräfte*. Rosenberger Verlag, Leonberg 2003

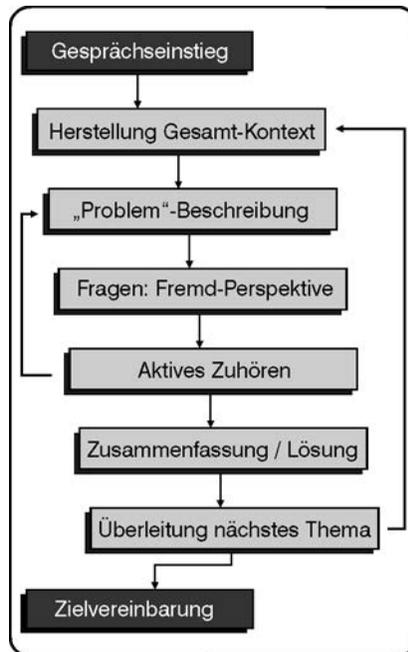
Verwandte Themen im Buch

Dominanz und Integration, Ziel-Portfolio, Feedback

Mehr im Internet unter

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Checkliste zur Vorbereitung und Analyse eines Gesprächs.

Lernkarte



2.2 Ziel-Portfolio

Ein ICE der dritten Generation, irgendwo auf dem Weg zwischen Mannheim und Fulda. Regen klatscht an die Scheiben, abgemähte graue Äcker rasen draußen vorbei, drinnen sitzen zwei Manager in einem Abteil. Sie sind unter sich und haben das Sakko ausgezogen, die Krawatte gelockert, die Beine hochgelegt. Eine nachdenkliche Stimmung liegt im Raum.

Führungskraft A: „Ja, ich denke, du hast dir da auch ein Mammutprogramm vorgenommen. Die Revision der Fertigungsanlagen in der Schweiz und dazu noch das Riesenprojekt in Fulda – wie stemmst du das eigentlich?“

Führungskraft B: „Hm, im Moment hakt es auch an allen Seiten, wirklich! Durch meine häufige Abwesenheit läuft einiges, auch personell gesehen, völlig aus dem Ruder.“

Führungskraft A: „Was meinst du genau?“

Führungskraft B: „Ach, ich hab da zum Beispiel einen Teilprojektleiter in Fulda, der ist eigentlich ganz okay, irgendwie erinnert er mich an mich selbst vor 20 Jahren: sehr ehrgeizig, hitzköpfig, aber auch ein wenig ungezügelt.“ (Lacht vor sich hin.)

Führungskraft A (prostet ihm lächelnd zu): „Aber ...?“

Führungskraft B: „Ja, es hat sich da in letzter Zeit einiges an Kritikwürdigem angesammelt. (Blättert in seinem elektronischen Zeitplaner mit Notizfunktion.) Ich war oft nicht da, und jetzt geht es darum, das mit ihm einmal in Ruhe zu klären, ohne ihn gleich mit vier, fünf Negativ-Punkten in den Knock-out zu treiben. Andererseits möchte ich auch nicht auf die sanfte Tour kommen, ihn dreimal loben und dann mit Kritik überhäufen. Du weißt schon, diese Sandwich-Kamelle, Kritik immer in zwei Scheiben Lob einpacken. – Aber, wem sage ich das, du hast neben BWL Organisationspsychologie studiert, also, was rät der Fachmann?“

Führungskraft A: „Danke für die Lorbeeren, das ist aber schon ein wenig her, und manches war auch zu theoretisch. – Aber du hast Glück, ich hab' letzte Woche in einer Fachzeitschrift etwas Interessantes gelesen. Ich stimme dem zwar nicht hundertprozentig zu, aber den Ansatz finde ich vielversprechend. Also, es geht darum, dass du in einer Art Vier-Felder-Tafel – ähnlich wie das Boston Consulting Portfolio – die Bedeutung der Ziele und die Veränderbarkeit des Verhaltens gegenüberstellst und ...“

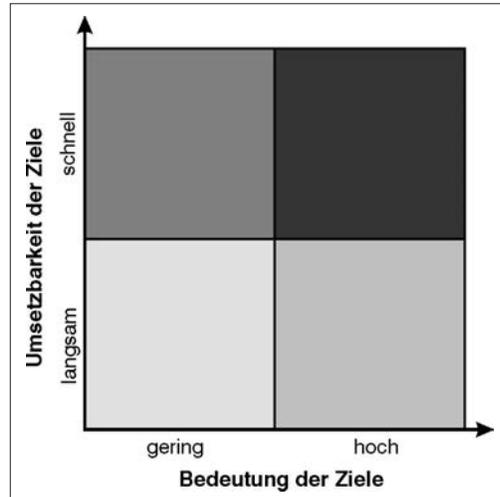
Was hier beschrieben wird, ist leider die Realität: häufige Dienstreisen, Termindruck etc. verhindern es, Kritikpunkte rechtzeitig anzusprechen. Manche Manager schieben unangenehme Gespräche auch vor sich her, weil sie einen Konflikt scheuen. Das nennt man „Schneepflug-Phänomen“, und es leuchtet ein: Je länger man mit einem solchen Gespräch wartet, desto schwieriger wird es, den „Berg“ abzuräumen. Deshalb ist es besser, die Dinge situationsnah anzusprechen.

Was aber tun, wenn sich nun doch einmal so ein Berg an Problemen, Fragen, Kritikpunkten angehäuft hat? Wie spricht man eine Reihe von Themen am besten an, ohne ein „Scherbengericht“ zu veranstalten?

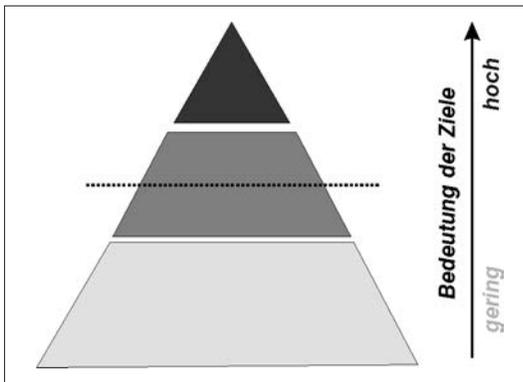
Als ein hilfreiches Tool bietet sich das von mir entwickelte sogenannte „Ziel-Portfolio“ an.

Aufbau

- ⇨ Die vertikale Achse macht den zeitlichen Aspekt der Ziele deutlich, d.h. wie rasch sollte das im Gespräch angestrebte Ziel umgesetzt sein? Der Einfachheit halber nimmt man eine Zweiteilung in „langsam“ und „schnell“ vor.
- ⇨ Auf der horizontalen Achse trägt man die Bedeutung der Ziele – von „gering“ bis „hoch“ – ein: Wie wichtig sind die angestrebten Veränderungen? Unbedeutende Ziele fallen selbstredend heraus.



Details zur Erläuterung



*Die horizontale Achse:
Bedeutung der Ziele*

Im Vorfeld ist es ratsam, die zentralen Ziele eines Gesprächs zu reflektieren.

Je nach der generellen Bedeutung für die Situation lassen sich verschiedene Zielebenen für das Gespräch unterscheiden:

- ⇨ Muss-Ziele (hohe Bedeutung): Müssen unbedingt erreicht werden.
- ⇨ Soll-Ziele (mittlere Bedeutung): Sollten nach Möglichkeit, wenigstens teilweise, erreicht werden.
- ⇨ Kann-Ziele (geringere Bedeutung): Ohne Priorität.

Kriterien zur Beurteilung sind u.a.:

- ⇨ Strategische Planung der Geschäftsführung
- ⇨ Bedeutung des betroffenen Kunden
- ⇨ Kritische Phase im Planungsprozess
- ⇨ Marktentwicklung
- ⇨ Anstrengungen des Wettbewerbs
- ⇨ Kompetenzen des Mitarbeiters
- ⇨ Motivation des Mitarbeiters

Legt man hier in der Mitte eine Trennlinie an, so lassen sich die Ziele entsprechend der Vorgabe im Portfolio zweiteilen.

Die vertikale Achse: Umsetzbarkeit der Ziele

Die Umsetzbarkeit wird von vielen Faktoren beeinflusst, bedeutsam sind u.a.:

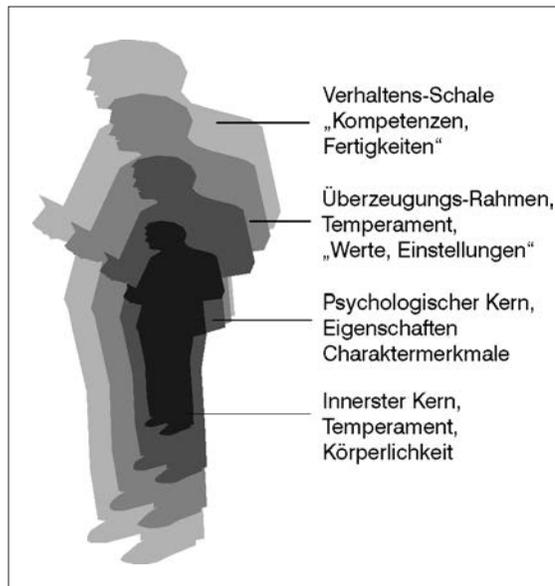
- ❖ Höhe des Budgets – finanzielle Aspekte
- ❖ Technische Umsetzbarkeit – technologische Aspekte
- ❖ „Kompetenz“ der Mitarbeiter – psychologische Aspekte

Ich möchte das Augenmerk auf die psychologischen Aspekte lenken: Wie schnell kann eine Person das Ziel, etwa ein bestimmtes Verhalten, erreichen? Über welche Voraussetzungen (Kompetenzen, Eigenschaften) dafür verfügt diese Person bereits? Wie viel Zeit würde es in Anspruch nehmen, Voraussetzungen für dieses Verhalten zu schaffen?

Für eine Antwort auf diese Fragen müssen wir nicht allzu tief in psychologische Persönlichkeitstheorien einsteigen. Zur ersten Orientierung reicht ein einfaches Modell.

Wir stellen uns den Menschen psychologisch als „Schalenmodell“ vor. Inhaltlich betreffen die einzelnen Schalen Merkmale, Eigenschaften, Fähigkeiten des Menschen:

- ❖ Innerste Schale: stark durch Gene bestimmte Eigenschaften einer Person, z.B. Körpergröße und Temperament.
- ❖ Psychologischer Kern: durch Umwelt (Erziehung) und Gene bestimmte Charakter-Merkmale, wie Introvertiertheit, Kreativität, Flexibilität, auch Intelligenz.
- ❖ Überzeugungs-Rahmen: Hier findet man sehr viele individuelle Überzeugungen, die im Laufe des Lebens bewusst oder unbewusst angenommen werden und ihren Ursprung in der Erziehung, in der persönlichen Erfahrung, in gesellschaftlichen Normen haben – z.B. „Du sollst nicht lügen“, „Anstrengung lohnt sich“, „Konflikte sind zu vermeiden“ ...
- ❖ Kompetenzen- bzw. Fähigkeiten-Schale: Hier sind die in Schule, Ausbildung, Studium etc. erworbenen Kompetenzen und Fähigkeiten einzuordnen, also das Fachwissen (Fachkompetenz), Methodenwissen (Methodenkompetenz) und das Wissen um das soziale Miteinander (Sozialkompetenz).



Das von außen sichtbare Verhalten einer Person wird also maßgeblich durch das Zusammenspiel der verschiedenen inneren Schalen einer Person bestimmt. Je weiter innen eine Schale liegt, desto früher wurde sie angelegt, desto prägender ist sie für die Person und desto schwieriger ist es auch, sie nachhaltig zu verändern. Je weiter nach außen man in diesem Modell kommt, desto offener werden Menschen sich Veränderungen gegenüber zeigen. Natürlich ist die Realität der menschlichen Psyche wesentlich komplexer und das Modell vereinfacht sehr stark, aber im Sinne unseres Ziel-Portfolios leistet es gute Dienste.

Nun zurück zu unserem Portfolio-Modell.

Berücksichtigt man das Schalen-Modell der menschlichen Psyche bei der Umsetzbarkeit von Zielen/Veränderungen, so kann man modellhaft ein Ablaufschema für Kritikpunkte in einem Mitarbeitergespräch ableiten:

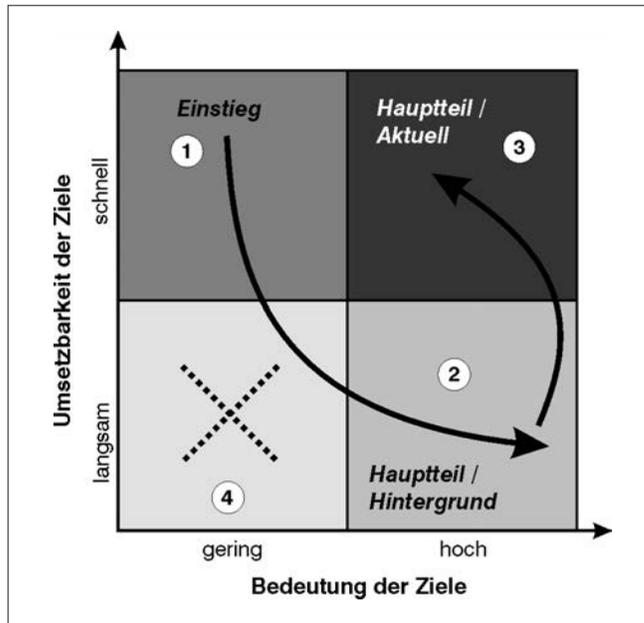
→ Als Einstieg in die Kritik sollte man ein Thema wählen, das weiter „außen“ liegt, also im Verhaltensbereich, und relativ einfach umsetzbar ist. Hintergrund:

Eine erfolgreiche Umsetzung ist relativ leicht zu erreichen und vermittelt der Person ein Gefühl der „Wirksamkeit“ und: auf dem richtigen Weg zu sein.

→ Langsam umsetzbare Ziele bedeuten meist, dass es sich um „eingeschliffene“ Verhaltensweisen der Person handelt, die sich „eigentlich“ bewährt haben bzw. mit der sich die Person arrangiert hat. Kritik an diesen Aspekten:

- ist besonders einfühlsam zu äußern,
- wird dennoch in den meisten Fällen auf Widerstand der Person stoßen
- und wird bezüglich der Umsetzbarkeit lange Zeit in Anspruch nehmen.

In Grenzbereichen muss man sich überlegen, inwieweit es ethisch legitim ist, hier Veränderungen einzufordern. Immerhin spricht man hier im Rahmen der beruflichen Sphäre zentrale (charakterliche) Wesensmerkmale einer Person an, deren Veränderung auch weit in das Privatleben eingreifen kann.



Es gilt an dieser Stelle einer grenzenlosen Veränderbarkeitsideologie gegenzuhalten, die Menschen in punkto Kompetenz permanent ein „Tischlein-deck-dich-Spiel“ abverlangt. Salopp gesagt, wird aus einem Traktor kein Porsche – und jedes Gefährt hat an der richtigen Stelle seinen Wert. Nicht weniger provokant, aber alltagsnah formuliert: Im Rahmen betrieblicher Veränderungsprozesse von einem zurückhaltenden und sehr gewissenhaften Controlling-Teamleiter zu fordern, er möge doch in Zukunft auch ausgewählte Kunden zu Hause besuchen und ihnen das neue Sparmodell verkaufen, erscheint mir weltfremd und der Natur des Menschen zuwiderhandelnd.

- ❖ Das Gespräch sollte man mit Feedback zu jenen Themen abschließen, die relativ schnell umgesetzt werden können. Es versteht sich von selbst, dass auch zwischen den einzelnen Themenblöcken die Wertschätzung am Mitarbeiter erkennbar sein muss und seine positiven Leistungen gewürdigt werden sollten.
- ❖ Wünsche nach charakterlichen Veränderungen, die nicht unbedingt nötig sind, sollte man unterlassen bzw. dem Leben, dem Therapeuten oder dem Lebenspartner überlassen.

Lassen Sie uns dieses Vorgehen am Eingangsbeispiel verdeutlichen. Unterstellen wir, dass wir Einsicht in den elektronischen Terminplaner von unserer Führungskraft haben. Dann finden wir dort eine erste lose Ansammlung von Anmerkungen:

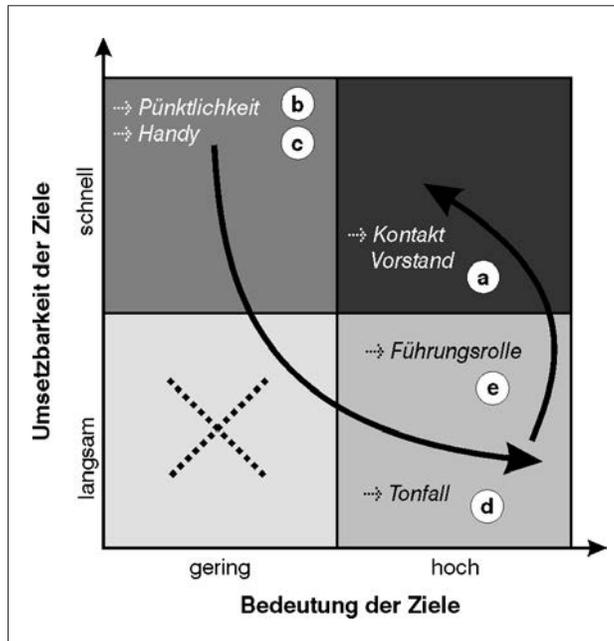
- ❖ *Er informiert manchmal die Geschäftsführung durch zufällige Gespräche beim Golfen über den Stand des Projekts, ohne dies zuvor mit mir abzustimmen.*
- ❖ *Zu drei der letzten fünf Meetings kam er jeweils fast eine halbe Stunde zu spät. Seine knappe Entschuldigung war, dass er noch dringend etwas vom Schreibtisch wegarbeiten musste.*
- ❖ *Während der Meetings lässt er als einziger Teilnehmer – entgegen den Absprachen – sein Handy an, um erreichbar zu sein. Oft klingelt es auch und er nimmt die Gespräche kurz an, was alle anderen ziemlich nervt.*
- ❖ *Während der Sitzungen fällt er anderen Teilnehmern oft ins Wort und belehrt diese in einem herablassenden Ton.*
- ❖ *Habe den Eindruck, dass er sich in Teamsitzungen oft in den Vordergrund drängt und versucht, mir die Leitung streitig zu machen.*

Eine Übertragung in das Zielforum könnte so aussehen:

- ❖ Als Einstieg in das Kritikgespräch kann man die ersten beiden Kritikpunkte wählen: Pünktlichkeit und Handy. Dies ist relativ einsichtig und lässt sich leicht verändern.
- ❖ Heikler wird es bei dem Thema „Tonfall“ und „Rivalität“. Die Frage ist auch, ob man beide Punkte überhaupt in einem Gespräch einfließen lässt. Das lässt sich nur aus dem Verlauf heraus entscheiden.
- ❖ Bei jedem Thema empfiehlt sich große Wertschätzung und Betonung der Subjektivität der Wahrnehmung. Andererseits kann der permanent herablassende Ton eines Teammitglieds anderen gegenüber nicht geduldet werden. Die Frage ist hier, ob es sich um ein übergreifendes Persönlichkeitsmerkmal handelt, die Person also

generell eher „temperamentvoll und heftig“ diskutiert, oder durch spezielle Stressoren der Situation bedingt ist. Aber Vorsicht vor einer „Team-Hysterie“: Zum einen lassen sich nicht alle Probleme in Teams lösen und zum anderen gibt es einfach Einzelkämpfer, die mit Teams Probleme haben.

⇨ Gegen Ende des Gesprächs kann man, wenn das Klima es trägt, dann auch die heikle Sache der „Seitengespräche“ mit dem Vorstand anbringen. Hierzu eignet sich die „Rumpelstilzchen-Technik“ hervorragend (siehe Abschnitt 9.3). Sie brauchen das Thema nicht ellenlang auszubreiten, ein kurzer Nebensatz reicht. Der signalisiert dem Gegenüber: „Ich sehe sehr wohl, was hier geschieht, und scheue mich nicht, es anzusprechen.“



Zusammenfassung der zentralen Gedanken:

1. Planen Sie Ihre Gespräche.
2. Legen Sie Ziele fest und
3. setzen Sie Prioritäten dafür.
4. Verbinden Sie Veränderungsziele mit dem Veränderungspotenzial von Menschen.
5. Berücksichtigen Sie dabei die „Schalen“ von Menschen.
6. Nehmen Sie Abschied von der Illusion, Menschen von heute auf morgen grundlegend verändern zu können –
7. und zu dürfen.

Übung zum Vertiefen

Der Projektleiter eines Teams möchte folgende Kritikpunkte bei einem Mitglied ansprechen. Welche Reihenfolge empfehlen Sie?

⇨ Bei den letzten Meetings verließ er wegen „dringender“ anderer Termine meist vorzeitig den Raum.

- ❖ Während der Meetings steht sein Laptop stets betriebsbereit neben ihm. Er tippt kurze Texte ein, die in keinem Zusammenhang mit dem Meeting stehen.
- ❖ Bei Fragen an ihn holt er extrem weitschweifig zu belehrenden Antworten aus, bei denen er vom einen Thema zum anderen springt.
- ❖ Bei Kritik reagiert er sofort eingeschnappt, antwortet sehr schnippisch und zieht sich zurück.
- ❖ Zu jedem Treffen erscheint er mit einer anderen sündhaft teuren Designer-Krawatte, die er allen vorstellt.

Tipps zur Umsetzung

- ❖ Sie sollten Ihren Mitarbeitern sofort Feedback geben bzw. ein Kritikgespräch suchen, sobald Ihnen entsprechende Dinge auffallen. Stets mehrere Kritikpunkte in einem Gespräch zu bündeln, wirkt schnell demotivierend. Zudem werden Sie in Ihrem Gesprächsaufbau sehr berechenbar.
- ❖ Fertigen Sie vor der Neubesetzung von Positionen bzw. Arbeitsplätzen in Ihrer Abteilung ein ausführliches Anforderungs- und Stellenprofil an. Verwenden Sie genügend Zeit, geeignete Personen unter den Bewerbern auszuwählen. Wesentliche Eigenschaften – in unserem Schalenmodell die inneren beiden Schichten der Persönlichkeit – sollten bereits „passen“. Diese oder jene erkennbare Qualifikationslücke im Sinne von Wissen und Know-how lässt sich etwa in Seminaren gezielt schließen.

Vorsicht Falle

Im Rahmen der Globalisierung verändern sich die Anforderungen an Unternehmen und verschiedene Bereiche innerhalb der Firmen immer schneller. Die wachsende Komplexität vieler Aufgaben erfordert eine Bereitschaft des Einzelnen zum lebenslangen Lernen. Veränderungsfähigkeit und „Change-Management“ sind zu Recht Schlüsselbegriffe moderner Unternehmensführung. Gleichwohl gilt es, auch den Bedürfnissen des Individuums Rechnung zu tragen und die Unveränderbarkeit bestimmter Merkmale zu respektieren. Sollten Sie sich ständig an gewissen Charaktermerkmalen einer Person reiben, gilt es herauszufinden:

- ❖ welchen Anteil Sie selbst daran haben (!)
- ❖ und auf welche Stelle, in welche Position im Haus der betreffende Mitarbeiter besser passen könnte.

Quellen und weiterführende Literatur

Patrzek, A.: *Fragekompetenz für Führungskräfte*. Rosenberger Fachverlag, Leonberg 2003
Doppler, K. et al.: *Unternehmenswandel gegen Widerstände*. Campus Verlag, Frankfurt 2005

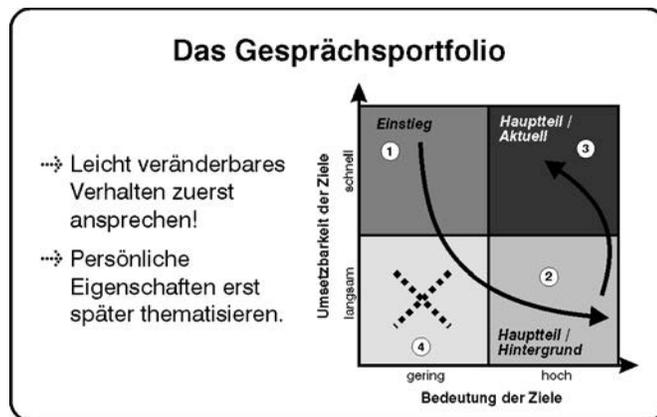
Verwandte Themen im Buch

Integratives und dominantes Verhalten, Feedback, Rumpelstilzchen-Technik

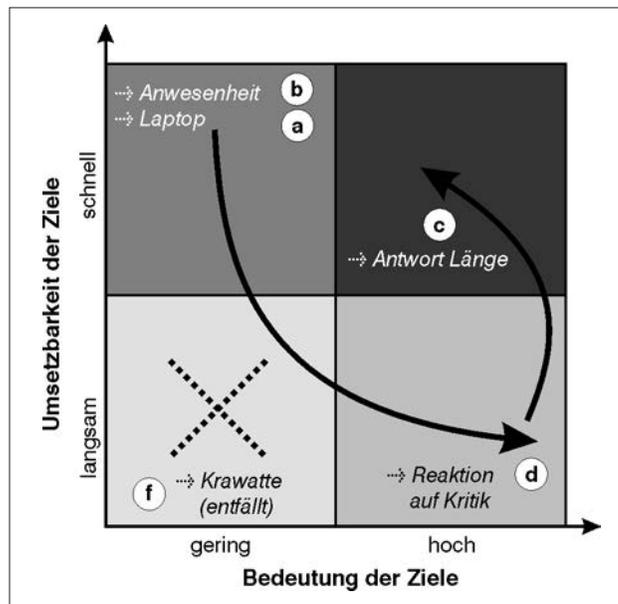
Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. ein „Schalen-Model“, das Sie dabei unterstützt, die verschiedenen Kompetenzen einer Person systematisch zu ordnen.

Lernkarte



Lösung der Übung



2.3 Integratives und dominantes Verhalten

Der Anfang eines Kritikgesprächs. Der Chef sitzt dem Mitarbeiter aufrecht gegenüber und redet mit lauter Stimme:

Führungskraft: „Ich erwarte von Ihnen, dass Sie ab morgen den direkten Kontakt zu Dr. Bredford auf ein Mindestmaß reduzieren und jede weitere Kommunikation ausschließlich nach enger Abstimmung mit mir erfolgt. Stimmen Sie dem zu?“

Mitarbeiter: „Ja.“

Chef: „Ferner erwarte ich, ...“

Jedes Gespräch hat seine eigene Dramaturgie, seine eigene Struktur und schafft sein eigenes Klima. Das Klima eines Gesprächs lässt sich gut durch die Anteile von integrativem und dominantem Verhalten beschreiben:

→ **Dominantes** Verhalten zielt darauf ab, sein Gegenüber nicht nur zu überzeugen, sondern seine eigene Position gegenüber der fremden Person durchzusetzen. Kennzeichnend ist ein „bedrängendes“ Gesprächsklima.

→ Durch **integratives** Verhalten hingegen geht man auf die Ansichten und Bedürfnisse des Gesprächspartners ein und berücksichtigt dessen Positionen. Kennzeichnend ist ein „öffnendes“ Gesprächsklima.

Dominantes bzw. integratives Verhalten lässt sich in vielen „Dimensionen“ abbilden. Fast alle Tools, die ich Ihnen im Rahmen dieses Buchs vorstelle, lassen sich für beide Verhaltensweisen entsprechend variieren.

Dominantes Verhalten	Integratives Verhalten
Körpersprachlich eskalierend	Körpersprachlich deeskalierend
Nur geschlossene Fragen stellen	Offene Fragen formulieren
Eigenen Standpunkt hervorheben	Standpunkt des Gegenübers erkunden
Hohe eigene Redeanteile	Geringe eigene Redeanteile
Dominante Redewendungen nach Ertel	Integrative Redewendungen nach Ertel
Ich-Formulierung	Wir- und Sie-Formulierung
Wenig aktives Zuhören	Viel aktives Zuhören
Argumentation in einer Kette	Dialektische Argumentationsfigur
Transaktionen aus dem strafenden Eltern-Ich	Transaktionen aus dem fürsorglichen Eltern-Ich

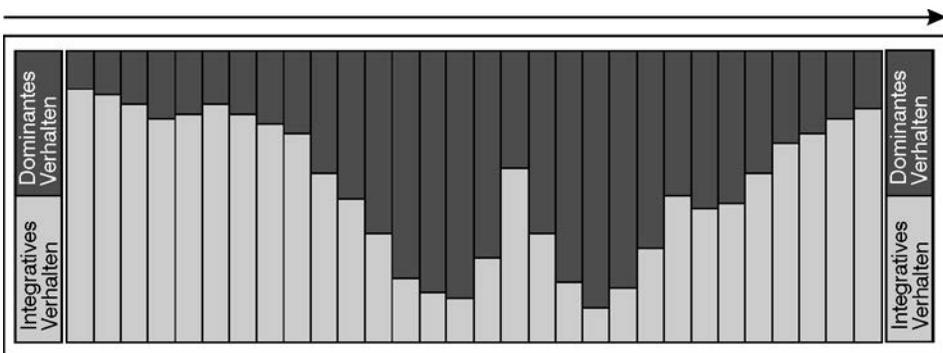
Wollen wir es dabei belassen. Die Liste ließe sich noch weitererführen (siehe dazu auch Abschnitt 5.6 „Dominanz und Sprachanmutung“).

Wie sieht ein ideales Mitarbeitergespräch unter diesen Aspekten aus? Der Motivationsforscher Werner Correll hat Mitte der achtziger Jahre mit dem sogenannten ID-Quotienten ein Maß geschaffen, mit dessen Hilfe man z.B. durch Auszählen und Gegenüberstellen entsprechender „Wortfiguren“ das Integrations-/Dominanz-Klima

eines Gesprächs einschätzen kann. Nun wollen wir zwar keine Gesprächsarithmetik betreiben, dennoch können folgende Erfahrungswerte hervorgehoben werden:

- Jedes Gespräch sollte überwiegend aus integrativen Anteilen bestehen. Nach meiner Erfahrung sollte das Verhältnis etwa 2:1 oder 3:1 betragen. Das bedeutet nicht, dass ein Gespräch generell von einem „Verwöhn- oder Kuschelklima“ geprägt sein sollte. Gleichwohl sollte bei jedem Gespräch, aus welchem Anlass auch immer, das verbindende und grundsätzlich wohlwollende Element im Vordergrund stehen. Nach dem Motto: Hart in der Sache, weich gegenüber der Person.
- Wichtig ist hierbei die „innere Dramaturgie“ des Gesprächs. Diese wird durch die Abfolge dominierender bzw. integrierender Gesprächssequenzen geprägt. Nachfolgende Grafik verdeutlicht dies.
 - Anfang und Ende des Gesprächs sind durch ein deutliches Übergewicht integrativer Anteile gekennzeichnet. So signalisieren Sie Ihrem Gegenüber Wohlwollen und generelle Wertschätzung.
 - In der Mitte des Gesprächs können, zumindest bei Feedback-Gesprächen, Diskussionen auftreten, in deren Verlauf gegensätzliche Meinungen aufeinanderprallen oder bei denen Sie Ihren Zielen mehr Nachdruck verleihen müssen. Das Gespräch hier als fröhliche Plauderstunde zu bezeichnen wäre weltfremd. Dennoch sollten Sie auch an solchen Stellen ausschließlich dominantes Verhalten, verbal oder nonverbal, vermeiden.
 - Das Gespräch kann Gegensätzlichkeiten zutage fördern, die nicht unmittelbar, also in diesem Zusammentreffen, lösbar sind. Auch in solchen Fällen sollten Sie die sachlichen und emotionalen Differenzen am Ende des Gesprächs nochmals ansprechen und gegebenenfalls zusammenfassen. Aber bei der Planung des weiteren Vorgehens und bei der Verabschiedung sollten Sie sich integrativ verhalten, d.h. noch einmal Gemeinsamkeiten hervorheben, dem Gegenüber zuhören, eine offene Mimik zeigen und körperliche Anspannung, so weit möglich, auflösen.

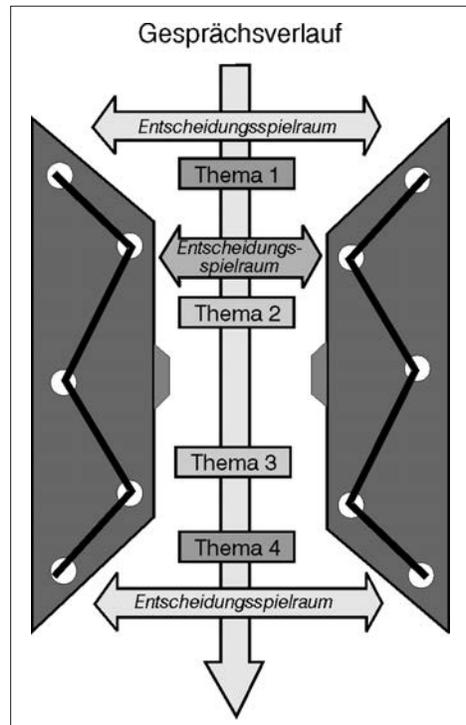
Verlauf des Gesprächs: „Spannungsdiagramm“



Von der Dramaturgie her bietet es sich an, die Themen so aneinanderzureihen, dass etwa in der Mitte des Gesprächs der „Höhepunkt“ liegt, also jene Themen von hoch diskursivem Inhalt angesprochen werden. Zuvor empfiehlt es sich, den „Druck“ behutsam aufzubauen, und danach – natürlich – den Druck wieder langsam herauszunehmen.

Manche Gespräche können in einen „Engpass“ führen, den es zu überwinden gilt. Dementsprechend ist das Gesprächspaket so zu „schnüren“, dass dieser Punkt Sie nicht unvorbereitet trifft und dass das Gespräch anschließend sich wieder öffnen kann. Die Abbildung verdeutlicht ein solches „Gesprächskorsett“. Um im Bild vom Korsett zu bleiben: In besonders intensiven Gesprächen verändert sich auch unsere Atmung: Sie wird flacher und schneller. Achten Sie in einem solchen Gespräch

auf die eigene und die fremde Atmung. Vermeiden Sie unnötige Eskalationen, haben Sie aber auch keine Angst, wenn es einmal „eng“ wird. Das Gespräch wird damit nicht unsachlicher, sondern emotionaler und, wie ich bereits hingewiesen habe, hat jede Kommunikation eben eine Sach- und eine Beziehungsebene.



Übung zum Vertiefen

Bereiten Sie Ihr nächstes „schwieriges“ Mitarbeitergespräch sorgsam vor und planen Sie Ihr Vorgehen im Detail. Schreiben Sie hierzu die einzelnen Themen, die Sie ansprechen wollen, auf Karteikarten und ordnen Sie sie dann in einer Reihenfolge, welche der inneren Dramaturgie am besten entspricht. Zeichnen Sie anschließend nach obigem Muster ein „Spannungsdiagramm“, überlegen Sie sich, wie Sie an gewissen entscheidenden dominanten Punkten wieder integrative Zeichen setzen können.

Tipps zur Umsetzung

Ein erfolgreiches Gespräch lebt von Dynamik und Gesamtanmutung. Es braucht beide, dominante wie integrative Anteile, aber wohl dosiert. Werden Sie zu schnell zu dominant, wird sich Ihr Gesprächspartner zurückziehen. Brauchen Sie zu lange, bis Sie „zur Sache kommen“, werden Sie Respekt einbüßen. Versetzen Sie sich in die Lage Ihres Gesprächspartners, überlegen Sie, welche Positionen er einnehmen wird und welche Ihrer Äußerungen ihn am meisten überraschen könnten.

Vorsicht Falle

Ich weiß, dass manche Leser vor dem Begriff „Druck ausüben“ zurückschrecken werden. Für sie mag ein Synonym, wie „Beharrlichkeit“ oder „Hartnäckigkeit“, akzeptabler sein. Ich möchte nicht in Wortklauberei verfallen oder verdeckt meinen Standpunkt relativieren. Es wird im Alltag Situationen geben, wo Sie als Führungskraft „Tacheles“ reden müssen, wo es zu Spannungen im Gespräch kommt. Und hier wird die Atmosphäre einfach phasenspezifisch spannungsgeladen sein. Aber wie in folgenden Kapiteln etwa zur Wertschätzung und zu Ich-Botschaften dargelegt, ist es unabdingbare Voraussetzung für ein erfolgreiches Gespräch, dass Sie die Persönlichkeit Ihres Gegenübers unangetastet lassen. Setzen Sie gezielt Ich-Botschaften ein und nutzen Sie zum Beispiel das View-Schema (siehe Abschnitt 3.4). Ihre Kritik sollte sich stets an das sichtbare Verhalten der Person richten und nicht an deren Persönlichkeit.

Quellen und weiterführende Literatur

- Corell, W.: *Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf*. Verlag moderne Industrie, Landsberg 1997
Hogan, K.: *Die Kunst der Überzeugung*. Junfermann, Paderborn 2007
Rossié, M.: *Schwierige Gespräche – live*. CD. Haufe, Freiburg 2005

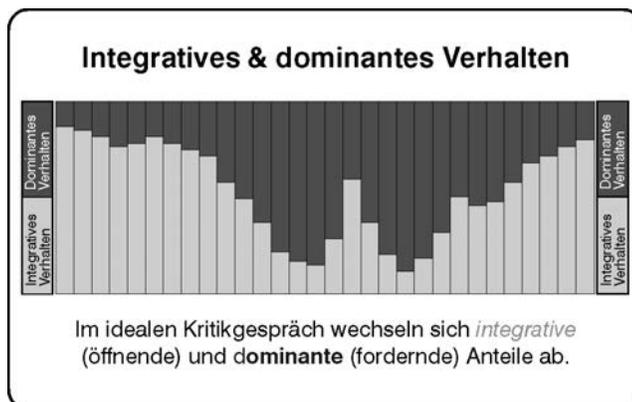
Verwandte Themen im Buch

Dominanz und Sprachanmutung, Phasen der Gesprächsführung, Ziel-Portfolio, Feedback und Ich-Botschaften

Mehr im Internet unter

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. ein Arbeitsblatt zur Umformulierung zu dominanter „Killerphrasen“.

Lernkarte



2.4 Reversibilität

Der Chef läuft durch das Großraumbüro und kommt beim Mitarbeiter vorbei ...

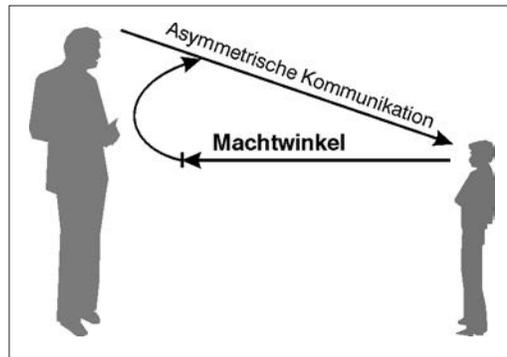
Chef: „Übrigens, Herr Müller, da ich Sie gerade sehe, das Papierfach im Laserkopierer ist leer ...“

Mitarbeiter: „Ach ja, danke. Sehen Sie, da erinnern Sie mich an was: Der Kaffee ist auch alle.“

Chef: „Danke, ich bring morgen wieder welchen mit.“

In jeder Kommunikation dokumentiert sich – vor dem Hintergrund der Beziehungsebene – das Machtverhältnis der Beteiligten. Es gibt eine sehr einfache Methode, dies zu prüfen: Lässt sich die Botschaft des Senders vom Empfänger in identischem Tonfall und analoger Wortwahl eins zu eins an den Sender zurückgeben und reagiert dieser darauf nicht irritierter als ursprünglich der Empfänger, so war die Botschaft frei von einem Machtgefälle.

Wenn also der Chef im obigen Fall auf die Äußerung des Mitarbeiters sagen wird: „Und was wird der Goldhamster Ihrer Freundin dazu sagen, wenn Sie ihm von nun an jeden Tag Ganztagspflege zukommen lassen?“ – Dann haben Sie sich im Ton vergriffen und gegen interne Spielregeln verstoßen. Eine solche Botschaft des Chefs ist unumkehrbar, oder auch: nicht-reversibel.



Kennzeichen der nicht-reversiblen Botschaft:

- ❖ Sie drückt Asymmetrie und Machtgefälle aus.
- ❖ Sie drückt aus Sicht des Senders eine vermeintliche Überlegenheit aus.
- ❖ Sie umfasst verbale und nonverbale Signale, und – nun kommt der entscheidende Aspekt:
- ❖ Eine nicht reversible Botschaft kann vom Empfänger nicht eins zu eins zurückgegeben werden.

Übung zum Vertiefen

Einfach morgen ausprobieren ...

Tipps zur Umsetzung

Funktioniert immer!

Vorsicht Falle

Die meisten Unternehmen sind rentabilitätsorientierte soziale Gebilde, in welchen Hierarchien bewusst installiert und abgesichert wurden. Um ihre vielfältigen Aufgaben im Rahmen von Planungs- und Entscheidungsprozessen effektiv ausführen zu können, müssen Führungskräfte über formelle (und informelle) Macht verfügen. Verwandeln Sie sich also bitte fortan nicht in einen modernen Don Quijote, der unentwegt gegen Macht-Windmühlen kämpft und dabei seine – mühevoll im Fitness-Club – antrainierte Energie an Macht-Windeier verschwendet. Entwickeln Sie vielmehr eine gewisse Sensibilität für Ihr eigenes Macht-Verhalten und vermeiden Sie in Zukunft unnötige Macht-Spielchen.

Quellen und weiterführende Literatur

Crisand, E. & Pitzek, A.: *Das Sachgespräch als Führungsinstrument*. Reihe: Arbeitshefte Führungspsychologie. Sauer, Heidelberg 1993

Grieger-Langer, S.: *Die 7 Säulen der Macht*. Junfermann, Paderborn 2006

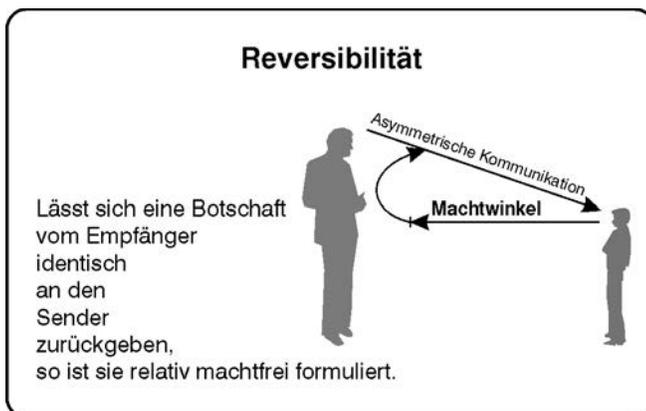
Verwandte Themen im Buch

Wertschätzung, Transaktionsanalyse

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. einen Text, der sich mit dem Thema Macht in Führungssituationen beschäftigt.

Lernkarte



2.5 Wertschätzung

Mitarbeiter A sitzt auf dem Beifahrersitz eines Mittelklasse-Dienstwagens und diskutiert mit seinem Kollegen den Verlauf eines Kundengesprächs, das sie vor einigen Minuten beendet hatten:

Mitarbeiter A: „Also, du warst echt klasse.“

Mitarbeiter B: „Ja danke, ich denke, das haben wir gut hinbekommen.“

Mitarbeiter A: „Nicht wir, das warst vor allem du.“

Mitarbeiter B: „Ach komm, übertreib nicht.“

Mitarbeiter A: „Doch, das war toll dir zuzusehen. Ich könnte das nicht so.“

Mitarbeiter B: „Quatsch, du warst doch auch ganz gut in Fahrt, hm?“

Mitarbeiter A: „Nein, das täuscht. Gegenüber dir falle ich da steil ab, also wirklich, ...“

Mitarbeiter B: „He, komm, das Thema hatten wir doch schon mal: Jetzt mach dich nicht schon wieder so klein nach dem Motto: Ich armes dummes Äffchen – du Tarzan.“

Nicht schlecht, wie Mitarbeiter B die Aussagen seines Kollegen immer wieder abfedert und am Ende – zugegeben etwas flapsig – auf den Punkt bringt: „Ich armes Äffchen – du Tarzan“. Wesentlich für den Kontakt zu einer anderen Person ist die Wertschätzung, die wir ihr entgegenbringen, bzw. die Rolle, die wir ihr gegenüber einnehmen. Ein tief greifender Ansatz hierzu stammt aus der Transaktionsanalyse, die von dem Amerikaner Eric Berne in den 50er Jahren entwickelt wurde. Ein Teil seiner Theorie, das „Okay-Okay-Konzept“, beschäftigt sich mit der Grundeinstellung von Menschen zueinander. Eric Berne unterscheidet dabei vier typische Grundeinstellungen sich und anderen gegenüber:

Ich bin okay – du bist okay

Ich bin okay – du bist nicht okay

Ich bin nicht okay – du bist okay

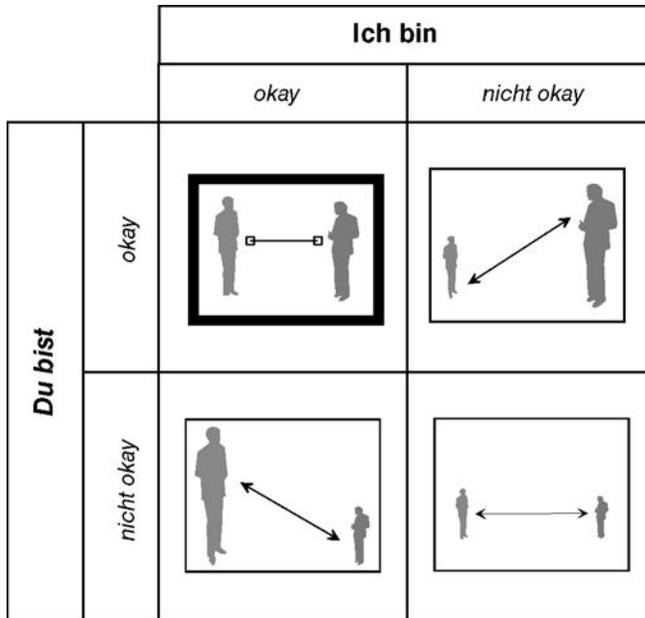
Ich bin nicht okay – du bist nicht okay

Er bezeichnet diese Aussagen auch als „Lebenseinstellungen“, die von Menschen in der Regel bis zum dritten Lebensjahr entwickelt und verinnerlicht werden. Wie ein roter Faden durchziehen diese Lebenseinstellungen dann, so Berne, alle Situationen, in welchen die Personen mit einer anderen bzw. in Gruppen kommunizieren.

„Okay“ zu sein, bedeutet in diesem Zusammenhang:

- | | |
|-------------------------------------|----------------------------------------|
| ...☞ Anerkennung verdienen | ...☞ Liebenswert sein |
| ...☞ Respekt verdienen | ...☞ Handlungsfähig sein |
| ...☞ Sich in seiner Haut wohlfühlen | ...☞ Ein Recht auf Integrität besitzen |
| ...☞ Wertschätzung verdienen | |

Zum besseren Verständnis lassen sich diese Einstellungen in einer Vier-Felder-Tafel visualisieren:



Die optimale – für beide Parteien mit Wertschätzung verbundene – Grundeinstellung lautet: **Ich bin okay – du bist okay**. Alle anderen „Figuren“ führen unweigerlich zu mehr oder weniger ausgeprägten Störungen in der Kommunikation.

Nachfolgende Übersicht erläutert die Merkmale der vier Lebensanschauungen.

	Ich bin okay	Ich bin nicht okay
Du bist okay	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ In dieser konstruktiven Haltung fühlt man sich weder über- noch unterlegen. ⇨ Man muss andere Menschen nicht manipulieren. ⇨ Okay bedeutet dabei keine naive Kritiklosigkeit, sondern Wachheit und Fehlertoleranz. ⇨ Diese Haltung erfordert gute Kommunikation und effektive Arbeit. 	<ul style="list-style-type: none"> ⇨ Menschen, die solche Signale senden, fühlen sich oft überfordert. ⇨ Bei Fehlern nehmen sie alle Schuld auf sich. ⇨ Neben Selbstabwertung ist die Erhöhung anderer die Folge. ⇨ Aus dieser ständigen Unterlegenheitsposition entsteht viel latente Aggression (auch: Depression). ⇨ Solches Verhalten entspricht dem „Unterlegenheitskomplex“ nach A. Adler.

Du bist nicht okay	<ul style="list-style-type: none"> → Diese Einstellung resultiert aus ungerechtfertigten Gefühlen von Macht und Überlegenheit. → Die Folgen sind oft Arroganz oder paranoides Misstrauen. → Bei Misserfolgen werden Fehler nur bei anderen gesucht. → „Mängel“ an anderen Personen werden stets mit umfassender Abwertung verbunden. → Kritik an sich wird nicht akzeptiert. 	<ul style="list-style-type: none"> → Diese Menschen sehen bei sich und anderen nichts Positives. → Mit dieser Einstellung ist oft ein Gefühl tiefer Ziel- und Sinnlosigkeit verbunden. → Menschen mit dieser Einstellung wirken oft zynisch. → Diese Haltung wird oft zur vorübergehenden Entlastung der Position „Ich bin nicht okay – du bist okay“ genutzt. → Bei längerem und zutiefst ausgeprägtem Verharren in dieser Position besteht Gefahr für Leib und Seele (Selbstmord-Gefahr).
---------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Übung zum Vertiefen

In welchen Feldern spielen sich folgende Kommunikationssequenzen ab? Schreiben Sie die Fall-Nummer in den entsprechenden Quadranten

1. Kollege A zum Kollegen B: „Ich bewundere seit Jahren Ihre Fähigkeit, so frei vor Gruppen zu sprechen. Ich werde das nie lernen ...“
2. Kollege C zum Kollegen D: „Ich hätte nicht gedacht, dass Sie sich so leicht von unserem Bereichsvorstand niedermachen lassen. Mit mir macht er das nur einmal ...“
3. Kollege E zum Kollegen F: „Irgendwie haben wir es alle doch im Moment wirklich schwer: Was wir auch tun, immer werden wir dafür kritisiert, hm?“
4. Chef G zum Mitarbeiter H: „Gratulation, Herr Müller, das haben wir beide eben gut gemacht in der Teambesprechung.“
5. Chef I zum Chef J: „Und bei der nächsten Präsentation schauen wir, ob Sie auch eine Folie ohne Rechtschreibfehler zuwege bringen ...“
6. ...

		<i>Ich bin</i>	
		<i>okay</i>	<i>nicht okay</i>
<i>Du bist</i>	<i>okay</i>		
	<i>nicht okay</i>		

Tipps zur Umsetzung

Ebenso, wie man nicht *nicht* kommunizieren kann, lassen sich auch Aussagen zur gegenseitigen Wertschätzung nicht vermeiden. Wenn Menschen sich begegnen, trans-

portieren sie auch Aussagen auf diesen Okay-Okay-Ebenen – häufig über Körpersprache und Stimmlage. Menschen mit lauter Stimme tendieren dazu, eher leisere Menschen zu dominieren. Auch Kleidung und Schmuck werden oft eingesetzt, um im Erstkontakt gegenüber Gesprächspartnern Wertschätzungsverhältnisse zu demonstrieren. Eine superteure und auffällige Uhr der Marke 4711 am Handgelenk soll, auch wenn sie am Strand von Rimini billig erworben wurde, signalisieren: „Ich bin (mir) viel wert, ich kann mir das leisten – Sie auch?“ Umgekehrt fährt der geschickte Verkäufer zum Erstkundengespräch nicht mit dem schwarzen Porsche Cabrio vor, sondern mit dem etwas älteren Familienkombi.

Vorsicht Falle

Wie Berne auch hervorgehoben hat, sind die Okay-Okay-Figuren nicht nur allgegenwärtige Kommunikationssignale, sondern repräsentieren vielmehr grundlegende Lebensanschauungen. In der Praxis fällt auf, dass sich zwischen Menschen immer wieder bestimmte „Opfer-Täter-Rollen“ ergeben, die sich nur schwer verändern lassen. Personen mit der Grundeinstellung „Ich bin nicht okay – du bist okay“ tendieren (unbewusst) dazu, andere Menschen extrem zu bewundern und zu idealisieren. Jene wiederum suchen sich oft (abhängige) Bewunderer, um sich in dem vermeintlichen Ruhm zu sonnen. Eine gewisse Zeit sind solche Allianzen durchaus stabil. Mit zunehmender Dauer sammelt der Bewunderer aber immer mehr Aggressionsenergie an, denn im Grunde wäre er auch gern so toll wie der Bewunderte. Die Wut kann sich in einer völlig unerwarteten Eruption Bahn brechen. Wer sich für das Thema Opfer-Retter-Täter näher interessiert, sei auf die Theorie des „Drama-Dreiecks“ von Steven Karpman verwiesen.

Quellen und weiterführende Literatur

Harris, T. A.: *Ich bin o.k. – Du bist o.k.* Rowohlt, Reinbek 1993.

Berne, E.: *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen.* Rowohlt, Reinbek 2005.

Schmidt, R.: *Immer richtig miteinander reden. Transaktionsanalyse in Beruf und Alltag.* Junfermann, Paderborn 2005

Verwandte Themen im Buch

Transaktionsanalyse

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B: einen Text, der Sie über die Konsequenzen der inneren Einstellung auf das Frageverhalten informiert.

Lernkarte

Wertschätzung

Eine wertschätzende Grundhaltung ist durch eine „Ich bin o.k. – Du bist o.k.“-Haltung gekennzeichnet.

		<i>Ich bin</i>	
		<i>okay</i>	<i>nicht okay</i>
<i>Du bist</i>	<i>okay</i>		
	<i>nicht okay</i>		

Lösung der Übung

		<i>Ich bin</i>	
		<i>okay</i>	<i>nicht okay</i>
<i>Du bist</i>	<i>okay</i>	4	1
	<i>nicht okay</i>	2 5	3



3. Ebenen der Kommunikation

3.1 Vier Seiten einer Nachricht

Der Mitarbeiter Peter Dormann kommt Montagmorgen wohlgelaunt ins Büro. Während der Lektüre der eMails am PC tritt sein Chef Klaus Führgut neben ihn:

Chef: „Hallo Herr Dormann, danke für Ihre Info am Freitag über den Projektstatus von RIVA.“

Mitarbeiter: „Klar, ich denke, das ist heikel und drum gleich die Kopie an Sie!“

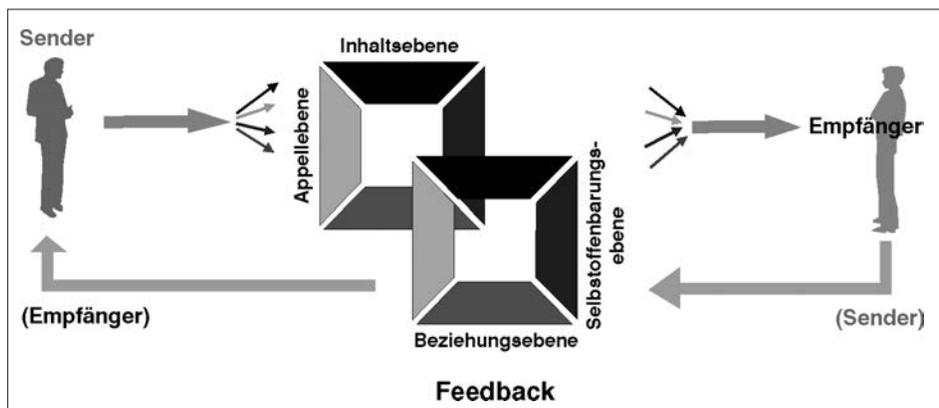
Chef: „Sehe ich auch so. Übrigens, das Papierfach im Drucker ist leer.“

Mitarbeiter: „Ach ja? Sorry, fülle ich gleich nach!“

Chef: „So war das nicht gemeint, nur wenn Sie etwas ausdrucken wollen ...“

Peter Dormann fühlt sich durch die Äußerung seines Chefs aufgefordert, sich um das Nachfüllen des Papiers zu kümmern; er scheint also auf einen „Aspekt“ der Nachricht seines Chefs besonders zu reagieren: Einen versteckten Vorwurf bzw. eine enthaltene Aufforderung an ihn. Aber anscheinend hat sein Chef das gar nicht so gemeint, oder?

Der Kommunikationswissenschaftler Friedemann Schulz von Thun hat das noch sehr technisch orientierte „Sender-Empfänger-Modell“ (siehe Abschnitt 1.3) zu einem psychologischen Modell der zwischenmenschlichen Kommunikation weiterentwickelt. Im Zentrum seiner Überlegungen steht die Nachricht selbst. Er stellte fest, dass in einer Nachricht stets mehrere Botschaften gleichzeitig enthalten sind. Im Zuge einer Systematisierung der verschiedenen Botschaften unterscheidet er vier psychologisch bedeutsame Seiten bzw. Ebenen einer Nachricht: die Inhalts- bzw. Sachebene, die Appellebene, die Beziehungsebene und die Selbstoffenbarungsebene.



Analyse der vier Bedeutungsebenen

Um die verschiedenen Ebenen einer Aussage zu verstehen, empfiehlt es sich, sie nach folgenden Fragen zu analysieren:

Sachebene: „*Worüber ich dich informieren will*“

- ...❖ Um welchen Sachverhalt geht es hier?
- ...❖ Was sagt der Sprecher (Interviewer, Interview-Partner) objektiv aus, ungeachtet dessen, ob er recht hat?
- ...❖ Welche „Tatsache“ würde auch ein externer, unabhängiger Beobachter als Tatsachen-Feststellung nennen?

Appellebene: „*Wozu ich dich veranlassen möchte*“

- ...❖ Was möchte der Sprecher beim Hörer erreichen?
- ...❖ Welche Aufforderung ist hier enthalten?

Beziehungsebene: „*Wie wir aus meiner Warte zueinander stehen und was ich von dir halte*“

- ...❖ Wie sieht der Sprechende seine Beziehung zum Hörer?
- ...❖ Als wen behandelt er ihn?

Selbstoffenbarungsebene: „*Was ich von mir kundgebe*“

- ...❖ Was sagt der Sprecher über sich selbst aus?
- ...❖ Was erfahren wir über seine Person, seine Stimmung?

Übrigens: Je nachdem, ob man den Fokus auf die Seite des Empfängers oder des Senders legt, ist dieses Modell in der Praxis auch als „Vier-Ohren-Modell“ bzw. „Vier-Münder-Modell“ bekannt geworden. Lassen Sie uns die einzelnen Ebenen an dem obigen Beispiel – „*Übrigens, das Papierfach im Drucker ist leer!*“ – analysieren:

Sachebene („*Worüber ich dich informieren will*“): Jede Nachricht enthält eine Sachinformation. Dadurch sagt der Sender etwas über den Zustand, die Eigenheit einer bestimmten „Sache“ aus. In unserem Fall erfahren wir, dass der Chef einen Drucker entdeckt hat, bei dem das Papierfach leer ist. Mehr nicht.

Appell („*Wozu ich dich veranlassen möchte*“): Mit jeder Nachricht versucht der Sender auch, auf das Verhalten des Empfängers Einfluss zu nehmen; er appelliert an ihn, gewisse Dinge zu tun oder zu unterlassen. Im vorliegenden Fall könnte der Appell durchaus sein: „*Füll bitte das Papier nach – oder trag dafür Sorge, dass das Papier nachgefüllt wird.*“

Beziehungsebene („*Wie wir aus meiner Warte zueinander stehen und was ich von dir halte*“): In jeder Nachricht ist auch eine Information darüber enthalten, wie der Sender seine Beziehung zum Empfänger sieht. Mit diesem Sachverhalt haben wir uns bereits im Abschnitt 1.2, beim Thema „Grundlagen der Kommunikation“, beschäftigt. Im kommunikationspsychologischen Sinne stellt die Beziehungsebene den wichtigsten Schlüssel zur Analyse einer Nachricht dar. Dies ist auch jener Teil der Botschaft, auf den wir zuerst achten. Neben der sprachlichen Formulierung offenbart sich dieser

Teil besonders im Tonfall, in der Betonung einzelner Wörter und Silben, in Mimik und Gestik sowie in der ganzen Körperhaltung. *Im vorliegenden Fall können wir vermuten, dass der Chef mit dieser Äußerung nicht etwa seine übergeordnete Position zum Ausdruck bringen wollte, sondern dies eher als „quasi kollegialen, wohlwollenden“ Hinweis meinte.*

Eine gute Technik, mit der man herausfinden kann, ob der Sender versteckte Macht-Aspekte in seiner Botschaft versteckt hat, ist die Reversibilitätsprüfung (siehe Abschnitt 2.4).

Selbstoffenbarung („Was ich von mir kundgebe“): In jeder Nachricht steckt ein Stück Selbstoffenbarung, d.h. der Sender sagt auch etwas über sich selbst aus. Das kann gewollt sein, kann aber auch eine unfreiwillige Selbstenthüllung darstellen. *In unserem Beispiel erfahren wir, dass der Sprecher sehr aufmerksam durch die Büros geht und auch auf Details achtet.*

Je nachdem, auf welcher Ebene Peter Dormann gehört haben will, könnte er (wohlwollend sachlich) Folgendes antworten:

Basisaussage des Chefs: „Übrigens, das Papier im Drucker ist leer!“

a. *Sachohr*: „Ja, Kollege Spielmann hat vor vier Minuten die neue Projektunterlage ausgedruckt.“

b. *Beziehungsohr*: „Danke.“

c. *Appellohr*: „Soll ich das Papier nachfüllen?“

d. *Selbstoffenbarungsohr*: „Gut, dass Sie das bemerkt haben.“

Übung zum Vertiefen

Analysieren Sie folgende Botschaften nach den vier Ebenen
Nachricht: „Ihr Dienstwagen sieht aber sehr ungepflegt aus!“ (Chef mit erhobener und lauter Stimme zum Mitarbeiter.)
Sachebene:
Appellebene:
Beziehungsebene:
Selbstoffenbarungsebene:

Analysieren Sie folgende Botschaften nach den vier Ebenen
Nachricht: <i>„Ich verstehe nicht, warum unser Vorstand in der Region Südwest nicht gegen die andauernden Reibereien einschreitet!“ (Eine Führungskraft mit leiser Stimme zu einem Kollegen.)</i>
Sachebene:
Appellebene:
Beziehungsebene:
Selbstoffenbarungsebene:
Nachricht: <i>„Ich hab' seit letzter Woche permanent so stechende Kopfschmerzen.“ (Mitarbeiter mit etwas leiser Stimme in der Mittagspause zum Chef.)</i>
Sachebene:
Appellebene:
Beziehungsebene:
Selbstoffenbarungsebene:
Nachricht: <i>„Sie haben aber wirklich sehr schöne Augenbrauen.“ (Mitarbeiter mit säuselnder Stimme zu einer Kollegin beim Betriebsausflug.)</i>
Sachebene:
Appellebene:
Beziehungsebene:
Selbstoffenbarungsebene:

Tipps zur Umsetzung

Mit Bedacht eingesetzt, ist dies eines der wertvollsten Instrumente zur Konfliktsteuerung. Je nachdem auf welche der Ebenen der Empfänger reagiert, kann sich die Kommunikation in Richtung Eskalation oder Deeskalation entwickeln. Ein Beispiel aus

meiner Trainerpraxis: Zu Beginn eines Seminars – ich stelle gerade meinen Zeitplan vor – meint ein Teilnehmer mit lauter und fordernder Stimme: „Ist denn Ihre Theorie so schwer verdaulich, dass man so viele Pausen machen muss?“

Wenn ich deeskalierend reagieren will, dann:

- überhöre ich den provokanten Ton (Beziehungsebene)
- und fokussiere den Wunsch nach Pausenkürzung (Appellebene), indem ich frage: „Was schlagen Sie als Pausenlänge vor?“

Wenn ich aber eskalierend reagieren will, dann:

- fokussiere ich den provokanten Ton (Beziehungsebene),
- überhöre den Wunsch nach einer anderen Pausenregelung (Appellebene)
- und sage (mit einem Schuss eigener Selbstoffenbarung): „Wie ich an Ihrem Ton bemerke, scheint Sie das sehr zu beschäftigen?“

Wichtig: Ich entscheide durch die Wahl der Ebene, welchen Verlauf das Gespräch aller Voraussicht nach nehmen wird. Entweder nehme ich mich zurück, überhöre etwaige Provokationen (da ich mich ja auch täuschen kann oder gerade zu müde bin) oder ich greife sie auf (weil ich gerade konfliktmutig aufgelegt bin oder über viel Energie verfüge) und konfrontiere mein Gegenüber mit meinem (subjektiven) Eindruck.

Vorsicht Falle

In Seminaren erlebe ich immer wieder, wie dieses Modell auf große Akzeptanz stößt, obgleich die Anwendung oft Probleme bereitet, besonders die Trennung von Beziehungsebene und Selbstoffenbarungsebene. Vereinfacht lässt sich folgende Abgrenzung treffen:

- Die **Selbstoffenbarungsebene** bezieht sich allein auf die Person des Senders. Es geht also nur um deren offenbarte Gefühle, Werte etc.
- Bei der **Beziehungsebene** kommt auch die „Gegenseite“ mit ins Spiel; d.h. es geht um die Wechselwirkung, die Interaktion der beiden Personen und die darin zum Ausdruck gebrachten „Rangaspekte“.

Quellen und weiterführende Literatur

Schulz v. Thun, F.: *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. Rowohlt, Reinbek 1990

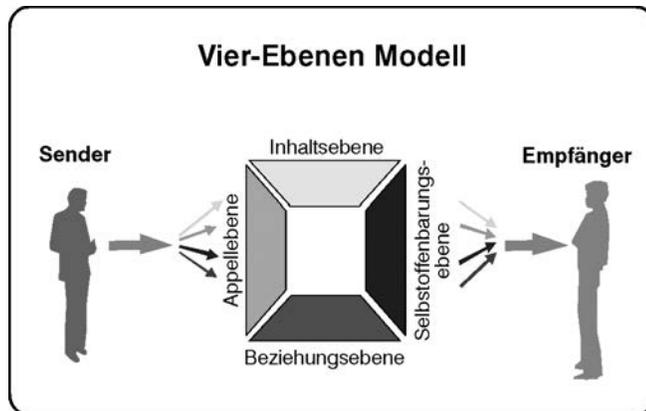
Verwandte Themen im Buch

Transaktionsanalyse

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. einen Fragebogen, mit dem Sie Ihr Kommunikationsverhalten analysieren können.

Lernkarte



Lösung zur Übung

Nachricht: *„Ihr Dienstwagen sieht aber sehr ungepflegt aus!“
(Chef mit erhobener und lauter Stimme zum Mitarbeiter.)*

Sachebene: Details am Dienstwagen wirken auf den Chef ungepflegt.
 Appellebene: Pflegen Sie das Fahrzeug in Zukunft besser.
 Beziehungsebene: Ich bin der Boss und erteile Anweisungen!
 Selbstoffenbarungsebene: Mir ist Sauberkeit ein Anliegen.

Nachricht: *„Ich verstehe nicht, warum unser Vorstand in der Region Südwest nicht gegen die andauernden Reibereien einschreitet!“ (Eine Führungskraft mit leiser Stimme zu einem Kollegen.)*

Sachebene: Es gibt Reibereien in einer Region und der Vorstand reagiert nicht.
 Appellebene: Stimme mir zu, solidarisiere dich mit mir!
 Beziehungsebene: Ich vertraue dir.
 Selbstoffenbarungsebene: Mich stört das.

Nachricht: *„Ich hab' seit letzter Woche permanent so stechende Kopfschmerzen.“
(Mitarbeiter mit etwas leiser Stimme in der Mittagspause zum Chef.)*

Sachebene: Der Kopf schmerzt.
 Appellebene: Entlasten Sie mich! (Oder: Bedauern Sie mich!)
 Beziehungsebene: Ich vertraue Ihnen.
 Selbstoffenbarungsebene: Ich bin leidend!

Nachricht: *„Sie haben aber wirklich sehr schöne Augenbrauen.“ (Mitarbeiter mit säuselnder Stimme zu einer Kollegin beim Betriebsausflug.)*

Sachebene: Augendetails an der Kollegin
 Appellebene: Toleriere meine „Flirt“-ebene bzw. reagiere darauf.
 Beziehungsebene: Zuneigung, kollegiale Annäherung (evtl. Machismo).
 Selbstoffenbarungsebene: Ich sehe dich nicht nur als berufliche Kollegin.

3.2 Transaktionsanalyse

Ein Chef liest einige Folien, die auf seinem Schreibtisch liegen, steht dann energisch auf und geht ins Vorzimmer zu seiner Sekretärin:

Chef: „Aber Frau Müller, was muss ich denn da sehen? Sie haben in der Folie wieder drei Rechtschreibfehler. Muss denn das wieder sein? Geht es nicht anders, hm?“

Sekretärin: „Oh Gott, Herr Fleissman, das ist mir aber peinlich. Ei ei ei. Immer muss mir so etwas passieren. Ich bessere es auch gleich aus.“

Chef: „Ja, das hoffe ich auch, und das nächste Mal geben Sie sich bitte mehr Mühe, ja?“

Sekretärin: „Ja, ja, ... und nochmals Entschuldigung, kommt sicher nicht wieder vor.“

Was passiert hier? Nun, der Chef reagiert wie ein strenger Vater auf ein Kind, das Fehler gemacht hat, und das reuige Kind entschuldigt sich untertänigst. Solche „verdeckten Kommunikationsmuster“ lassen sich perfekt mit Hilfe der Transaktionsanalyse erkennen und analysieren.

Die Transaktionsanalyse ist eine umfangreiche Persönlichkeitstheorie, deren Ursprung im psychotherapeutischen Umfeld liegt. Sie wurde in den 50er Jahren von dem Amerikaner Eric Berne entwickelt. Nach Berne hat man sich Erleben und Verhalten einer Persönlichkeit nicht als einen in sich homogenen und stabilen Bewusstseinszustand mit einem einheitlichen Ich-Kern vorzustellen. Vielmehr gibt es ein Nebeneinander von verschiedenen Ich- oder Teilpersönlichkeiten. Orientiert am psychoanalytischen Strukturmodell von Sigmund Freud unterscheidet Eric Berne drei verschiedene Ich-Zustände:

→ das Eltern-Ich

→ und das Kindheits-Ich

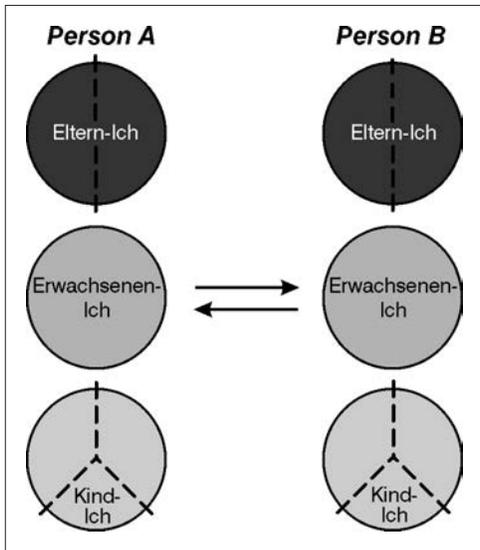
→ das Erwachsenen-Ich

Das **Eltern-Ich** (bei Freud das Über-Ich) umfasst vor allem Normen, Verhaltensregeln und Idealvorstellungen, die das Kind von seinen Eltern oder anderen Bezugspersonen übernommen hat. Da das Kind zum Zeitpunkt der Konfrontation mit diesen Werten noch nicht in der Lage ist, diese für sich zu bewerten und einzuordnen, werden sie oft unkritisch übernommen und abgespeichert. Beispiel: „Man muss immer ordentlich angezogen sein.“

Das **Kindheits-Ich** umfasst Wünsche, Triebe, Sehnsüchte und Ängste, die der kleine Mensch während seiner frühen Lebensjahre als Reaktion auf die elterlichen Ge- und Verbote erlebt. Alle ursprünglichen und unzensierten Bestrebungen und Wünsche nach Lust, Spaß und sofortiger Bedürfnisbefriedigung sind hier gespeichert.

Dem **Erwachsenen-Ich** kommt nun die entscheidende Rolle zwischen diesen beiden Polen zu. An ihm liegt es, zwischen den elterlichen Geboten und kindlichen Trieben zu vermitteln und eine eigene erwachsene Persönlichkeit zu entwickeln. Kennzeich-

end für die erwachsenen Schichten in der Person ist die vernünftige und ausgleichende Auseinandersetzung mit den anstehenden Problemen und Möglichkeiten.



Ihren Namen verdankt die Transaktionsanalyse einer speziellen Methode zur Auflösung komplexer zwischenmenschlicher Kommunikationsabläufe: Jeweils eine Äußerung von Person A und die direkte Reaktion der Person B wird als eine Transaktion bezeichnet. Mit Hilfe dieser Methode kann man nun systematisch analysieren, aus welchem Ich-Zustand Person A sich geäußert und aus welchem Ich-Zustand Person B reagiert hat. Entsprechend besteht jedes Gespräch aus einer Fülle von einzelnen Transaktionen.

Grafisch wird dies oft folgendermaßen abgebildet:

- ❖ Drei übereinander angeordnete Kreise entsprechen jeweils einer Person mit ihren inneren Zuständen.
- ❖ Jede Äußerung entspricht einem Pfeil.
- ❖ Ausgangs- und Reaktionspfeil bilden eine Transaktion.

Inhalte der Transaktionen: Transaktionen können einzelne Wörter, Sätze oder längere Ausführungen umfassen und erhalten ihre Bedeutung aus der Kombination mit nonverbalen Botschaften. Sie können aber auch nur aus nonverbalen Botschaften bestehen (z.B. einem Stirnrunzeln).

3.2.1 Psychologische Bedeutung der Transaktionen

- ❖ Transaktionen stellen im psychologischen Sinn so etwas wie eine stillschweigende Übereinkunft dar, wie man miteinander umgehen will: Der Sender bietet dem Empfänger ein bestimmtes Kommunikationsniveau bzw. Kommunikationsgefälle an und der Empfänger wird darauf reagieren.
- ❖ Transaktionen hängen eng mit der persönlichen Entwicklung und Lerngeschichte eines Menschen zusammen; d.h. bestimmte Personen neigen aufgrund ihrer Geschichte dazu, bestimmte Ich-Zustände in ihrer Kommunikation zu bevorzugen.
- ❖ Viele Transaktionen sind nicht aus der gegebenen Situation heraus verständlich, sondern folgen stabilen Beziehungsmustern, die früh gelernt und verinnerlicht

wurden. Berne zieht hier den Vergleich zu einem Film-Skript oder Drehbuch heran und spricht in diesem Zusammenhang auch von Spielen der Erwachsenen.

- Transaktionen entwickeln oft eine gewisse Eigendynamik: Der Sender bietet eine Transaktion an, der Sender steigt (automatisch) darauf ein usw.
- Diese Zustände verdeutlichen nicht nur im Moment aufgesetzte Rollen, sondern „innere Realitäten“. In dem Moment, in dem man sich im Kindheits-Ich befindet, begibt man sich wirklich in diese Realität und fühlt und handelt dementsprechend.

3.2.2 Ziele der Transaktionsanalyse im Rahmen der Gesprächsführung

- Indem man sich eigener Verhaltensmuster bewusst wird und nach Verhaltensalternativen sucht, macht man sich unabhängiger von inneren und äußeren Beeinflussungen.
- Ziel der Transaktionsanalyse ist, das Erwachsenen-Ich im Menschen so zu stärken, dass man in jeder Situation frei entscheiden kann, in welchem Ich-Zustand man kommunizieren will.
- Unbeabsichtigte Konflikte, die durch Kollision der Ich-Zustände entstehen, können frühzeitig erkannt und aufgelöst werden.
- Im betrieblichen Alltag sollten sich alle Äußerungen auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs bewegen.

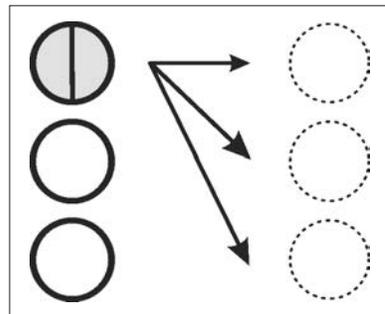
Wie eingangs erwähnt, lässt sich der Ablauf von Gesprächen gut mit Hilfe der Transaktionsanalyse verstehen und analysieren. Angesichts der Komplexität diese Theorie möchte ich mich auf einige wenige zentrale Aspekte beschränken und auch einige Vereinfachungen einführen.

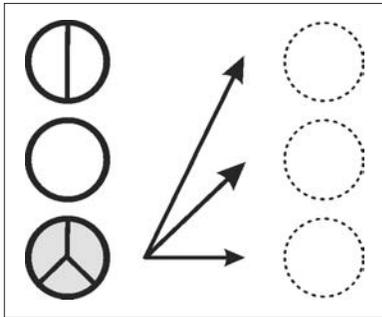
a. Differenzierung der Ich-Zustände

Sowohl Eltern-Ich als auch Kindheits-Ich werden zur genauen Analyse der Kommunikationsabläufe noch weiter differenziert. Das *Eltern-Ich* teilt man in

- fürsorglich unterstützende Anteile („Das wird schon wieder“) und
- kritisch-voreingenommene Anteile („Wie kann man nur“).

Besonders auf dieser Ebene findet man viele Rollenklischees, wie sie von autoritären Führungskräften bedient werden.





- Das *Kindheits-Ich* wird differenziert in
- das freie Kindheits-Ich, in dem alle spontanen Regungen und kreativen Impulse ihren Platz finden,
 - das angepaßte Kindheits-Ich, das versucht, sich möglichst unauffällig zu benehmen, und tut, was man von ihm erwartet,
 - und das rebellische Kindheits-Ich, das im weitesten Sinne alle „fischen, trotzig und aggressiven“ Anteile in sich vereint.

b. Differenzierung der Transaktionen

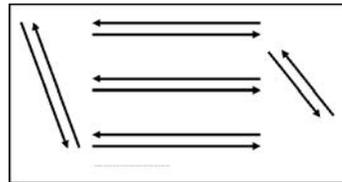
Man unterscheidet folgende Formen:

- Parallele Transaktion
- Überkreuz-Transaktion
- Verdeckte Transaktion

Parallele Transaktionen

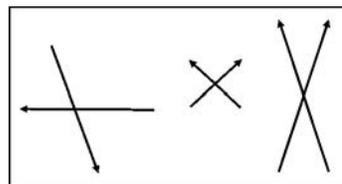
Der angesprochene Gesprächspartner reagiert komplementär, d.h.

- er reagiert aus dem angesprochenen Zustand heraus
- und spricht den Zustand an, aus dem geredet wurde.



Überkreuz-Transaktionen

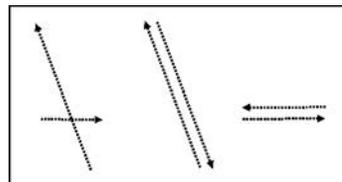
Bei Überkreuz-Transaktionen reagiert der Gesprächspartner unerwartet: Er „durchkreuzt“ sozusagen die vorgegebene Transaktion und antwortet auf einer anderen Ebene als der andere.



Verdeckte Transaktionen

Hier handelt es sich um Transaktionen mit doppeltem Boden: Die Gesprächspartner sagen etwas anderes, als sie meinen.

Auch hier lassen sich wieder zwei (bzw. drei) Formen unterscheiden.



3.2.3 Analyse der Transaktionen

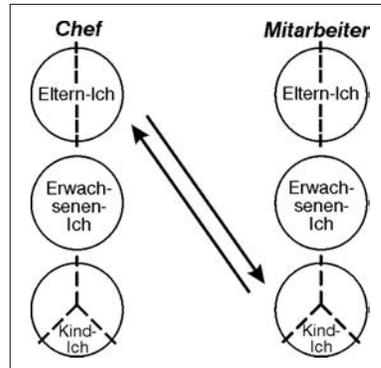
Lassen Sie uns nun mithilfe dieses Ansatzes die Kommunikationsabläufe im Eingangsbeispiel näher analysieren:

a) Real

Chef: „Ts, ts, ts, ... Sie haben ja schon wieder drei Rechtschreibfehler gemacht. Muss denn das sein?“

Sekretärin: „Oh, wie peinlich mir das ist. Kommt nie wieder vor.“

Kommentar: Der Chef kommuniziert aus dem kritischen Eltern-Ich heraus, indem er eine überkritische strafende Rolle einnimmt. Die Angesprochene nimmt diese Art der Kommunikation an, geht ihrerseits ins angepasste Kind und „duckt“ sich.

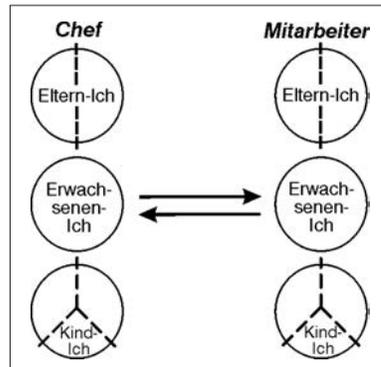


b) Ideal

Ideal wäre, wenn der Chef statt des strafenden Eltern-Ichs das Erwachsenen-Ich sprechen lassen und seine Mitarbeiterin entsprechend reagieren würde.

Chef: „Ich habe noch drei Rechtschreibfehler gefunden. Wenn Sie die bitte noch korrigieren.“

Sekretärin: „Danke für den Hinweis. Erledige ich umgehend.“



Welche Konsequenzen für eine optimale zwischenmenschliche Kommunikation lassen sich nun aus dieser Theorie ableiten:

- ⇒ Transaktionen aus dem **Erwachsenen-Ich** heraus führen allgemein zu einem sachlichen und konfliktarmen Gesprächsverlauf. Ein starkes Erwachsenen-Ich erlaubt zudem eine hohe Autonomie und eröffnet Freiräume bei der Wahl der Transaktionsebene.
- ⇒ Transaktionen aus dem **Eltern-Ich** heraus sind hingegen meist konfliktträchtig und wenig geeignet, Konflikte zu deeskalieren oder zu vermeiden!
- ⇒ **Parallele Transaktionen auf der Eltern- und Kindheits-Ich-Ebene sowie zwischen diesen beiden Ebenen** führen zwar ebenfalls zu einem konfliktarmen Gesprächsverlauf, dienen aber nicht unbedingt und anhaltend einer guten Ge-

sprächsathmosphäre. Sie führen auch in der Sache nicht zwangsläufig weiter. Deshalb sollte möglichst bald auf die Erwachsenen-Ich-Ebene gewechselt werden.

- **Überkreuz-Transaktionen und verschobene Transaktionen** unterbrechen grundsätzlich die komplementäre Übereinstimmung im Gesprächsverlauf; dadurch kann die Lösung festgefahrener Konflikte erleichtert, aber auch dem Entstehen neuer Konflikte Vorschub geleistet werden. Als Konflikt lösend können alle jene **Überkreuz- und verschobenen Transaktionen** dienen, bei denen ein Gesprächspartner versucht, auf der Erwachsenen-Ich-Ebene zu reagieren. Dabei empfiehlt es sich, den Wechsel mit einer kurzen parallelen Transaktion zu kombinieren (einzuleiten).
- **Verdeckte Transaktionen** können kaum Konflikt vermeidend bzw. Konflikt lösend wirken, da sie häufig Unsicherheiten und Missverständnisse im Gesprächsverlauf zur Folge haben.

Übung zum Vertiefen

Zeichnen Sie die Transaktionen mit Pfeilen ein.

(Anmerkung: Die linke Reihe der untereinander stehenden Kreise bezieht sich immer auf die Ich-Anteile der ersten Person, die rechte Reihe auf die Ich-Anteile der angesprochenen Person.)

1.	Mitarbeiterin (den Tränen nahe): „Nun bin ich schon wieder nicht rechtzeitig fertig geworden!“ Chef (beruhigend): „Aber das macht doch nichts, kommen Sie, ich helfe Ihnen.“	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
2.	Mitarbeiter A : „Das ist doch mal wieder typisch für die Leute vom Vertrieb!“ Mitarbeiter B : „Ja, wirklich ein Skandal!“	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
3.	Mann : „Komm, wir schwimmen über den See!“ Frau : „Au ja, das ist eine prima Idee.“	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
4.	Kollege A : „Immer muss ich alles alleine machen!“ Kollege B : „Ja, ich sehe, dass Sie noch viele Aktenberge vor sich liegen haben? Wie kann ich Sie unterstützen?“	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>
5.	Sie (vor der Abfahrt ins Theater): „Du, es ist schon sehr spät!“ Er (genervt): „Ach, du bist ein elender Antreiber!“	<input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/> <input type="radio"/>

Tipps zur Umsetzung

Die Transaktionsanalyse „dockt“ unmittelbar an das „Vier-Ebenen-Modell“ von Schulz von Thun an: Denn im Grunde sind diese Ich-Zustände nichts anderes als eine Möglichkeit, die verschiedenen Ebenen von Beziehungen näher zu differenzieren. Das klassische Mitarbeitergespräch sollte stets auf der Ebene des Erwachsenen-Ichs geführt werden. Lassen Sie sich bitte nicht von trotzigem Kind-Reaktionen bzw. arroganten Eltern-Reaktionen Ihres Gegenübers dazu verleiten, auf dieselbe, parallele Ebene zu wechseln. Das beste Rezept: Stellen Sie mit „normaler“ Stimme möglichst viele Fragen.

Vorsicht Falle

Ein wesentliches Merkmal von Smalltalk ist die (oberflächliche) Kommunikation auf der (kritischen) Eltern-Ich-Ebene: „Ts, ts, diese Managergehälter heutzutage, die sind völlig überzogen ...“ „Genau, wenn man sich da ansieht, was eine Verkäuferin leistet und verdient ...“ Wer hier zu schnell auf die Erwachsenen-Ebene wechselt und sachliche Argumente ins Spiel bringt, lässt seinen Gesprächspartner kurzfristig ganz schön im Regen stehen. Probieren Sie es aus – erst einmal bei guten Bekannten.

Quellen und weiterführende Literatur

Harris, T.A.: *Ich bin o.k. Du bist o.k.* Rowohlt, Reinbek 1993

Berne, E.: *Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen.* Rowohlt Verlag, Reinbek 2005

Schmidt, R.: *Immer richtig miteinander reden. Transaktionsanalyse im Beruf und Alltag.* Junfermann, Paderborn 2005

Steiner, C.: *Wie man Lebenspläne verändert.* Paderborn: Junfermann 2005

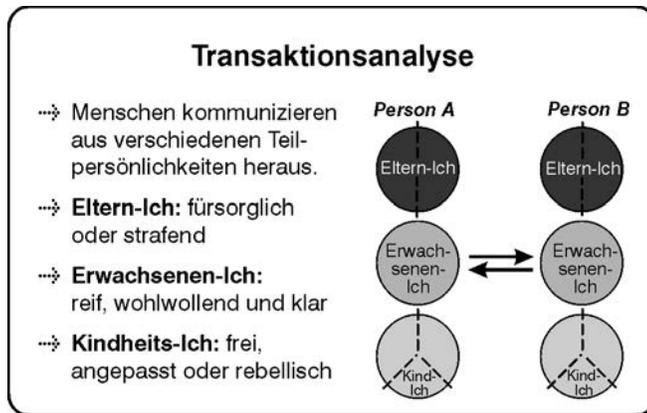
Verwandte Themen im Buch

Grundlagen: Sender-Empfänger

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Übungsbeispiele zur Analyse von Transaktionen.

Lernkarte



Auflösung der Übung

1.	<p>Mitarbeiterin (den Tränen nahe): „Nun bin ich schon wieder nicht rechtzeitig fertig geworden!“</p> <p>Chef (beruhigend): „Aber das macht doch nichts, kommen Sie, ich helfe Ihnen.“</p>	
2.	<p>Mitarbeiter A: „Das ist doch mal wieder typisch für die Leute vom Vertrieb!“</p> <p>Mitarbeiter B: „Ja, wirklich ein Skandal!“</p>	
3.	<p>Mann: „Komm, wir schwimmen über den See!“</p> <p>Frau: „Au ja, das ist eine prima Idee.“</p>	
4.	<p>Kollege A: „Immer muss ich alles alleine machen!“</p> <p>Kollege B: „Ja, ich sehe, dass Sie noch viele Aktenberge vor sich liegen haben? Wie kann ich Sie unterstützen?“</p>	
5.	<p>Sie (vor der Abfahrt ins Theater): „Du, es ist schon sehr spät!“</p> <p>Er (genervt): „Ach, du bist ein elender Antreiber!“</p>	

3.3 Ich-Botschaften

Der Chef sitzt dem Mitarbeiter am Schreibtisch gegenüber, lockert sich die Krawatte und blickt dem Mitarbeiter gerade in die Augen – schon seit mehr als 30 Sekunden. Dann setzt er sein gewohntes Strahle-Lächeln auf ...

Chef: „Also, Herr Kollege Meier, ich darf doch mal meinen Kommentar zu dem Ganzen abgeben, hm?“

Mitarbeiter: „Ähm ja – gerne ...“

Chef: „Also, ich finde, dass Sie da viel zu engstirnig sind. Ich meine, Sie müssen da auch bereit sein, Kompromisse zu suchen!“

Mitarbeiter: „Ähm ja ...“

Chef: „Und ich bitte Sie, ich will Ihnen wirklich nicht zu nahe treten. Ich will Ihnen ja nur helfen, Ihre blinden Flecke zu bereinigen. Aber ich habe eben im Seminar gelernt, dass es zum Betriebsklima beiträgt, wenn man ganz offen mit Ich-Botschaften die Meinung sagt ...“

Mitarbeiter: „Ähm ja, ...“

Gut gemacht, oder? Es handelt sich doch bei der Aussage des Chefs um eine Ich-Botschaft, oder? Aber lassen Sie uns der Reihe nach vorgehen.

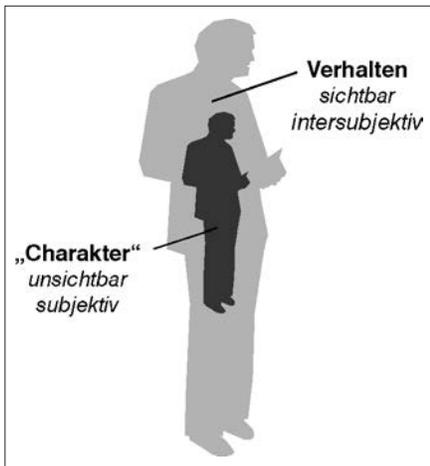
Den theoretischen Hintergrund der „Ich-Botschaft“ bildet die „Subjektivität der Wahrnehmung“, mit der wir uns u.a. im Abschnitt 1.1 beschäftigt haben. Da jeder von uns über ein anderes Weltbild verfügt, müssen wir davon ausgehen, dass unsere persönliche Sicht der Dinge nicht der absoluten Wahrheit entspricht.

Wenn wir nun an anderen Personen Kritik üben, so formulieren wir dazu meist Sätze nach dem „Sie-sind“- bzw. „Du-bist“-Prinzip“. Zum Beispiel: Sie sind unpünktlich, du bist engstirnig ... Diese Sätze verletzen aber den Subjektivitäts-Gedanken. Inwiefern?

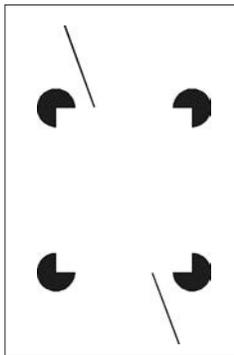
Rein sprachlich schreiben wir mit der „Du-bist“-Formulierung einer anderen Person bestimmte Eigenschaften zu. Charakteristisch für Eigenschaften ist, dass sie relativ stabil sind und sich immer wieder bei verschiedenen Anlässen manifestieren. Eine einmal erworbene Eigenschaft legt man auch nicht so leicht wieder ab. Mit dem pauschalen Urteil „*Sie sind unzuverlässig*“ heften wir einer Person dieses Verhalten als feste Eigenschaft an. Damit maßen wir uns eine Deutungshoheit über ihr Verhalten an, die uns nicht zusteht. Diese Person verfügt über diese Eigenschaft nicht von vornherein, sondern erst dadurch, dass wir gewisse Verhaltensweisen an ihr beobachten und diese mit einem Etikett versehen.

Ein Beispiel: Sie erlebten, dass ein Mitarbeiter zu drei verschiedenen Terminen einmal drei, einmal sechs und einmal acht Minuten zu spät kam. Dieses mehrmalige Verhalten bündeln Sie zu der Eigenschaft *Unpünktlichkeit* bzw. *Unzuverlässigkeit*. Wie könnten Sie dieses Verhalten angemessen kommunizieren, ohne der Person ein Etikett zu verpassen?

- ...⇒ Erstens verzichten Sie am besten auf die Formulierung „Sie sind ...“ bzw. „Du bist ...“. Beziehen Sie sich stattdessen ausschließlich auf das aktuelle Verhalten. Denn das ist in seiner Bewertung meist unstrittig.
- ...⇒ Zweitens sollten Sie deutlich machen, dass es sich bei der Bewertung dieses konkreten Verhaltens um Ihren subjektiven Eindruck handelt. Und dies gelingt Ihnen am besten, indem Sie „Ich-Formulierungen“ wählen.



Der Begriff „Verhalten“ beschreibt in der Psychologie – im Unterschied zum landläufigen Gebrauch – ausschließlich das von außen sichtbare Tun bzw. Nicht-Tun einer Person. Bildlich gesagt: Alle von außen sicht- und hörbaren Handlungen und Äußerungen einer Person, welche eine Filmkamera bei dieser aufzeichnet, bezeichnet man als Verhalten. Alle weiteren Aussagen über die Person, zum Beispiel über die Gründe ihres Verhaltens, ihre Emotionen, ihre Charaktereigenschaften, sind unsere Schlussfolgerungen und Interpretationen. Wenn mehrere Beobachter sich einen solchen Filmausschnitt ansehen, werden sie in



der Regel einer Meinung darüber sein, was sie sehen. In der Bewertung dessen aber, was in der Person vorgeht, werden Sie sich unterscheiden.

Die Verwendung einer „Ich-Formulierung“ hat nichts mit übertriebenem Egoismus zu tun, sondern soll die Subjektivität der eigenen Perspektive zum Ausdruck bringen.

Übrigens: Dass wir permanent Eindrücke zu Eigenschaften bündeln, hängt auch mit unserem Streben zusammen, allem einen Sinn zu geben und uns zum Zwecke der Orientierung Sinn gebende Gestalten und Figuren vorzustellen.

Folgende Tabelle stellt wesentliche Merkmale von Ich- und Du-Botschaften gegenüber:

Sie- bzw. Du-Botschaft		Ich-Botschaft
<ul style="list-style-type: none"> → von oben herab → bewertend → deutend → festschreibend 	Standpunkt	<ul style="list-style-type: none"> → gleichrangig → beobachtend → interpretierend → flexibel
„Ich sage dir, wer du bist und was du tun und lassen sollst.“	Kern-Botschaft	„Ich nehme dich folgendermaßen wahr und möchte, dass ...“
Verallgemeinerte generelle Objektivität	Hintergrund	Persönlich wahrgenommene Subjektivität
„Sie sind unpünktlich.“	Beispiel	„Ich habe gesehen, dass Sie die letzten drei Tage jeweils fünf bis zehn Minuten zu spät kamen.“

Allein die Verwendung des Wortes „Ich“ macht aus einer etikettierenden Zuschreibung noch keine Ich-Botschaft. Im Eingangsbeispiel kaschiert diese Botschaft vielmehr die eigene Irritation, indem der Chef die Zuschreibung der Eigenschaft („engstirnig“) mithilfe einer anerkannten – aber falsch verstandenen und manipulativ angewandten – „Psychotechnik“ legitimieren will („Also, ich finde ...“) und sich quasi dahinter versteckt.

Warum nimmt der Chef dieses Verhalten des Mitarbeiters zum Anlass, ihn zu rügen? Genau genommen – erinnern Sie sich bitte an das Eisberg-Modell im Abschnitt 1.2 – sind es Gefühle, Werte und Einstellungen des Chefs, die durch das Verhalten des Mitarbeiters verletzt wurden. Ich möchte an dieser Stelle nicht die Angemessenheit einer Kritik infrage stellen. Mir geht es um die Form. Aufgrund der Subjektivität unserer Wahrnehmungen können wir mit Sicherheit nur wissen und bewerten, was in uns selbst vorgeht. Unser Gefühl und unsere Gedanken stehen dabei zwar im Zusammenhang mit dem Verhalten des Mitarbeiters, aber wir kennen weder die Gründe für dieses Verhalten noch den Anlass. Zugespitzt formuliert, wird dieses Verhalten erst durch unsere Gedanken und Gefühle zu einem Problem für uns.

Folglich wird eine ideale „Ich-Botschaft“ dieses eigene Erleben in den Vordergrund stellen und als Ausgangspunkt für die Kritik nehmen. Drei Beispiele:

Statt einer „Du-Botschaft“	Besser eine „Ich-Botschaft“
„Sie sprechen zu leise.“	„Ich hatte Mühe Sie zu verstehen.“
„Sie hören mir ja gar nicht zu!“	„Ich fühle mich nicht ernst genommen!“
„Sie sind unpünktlich.“	„Ich lege Wert auf Pünktlichkeit und bin irritiert darüber, dass Sie zu unseren Projektsitzungen im zurückliegenden Monat häufig zu spät kamen.“

Die ideale Ich-Botschaft stellt das konkrete Verhalten der anderen Person in den Vordergrund und die Gefühle, welche dadurch in mir selbst ausgelöst wurden. Für die Praxis bieten sich Mischformen an, die ich Ihnen in einer Tabelle vorstellen möchte. Die Version in der linken Spalte entspricht sozusagen dem Idealzustand. Nach rechts hin wird es immer „verwässerter“ – bis hin zur typischen Pseudo-Ich-Botschaft.

Ausgangssituation: Ein Mitarbeiter hat einen Abgabetermin für eine wichtige Präsentation „verschlafen“. Die Führungskraft will dies rückmelden und sicherstellen, dass dieses Verhalten in Zukunft nicht mehr auftritt.

Ich-Botschaft	Ich-Botschaft	Ich-Botschaft	Du-Botschaft
<i>Ideal</i>	<i>Variante 1</i>	<i>Variante 2</i>	
„Ich ärgere mich darüber, wenn Sie den Abgabetermin um zwei Tage überziehen, weil ich dadurch mit meiner Terminplanung in die Breddouille komme.“	„Es ärgert mich, weil Sie unzuverlässig sind!“	„Ich finde, dass Sie unzuverlässig sind!“	„Sie sind immer so unzuverlässig!“
Ideal:	Kompromiss:	(Fauler) Kompromiss:	Etikettenschwindel
Die „Ich-Position“ und die subjektiv ausgelösten Gefühle werden ohne <i>Zuschreibung</i> dargestellt.	Zumindest die subjektiv ausgelösten Gefühle werden vor der <i>Zuschreibung</i> erwähnt.	Zumindest das „Ich“ wird vor der <i>Zuschreibung</i> erwähnt. Es bleibt ein „Hauch“ von Subjektivität.	„Sie sind ...“ – Psycho-Diagnostik
<ul style="list-style-type: none"> → Beschreibend → Gefühle benennend → Klar → Offen 	<ul style="list-style-type: none"> → Gefühle benennend ABER → Etikettierend 	<ul style="list-style-type: none"> NUR → Etikettierend und → von oben herab 	<ul style="list-style-type: none"> NUR → Etikettierend, → von oben herab → strafend
„Da geht's lang.“	„Aller Anfang ist schwer.“	„Lassen Sie's lieber.“	„So nicht!“

Übung zum Vertiefen

Situation:	Eine Führungskraft bittet ihre Sekretärin anlässlich eines Kundenbesuchs darum, einen Besprechungsraum zu reservieren. Die Sekretärin vergisst dies.
Botschaft der Führungskraft	„Sie sind unzuverlässig.“
Optimierte Botschaft	

Situation:	Eine Führungskraft berichtet einem befreundeten Kollegen über einen erfolgreichen Kundentermin. Dieser hört aber kaum zu und blickt immer wieder auf sein Handy.
Botschaft der Führungskraft	„Du bist desinteressiert.“
Optimierte Botschaft	

Situation:	Eine Führungskraft kehrt nach einem Auswärtstermin spät abends kurz ins Büro zurück und findet eine Mitarbeiterin vor, die an einer Auswertung sitzt.
Botschaft der Führungskraft	„Sie sind aber sehr motiviert.“
Optimierte Botschaft	

Tipps zur Umsetzung

Natürlich können Sie sich in Ihrem Kommunikationsverhalten nicht sofort um 180 Grad drehen und von nun an nur noch in idealen Ich-Botschaften sprechen. Es geht mir an dieser Stelle um zweierlei:

- um das Verständnis, dass Zuschreibungen der Sorte „Du bist ...“ beim Gegenüber Irritationen auslösen können,
- um die Möglichkeit, ein Kritik-Gespräch noch zu retten, wenn es einmal durch Du-Botschaften Gefahr läuft, aus dem Ruder zu geraten.

Vorsicht Falle

Es wird auch Situationen geben, in denen Sie mit Ich-Botschaften auf Ihren Gesprächspartner sehr „psycho“ wirken können – etwa auf einem Kongress im Gespräch mit Fachkollegen oder in zähen Preisverhandlungen mit einem Lieferanten. Passen Sie sich der Situation an, vielleicht hilft Ihnen ein Quäntchen Charme – oder eine augenzwinkernde Schleife über (bitte nur leichte!) Ironie.

Quellen und weiterführende Literatur

Schulz v. Thun, F. *Miteinander Reden 1. Störungen und Klärungen*. Rowohlt, Reinbek 1990
 Pinnow, D.: *Führen*. Gabler, Wiesbaden 2006

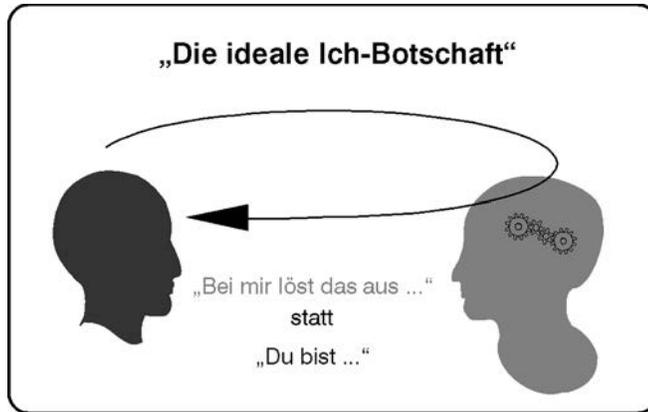
Verwandte Themen im Buch

Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Beispiele für die Umformung von Du-Botschaften in Ich-Botschaften.

Lernkarte



Lösung zur Übung

Situation:	Reservierung Besprechungsraum
Botschaft der Führungskraft	„ <i>Sie sind unzuverlässig.</i> “
Optimierte Botschaft der Führungskraft	„ <i>Ich ärgere mich, weil ich mich in der Angelegenheit nicht auf Sie verlassen konnte.</i> “

Situation:	Führungskraft berichtet einem befreundeten Kollegen
Botschaft der Führungskraft	„ <i>Du bist desinteressiert.</i> “
Optimierte Botschaft der Führungskraft	„ <i>Ich fühle mich im Moment von dir nicht ernst genommen.</i> “

Situation:	Eine Führungskraft trifft spät abends im Büro eine Mitarbeiterin an, die an einer Auswertung sitzt.
Botschaft der Führungskraft	„ <i>Sie sind aber sehr motiviert.</i> “
Optimierte Botschaft der Führungskraft	„ <i>Es freut mich, dass Sie sich mit so viel Nachdruck dieser dringenden Sache widmen.</i> “

3.4 Feedback und Kritik

Chef: „Also, mein lieber Herr Meier, ich darf Ihnen doch mal Feedback geben, hm?“

Mitarbeiter: „Ähm ja – gerne ...“

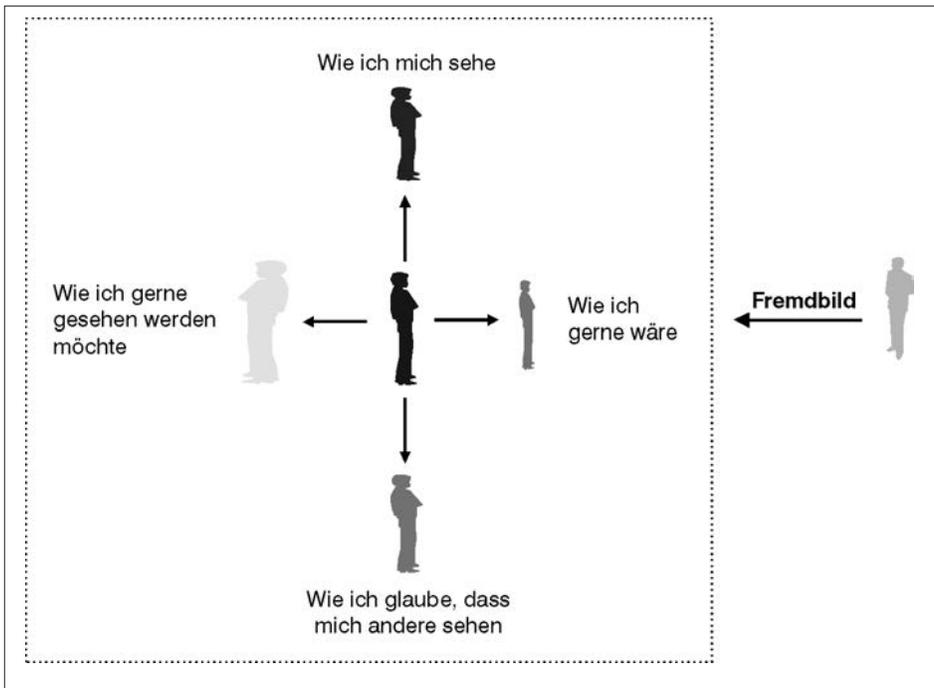
Chef: „Also, Herr Meier, machen Sie sich doch weniger Sorgen wegen der anstehenden Reorganisation und konzentrieren Sie sich stattdessen auf die wirklich wichtigen Dinge. Und noch eine Bemerkung am Rand: Solche spitzen Formulierungen wie gestern im Jour fixe sollten Sie besser lassen. Das wirkt lächerlich.“

Mitarbeiter: Also, Chef, ich wollte doch gestern nur ...“

Chef: „Nein, nein, lieber Herr Meier, nehmen Sie doch das Feedback einfach mal an. Und rechtfertigen Sie sich nicht gleich wieder. Lassen Sie das erst mal auf sich wirken.“

Sehen Sie hier ein ideales Feedback? Nein? Sie haben recht! So sollte man es nicht machen. Aber wie dann? Das sehen wir gleich.

Der Begriff der Rückkopplung (engl.: *Feedback*) stammt aus der Schaltungstechnik. Das Ausgangssignal eines Senders wirkt über die Reaktion des Empfängers auf sich zurück; entsprechende Folgeschleifen führen zu wechselseitigen Ursache-Wirkungs-Beziehungen. Besondere Bedeutung erlangte das Feedback-Konzept Mitte des 20. Jahrhunderts in der Kybernetik bzw. Systemtheorie, wo es als generelles Schleifen-Konzept auf beliebige Wirkungs-Zusammenhänge angewendet wurde.



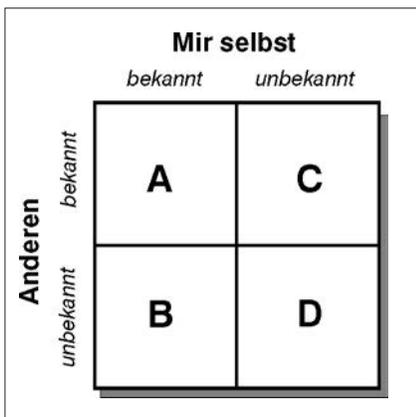
Im Bereich der Kommunikations- und Organisationspsychologie fand es ab Ende der sechziger Jahre vor allem durch die sogenannte Encounter-Gruppen-Bewegung Eingang: Im Rahmen von gruppendynamischen Seminaren wurde das gegenseitige Feedback-Geben als Technik eingesetzt, um Konflikte und Spannungen in der Gruppe zu thematisieren und eine individuelle Weiterentwicklung zu ermöglichen. Im Vordergrund beim psychologischen Feedback steht besonders die Absicht, die verschiedenen Selbstbild-Facetten der Personen zu thematisieren und, soweit es geht, abzugleichen.

Vereinfacht lassen sich folgende Selbstbilder unterscheiden:

- …❖ Wie sich eine Person real sieht (reales Selbst-Bild)
- …❖ Wie eine Person gerne wäre (ideales Selbst-Bild)
- …❖ Wie eine Person vermutet, dass andere sie sehen (vermutetes Fremd-Bild)
- …❖ Wie eine Person gern möchte, dass andere sie sehen (ideales Fremd-Bild)

Feedback von fremden Personen dient also primär dazu, die verschiedenen **internen** Selbst-Bilder mit externen Sichtweisen (Fremdbildern) abzugleichen – und im Idealfall eine notwendige Änderung im Verhalten auszulösen.

Das sogenannte Johari-Fenster, entwickelt von Joe Luft und Harry Ingham, verdeutlicht den Grundgedanken. Die Gesamtheit der Verhaltensweisen einer Person wird als Fenster dargestellt, das sich durch vier Felder kennzeichnen lässt. Die Felder entstehen durch die Kombination von zwei Dimensionen. Die erste Dimension unterscheidet bei den eigenen Verhaltensweisen zwischen **Mir selbst bekannt oder nicht bekannt**. Die zweite Dimension unterscheidet meine Verhaltensweisen in der Fremdsicht zwischen **Anderen bekannt oder nicht bekannt**. Somit ergibt sich ein „Persönlichkeits-Fenster“ mit vier Feldern, die theoretisch alle gleich groß sind.



Quadrant A – auch öffentliches Feld oder „Arena“ genannt: Hier findet man diejenigen Verhaltensweisen, die sowohl mir als auch den anderen bekannt sind.

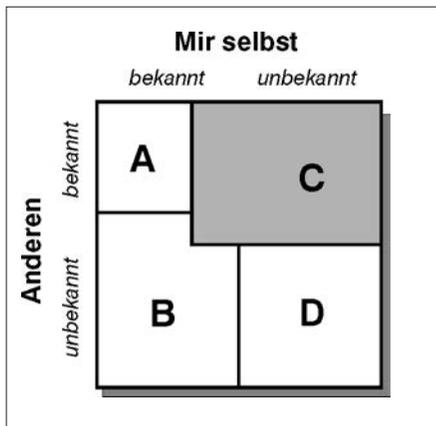
Quadrant B – auch privates Feld genannt: Hier finden sich Verhaltensweisen, die ich ganz bewusst anderen gegenüber nicht offenbaren möchte. Ursachen mögen der Wunsch nach Abgrenzung bzw. Intimität, nach Bescheidenheit, Unsicherheit, Taktik ... sein.

Quadrant C – auch blinder Fleck genannt: Als blinden Fleck der Selbstwahrnehmung bezeichnet man den Teil des eigenen Verhaltens, der für andere sichtbar und erkennbar ist, mir selbst hingegen nicht bewusst ist.

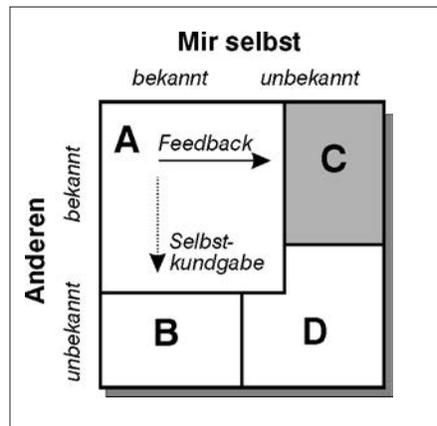
Quadrant D – auch das Unbewusste genannt: Last but not least erfasst dieser Quadrant alle Vorgänge, die weder mir noch anderen bekannt sind. Diesen Bereich nennt man in der Tiefenpsychologie das Unbewusste.

Ein Beispiel

Eine viel beanspruchte Führungskraft nimmt sich in Mitarbeitergesprächen nicht viel Zeit. Dazu steht sie auch öffentlich, das ist bekannt (**Quadrant A**). Hintergrund ist eine Erfahrung aus ihrer letzten Firma, wo längere Gespräche eher zu Plaudereien ausufernten und es an Effektivität mangelte. Da sie darüber nie gesprochen hat, repräsentiert diese Einstellung einen Aspekt aus **Quadrant B**, die private Person. Während der Gespräche neigt unsere Führungskraft dazu, dem Gesprächspartner permanent in die Augen zu blicken. Sie registriert dies gar nicht, auf ihre Umgebung wirkt dies aber sehr bedrängend (blinder Fleck, **Quadrant C**). Sie erfährt dies erst in einem vertraulichen Gespräch. Die Hintergründe für die „Wachsamkeit“ der Führungskraft liegen in einer sehr frühen Begebenheit mit ihrem Vater, als die beiden bei einem Tauchurlaub ... Die Hintergründe haben uns nicht zu interessieren, wir kennen sie auch nicht, denn sie sind unbewusst (**Quadrant D**).



Praxis ohne Feedback



Praxis mit Feedback

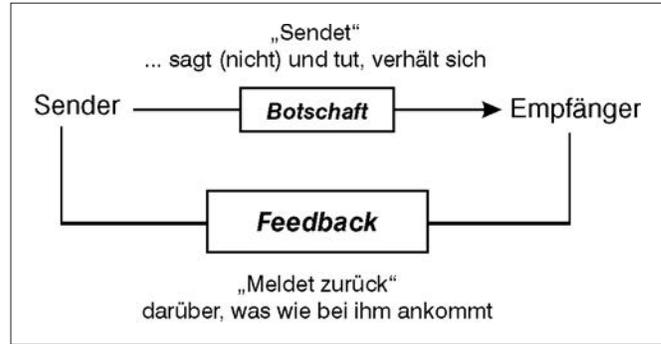
In der Realität entwickelt sich aus der gleichmäßigen Verteilung der Felder eine Figur, wie sie die linke Abbildung zeigt: Der Quadrant A, die öffentliche Person, nimmt den geringsten Raum ein.

Feedback von außen stehenden Personen soll nun den Bereich des blinden Flecks reduzieren. Die Wirkung meines Verhaltens auf andere, der ich mir oftmals gar nicht bewusst bin, wird mir zurückgespiegelt.

Die Verkleinerung des Feldes B wird durch „Selbstkundgabe“ reduziert; d.h. ich offenbare von mir etwas, was meinem Umfeld bislang unbekannt war.

Und der Quadrant D bleibt von diesen Vorgängen völlig unberührt. Sich mit diesem Feld zu beschäftigen bleibt therapeutischem Vorgehen vorbehalten.

Nach dem Sender-Empfänger-Modell lässt sich Feedback folgendermaßen darstellen:



3.4.1 Wie soll man nun Feedback geben?

Bevor wir zu Grundregeln des Feedbacks kommen, noch zwei Gedanken:

Das erste Axiom der Kommunikation (siehe Abschnitt 1.2) gilt auch für Feedback: Genauso wie wir nicht *nicht* kommunizieren können, können wir nicht *nicht* Feedback geben. Wir reagieren immer auf Botschaften des Senders. Entweder durch eine direkte Reaktion (verbale Aussage) oder durch (unbewusste) Reaktionen über die Körpersprache.

Aufgrund der Subjektivität unserer Wahrnehmung (siehe Abschnitt 1.1) können wir nicht davon ausgehen, dass unser Feedback der „Wahrheit“ entspricht. Feedback stellt eben nur unsere Sicht der Dinge dar. Indirekt sagt Feedback ebenso viel über den Sender wie über den Feedbackgeber aus.

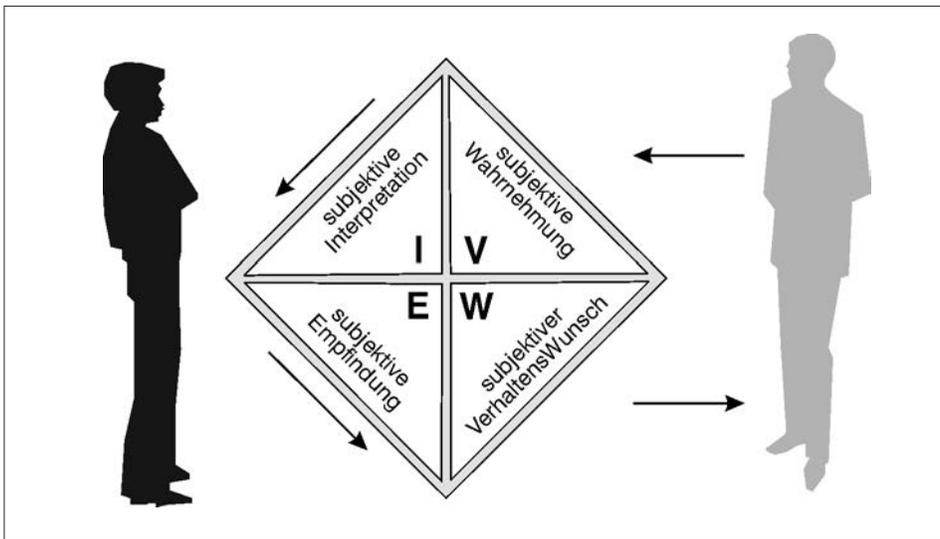
3.4.2 Kennzeichen eines „optimalen“ Feedbacks (Feedback-Regeln):

- ❖ Das Feedback basiert auf konkreten Verhaltensbeobachtungen.
- ❖ Der Feedback-Geber ist sich der Subjektivität seiner Wahrnehmungen, Gefühle, Emotionen und Wünsche bewusst.
- ❖ Feedback besteht aus *Ich-Botschaften* und vermeidet Zuschreibungen in der Form „Du bist ...“.
- ❖ Der Feedback-Nehmer ist bereit, in diesem Moment Feedback zu erhalten.
- ❖ Der Feedback-Nehmer hört aufmerksam zu und vermeidet sofortige Rechtfertigungen.
- ❖ Einzel-Feedback sollte unter vier Augen innerhalb eines geschützten Rahmens erfolgen.
- ❖ Feedback ist ernst gemeint und dient nicht dazu, unter dem Deckmantel „offener Kommunikation“ verdeckte Machtspiele zu inszenieren.

Wie ist Feedback konkret zu formulieren?

Für Teilnehmer meiner Seminare habe ich eine spezielle Technik entwickelt, welche die Anwendung erleichtern soll. Ich nutze hierbei das Akronym „VIEW“. Es steht im Englischen für „Blick“ (Blickwinkel) und soll die Subjektivität des Feedback-Gebens hervorheben:

1. Subjektive Verhaltenswahrnehmung
2. Subjektive Interpretation
3. Subjektive Empfindung
4. Subjektiver VerhaltensWunsch



Beispiel: Negatives Feedback

- V ⇨ „**Ich** habe gesehen, wie Sie gestern in der Besprechung den Kopf mehrmals abgewendet haben.“
- I ⇨ „**Ich** hatte den Eindruck, dass Sie damit Gleichgültigkeit signalisierten.“
- E ⇨ „**Mich** macht das ärgerlich.“
- W ⇨ „**Ich** möchte, dass Sie mich während des Gesprächs ansehen.“

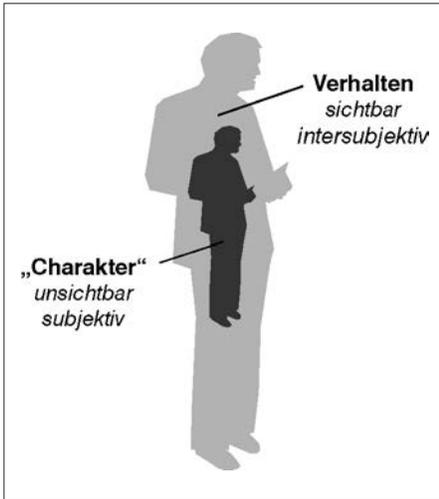
Beispiel: Positives Feedback

- V ⇨ „**Ich** habe gehört, wie Sie gestern nach dem Mittagessen Ihre Kollegin ausführlich über den Anruf von Firma Medi AG informiert haben.“
- I ⇨ „**Meines** Erachtens signalisieren Sie damit hohe Kooperationsbereitschaft.“
- E ⇨ „**Ich** schätze das sehr.“
- W ⇨ „**Ich** möchte, dass Sie das öfter machen.“

Übrigens: Diese vier Aspekte des Feedbacks lassen sich auch aus den vier Ebenen der Kommunikation nach Schulz von Thun ableiten:

- Verhaltenswahrnehmung —————> steht für die Sachebene,
- Interpretation —————> steht für Selbstoffenbarung,
- Empfindung —————> steht für Beziehung,
- VerhaltensWunsch —————> steht für Appell.

Bei der Umsetzung ist es wie bei jeder neuen Methode: Sie fühlt sich anfangs etwas sperrig an; mit der Zeit gewöhnt man sich aber daran und empfindet den Rahmen nicht mehr als Korsett, sondern als hilfreiche Orientierung. Denn im Kern lassen sich alle negativen und positiven Rückmeldungen an unser Gegenüber mit dieser Methode ideal formulieren. Mit vier Sätzen. Kein langes „Herumeiern“ und Lavieren. Verantwortlich dafür sind vor allem zwei Aspekte, die wir bereits beim Thema Ich-Botschaft bzw. Du-Botschaft kennengelernt haben:



Wesentliches technisches Merkmal der VIEW-Technik ist die Trennung von Verhalten und Eigenschaften einer Person. Feedback bezieht sich stets auf das – von außen sichtbare – Verhalten. Zwar werden durchaus Vermutungen (Interpretations-Aspekt) über innere Zustände (Eigenschaften) gemacht, diese werden aber als subjektive Ansichten benannt und erheben somit keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit.

Auf den Punkt gebracht: Beschränken Sie sich beim Feedback auf sichtbares Verhalten und lassen Sie den Charakter der Person in Ruhe. Spielen Sie bitte nicht den Thera-

peuten. Solange Sie die Feedback-Regeln berücksichtigen, kann nichts schiefgehen.

Ich nutze die VIEW-Technik in fast allen Führungsseminaren. Ich lasse die Teilnehmer untereinander üben, d.h. jeder gibt jedem Feedback mit Hilfe dieser Technik. Dabei mache ich stets dieselbe Beobachtung: Anfangs stehen einige Teilnehmer diesem Vorgehen skeptisch gegenüber. Einerseits mag es ihnen schwerfallen, negatives Feedback zu geben, andererseits ist diese Technik ungewohnt für sie und es fällt ihnen im Moment keine passende Formulierung ein.

Deshalb habe ich als einfaches Tool ein Formulierungsraster erstellt, das bei der Entwicklung entsprechender Sätze hilft.

3.4.3 Das V I E W-Schema

Formulierungs-Beispiele

ICH	habe	vorhin gestern zum Zeit- punkt X	gese- hen, gehört, bemerkt	dass Sie als Sie dass Sie	(dies) (jenes) (folgendes)	getan gesagt unterlassen haben	= VERHALTEN
ICH	→ denke, das heißt → interpretiere dies → deute dies → halte dies → sehe darin → entnehme dem → schließe daraus	→ als → dass → für			→ Neugier → Nachlässig- keit → Langeweile → Aggressivität → (Eigenschaft)		= INTERPRETATION
ICH	→ fühle → spüre → empfinde			dabei	→ ein wenig → ziemliche → viel	→ Freude → Enttäuschung → Wut → Genugtuung → Irritation	= EMOTION
ICH	→ wünsche mir → möchte → erwarte → erhoffe mir			dass Sie	→ (dies) → (jenes) → (folgendes)	→ zu tun → unterlassen → fortführen → verstärken	= WUNSCH

Übung zum Vertiefen

(analog zu den Beispielen aus dem vorangegangenen Abschnitt)

Situation:		Eine Führungskraft bittet die Sekretärin anlässlich eines Kundenbesuchs darum, einen Besprechungsraum zu reservieren. Die Sekretärin vergisst dies.
Spontaner Gedanke der Führungskraft		„Sie ist unzuverlässig.“
Optimiertes VIEW-Feedback der Führungskraft	V I E W	

Situation:		Eine Führungskraft berichtet einem befreundeten Kollegen über einen erfolgreichen Kundentermin. Dieser hört aber kaum zu und blickt immer wieder auf sein Handy.
Spontaner Gedanke der Führungskraft		„Der ist desinteressiert.“
Optimiertes VIEW-Feedback der Führungskraft	V I E W	

Situation:		Eine Führungskraft kehrt nach einem Auswärtstermin spät abends kurz ins Büro zurück und findet eine Mitarbeiterin vor, die gerade an einer Auswertung sitzt.
Spontaner Gedanke der Führungskraft		„Die ist aber sehr motiviert.“
Optimiertes VIEW-Feedback der Führungskraft	V I E W	

Tipps zur Umsetzung

Natürlich brauchen Sie sich nicht sklavisch an das VIEW-Schema und die Formulierungen zu halten. Je geübter Sie sind, desto mehr werden Sie auch eigene Formulierungen entwickeln, die zu Ihrem persönlichen Sprachstil passen. Zur Not, wenn Ihnen das „psychomäßig“ klingt, können Sie auch die E-Ebene (Ihre Emotion) rauslassen. Von zentraler Bedeutung ist jedoch, dass Sie stets die Subjektivität Ihrer Aussagen hervorheben.

Mit der VIEW-Technik lassen sich auch Mitarbeitergespräche mit Feedback einfach planen und führen. Nach meiner Erfahrung reichen für ein optimales Feedback vier Sätze, auf den Punkt formuliert, aus. Scheuen Sie sich nicht davor, bei negativem Feedback „Klartext zu reden“ und vermeiden Sie sogenannte Weichspüler-Formulierungen (*irgendwie, vielleicht, ...*) – bzw. setzen Sie diese relativierenden Worte nur ganz gezielt und bewusst ein.

Vorsicht Falle

Was hat das Feedback mit gruppenspezifischem und psychologischem Selbsterfahrungshintergrund mit dem Feedback in der betrieblichen Praxis zu tun? Aus meiner Sicht hat der Begriff Feedback in beiden Bereichen zum Teil unterschiedliche Bedeutung, auch unterschiedliche Zielstellungen:

Aspekte von Feedback, die im Widerspruch zu Merkmalen der betrieblichen Kritik-situation stehen:

- ⇨ Die Grundaufgabe von Führungskräften in Unternehmen besteht nicht darin, die Persönlichkeit der Mitarbeiter zu psychologisieren bzw. permanent die blinden Flecke der Mitarbeiter zu thematisieren. Hintergrund von Kritik ist vielmehr die Veränderung bestimmter Verhaltensweisen mit einem klaren Ziel.
- ⇨ Die Übertragung des Feedbackbegriffs aus einem psychologischen oder therapeutischen Bereich in ein ökonomisches Umfeld verschleiert auch (bewusst?) die ausgeprägten Machtstrukturen im Unternehmen.
- ⇨ Insbesondere der von vornherein durchaus sinnvolle Gedanke, sich auf ein Feedback hin nicht sofort rechtfertigen zu müssen (im Eingangsbeispiel: „Lassen Sie das mal auf sich wirken ...“), ergibt für mich im betrieblichen Alltag nur bedingt Sinn. Dies kann verborgenen Machtspielchen Tür und Tor öffnen und nimmt dem Angesprochenen die Möglichkeit der (Konflikt-)Klärung.

Quellen und weiterführende Literatur

- Meier, R.: *Richtig kritisieren*. Fit for business Verlag, Regensburg 1999
 Blickhan, C.: *Die sieben Gesprächsförderer*. Junfermann, Paderborn 2005
 Benien, K.: *Schwierige Gespräche führen*. Rowohlt, Reinbek 2004
 Fengler, J.: *Feedback geben*. Beltz, Weinheim 1998

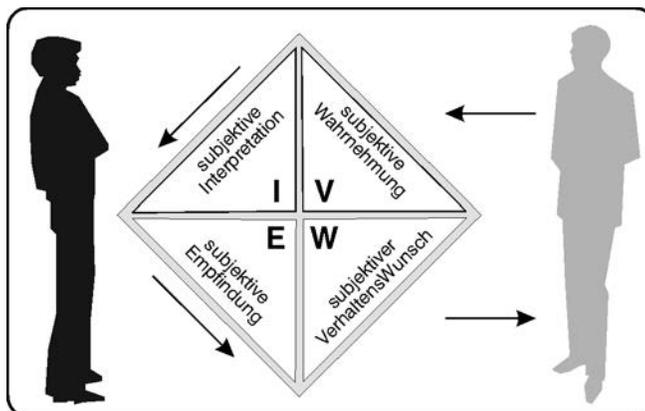
Verwandte Themen im Buch

Grundlagen der Wahrnehmung, Ich-Botschaften

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Übersicht über alternative Methoden, um anderen Personen oder Teams Feedback zu geben!

Lernkarte



Auflösung der Übung

Situation:		Eine Führungskraft bittet die Sekretärin anlässlich eines Kundenbesuchs darum, einen Besprechungsraum zu reservieren. Die Sekretärin vergisst dies.
Spontaner Gedanke der Führungskraft		„ <i>Sie ist unzuverlässig.</i> “
Optimiertes VIEW-Feedback der Führungskraft	V I E W	Mir fällt auf, dass der Besprechungsraum nicht reserviert ist. Ich sehe dies als Nachlässigkeit von Ihnen. Das ärgert mich. Ich möchte, dass Sie in Zukunft darauf mehr achten.

Situation:		Eine Führungskraft berichtet einem befreundeten Kollegen über einen erfolgreichen Kundentermin. Dieser hört aber kaum zu und blickt immer wieder auf sein Handy.
Spontaner Gedanke der Führungskraft		„ <i>Der ist desinteressiert.</i> “
Optimiertes VIEW-Feedback der Führungskraft	V I E W	„ <i>Hey, mir fällt auf, dass du dauernd auf das Handy schaust.</i> “ „ <i>Ich hab den Eindruck, dass du mir gar nicht zuhörst.</i> “ „ <i>Finde ich jetzt schon schade.</i> “ „ <i>Schalt doch mal das doofe Ding aus und hör mir zu.</i> “

Situation:		Eine Führungskraft kehrt nach einem Auswärtstermin spät abends kurz ins Büro zurück und findet eine Mitarbeiterin vor, die gerade an einer Auswertung sitzt.
Spontaner Gedanke der Führungskraft		„ <i>Die ist aber sehr motiviert.</i> “
Optimiertes VIEW-Feedback der Führungskraft	V I E W	„ <i>Ich sehe, dass Sie immer noch hier sitzen.</i> “ „ <i>Anscheinend liegt Ihnen das Projekt sehr am Herzen.</i> “ „ <i>Das schätze ich sehr an Ihnen ...</i> “ „ <i>... und ich möchte auch, dass Sie sich weiterhin so intensiv einbringen.</i> “

4. Fragen – Zuhören – Argumentieren

4.1 Fragetechnik

Eine Führungskraft kommt auf einen Mitarbeiter zu, der vor acht Wochen neu mit einem Projekt betraut wurde:

Führungskraft: „Schön, Sie zu sehen. Und: Kommen Sie mit den neuen Aufgaben zurecht?“

Mitarbeiter: „Also es klappt schon ...“

Führungskraft: „Ja, schön, ich wusste schon von Anfang an, dass Sie das packen. Und Sie lassen sich doch hoffentlich von den üblichen Anfangsproblemen nicht abschrecken?“

Mitarbeiter: „Nein, das nicht gerade, aber ...“

Führungskraft: „Ja eben, man muss sich einfach durchbeißen. Läuft das LASSO-Projekt gut an?“

Mitarbeiter: „Ja, wobei ich sicherlich auch einige Probleme sehe, denn ...“

Führungskraft: „Ja, ja, ich weiß, Probleme gibt es eben. Sie meinen sicherlich die Umstellung in der Abteilung HGZ auf die neue Abrechnungs-Software 811T, die noch ausstehende Regelung für die Vertriebsprovisionen und das Strategiepapier von Dr. Gollwitzer von der Stanford University, den ich übrigens persönlich seit dem Studium in Ohio kenne, der ist sehr nett!“

Mitarbeiter: „Äh, so, ... stimmt, wobei ...“

Führungskraft (klopft ihm im Weggehen jovial auf die Schulter): „Aber machen Sie sich mal keine übertriebenen Sorgen, ich bin da dran und Montag erhalten Sie von mir im Meeting die aktuellsten Infos. Also bis dann.“

Mitarbeiter: „Hm, ja bis dann ...“

Problem erkannt – Problem gebannt? Was dabei entstehen kann, zeigt dieser Schein-Dialog, der für beide Seiten zu einem unbefriedigenden Ergebnis führt. Die Folgen:

Der **Mitarbeiter** fühlt sich nicht wirklich wahrgenommen und wird die Beziehung zu seiner Führungskraft als sehr oberflächlich definieren. Er bekommt keine neuen Informationen und erhält auch keine Impulse, die seine Situation verbessern.

Die **Führungskraft** erfährt keine Entlastung durch den Mitarbeiter, nutzt dessen Potenziale nicht und halst sich zusätzlich eine Menge Probleme auf: Denn sie ist es ja, die bis Montag die aus ihrer Sicht relevanten Probleme lösen will.

Was wäre der Ausweg? Die Führungskraft sollte einfach (mehr und offene) Fragen stellen oder umfassender formuliert: sich Fragekompetenz aneignen.

Unter Fragekompetenz verstehe ich die Fähigkeit, mit Know-how und Hintergrundwissen geeignete Fragen zu formulieren und auf Antworten entsprechend zu reagie-

ren, und zwar in einer Art und Weise, die der Situation und dem Befragten gerecht wird. Fragekompetenz bedeutet mehr als „Fragetechnik“. Und sie bedeutet keinesfalls spezielle Tricks oder pseudopsychologische Spielchen, die den Gesprächspartner bedrängen oder Antworten provozieren, die er womöglich als unangenehm erlebt.

Für mich stellt optimales Frageverhalten – optimale Fragekompetenz – die Schlüsselqualifikation der Kommunikation dar. Der interessierte Leser sei an dieser Stelle auch auf mein Buch „Fragekompetenz für Führungskräfte“ verwiesen.

4.1.1 Grundlagen der Fragetechnik

Man unterscheidet drei Grundformen von Fragen:

- a) **Geschlossene Fragen** geben feste Antworten vor, z.B. Ja/Nein oder dies/das, schwarz/weiß. Beispiel: „*Kommen Sie mit der neuen Aufgabe zurecht?*“
- b) **Offene Fragen** lassen die Antwort völlig offen und wollen den Befragten dazu bewegen, von sich aus etwas ausführlicher zu berichten. Beispiel: „*Wie kommen Sie mit der neuen Aufgabe zurecht?*“
- c) **Alternativfragen** liegen zwischen offenen und geschlossenen Fragen. Beispiel: „*Wie kommen Sie mit der neuen Aufgabe zurecht: Sehr gut, gut oder stresst es Sie noch sehr?*“

4.1.1.1 Geschlossene Fragen

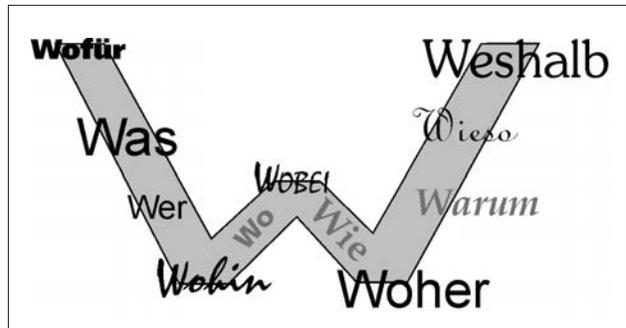
Was sind nun Kennzeichen einer geschlossenen Frage?

- ❖ Sie geben dem Befragten (enge) Antwortmöglichkeiten vor.
Positiv: Zielt auf präzise und umgrenzte Antwort.
Negativ: Man erfährt keine „Neuigkeit“.
- ❖ Der Befragte kann sehr knapp antworten.
Positiv: Man kann schnell die nächste Frage stellen.
Negativ: Hoher Gesprächsanteil des Fragenden.
- ❖ Der Fragende hat die Fäden in der Hand.
Positiv: Effiziente Steuerung des Gesprächs.
Negativ: Der Befragte könnte sich leicht ausgefragt fühlen.

In der Praxis stelle ich immer wieder fest, dass die Führungskräfte fast ausschließlich geschlossene Fragen stellen. Geschlossene Fragen haben den „Ruf“, sehr effektiv zu sein und schnell zum Ziel zu führen. Aber sie haben den Nachteil, dass man damit keine wirklich neuen Informationen erhält. Stattdessen haben wir bei geschlossenen Fragen immer ein bestimmtes Bild, Szenario im Kopf, das wir dann auf Bestätigung hin abfragen.

4.1.1.2 Offene Fragen

Den einzigen Weg zu (wirklich) neuer Information bieten offene Fragen. Denn die Antwort auf diese Frage ist ja nicht vorgegeben. Woran erkennt man offene Fragen? Klassisch beginnen sie mit den „W“-Fragewörtern:



Analysiert nach Ähnlichkeiten oder Gemeinsamkeiten lässt sich folgende Ordnung herstellen:

<ul style="list-style-type: none"> → Wie ... → Was ... → Welche(s) ... → Wobei ... 	<p>Diese Fragewörter lassen die Antwort völlig offen, sie geben keinerlei Richtung vor, sind auch an keinen Wortzusammenhang gebunden. Zum Beispiel kann sich „Wie“ sowohl auf ein Gefühl beziehen („Wie geht es Ihnen“) als auch auf ein Maß („Wie groß ist ...“) usw.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Wer ... → Wo ... 	<p>Diese Fragewörter sind zumindest im normalen Gebrauch an bestimmte Antwort-Kategorien gebunden: „Wo“ zielt auf Orte, „Wer“ auf Personen. Natürlich gibt es Ausnahmen, z.B.: „Wo sehen Sie Ihre größten Talente?“</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Wohin ... → Woher ... 	<p>Bezug ist räumlich, meist eine Richtung.</p>
<ul style="list-style-type: none"> → Wodurch ... → Warum ... → Weshalb ... → Wieso ... 	<p>Diese Fragewörter beziehen sich in der Regel auf Ursachen bzw. Hintergründe.</p>

Eine Sonderrolle nimmt das „Warum“ ein. In aller Regel stoßen Fragen, die mit „Warum“ eingeleitet werden, bei den Befragten auf Skepsis und Ablehnung. Wir fühlen uns durch diese Frage:

- leicht unter Druck gesetzt,
- wie in einem Verhör,
- zu einer rechtfertigenden Antwort gezwungen.

Ausweg: Man formuliert die Frage zu einer „Wie“- oder „Was“-Frage um.

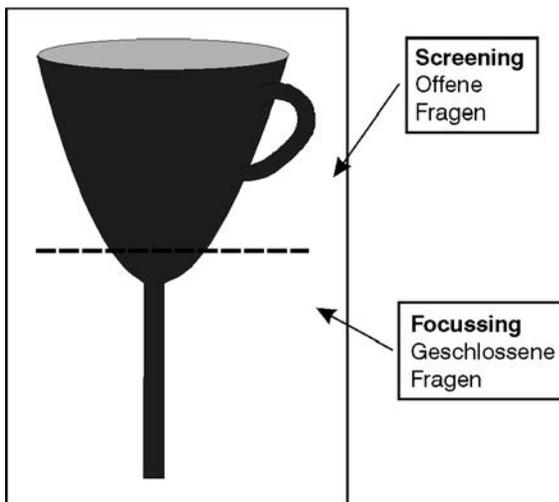
Statt: „Warum haben Sie das gemacht?“ Besser: „Was waren Ihre Gründe für diese Entscheidung?“

Kennzeichen der offenen Frage:

- ...❖ Sie lässt dem Befragten großen Freiraum bei der Antwort.
 - Folge – positiv:* Man erfährt Sicht und Meinung des Befragten.
 - Folge – negativ:* Der Sprecher kann den roten Faden verlieren, sich in Nebensächlichkeiten verlieren.
- ...❖ Der Befragte kann sehr umfassend antworten.
 - Folge – positiv:* Man erfährt Details und lernt die Sicht des Antwortenden kennen.
 - Folge – negativ:* Hoher Gesprächsanteil des Befragten.
- ...❖ Der Fragende gibt ein Stück weit die Fäden aus der Hand.
 - Folge – positiv:* Wertschätzung und Gleichberechtigung im Gespräch.
 - Folge – negativ:* Das Gespräch nimmt einen völlig unerwarteten Verlauf.

4.1.1.3 Wann bietet sich welche Form von Fragen an?

Eine eindeutige Antwort kann man natürlich nur im konkreten Zusammenhang geben. Allgemein hilft das sogenannte **Frage-Trichter-Modell**. Es bringt die Frageformen in Zusammenhang mit den Phasen eines Gesprächs.



In der ersten Phase des Gesprächs ist es sinnvoll, den Gesprächspartner zu öffnen und ihn nicht allzu sehr in seinen Aussagen einzuschränken und zu lenken. Durch **offene Fragen** wird er ermutigt Details zu berichten, seine Sichtweisen darzustellen. Diese Gesprächsphase nennt man Screening. Man verschafft sich erst einmal einen Überblick und „sondirt das Gelände“.

Anschließend, in der zweiten Phase des Gesprächs geht man dazu über, die erhaltenen Informationen zu sortieren, sie auf ihre Bedeutung für den weiteren Verlauf des Gesprächs

hin zu überprüfen. **Geschlossene Fragen** dienen dazu, das Gespräch zu lenken und Entscheidungen herbeizuführen. Diese eher „einengende“ Phase nennt man „Focussing.“ Man lenkt den Fokus auf ganz bestimmte Themengebiete.

Stellt man **zu früh** geschlossene Fragen, besteht die Gefahr, dass man

- seinen Gesprächspartner einengt,
- ihm seine Meinung aufdrängt,
- sich unnötig in den Vordergrund spielt,
- kreative Lösungen außer Acht lässt und
- zu dominant ist.

Stellt man **zu spät** geschlossene Fragen, besteht die Gefahr, dass man

- sich in einer Vielzahl von Themen verliert,
- den roten Faden einbüßt,
- keine Entscheidungen trifft
- und das Gespräch ohne konkretes Ergebnis beendet.

Zur Verdeutlichung soll ein Gespräch einer Führungskraft mit einem Mitarbeiter über dessen berufliche Ziele dienen.

Mögliche Fragen in der **Screening**-Phase (offene und öffnende Fragen):

- „Wie stellen Sie sich Ihre berufliche Entwicklung vor?“
- „Wie zufrieden sind Sie derzeit mit Ihrer Position und der Aufgabenstellung?“
- „Wo sehen Sie für sich weitere Entwicklungschancen?“
- „Was hindert Sie momentan daran, Ihre Kompetenzen optimal umzusetzen?“

Mögliche Fragen in der zweiten, der **Focussing**-Phase (schließende, geschlossene Fragen):

- „Wie hoch schätzen Sie Ihre Eignung zur Führungskraft ein?“
- „Sind Sie an einem Einzelcoaching interessiert?“
- „Welche der besprochenen Möglichkeiten bevorzugen Sie?“
- „Können Sie sich vorstellen, für zwei Jahre ins Ausland zu gehen?“

4.1.1.4 Alternativfragen

Alternativfragen sind Varianten von geschlossenen Fragen, welche die Alternativen bereits formulieren und insofern die Antwort schon vorgeben. Beispiel: „*Hat der Kunde unterschrieben oder hat er Sie auf morgen vertröstet?*“ In manchen Entscheidungssituationen sind sie angemessen, zum Beispiel, wenn man am Ende eines Gesprächs die Standpunkte nochmals zusammenfassen und zu einer Entscheidung gelangen will.

„Also, lassen Sie mich wiederholen. Wir haben nun drei Möglichkeiten:

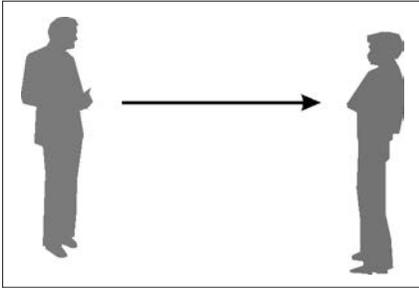
- a. Wir gehen auf das Angebot der Firma Profiplan sofort ein.
- b. Wir warten eine Woche, bis die neuesten Daten aus den USA eingetroffen sind.
- c. Wir überdenken das ganze Projekt und machen eine neue Ausschreibung.

Wozu tendieren Sie?“

Die „Position“ der Alternativfrage liegt zwischen offenen und geschlossenen Fragen.

4.1.1.5 Hypothetische Fragen

Angenommen die Führungskraft führt ein Einstellungsgespräch und möchte von dem Bewerber etwas über seine Konfliktfähigkeit erfahren. Es geht um die Stelle des Fuhrparkleiters in einem mittelständischen Unternehmen.



In der direkten Konstruktion könnte seine (geschlossen formulierte) Frage so lauten: „Sind Sie konfliktfähig?“ Die Antwort darauf könnte Ja oder Nein lauten. Die Führungskraft hat in diesem Falle nicht viel zum Thema erfahren.

Die **hypothetische** Frage erlaubt stattdessen, die Sichtweise des Gesprächspartners in einer konstruierten, aber durchaus realistischen Konfliktsituation einzuholen.

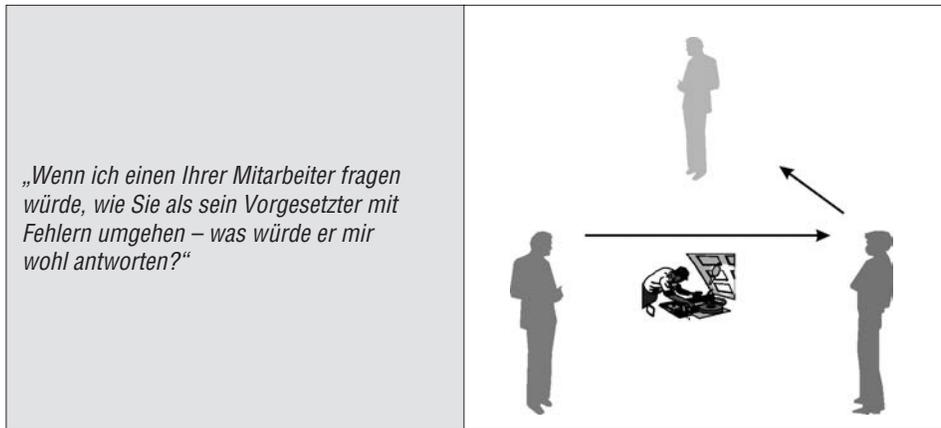
<p>„Stellen Sie sich vor, Sie sind der Fuhrparkleiter und stellen bei der Inspektion eines Pkw fest, dass die von Ihrem Mitarbeiter angegebenen Reparaturen nie gemacht wurden. Wie würden Sie reagieren?“</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Vorteil der hypothetischen Frage:

- Es wird ein konkreter Bezug zur Praxis hergestellt.
- Man bekommt einen Einblick in die Denkweise des Befragten.
- Reflektierende Prozesse werden ausgelöst.

4.1.1.6 Zirkuläre Fragen

Zirkuläre Fragen gestatten es zum Beispiel, Perspektiven von Dritten im Gespräch zu nutzen, um vielleicht etwas über das Fremdbild des Gesprächspartners zu erfahren.

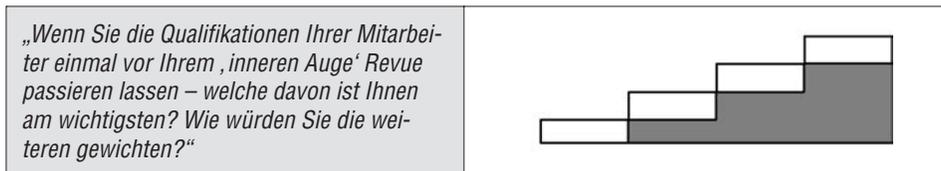


Vorteil der zirkulären Frage:

- Es wird eine Brücke zum Umfeld hergestellt.
- Man veranlasst den Befragten, über seine Beziehungen zum Umfeld zu berichten.
- Es können reflektierende Prozesse in der Person ausgelöst werden.

4.1.1.7 Skalierende Fragen

Skalierende Fragen zielen auf die Rang- oder Reihenfolge einer Anzahl von Meinungen, Aussagen, Personen oder Eigenschaften. In unserem Beispiel:

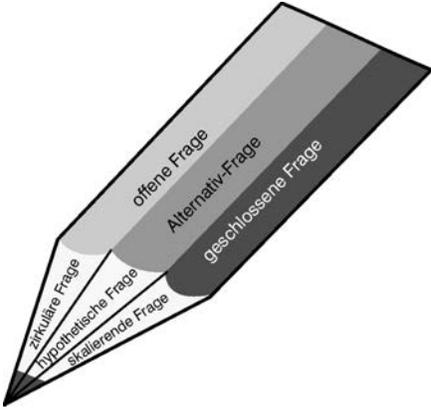


Natürlich kann die Antwort auch lauten: „Das ist mir eigentlich alles gleich wichtig ...“ Dann hängt es von dem Geschick des Fragenden ab, eine Brücke zu bauen, damit er auch kleine Unterschiede auszudrücken vermag. Beispiel: „Manchmal mögen es nur kleine Unterschiede sein, die wir im ersten Moment nur schwer erkennen. Wenn Sie vielleicht einmal von allen Merkmalen das wichtigste auswählen – auch wenn der Abstand zu den anderen klein sein mag ...“

Vorteil der skalierenden Frage:

- Unterschiede zwischen scheinbar identischen bzw. gleich wichtigen Sachverhalten werden sichtbar.
- Man unterstützt den Befragten bei einer Bewertung und Stellungnahme.
- Man löst reflektierende Prozesse in der Person aus.

Lassen Sie uns abschließend noch die vorgestellten Frageformen daraufhin untersuchen, wie sie sich miteinander verbinden lassen.

<p><i>Eine Frage ist immer</i></p>		<p><i>Eine Frage kann sein</i></p>
<p>Die „Sowohl-als-auch-Spitze“</p> <p>Eine Frage kann zusätzlich sowohl</p> <ul style="list-style-type: none"> → zirkulär, → hypothetisch <p>als auch</p> <ul style="list-style-type: none"> → skalierend <p>formuliert sein.</p>		<p>Der „Entweder-Oder-Griff“</p> <p>Eine Frage ist immer entweder</p> <ul style="list-style-type: none"> → offen, → geschlossen <p>oder</p> <p>alternativ formuliert.</p>

Übung zum Vertiefen

Formulieren Sie für jede der folgenden Aussagen eine entsprechende Frage.

Thema:	Der Personalchef möchte von einem Bewerber erfahren, wie hoch er seine Belastbarkeit einschätzt.
<i>Offene Frage</i>	
<i>Geschlossene Frage</i>	
<i>Suggestiv-Frage</i>	
<i>Alternativ-Frage</i>	
<i>Hypothetische Frage</i>	
<i>Zirkuläre Frage</i>	
<i>Skalierende Frage</i>	

Thema:	Führungskraft möchte von einem Kollegen erfahren, wie der seine Mitarbeiter motiviert.
<i>Offene Frage</i>	
<i>Geschlossene Frage</i>	
<i>Suggestiv-Frage</i>	
<i>Alternativ-Frage</i>	
<i>Hypothetische Frage</i>	
<i>Zirkuläre Frage</i>	
<i>Skalierende Frage</i>	

Thema:	Personalchef möchte vom Geschäftsführer erfahren, wie dieser das aktuelle Betriebsklima einschätzt.
<i>Offene Frage</i>	
<i>Geschlossene Frage</i>	
<i>Suggestiv-Frage</i>	
<i>Alternativ-Frage</i>	
<i>Hypothetische Frage</i>	
<i>Zirkuläre Frage</i>	
<i>Skalierende Frage</i>	

Tipps zur Umsetzung

Gut fragen will geübt sein. Nehmen Sie einmal ein Gespräch, das Sie mit einem Kollegen führen, mit einem Diktiergerät auf. Dazu müssen Sie natürlich die Einwilligung Ihres Gesprächspartners einholen. Und: Für einen solchen Mitschnitt zu Übungszwecken bieten sich auch eher unverfängliche, also nicht Konflikt beladene Themen an. Hören Sie die Aufnahme ab und achten Sie besonders darauf, wie oft Sie offene und wann Sie geschlossene Fragen gestellt haben. Überlegen Sie sich zu jeder geschlossenen Frage, ob sie an der Stelle wirklich das beste Mittel der Wahl war und wie eine alternative offene Frage lauten könnte.

Vorsicht Falle

Es gibt eine Reihe typischer Frage-Fallen, in die man übrigens auch als erfahrener Frager gerne tappt: Die häufigsten sind:

Suggestivfragen: Der Fragesteller lenkt die Antwort in eine ganz bestimmte Richtung und suggeriert die Antwort. Beispiel: „*Sie sind doch belastbar, oder?*“ Was bleibt einem daraufhin anderes übrig, als „Ja“ zu sagen ...

Mehrfachfragen: Verbindung von zu vielen Fragen in einem Satz. Beispiel: „*Wie lange sind Sie schon in diesem Betrieb bzw. wo haben Sie zuvor gearbeitet?*“ Folge: Der Befragte wird verwirrt, beantwortet einzelne Fragen nicht/bzw. nur teilweise.

Verhörfragen: „Warum“-Frage mit drohendem Unterton. Beispiel: „*Warum wechseln Sie die Stelle?*“ Folge: Der Befragte fühlt sich in eine Rechtfertigungsrolle gedrückt und „mauert“.

„Fragen-Bombardement“: Der Befragende lässt den Befragten keine Zeit zum Nachdenken. Folge: Der Befragte kommt nicht dazu, sich seine Antwort in Ruhe zu überlegen.

Patentrezept:

- ...✦ Eine Frage pro Satz (nicht suggestiv) stellen.
- ...✦ Blickkontakt herstellen.
- ...✦ Mund halten.
- ...✦ Aktiv zuhören.
- ...✦ Nachfragen.

Quellen und weiterführende Literatur

Grochowiak, K. & Heiligtag, S.: *Die Magie des Fragens*. Junfermann, Paderborn 2002
Patzek, A.: *Fragekompetenz für Führungskräfte*. Rosenberger Verlag, Leonberg 2003

Verwandte Themen im Buch

Aktives Zuhören

Mehr im Internet

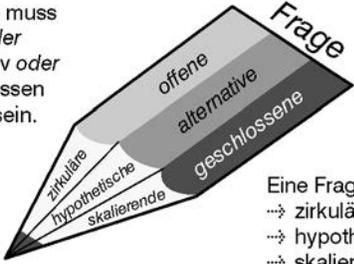
Unter www.fragekompetenz.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. verschiedene e-Learning-Module zur Fragetechnik.

Lernkarte

Trainings-Transfer-Karte

Eine Frage muss
 ↳ offen oder
 ↳ alternativ oder
 ↳ geschlossen
 formuliert sein.

Eine Frage kann zudem
 ↳ zirkulär und/oder
 ↳ hypothetisch und/oder
 ↳ skalierend
 formuliert sein.



Lösung zur Übung Seiten 128/129

Thema:	Der Personalchef möchte von einem Bewerber erfahren, wie hoch er seine Belastbarkeit einschätzt.
Offene Frage	„Wie belastbar sind Sie?“
Geschlossene Frage	„Sind Sie belastbar?“
Suggestiv-Frage	„Sie sind doch sehr belastbar, oder?“
Alternativ-Frage	„Sind Sie wenig, mittel oder hoch belastbar?“
Hypothetische Frage	„Was würden Sie tun, wenn zehn Minuten vor Ihrem geplanten Arbeitsende ein wichtiger Kunde anruft und Sie bittet, kurz zu ihm in die 50 Kilometer entfernte Filiale zu kommen?“
Zirkuläre Frage	„Was glauben Sie, wie schätzen Ihre Kollegen Sie in punkto Belastbarkeit ein?“
Skalierende Frage	„Wie schätzen Sie Ihre eigene Belastbarkeit auf einer Skala von 1 (sehr gering) bis 10 (extrem hoch) ein?“

Thema:	Führungskraft möchte von einem Kollegen erfahren, wie der seine Mitarbeiter motiviert.
Offene Frage	„Wie motivieren Sie ihre Mitarbeiter?“
Geschlossene Frage	„Motivieren Sie Ihre Mitarbeiter durch Geld?“
Suggestiv-Frage	„Sie motivieren doch nicht etwa durch falsche Versprechungen in punkto Gratifikation?“
Alternativ-Frage	„Motivieren Sie durch Geld oder Freizeit?“
Hypothetische Frage	„Was würden Sie tun, wenn Sie Ihre Leute dazu bringen müssten, einen freien Nachmittag für Weiterbildung zu opfern?“
Zirkuläre Frage	„Was glauben Sie, wie Ihr Chef Ihre Art zu motivieren einschätzt?“
Skalierende Frage	„An welche Stufe (erster, zweiter, dritter ...) Ihrer Führungstechniken ordnen Sie das Thema Motivation ein?“

Thema:	Personalchef möchte vom Geschäftsführer erfahren, wie dieser das aktuelle Betriebsklima einschätzt.
Offene Frage	„Wie ist das Klima?“
Geschlossene Frage	„Ist das Klima gut?“
Suggestiv-Frage	„Das Betriebsklima stimmt doch bei Ihnen, hm?“
Alternativ-Frage	„Ist das Betriebsklima besser oder schlechter als im letzten Jahr?“
Hypothetische Frage	„Wie würde sich das Klima hier verändern, wenn wir die zwei Abteilungen zusammenlegen würden?“
Zirkuläre Frage	„Wie schätzen Ihre Kollegen auf Abteilungsleiter-Ebene das Klima in Ihrer Abteilung ein?“
Skalierende Frage	„Wie viele von 100 insgesamt möglichen Punkten geben Sie unserem aktuellen Betriebsklima?“

4.2 Aktives Zuhören

Ein Mitarbeiter kommt ins Büro des Chefs:

Mitarbeiter: „Haben Sie mal kurz Zeit?“

Chef: „Ja klar, für Sie doch immer, worum dreht sich's denn?“

Mitarbeiter: „Also, der Meier aus dem Regionalbüro Bensheim hat gerade angerufen und versucht mich rund zu machen wegen des Systemabsturzes gestern Abend ...“

Chef: „Ach so, der Software-Meier, der bläst sich doch immer so auf! Da sollten Sie sich mal keine Gedanken machen.“

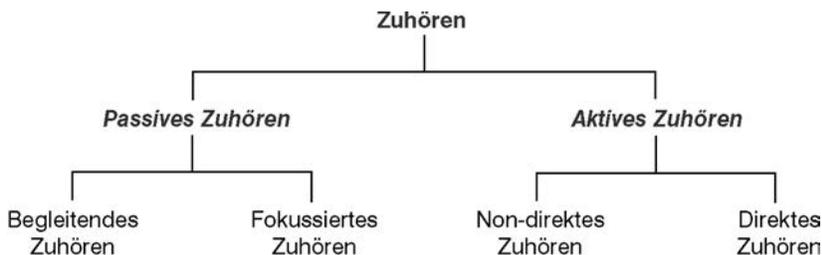
Mitarbeiter: „Ähm, ja schon, aber er sagt, er geht damit zum Vorstand und ...“

Chef: „Soll er doch, soll er doch, Der hat sich schon beim letzten Mal 'ne blutige Nase geholt bei der Sache mit dem, äh, mit dem Dings, äh dem Rollout von TR 33g.“

Also lassen Sie mal gut sein, ich kümmerge mich drum, ich kenn' seinen Chef, mit dem bin ich im Golfclub Heppenheim Bergstraße ...“

Nun, was fällt Ihnen auf? Der Chef ist mal wieder ganz Chef: Souverän, stark, energisch und selbstbewusst holt er den Mitarbeiter ab, beruhigt ihn und nimmt sich der Sache an. Stimmt doch, oder? Na ja, das Zuhören scheint nicht seine Stärke zu sein. Er unterbricht den Mitarbeiter laufend. Oder ist Ihnen das gar nicht aufgefallen?

Zuhören ist nicht gleich Zuhören. Es lässt sich folgendermaßen unterscheiden:



4.2.1 Passives Zuhören

Der Empfänger nimmt die Impulse des Senders auf, hört ihm zum Teil sogar zu, der Sender erhält aber keine Rückmeldung darüber, ob und wie ihm zugehört wird.

→ Beim **begleitenden Zuhören** widmet der Zuhörer dem Sender nicht seine volle Aufmerksamkeit, sondern ist „mit einem Ohr“ auch noch bei einer anderen Sache, z.B. bei den laufenden Börsennotierungen auf dem Monitor vor ihm. Üblicherweise besteht hier die Gefahr, dass viele Informationen verloren gehen.

→ Beim **fokussierten Zuhören** widmet der Zuhörer dem Sender seine ganze Aufmerksamkeit. Er ist mit keiner anderen Sache beschäftigt. Nur: Er signalisiert dies dem Sender

nicht. Besonders bei Personen mit sehr unbeweglicher Mimik bleibt der Sender im Ungewissen darüber, ob seine Botschaften auch wirklich aufgenommen wurden.

4.2.2 Aktives Zuhören

Hier signalisiert der Empfänger dem Sender durch eine Vielzahl verbaler und nonverbale Signale, dass er ihm zuhört.

→ Beim **direktiven Zuhören** signalisiert der Zuhörer dem Sender zwar seine Aufmerksamkeit. Doch statt ihm erst einmal nur zuzuhören, um zu verstehen, was ihn bewegt, greift er vorschnell in das Gespräch ein. Beispiele:

- Loben, zustimmen, schmeicheln („*Bravo, das war längst fällig!*“)
- Beruhigen, trösten, aufrichten („*Das wird schon wieder ...*“)
- Vorschnelles Interpretieren, analysieren („*Sie haben Autoritätsprobleme.*“)
- Beschimpfen, lächerlich machen („*Das darf doch nicht wahr sein!*“)

Gründe für dieses Verhalten können sein:

- Der Empfänger will seine Tatkraft und Entschlossenheit demonstrieren.
- Er will das Problem (schnell) lösen.
- Er will alte Rechnungen (mit dem Sender) begleichen.
- Er will das Problem zur Spielweise der eigenen Dominanz und Kompetenz machen.
- Er will sich nicht in die Situation des Senders einfühlen.
- Er ist einfach unhöflich.

→ Beim **nondirektiven Zuhören** – dem wirklich aktiven Zuhören – hingegen steht der Wunsch im Vordergrund, den Sender erst einmal nur zu verstehen. Alle anderen Impulse, wie Tipps geben, Trost spenden oder Kritik üben, werden zurückgestellt.

Kern-Botschaften:

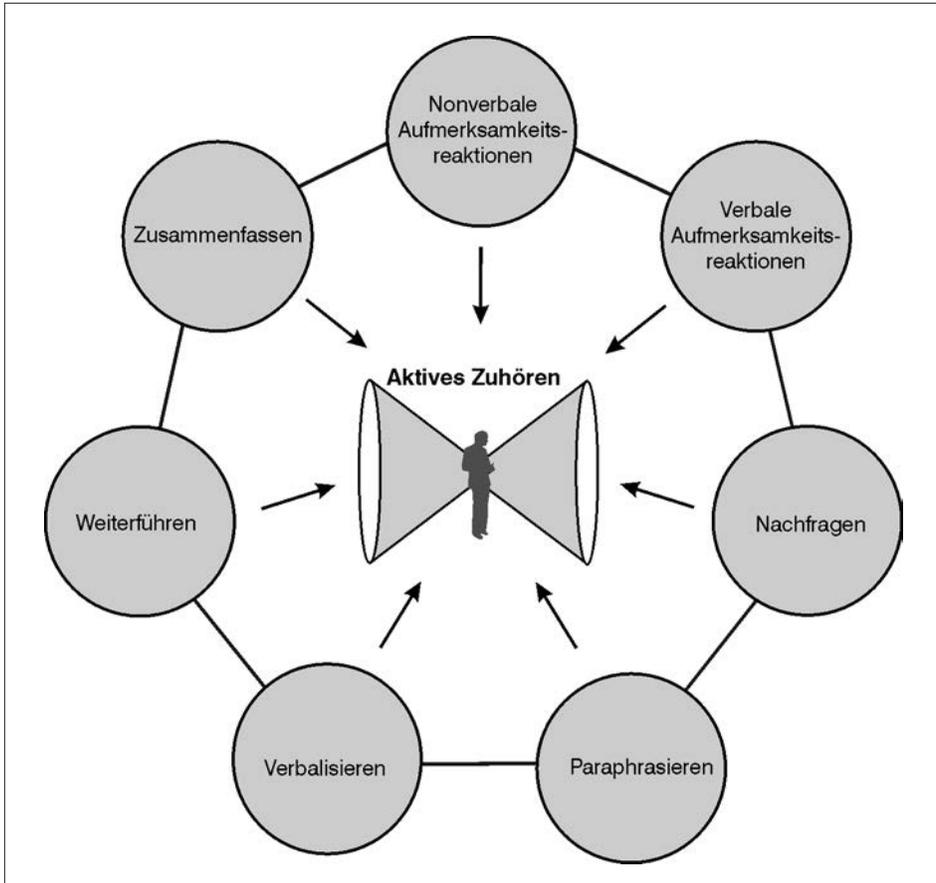
- Ich widme Ihnen im Moment meine ganze Aufmerksamkeit.
- Ich nehme mir für Sie Zeit.
- Ich bin an Ihnen und Ihren Aussagen interessiert.
- Ich möchte verstehen, was Sie sagen.
- Ich fälle kein Urteil über Sie.
- Sie brauchen keine vorschnelle Kritik von mir zu befürchten.

Aktives Zuhören hat nichts mit „*blauäugigem Gutmenschentum*“ zu tun. Es geht auch nicht darum, sich völlig zurückzunehmen und sich pausenlos „zuquatschen“ zu lassen. Es geht vielmehr um Respekt dem anderen gegenüber und darum, sie oder ihn erst einmal ernst zu nehmen.

Ein zweiter, nicht weniger wichtiger Aspekt: Es entlastet eine Führungskraft enorm, wenn sie sich zurücknehmen kann und nicht gleich in die Rolle des Business-Tarzans verfällt, der an jeder Stelle des ökonomischen Dschungels sofort einschwebt und alle

anstehenden Probleme selbst(los) löst. Meine Erfahrung ist, dass sich viele Probleme entwirren und an Komplexität verlieren, wenn man dem anderen erst einmal Gelegenheit gibt, seine Sichtweise darzustellen.

Folgende Arten bzw. Techniken des aktiven Zuhörens lassen sich unterscheiden:



4.2.2.1 Nonverbale Aufmerksamkeitsreaktionen

Die Hinwendung zum Gegenüber drückt sich zum einen in der gesamten Körperhaltung aus. Der Empfänger sitzt dem Sprechenden offen gegenüber. Auf überraschende Wendungen im Bericht des Senders zeigt der Zuhörer nonverbal, dass er sich auch gefühlsmäßig voll auf seinen Gesprächspartner einstellt. Von Bedeutung ist meist die Mimik des Zuhörers. Signale wie Kopfnicken, Kopfnéigung, Heben oder Senken der Augenbrauen signalisieren dem Sender Aufmerksamkeit. Kleine, dem Thema angemessene Gesten und mimische Regungen runden das aktive Zuhören ab: z.B. ein Öffnen der Handflächen oder ein Kräuseln der Stirn.

Machen Sie einmal folgendes Experiment: Hören Sie einem Gegenüber aktiv zu, indem Sie deutliche mimische Signale zeigen. Nach einer Weile stellen Sie dieses Verhalten abrupt ein. Sie werden feststellen, dass Ihr Gegenüber sofort reagiert: Entweder er wird zögerlicher weitersprechen oder er wird Sie fragen, was los sei. Manche Verhandlungsführer nutzen dies, um die Gegenseite einzuschüchtern. Sie zeigen keinerlei körperliche Reaktion und starren den Gesprächspartner unentwegt an. Tatsächlich lassen sich viele Gesprächspartner dadurch verunsichern, verlieren den roten Faden, reden sich, etwa um eine Reaktion zu provozieren, um Kopf und Kragen.

Eine besondere Form der Aufmerksamkeitsreaktionen stellt das Angleichen der Körperhaltung dar, das sogenannte *Pacing* (engl., *to keep pace with*: Schritt halten). Es ermöglicht dem Zuhörer ein sinnvolles Maß an Kontakt und Verständnis seinem Gesprächspartner gegenüber.

4.2.2.2 Verbale Aufmerksamkeitsreaktionen

Das sind die „berühmten“ einsilbigen Zuhörens-Bekundungen wie *Hm, Ja, ja, Tja, so* etc. Oft werden sie durch Mimik und Gestik unterstützt. Natürlich kommt es auf das richtige Maß und den richtigen Ton an. Während eines optimalen Zuhörens merkt der Sprecher gar nicht (bewusst), dass der Zuhörer diese Signale ausstrahlt. Wenn der Zuhörer hingegen permanent Floskeln wie *ja, ja, so ist das also, hm ...* von sich gibt oder verbale Maschinengewehrsalven von *ok, ok, ok, ok* abfeuert, irritiert dies den Sprechenden und wirkt immer gekünstelt. Generell gilt aber: Lieber ein „Ja“ zu viel als eines zu wenig.

Nachfragen

Diese einfache Technik stellt sicher, dass man den Sprecher auch korrekt verstanden hat. Beispiele für Fragen sind:

❖ *„Sie sprachen gerade von der Verbalisier-Methode, was genau meinen Sie damit?“*

❖ *„Wie meinen Sie das genau?“*

❖ *„Einen Punkt habe ich eben nicht ganz verstanden ...“*

❖ *„Heißt das, dass Sie ...?“*

Wichtig ist: Der Ton macht die Musik. Wenn Sie fordernd, oberlehrerhaft oder drohend nachfragen, wird Ihr Gegenüber eher eingeschüchtert reagieren.

Paraphrasieren

Unter einer Paraphrasierung versteht man die Wiederholung des Gesagten mit eigenen Worten. Beispiel:

Sender: *„Ja, und dann habe ich versucht, telefonisch Kontakt zu Herrn Deutz aufzunehmen, aber da ging keiner ran.“*

Empfänger: *„Sie konnten ihn telefonisch nicht erreichen?“*

Sender: *„Ja, genau, erst am nächsten Tag ...“*

Die Aussage „Sie konnten ihn telefonisch nicht erreichen?“ führt keine neue Information in die Situation ein. Sie wertet den Umstand auch nicht. Sie versucht nur den Inhalt der erhaltenen Botschaft mit eigenen Worten wiederzugeben und zielt dabei auf die Sachebene der Botschaft.

Die Technik des Paraphrasierens verwundert und irritiert viele Seminarteilnehmer zunächst. Typische Reaktionen: „Soll ich wie ein Papagei alles wiederholen?“ „Ist doch lächerlich!“

Es ist eine gewöhnungsbedürftige Technik. Man muss sie üben, und vor allem: Man muss beim Paraphrasieren seine eigene Sprache finden. Es gibt unzählige individuelle Varianten, diese Technik zu gestalten.

Verbalisieren

Verbalisieren bedeutet in diesem Zusammenhang, in der Aussage vermutete Gefühle oder mentale Zustände anzusprechen und zu benennen. Wenn wir uns an das zweite Axiom der Kommunikation von Watzlawick (siehe Abschnitt 1.2) erinnern, so umfasst jede Aussage sowohl Sach-Inhalte als auch emotionale Aussagen (Beziehungsbotschaften). Während sich die Paraphrasierung auf die Sachebene bezieht, thematisiert die Verbalisierung die Beziehungsebene. Beispiel:

Sender: *„Ja, und dann habe ich versucht, telefonisch Kontakt zu Herrn Deutz aufzunehmen, aber da ging keiner ran ...“*

Empfänger: *„Das hat Sie ziemlich gestresst, hm?“*

Sender: *„Ja, genau, ich muss nämlich die Statistik bis ...“*

Der Antwortende vermutet hinter der Aussage ein Gefühl der Belastung, das er mit „Stress“ umschreibt. Durch die Benennung eines Gefühls bzw. eines mentalen Zustandes wird der Sender, mehr noch als beim Paraphrasieren, in seiner aktuellen Verfassung „abgeholt“. Der Antwortende signalisiert: „Ich nehme folgende emotionale Reaktion, folgendes Gefühl bei Ihnen wahr ...“ Ein heikler Punkt beim Verbalisieren ist: Wir begeben uns hier auf das Feld der Deutung und Interpretation. Dadurch bringen wir unsere eigenen Realitäts- und Deutungsmuster ins Spiel, und die können natürlich falsch sein. Also: Beim Verbalisieren ist Vorsicht geboten. Und vor allem: Der Sender hat das Recht, der geäußerten Vermutung (Verbalisierung) zu widersprechen, wenn sie die Situation falsch interpretiert. Beispiel:

Sender: *„Ja, und dann habe ich versucht, telefonisch Kontakt zu Herrn Deutz aufzunehmen, aber da ging keiner ran ...“*

Empfänger: *„Das stresst Sie ziemlich, hm?“*

Sender: *„Nein, ich habe im Moment relativ viel Zeit, es hat mich nur überrascht, weil ...“*

Falsch wäre es, etwa zu widersprechen mit den Worten: *„Ich glaube nicht, was Sie sagen. Ich vermute, das stresst Sie wirklich, Sie trauen sich nur nicht, das offen zuzugeben.“*

Weiterführen

Wenn schon Paraphrasieren und Verbalisieren bei vielen Seminarteilnehmern auf Skepsis stoßen, so löst das Weiterführen oftmals nur noch resigniertes Kopfschütteln aus. Typische Reaktion eines Teilnehmers: „Wenn ich Leute treffe, die so mit mir reden, denen könnte ich den Hals umdrehen ...“ Meine Reaktion: „... *und nie wieder ein Wort mit ihnen reden, weil sie sich bevormundet fühlen.*“ Teilnehmer: „Genau!“

In der Praxis ist das Weiterführen eines der besten und – Sie werden staunen – weitverbreitetsten Instrumente des aktiven Zuhörens. Denken Sie nur mal an Ihre Frau, wenn Sie abends nach einem schwierigen Bürotag nach Hause kommen und erzählen ...

Ehemann: „*Du, Schatz, stell dir vor, der Müller, der immer so wild fährt, der hat seit Montag erst seinen neuen Dienstwagen, und stell dir vor: gestern ...*“

Ehefrau: „... *gestern hat er einen Unfall gehabt damit!*“

Ehemann: „*Genau, du, der ist bei Nebel bei Aschaffenburg in ein Stauende gefahren: Totalschaden ...*“

Sie sehen: Der Antwortende schließt aus einer Vielzahl von Variablen (der Situation des Erzählers) auf ein mögliches Ende der Aussage und führt sie fort. Die implizite Botschaft ist: „Der Zuhörende denkt mit, er kann sich ideal in die Situation einfühlen, ja er führt den Satz sogar an Stelle des Senders weiter.“ Doch: Wie beim Verbalisieren gilt:

❖ Seien Sie sich des subjektiv deutenden Charakters der Botschaft bewusst.

❖ Verwenden Sie die Technik in vernünftigem Maße, nicht zu oft!

Zusammenfassen

Das Zusammenfassen könnte man als Verbindung der zuletzt beschriebenen vier Techniken des aktiven Zuhörens beschreiben: Es integriert Nachfragen, Verbalisieren, Paraphrasieren und ein (möglichst geringes) Maß an Weiterführen zu einer Zusammenfassung des Gehörten. Wichtig ist es, am Ende der Zusammenfassung seinem Gegenüber auch verbal die Gelegenheit zu geben, auf die Zusammenfassung zu reagieren.

Beispiele für Zusammenfassungen sind:

❖ „*Wenn ich zusammenfassen darf, bedeutet dies, dass ...*“

❖ „*Lassen Sie mich also festhalten, ...*“

❖ „*Letztendlich läuft es also darauf hinaus, ...*“

❖ „*Lassen Sie mich die aus meiner Sicht wesentlichen Punkte nochmals zusammenfassen: ...*“

Übung zum Vertiefen

Paraphrasieren

Nachfolgend finden Sie einige typische Botschaften, wie sie häufig in Gesprächen gesendet vorkommen. Lesen Sie jede davon einzeln durch und versuchen Sie dann, die *sachliche* Aussage zusammenfassend zu wiederholen – also zu *paraphrasieren*.

	Sprecher	Text	Paraphrasierung
1	Kollege	„Seit einigen Wochen springt mein Wagen morgens immer so schlecht an.“	
2	Kollege	„Endlich habe ich meinen neuen PC, damit kann ich meine Tabellen viel schneller umformatieren.“	
3	Neue Kollegin	„Gestern Abend habe ich zum ersten Mal den Vorstandsvorsitzenden gesehen. Ich finde ihn sehr sympathisch.“	
4	Kollegin	„Heute haben den ganzen Vormittag erst zwei Kunden angerufen. Und das, obwohl wir so günstige Sonderangebote in der Zeitung haben.“	

Verbalisieren

Hierzu nehmen wir einfach die Sätze der vorangegangenen Übung (Paraphrasieren). Der Fokus verlagert sich aber nun auf die emotionale Ebene.

	Sprecher	Text	Ihre Verbalisierung
1	Chef	„Seit einigen Wochen springt mein Wagen morgens immer so schlecht an.“	
2	Kollege	„Endlich habe ich meinen neuen PC, damit kann ich meine Tabellen viel schneller umformatieren.“	
3	Neue Kollegin	„Gestern Abend habe ich zum ersten Mal den Vorstandsvorsitzenden gesehen. Ich finde ihn sehr sympathisch.“	
4	Kollegin	„Heute haben den ganzen Vormittag erst zwei Kunden angerufen. Und das, obwohl wir so günstige Sonderangebote in der Zeitung haben.“	

Tipps zur Umsetzung

Eine gute Übung zum „Thema Zuhören“ stellt auch „Der kontrollierte Dialog“ nach Klaus Antons dar. Nachzulesen in seinem Standardwerk „*Praxis der Gruppendynamik*“ (siehe Literaturverzeichnis).

Vorsicht Falle

Erstens sollten Sie natürlich auch zum geeigneten Zeitpunkt die Rolle des Nur-Zuhörenden verlassen und Ihren Standpunkt bzw. Ihre Meinung darlegen. Und: Selbstverständlich sind diese Techniken nicht für alle Situationen geeignet. Wenn Sie in einem Gespräch mit Ihrem Chef alle drei Minuten eine Zusammenfassung liefern, wird er Sie wahrscheinlich bald „zusammenfalten“. Das vernünftige Maß macht's und natürlich der Ton.

Quellen und weiterführende Literatur

Gordon, T.: *Managerkonferenz*. Heyne, München 1989

Patzek, A.: *Fragekompetenz für Führungskräfte*. Rosenberger Verlag, Leonberg 2003

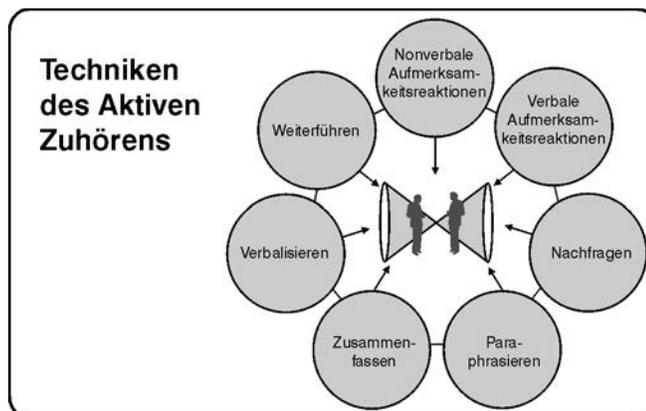
Verwandte Themen im Buch

Wertschätzung

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Beispiele für das Paraphrasieren und Verbalisieren.

Lernkarte



Lösungen der Paraphrasier-Übung

Nachfolgend finden Sie mögliche Antworten. Selbstverständlich sind auch andere Antworten möglich. Wichtig ist, dass Sie keine zusätzlichen Inhalte hineininterpretieren und Ihre Aussage so formulieren, dass der Sprecher zugleich das Gefühl hat, verstanden zu werden, und sich ermutigt fühlt weiterzureden.

	Sprecher	Text	Mögliche Paraphrasierung
1	Kollege	„Seit einigen Wochen springt mein Wagen morgens immer so schlecht an.“	„Ihr Wagen hat Startprobleme?“
2	Kollege	„Endlich habe ich meinen neuen PC, damit kann ich meine Tabellen viel schneller umformatieren.“	„Ja, Ihr neuer PC ist schnell.“
3	Neue Kollegin	„Gestern Abend habe ich zum ersten Mal den Vorstandsvorsitzenden gesehen. Ich finde ihn sehr sympathisch.“	„Wo haben Sie den Vorstandsvorsitzenden gesehen?“
4	Kollegin	„Heute haben den ganzen Vormittag erst zwei Kunden angerufen. Und das, obwohl wir so günstige Sonderangebote in der Zeitung haben.“	„Ja, die telefonische Resonanz auf unsere Anzeige in der Zeitung ist bisher sehr ruhig.“

Lösungen der Verbalisier-Übung

Nachfolgend finden Sie einige Vorschläge für mögliche Antworten. Selbstverständlich sind auch andere Antworten möglich. Wichtig ist, dass Sie keine übertriebenen Gefühle hineininterpretieren und Ihre Aussage so formulieren, dass der Sprecher zugleich das Gefühl hat, emotional angenommen zu sein, ohne psychologisch überinterpretiert (und analysiert) zu werden.

	Sprecher	Text	Mögliche Verbalisierung
1	Kollege	„Seit einigen Wochen springt mein Wagen morgens immer so schlecht an.“	„Die technischen Probleme Ihres Autos sind Ihnen lästig?“
2	Kollege	„Endlich habe ich meinen neuen PC, damit kann ich meine Tabellen viel schneller umformatieren.“	„Ja, das freut Sie, endlich einen schnelleren PC zu haben.“
3	Neue Kollegin	„Gestern Abend habe ich zum ersten Mal den Vorstandsvorsitzenden gesehen. Ich finde ihn sehr sympathisch.“	„Sie sind erleichtert, dass er sympathisch auf Sie wirkt!“
4	Kollegin	„Heute haben den ganzen Vormittag erst zwei Kunden angerufen. Und das, obwohl wir so günstige Sonderangebote in der Zeitung haben.“	„Sie sind enttäuscht, weil so wenig Reaktion erfolgt?“

4.3 Argumentation

Der Chef diskutiert gerade mit seinem Mitarbeiter über die Folgen einer neuen Marketingstrategie für digitale Spiegelreflexkameras.

Chef: „Also, was schlagen Sie vor, wie können wir dem Vorstand gegenüber die neue Strategie begründen?“

Mitarbeiter: „Also ich denke, wir sollten vor allem logisch argumentieren. Unsere Produkte zeichnen sich durch ein erstklassiges Design aus und sind im obersten Preissegment platziert. Unsere Zielgruppe muss folglich über ein hohes Einkommen verfügen. Personen mit hohem Einkommen haben relativ wenig Freizeit, die sie nicht mit umfangreichen Marktanalysen und Preisvergleichen verbringen wollen. Das ist bei Pkw der oberen Preisklasse ebenso. Sie orientieren sich an Marken, die ihnen als Anhaltspunkt dienen und die Kaufentscheidung erleichtern. Deshalb sollten wir den Aufbau unserer Produkte zu einer bekannten Marke forcieren.“

Chef: „Ja, genau, das ist so. Ich sehe schon, dass wird ein Heimspiel für uns, so gut vorbereitet wie Sie sind. Haben Sie toll gemacht. Also dann bis morgen um 10.00 Uhr beim Vorstand in der 33. Etage.“

Mitarbeiter: „Ja, danke, ich freue mich auch.“

Was meinen Sie – werden die beiden um 10.30 Uhr noch Grund zur Freude haben? Trägt das Argument? Oder nicht?

Das Wort *Argument* stammt aus dem Lateinischen und heißt „Beweisgrund“. Wenn wir argumentieren, sollten wir Beweisgründe für oder gegen etwas anführen. Inhaltlich führen wir dabei einem Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner Sachverhalte, Begleitumstände, Hintergründe oder Folgen bestimmter Erscheinungen oder Handlungen vor Augen – und zwar mit dem Ziel, dass der andere uns zustimmt, eine Sachlage einsieht, unsere Ziele unterstützt oder entsprechend unseren Empfehlungen handelt.

Unser Gesprächspartner wird uns aber nur „folgen“, wenn er

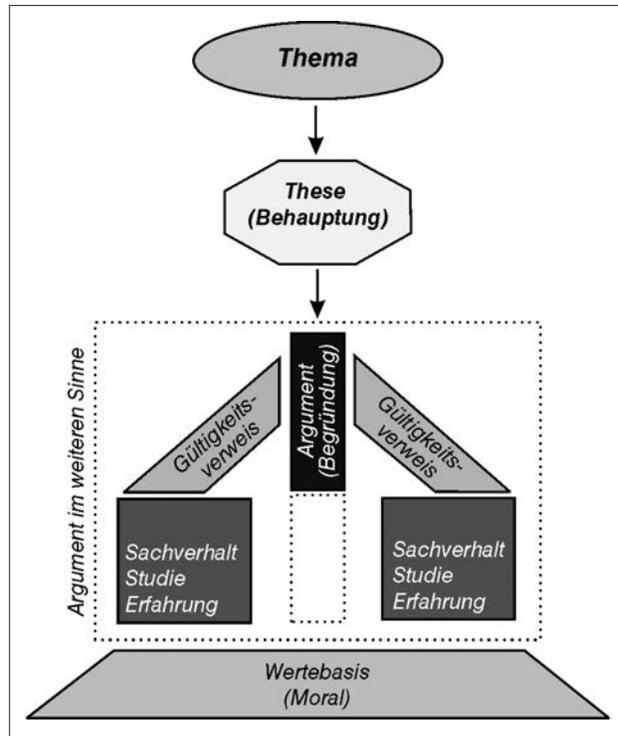
- unsere Aussagen für „wahr“,
- in der Verknüpfung untereinander für logisch,
- daraus aufbauende Schlussfolgerungen für richtig,
- die daraus abgeleiteten Maßnahmen für notwendig bzw. korrekt abgeleitet,
- die Konsequenzen für sich persönlich als „positiv“, also nützlich hält
- und die Argumentation in der Gänze als nachvollziehbar bzw. gewinnbringend erachtet.

Daraus lassen sich die Anforderungen an eine überzeugende Argumentation ableiten:

- Sie muss erstens den Gesetzen der Vernunft folgen, **logisch** sein,
- zweitens dem Gegenüber einen **Nutzen** versprechen
- und drittens von der Gesamtkonstruktion her gewinnend und zwingend erscheinen.

4.3.1 Einfaches Modell einer Argumentation

Um die Argumentationskette logisch aufzubauen bzw. unlogische Argumentationsreihen Fremder zu durchschauen, ist es hilfreich, sich erst einmal die Elemente einer einfachen Argumentationskette vor Augen zu führen.



Elemente einer Argumentation

Thema: Der inhaltliche Rahmen, das Umfeld, in dem man sich bewegt.

These: Behauptung, die eine Sichtweise auf das Thema stützt.

Argument: Aussage, welche die These untermauern soll.

Gültigkeitsverweis: Verweis, mit dem man die Richtigkeit des Arguments stützt.

Quelle: Sachverhalt, Studie, Erfahrungen, die den Verweis aufgreifen.

Moralische Basis: Grundlegende Einstellung, Ethik, auf der die Argumentation beruht.

Lassen Sie uns dies an der stets latent aktuellen Diskussion über das Tempolimit auf deutschen Autobahnen illustrieren:

Thema: Tempolimit auf deutschen Autobahnen

These: Das Tempolimit ist erforderlich,

Argument: weil dadurch die Unfallzahlen sinken.

Gültigkeitsverweis: Dies ist belegbar durch eine Studie des Bayerischen Verkehrsministeriums.

Quelle: Eine sechsmonatige Versuchstudie auf der BAB 95 zwischen den Ausfahrten Seeshaupt und Wolfratshausen, bei der das Tempo auf 100 km/h reduziert wurde, senkte die Unfallzahlen um ein Drittel.

Moralische Basis: Das Retten von Menschenleben ist positiv zu bewerten.

Bezogen auf unser Eingangs-Beispiel, die „Markenstrategie“, ergibt sich folgendes Bild:

Thema: Entwurf einer Marketingstrategie für Produkte im Markt.

These: Aufbau der digitalen Spiegelreflexkamera zu einer bekannten Marke ist sinnvoll.

Argument: Die Zielgruppe ist kaufkräftig und orientiert sich an Marken.

Gültigkeitsverweis: Angedeutet, Bezug auf Pkw der oberen Preisklasse.

Quelle: Fehlt. Kann auch eine pure Behauptung oder „nur“ eigene Erfahrung sein.

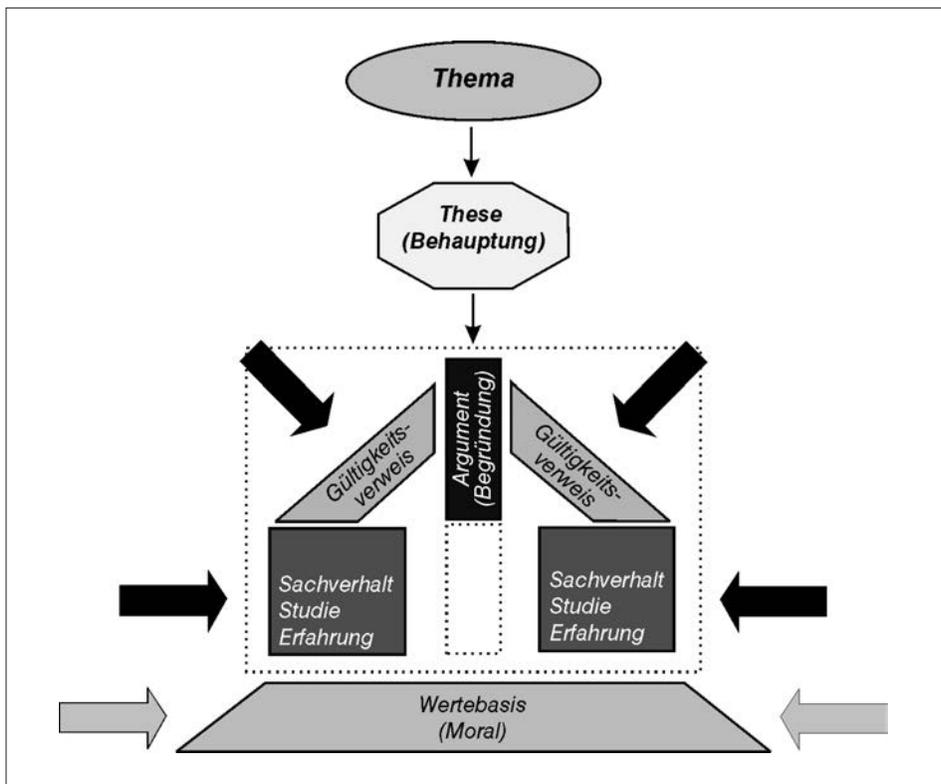
Moralische Basis: Betriebswirtschaftlich gesehen ist Markenpolitik positiv bewertet.

Für den kritischen Vorstand ergeben sich folgende „logische Angriffsziele“:

- ❖ Wer sagt, dass die Zielgruppe aus Personen mit hohem Einkommen besteht? Es können ja auch Liebhaber sein, die ihr Ersparnis nur dafür verwenden?
- ❖ Wodurch ist belegt, dass sich die Zielgruppe an Marken orientiert?
- ❖ Ist der Transfer von der Kfz-Branche auf dieses Segment zulässig?

Merke: Ein Argument steht und fällt immer mit seinem Gültigkeitsnachweis und der Quelle. Zudem ist immer von Bedeutung, welche moralische Wertung es unterstellt.

Nach dieser Reihenfolge sollte man als Gegenpartei die Argumente auch zu entkräften versuchen.



Gültigkeitsverweis bzw. Quelle (ausgewählte Beispiele)	Ihr Angriff (ausgewählte Beispiele)
<i>„Sagt der gesunde Menschenverstand“</i>	Maßstab anzweifeln: ↳ Öffnet Vorurteilen Tür und Tor ↳ Pauschalisiert zu stark ↳ Entwertet Expertenwissen ↳ Plattitüde ↳ Arrogante Grundeinstellung
<i>„Sagt mir meine Erfahrung“</i>	Erfahrung in Frage stellen: ↳ Wie groß ist diese Erfahrung? ↳ Was prägte diese Erfahrung? ↳ Welcher Kollege teilt diese Sicht? ↳ Was ist dabei Wunschdenken? ↳ Wie oft täuschte man sich schon?
<i>„Sagen viele Experten“</i>	Experten anzweifeln ↳ Namen des Experten einfordern, Quelle ↳ Dessen Erfahrung anzweifeln, Unabhängigkeit infrage stellen ↳ Als Einzelfall kritisieren ↳ Wann wurde dies öffentlich diskutiert? ↳ Aus welchem Bereich stammt die Erfahrung?
<i>„Ist in England so“</i>	Vergleichbarkeit der Systeme anzweifeln ↳ Andere Rahmenbedingungen ins Feld führen ↳ Genaue Zahlen einfordern ↳ Als Einzelfall kritisieren ↳ Wo wurde das veröffentlicht? ↳ Negative Nebenwirkungen erfragen
<i>„Laut Studie xyz“</i>	Studie methodisch angreifen: ↳ Aktualität, Vergleichbarkeit mit heute ↳ Methodik, Repräsentativität ↳ Stichprobengröße
<i>„Ist ähnlich wie im Büroalltag“</i>	Jeder Vergleich hinkt! ↳ Andere Rahmenbedingungen ↳ Verschiedene Zielsetzungen darstellen ↳ Künstlichkeit der Situation benennen ↳ Als zu einfache Sicht kritisieren
<i>„Die Schule meines Sohnes zum Beispiel“</i>	Einzelfall als absolute Ausnahme kritisieren ↳ Völlig andere Ausgangssituation ↳ Andere Rahmenbedingungen ↳ Extrem geringe Wahrscheinlichkeit ↳ Es handelt sich um statistische Ausreißer ↳ Nur Durchschnittswerte zählen

Weitere Möglichkeiten, Argumente zu hinterfragen:

Aufwand-Nutzen-Relation – Werden gewisse Maßnahmen zur Veränderung eines Sachverhalts gefordert, lässt sich das Aufwands-Nutzen-Verhältnis hinterfragen.

Überprüfbarkeit/Bürokratie – Ähnliches gilt für die Auswirkungen: Sind beabsichtigte „Veränderungen“ überhaupt messbar? Welcher Aufwand müsste dazu betrieben werden?

Begriffe hinterfragen – Sie können den Spieß umdrehen, indem Sie verwendete Begriffe aufgreifen, in der verwendeten Bedeutung angreifen und hinterfragen. Bei vielen Begriffen wird sich herausstellen, dass es mehrere Definitionsmöglichkeiten gibt und ein Konsens schwer zu erzielen ist.

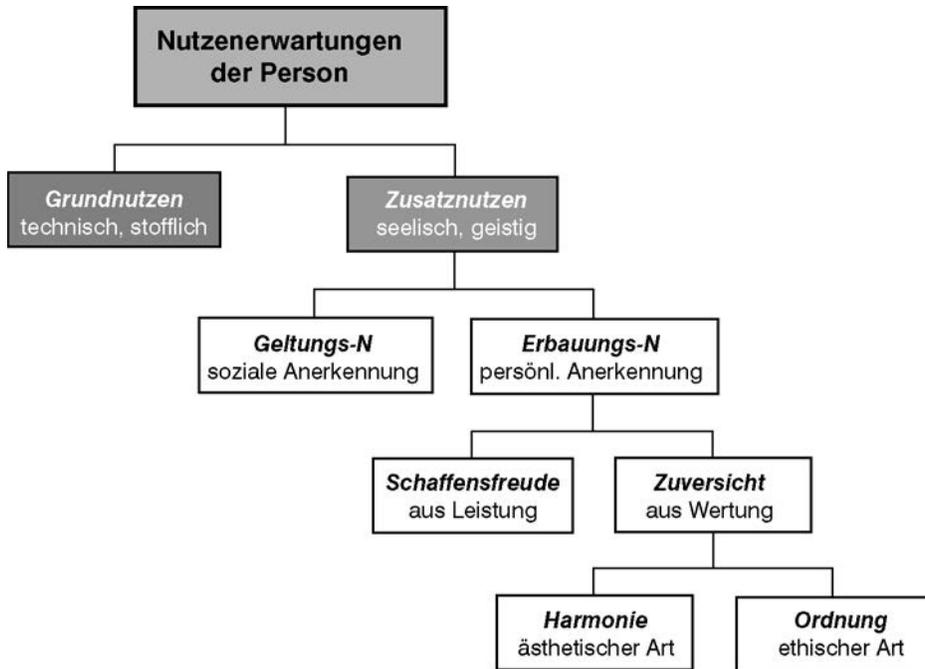
Moralische Basis hinterfragen – Last but not least fußen Argumentationen auf bestimmten moralischen Grundwerten, die wiederum an bestimmte Begriffe geknüpft sind. Wenn Sie eine Argumentation bis auf die moralische Ebene ziehen, werden Sie oftmals auf Grundfragen der Gesellschaft stoßen (Was ist Freiheit? Was ist Gerechtigkeit?). Und die sind selten eindeutig zu beantworten.

4.3.2 Nutzen-Argumentation

Bislang haben wir uns eher mit sach-logischen Aspekten der Argumentation beschäftigt. Orientiert an der Eisberg-Metapher aus dem Abschnitt 1.2, ist das aber nur ein Teil der „Wahrheit“. Weitaus bedeutsamer als die technisch-rationalen Details einer Entscheidung sind emotionale Aspekte. Jedes Produkt, jede Dienstleistung oder, allgemeiner formuliert, jede Situation, jedes Tun hat bestimmte Merkmale, die für sich allein noch keinen Nutzen oder Schaden stiften, sondern mehr oder weniger neutral sind. Interessant werden sie erst dann, wenn Menschen mit ihnen einen gewissen Nutzen verbinden. Wenn sie, vereinfacht formuliert, positive Gefühle (Lustgefühle) erzeugen, erhöhen bzw. Unlust-Gefühle reduzieren. Wie kann dieser Nutzen konkret aussehen?

Lassen Sie uns dies am Beispiel eines Pkw verdeutlichen. Der technisch-sachliche Nutzen besteht für den Käufer offenkundig darin, sich von A nach B bewegen zu können. Als Zusatznutzen böte sich z.B. der **Geltungsnutzen** an, etwa in Form sozialer Anerkennung durch den Erwerb einer bestimmten Marke. Oder der **Erbauungsnutzen**, d.h. die Freude darüber, unabhängig von der Anerkennung durch andere etwas zu besitzen und dafür etwas geleistet zu haben. Oder die **Zuversicht**: Die Nutzung eines solchen Autos vermittelt womöglich das Gefühl, auch künftig leistungsfähig und kreativ zu sein.

Für jeden Menschen stehen andere Nutzenaspekte im Vordergrund. Befinden sich nun mehrere Produkte oder Positionen mit gleichem „technischem“ Nutzen im Wettbewerb, so entscheidet sich der Adressat, der potenzielle Kunde oder der Ge-



sprächspartner für jenes Produkt oder jene Position, die ihm den größeren Zusatznutzen verspricht. Nach einer solchen Entscheidung sucht er – gemäß der Theorie der *kognitiven Dissonanz nach Festinger* – in seinem Umfeld stets nach Informationen, die ihn in seiner Entscheidung bestätigen, andere blendet er zielsicher aus.

Was bedeutet dies für Ihre Argumentation?

Wenn Sie Ihren Gesprächspartner von einer Position überzeugen bzw. ihn zu einer bestimmten Handlung bewegen wollen, sollten Sie ihm den Nutzen vor Augen führen, der damit für ihn verbunden ist. Menschen entscheiden sich fast immer nutzenorientiert. Dies ist übrigens das kleine Einmaleins der Verkaufspsychologie. Jeder gute Verkäufer wird versuchen, Sie zu gewinnen, indem er den Nutzen für Sie hervorhebt. Nebenbei erwähnt: Vielleicht ist Ihnen auch schon die thematische Nähe zum Thema Motivation aufgefallen. Es sind sehr verwandte Gebiete, die im Kern auf dasselbe abzielen: herauszufinden, was Menschen antreibt, sie veranlasst, etwas zu tun – oder nicht zu tun.

Zurück zur Kommunikation: Welche Formulierungen eignen sich dafür, jemandem den Nutzen schmackhaft zu machen?

Formulierung	Typische Nutzeninhalte
<ul style="list-style-type: none"> ...❖ <i>Damit können Sie ...</i> ...❖ <i>Das ermöglicht Ihnen ...</i> ...❖ <i>Dies erspart Ihnen ...</i> ...❖ <i>Dies unterstützt Sie bei ...</i> ...❖ <i>Dadurch entfällt ...</i> ...❖ <i>Damit beschleunigen Sie</i> ...❖ <i>Damit gelingt Ihnen ...</i> ...❖ <i>Das garantiert Ihnen ...</i> ...❖ <i>Dies sichert Ihnen ...</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Gewinnstreben Sicherheitsbedürfnis Geltungsbedürfnis Bequemlichkeit Sozialverantwortung Gesunderhaltung Fortschrittsglaube Spieltrieb Schönheitssinn

4.3.3 Argumentationsfiguren: Zielsetzung und Hintergrund

Im Gespräch kommt es nicht nur darauf an, über die „richtigen“ Argumente zu verfügen bzw. den Nutzen hervorzuheben, man muss beides auch richtig platzieren und die Argumentation gut strukturieren können. Davon hängt die (psychologische) Wirkung beim Gesprächspartner entscheidend ab.

Die Argumentationsfolgen beruhen, der griechisch-antiken Dialektik entlehnt, mehr oder weniger auf demselben Fünfsatz-Grundprinzip:

- ...❖ In der Einleitung wird die Aufmerksamkeit der Zuhörer auf das Anliegen gelenkt.
- ...❖ Im dreifach gegliederten Mittelteil erfolgt die eigentliche Beweisführung.
- ...❖ Zum Schluss wird der Kerngedanke wiederholt, eine Entscheidung getroffen sowie – falls angebracht – ein abschließender Appell formuliert.

Schon in der Antike wurde eine Reihe bestimmter Argumentationsfiguren unterschieden. Ich möchte mich an dieser Stelle nur auf vier wesentliche beschränken. Argumentationsfiguren lassen sich zum Beispiel danach unterscheiden,

- ...❖ ob nur die eigene Position vertreten wird oder
- ...❖ zusätzlich andere Gegenpositionen integriert werden,
- ...❖ ob und zu welchem Zeitpunkt ein Zwischenresümee gezogen
- ...❖ bzw. wann die Schlussfolgerung vorgestellt wird.

Ich möchte Ihnen nun nachfolgend vier Figuren exemplarisch vorstellen.

Die einfache (finale) Beweiskette

Kennzeichen

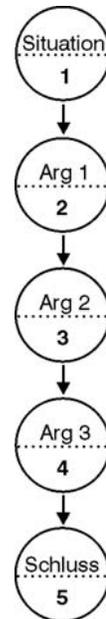
Einzelne Argumente (und Beispiele) werden logisch und klar aneinandergereiht. Die Position bzw. Schlussfolgerung erfolgt erst am Ende der „Beweiskette“.

Beispiel

- ① Die Entscheidung für den Aufbau einer neuen Filiale in der Schweiz ist sehr komplex.
- ② Für die Schweiz spricht zum einen das sehr gute Eisenbahn-Schiennetz.
- ③ Zudem vergrößern wir unsere regionale Präsenz im Land.
- ④ Außerdem: Unsere wichtigsten Bewerber sind auch im Land vertreten.
- ⑤ Also: Wenn wir zur Konkurrenz aufschließen wollen, müssen wir unsere (neue) Filiale in der Schweiz eröffnen. (*Fazit / Folgerung*)

Rhetorische Wirkung / psychologische Botschaft

- Eindeutigkeit
- Keine Polarisierung
- Logischer Aufbau: Eins folgt auf das andere
- Psychologische Botschaft: „Da spricht einer, der der Reihe nach und sehr gewissenhaft vorgeht.“



Die einfache (kausale) Beweiskette

Kennzeichen

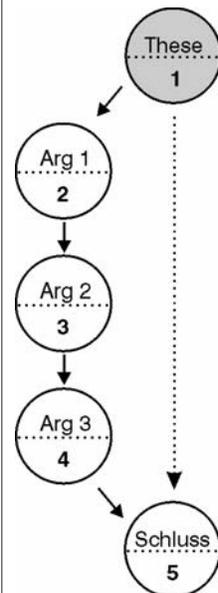
Einzelne Argumente (und Beispiele) werden logisch und klar aneinandergereiht. Das Fazit wird bereits am Anfang genannt und am Ende der „Beweiskette“ als Schlussfolgerung bekräftigt.

Beispiel

- ① Die Entscheidung für den Aufbau einer neuen Filiale steht an – ich plädiere eindeutig für die Schweiz als Standort. Folgende Argumente sind dafür ausschlaggebend:
- ② Erstens: Für die Schweiz spricht zum einen das sehr gute Eisenbahn-Schiennetz.
- ③ Zweitens – und das ist aus meiner Sicht zentral – spricht für die Schweiz, dass wir unsere regionale Präsenz im Land erheblich erhöhen!
- ④ Drittens, nicht zu unterschätzen: Unsere wichtigsten Bewerber sind schon längst im Land vertreten.
- ⑤ Also, wie eingangs erwähnt: Es gibt nur eine mögliche Entscheidung: Wir müssen unsere (neue) Filiale in der Schweiz eröffnen. (*Folgerung*)

Rhetorische Wirkung / psychologische Botschaft

- Entschlossenheit
- Leichte Polarisierung („Ich habe recht“)
- Psychologische Botschaft: „Da spricht einer, der genau weiß wo es langgeht, und dies genau so kundtut.“



Bei den nun folgenden Argumentationsfiguren werden Gegenpositionen einbezogen.

Die vertikale Dialektik

Kennzeichen

Nach der Vorstellung von Argumenten der Gegenseite werden diese nacheinander bewertet und (meist) entkräftet.

Beispiel

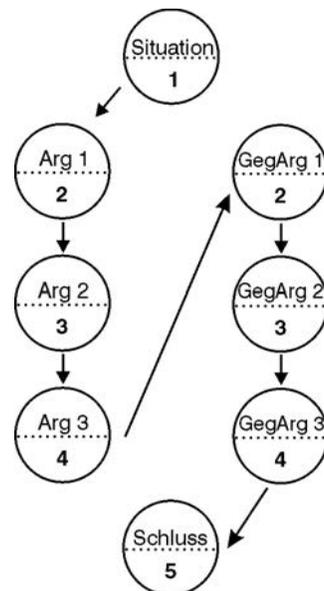
- ① Es geht um die Entscheidung für den Aufbau einer neuen Filiale in der Schweiz. Auf drei Ihrer wesentlichen Positionen möchte ich wie folgt eingehen:
- ② Sie sind erstens gegen die Schweiz, da dort wenige unserer Lieferanten sind.
- ③ Sie sagen auch, dass in der Schweiz bald eine noch höhere Lkw-Maut drohe.
- ④ Und abschließend sprechen Sie sich gegen die Schweiz aus, da es dort Sprachprobleme geben wird.

Ich möchte darauf folgendes erwidern:

- ① Erstens: Einige unserer Lieferanten befinden sich zwar in Österreich, aber die Fusion von Melti AG und Verta AG wird dazu führen, dass das Verta-Werk in Salzburg geschlossen wird, und zwar zugunsten des Standortes Suhr in der Schweiz.
- ② Zweitens zum Thema Lkw-Maut: Die direkten Lkw-Mautkosten machen nur etwa drei Prozent der Gesamt-Logistik-Kosten aus. Die günstigen Spritpreise in der Schweiz kompensieren dies bei weitem.
- ③ Und last but not least: Sprachprobleme wird es – wenn denn überhaupt – zumindest in den deutschsprachigen Kantonen der Schweiz nicht geben.
- ④ Somit komme ich zusammenfassend zu der Schlussfolgerung: Die Argumente von Ihnen können nicht überzeugen, im Gegenteil: Es wird deutlich, dass vieles für die Schweiz als neuen Standort spricht.

Rhetorische Wirkung

- Die Alternativen der Gegenseite werden detailliert in ihrer Summe aufgezeigt.
- Die eigenen Argumente werden geballt zur Wirkung gebracht. Die Schlussfolgerung ergibt sich zwangsläufig.
- Psychologische Botschaft: „Da macht sich jemand die Mühe, die Gegenargumente zu durchdenken.“



Die horizontale Dialektik

Kennzeichen

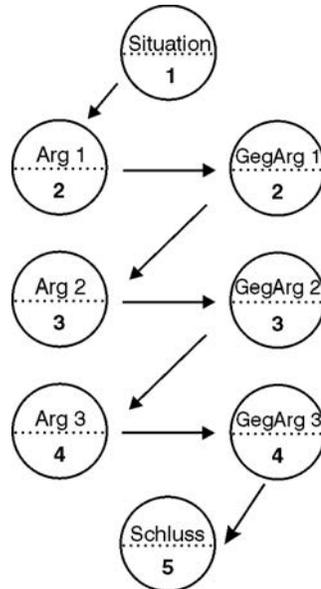
Jedes Gegenargument wird einzeln auf- und angegriffen. Die letztendliche Schlussfolgerung begründet wieder die Position des Sprechers.

Beispiel

- ① Es geht um die Entscheidung für den Aufbau einer neuen Filiale in der Schweiz. Auf drei Ihrer wesentlichen Positionen möchte ich wie folgt eingehen:
- ② Sie sind erstens gegen die Schweiz, da dort wenige unserer Lieferanten sind.
- ② Ich sage dazu: Einige unserer Lieferanten befinden sich zwar in Österreich, aber die Fusion von Melti AG und Verta AG wird dazu führen, dass das Verta Werk in Salzburg geschlossen wird, und zwar zugunsten des Standortes Suhr in der Schweiz.
- ③ Sie sagen auch, dass in der Schweiz bald eine noch höhere Lkw-Maut drohe.
- ③ Ich meine, dass die direkten Lkw-Mautkosten nur etwa drei Prozent der Gesamt-Logistik-Kosten ausmachen. Die günstigen Spritpreise in der Schweiz kompensieren dies bei weitem.
- ④ Und abschließend sprechen Sie sich gegen die Schweiz aus, da es dort Sprachprobleme geben wird.
- ④ Sprachprobleme wird es – wenn überhaupt – zumindest in den deutschsprachigen Kantonen der Schweiz nicht geben.
- ⑤ Somit komme ich zusammenfassend zu der Schlussfolgerung: Die Argumente von Ihnen können nicht überzeugen, im Gegenteil: Es wird deutlich, dass vieles für die Schweiz als neuen Standort spricht.

Rhetorische Wirkung

- Die Alternativen der Gegenseite werden isoliert betrachtet.
- Die Alternativen können nicht wirken, sie werden sofort relativiert.
- Die Schlussfolgerung ergibt sich unmittelbar und zwangsläufig.
- Psychologische Botschaft: „Da zeigt aber einer nach Strich und Faden, wo es langgeht.“



Übung zum Vertiefen

Verfolgen Sie doch einmal in Zukunft (Fernseh-)Diskussionen kritisch. Achten Sie auf Argumente und Beweisführungen.

Tipps zur Umsetzung

Vernünftige bzw. am Nutzen orientierte Argumentation ist in jedem Bereich menschlichen Zusammenlebens gefragt. Wenn Sie hier Ihre Kompetenzen erweitern, gewinnen Sie auf allen Feldern dazu.

Vorsicht Falle

Wenn Sie Ihre Aufmerksamkeit entsprechend geschult haben, werden Sie – vielleicht mit Entsetzen – feststellen, wie wenig Argumentationen wirklich den Anforderungen an eine vernünftige Beweisführung standhalten:

- ❖ Sie werden vielmehr erkennen, dass viele Argumente keine sind, sondern nur beliebige, mit Nachdruck vorgetragene Aussagen ohne jeden Gültigkeitsverweis! Fordern Sie Argumente!
- ❖ Sie werden viele Argumente als Selbst-Betrugs-Schlüsse enttarnen, die nach dem Prinzip aufgebaut sind: „Dafür spricht, dass ich das so toll finde!“ Sprechen Sie dies offen an.
- ❖ In vielen Diskussionen springen die Teilnehmer zwischen den Themen hin und her und verweigern so die nachhaltige Diskussion einzelner Argumente. Bitten Sie, beim Thema zu bleiben.
- ❖ Dieselbe Taktik wird angewendet bei einzelnen Argumenten: Sobald angegriffene Argumente etwas fragwürdig erscheinen, werden sofort andere ins Feld geführt, um die Verhandlungspartner abzulenken. Haken Sie gezielt nach!

Quellen und weiterführende Literatur

Allhoff, W. & Allhoff W.: *Rhetorik und Kommunikation*. Reinhardt Verlag, München 2006

Adolph, K.: *Das Buch der Argumentation*. ATE, Münster 2002

Lay, R.: *Dialektik für Manager*. Econ, München 2001

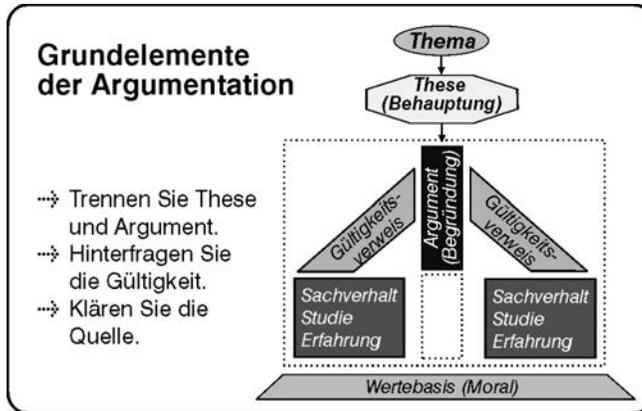
Verwandte Themen im Buch

Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Übersicht mit weiteren Tipps und Tricks rund um das Thema Argumentation.

Lernkarte



4.4 Verhandeln nach dem Harvard-Konzept

Frau Müller, Vertriebsmitarbeiterin in einem Chemieunternehmen, wünscht sich seit geraumer Zeit ein neues Büro. Bislang sitzt sie mit zwei Kollegen in einem Zimmer an der Südseite des Bürohauses. Sie argumentiert, dass sie die Hitze im Sommer nicht aushalten könne und mehr Raum zum Arbeiten benötige. Nun ergibt sich die Möglichkeit, ein eigenes Büro zu erhalten. Ihr direkter Vorgesetzter, Herr Schmidt, genehmigt den Umzug aber nicht, mit der Begründung, ein zusätzlicher Raum sei zu teuer.

Chef: „Ja, ich bekomme dann vom Controlling pro Monat 400 Euro mehr auf meine Kostenstelle geschrieben, und Sie wissen ja selbst, wie angespannt die Finanzsituation im Moment bei uns ist.“

Mitarbeiterin: „Das weiß ich. Ich respektiere dies auch. Ich brauche einfach mehr Freiraum, um in Ruhe nachzudenken. Gerade für die neue Konzeption. Und zwei Kollegen in einem Raum, das heißt sich dann so schnell auf, da kann man kaum mehr arbeiten ... Aber mir kommt da eine Idee: Der Besprechungsraum im dritten Stock ist doch seit dem Wegzug der Abteilung BT23 sehr oft frei. Vielleicht kann ich öfter mal in den wechseln, um einige Stunden ungestört arbeiten zu können.“

Chef (denkt nach): „Ja, das klingt vernünftig. Lassen Sie mich mal darüber nachdenken, und dann sehen wir weiter ...“

Klingt nach einer eleganten Lösung, was meinen Sie? Ausgangspunkt ist das sogenannte Harvard-Konzept der Verhandlungsführung und Konfliktbewältigung. Dies ist eine viel beachtete Methode, Verhandlungen sachbezogen zu führen bzw. bei Konflikten für alle Seiten zufriedenstellende Kompromisse zu finden. Es beruht auf dem „Harvard Negotiation Project“ der Harvard Universität in den USA.

Das Konzept verfolgt folgende Absichten:

- Verhandlungen sollen erstens eine vernünftige Übereinkunft zustande bringen,
- zweitens effizient sein
- und drittens das Verhältnis zwischen den Parteien verbessern.

Das Harvard-Konzept bewährt sich in der (politischen) Praxis vor allem dort, wo Verhandlungen bereits festgefahren sind oder zu stagnieren drohen. Es wird inzwischen mit großem Erfolg auch für die Lösung zwischenmenschlicher Probleme im betrieblichen Alltag angewendet.

Das Harvard-Konzept basiert auf vier Grundprinzipien

1. Die beteiligten Menschen und die Probleme müssen getrennt voneinander behandelt werden.
2. Die Interessen der Beteiligten und nicht die Positionen werden in den Mittelpunkt gestellt.
3. Es werden für die Lösung vielfältige Optionen (Wahlmöglichkeiten) zu beiderseitigem Vorteil entwickelt.
4. Das Ergebnis baut auf möglichst objektiven Entscheidungsprinzipien auf.

Ich möchte Ihnen nun die einzelnen Grundprinzipien im Detail vorstellen:

4.4.1 Erstes Grundprinzip: Die beteiligten Menschen und die Probleme müssen getrennt voneinander behandelt werden

Die „Erfinder“ der Methode, Roger Fisher, William Ury und Bruce Patton, empfehlen dazu: in der Sache hart zu sein und auch hart vorzugehen, den beteiligten Menschen gegenüber aber weich, verbindlich und zugewandt zu begegnen.

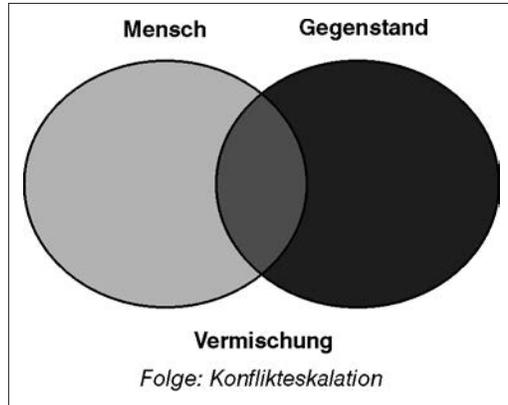
Verhandlungen geraten oftmals ins Stocken, wenn Positionen unverrückbar wie Rammböcke in den Boden gestoßen werden. Die beteiligten Gesprächspartner versuchen, mit immer mehr Kraft und Verbissenheit sich gegenseitig aus ihren

Positionen zu verdrängen. Die Enttäuschung darüber, dass man seine eigenen Ziele nicht schnell genug erreichen kann, vermischt sich dann mit der Entrüstung über die Beharrlichkeit der Gegenseite. Man beginnt, den Verhandlungspartner immer einseitiger und ablehnender zu bewerten und ihn zunehmend negativ zu beschreiben, z.B. als stur, emotionslos, egoistisch. Dadurch engt sich der Blick fast tunnelartig immer mehr ein, man nimmt nur noch Negatives wahr.

So entsteht ein Teufelskreis, in dem die Sach-Position in den Hintergrund rückt und die ganze Aufmerksamkeit nur noch der „Bosheit“ des anderen gilt.

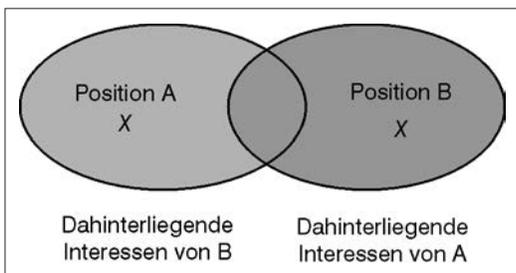
Hier zehn Tipps, dies zu vermeiden:

1. Halten Sie sich stets vor Augen, dass die „Gegenseite“ nicht aus abstrakten Repräsentanten besteht, sondern aus Menschen, die auch persönliche Bedürfnisse haben und diese befriedigen möchten.
2. Achten Sie diese persönlichen Bedürfnisse so weit wie möglich und trennen Sie diese von dem Konfliktgegenstand.
3. Lenken Sie Ihre Aufmerksamkeit auch auf jene Anteile der Person Ihres Gegenübers, die Sie wertschätzen können.
4. Versuchen Sie, sich in die Lage des anderen zu versetzen.
5. Leiten Sie die Absichten des anderen niemals aus den eigenen Befürchtungen ab.
6. Versuchen Sie die eigenen Emotionen und die Emotionen Ihres Gegenübers zu erkennen, zu verstehen und sie auch einmal gezielt anzusprechen.
7. Reagieren Sie auf symbolische Gesten, die eine persönliche Wertschätzung signalisieren.
8. Hören Sie aktiv zu und geben Sie laufend Rückmeldungen über das, was gesagt wurde. Versuchen Sie so zu sprechen, dass Sie verstanden werden.



9. Vermeiden Sie Tadel an die Gegenseite, selbst dann, wenn es aus Ihrer Sicht angebracht wäre. Denn gegen die Vorwürfe muss sich die Gegenseite verteidigen und wird Ihnen widersprechen.
10. Vermeiden sie kränkende Formulierungen wie „Nun habe ich gewonnen“ oder „Da haben Sie verloren“. Wenn eine Seite das Gefühl hat, klein beigegeben zu müssen, wird sie nie zu Kompromissen bereit sein.

4.4.2 Zweites Grundprinzip: Die Interessen der Beteiligten, und nicht die Positionen, werden in den Mittelpunkt gestellt



Das Grundproblem einer Verhandlung liegt oftmals nicht in der gegenseitigen Sachposition, sondern eine Ebene dahinter. Hier geht es um menschliche Nöte, Sorgen und Ängste. Nehmen wir das Beispiel vom Anfang des Kapitels.

Die **äußerlichen Positionen** waren scheinbar weit auseinander:

- ❖ Die Mitarbeiterin will unbedingt ein neues Büro.
- ❖ Der Chef muss auf die Kosten achten.

Im Hintergrund – also auf der **Ebene der Interessen** – geht es aber um mehr:

- ❖ Der Chef will womöglich neben zusätzlichen Kosten auch verhindern, dass sich die Mitarbeiterin zu weit aus dem gewohnten Arbeitsbereich und Kollegenkreis entfernt. Vielleicht befürchtet er eine Spaltung des Teams.
- ❖ Die Mitarbeiterin kommt mit einem Kollegen im Raum nicht klar und benötigt manchmal einfach etwas Abstand und Ruhe.

Wenn man sich nun von den Positionen – „eigenes Zimmer“ „keine Kosten“ – löst und auf die dahinterliegenden Wünsche und Interessen schaut, wird ein Kompromiss möglich: der Besprechungsraum.

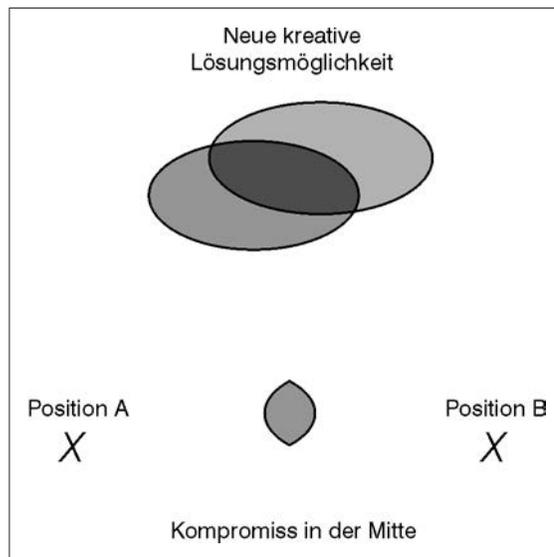
Zehn weitere Tipps dazu:

1. Analysieren Sie intensiv und umfassend die Position der anderen Partei und fragen Sie sich: Aus welchem Grund kann dieses Ziel so bedeutsam sein?
2. Reflektieren Sie darüber, warum die Person gerade diese Position einnimmt und keine andere.
3. Versuchen Sie zu verstehen, welche inneren Beweggründe die Person antreiben.
4. Beziehen Sie die Wahlmöglichkeiten der anderen Partei in Ihre Überlegungen ein.
5. Gestehen Sie sich ein, dass beide Seiten vielfältige Interessen haben.

6. Die wichtigsten Interessen sind die menschlichen Grundbedürfnisse entsprechend der Maslow'schen Bedürfnispyramide: wirtschaftliche Grundabsicherung, Sicherheit, Zugehörigkeitsgefühl, Leistung und Anerkennung dafür, Selbstbestimmung.
7. Machen Sie Ihre eigenen Interessen deutlich.
8. Erkennen Sie die Interessen der Gegenseite als Teil des Problems an.
9. Blicken Sie nach vorn, nicht rückwärts. Vermeiden Sie „Warum“-Fragen und den Blick zurück, fragen Sie stattdessen „nach vorn“, zum Ziel hin.
10. Stellen Sie z.B. hypothetische Fragen wie: „*Wie ginge es Ihnen, wenn Sie bis morgen ein Konzept vorlegen müssten und Ihre zwei Kollegen im Raum hängen nur am Telefon, weil gerade die Marketingkampagne anlief?*“ Das kann gegenseitiges Verständnis schaffen.

4.4.3 Drittes Grundprinzip: Es werden vielfältige Optionen (Wahlmöglichkeiten) zum beiderseitigen Vorteil entwickelt

Die wenigsten Menschen erkennen, dass es wirklich unterschiedliche Möglichkeiten für die Lösung eines Problems oder eines Konfliktes gibt. Bei einer Auseinandersetzung glauben die Parteien meist, dass sie die Lösung schon haben, und sie wollen ihre Sicht auf die Dinge der anderen Partei aufdrängen. Brauchbare Antworten und Lösungsmöglichkeiten scheinen dabei auf einer geraden Linie zwischen dem Angebot der Gegenseite und dem eigenen Angebot zu liegen. Als einzig sinnvoller Weg erscheint es beiden Seiten, sich in der Mitte zu treffen, d.h. den jeweiligen Nutzen zu halbieren.



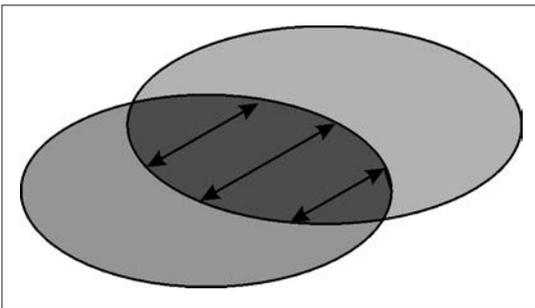
Verhandlungen werden oftmals von folgenden Hindernissen blockiert:

- von einem vorschnellen Urteil
- von der Suche nach *der* „richtigen“ Lösung
- von der Annahme, dass der Kuchen begrenzt sei
- von der Vorstellung, dass die anderen ihre Probleme gefälligst selbst lösen sollen

Zehn weitere Tipps:

1. Trennen Sie den Prozess des Findens von Optionen von der Beurteilung dieser Optionen.
2. Versuchen Sie, die Zahl der Optionen eher zu vermehren, als die richtige Lösung zu finden.
3. Nutzen Sie geeignete Methoden zur kreativen Ideenfindung, wie z.B. Brainstorming etc.
4. Auch andere Methoden aus dem Bereich der Kreativitätstechniken sind hierzu geeignet, z.B. der Morphologische Kasten, die „2-3-6-Methode“.
5. Sie sollten auch Vorschläge entwickeln, die der anderen Partei die Entscheidung erleichtern.
6. Erleichtern Sie ihrer Gegenseite das Verständnis für Ihre Interessen.
7. Beziehen Sie die Sicht von Experten aus anderen Bereichen mit ein.
8. Vermeiden Sie Drohungen und Warnungen bei der Entscheidungsfindung.
9. Überlegen Sie: Was können Sie zusätzlich anbieten, das für die Gegenseite interessant ist und Sie gleichzeitig wenig „kostet“?
10. Suchen Sie nach einem ähnlichen Fall oder einem Präzedenzfall.

4.4.4 Viertes Grundprinzip: Das Ergebnis baut auf möglichst objektiven Entscheidungsprinzipien auf



Zuweilen arten Verhandlungen, selbst wenn man die oben genannten Tipps anwendet, am Ende zu basarähnlichem Feilschen oder Pokern aus. Es kommt zu einem Wettbewerb darüber, wer der Hartnäckigste ist bzw. wer im richtigen Moment die taktisch bestplatzierten Zugeständnisse macht. Die Erfahrung lehrt, dass kaum eine Verhandlung gütlich

und effektiv enden wird, wenn die eine Partei ihre Interessen gegen den Willen der anderen Partei durchzusetzen vermag. Spätestens wenn das Ergebnis schwarz auf weiß der „unterlegenen“ Partei ins Haus flattert, wird sich der Eindruck, über den Tisch gezogen worden zu sein, nicht mehr abwehren lassen. Dann ist die Versuchung groß, sich für das verlorene Terrain zu rächen.

Also: Die Chance, eine für beide Seiten vernünftige Übereinkunft zu erzielen, hängt wesentlich davon ab, ob es gelingt, möglichst neutrale und objektive Kriterien und Standards für die Lösung zu finden. Neutrale Kriterien bedeutet, dass sie von beiden Seiten akzeptiert werden und keine Seite begünstigen. Man könnte auch von Objektiv-

vität sprechen, also einer Gleichbeurteilung der Kriterien unabhängig von einer der beiden Parteien.

Hier noch Tipps zum Thema Kriterien: Funktionieren Sie den Konflikt zur gemeinsamen Suche nach objektiven Kriterien um. Ziehen Sie dabei z.B. Vergleichsfälle zu Rate oder das Vorgehen anderer Organisationen, wissenschaftliche Gutachten, Sachverständige oder bemühen Sie dafür Kosten oder Marktwert einer Sache, ferner Gerichtsurteile oder generelle Prinzipien, wie Gleichbehandlung oder auch: die Tradition.

Übung zum Vertiefen

Reflektieren Sie aus Ihrer eigenen beruflichen Biografie Verhandlungssituationen, in denen neue und kreative Lösungen gefunden wurden. Fragen Sie dazu:

- Wieso wurde diese Lösung zu Beginn nicht berücksichtigt?
- Wie kam der Gedanke an diese Lösung ins Spiel?
- Was trug dazu bei, dass beide Seiten die Lösung akzeptieren konnten?

Tipps zur Umsetzung

Manchmal hilft das Hinzuziehen eines neutralen Konflikt- bzw. Verhandlungsmoderators. Seine Aufgabe ist es, im Austausch der Parteien darauf zu achten, dass die Grundregeln eingehalten und bei „Stockungen“ neue Impulse gegeben werden. Inzwischen gibt es auch eine Berufsgruppe, die Konfliktmediatoren, die sich auf dieses Gebiet spezialisiert haben.

Vorsicht Falle

Bei der Auswahl eines Moderators bzw. Mediators ist unbedingt darauf zu achten, dass er keiner Seite näher steht als der anderen, also beide Parteien gleichermaßen von seiner Neutralität überzeugt sind. Ungeeignet ist also Ihr alter Schulfreund, der inzwischen Mediator wurde, auch wenn Sie ihm gern einen lukrativen Auftrag gönnen würden ...

Quellen und weiterführende Literatur

- Fisher, R. et al.: *Das Harvard-Konzept*. Campus, Frankfurt 1993
- Altmann, G. et al.: *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Beltz, Weinheim 1999
- Bähler, Chr. et al.: *Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen. Praktische Anleitung und Methoden zur Mediation in Gruppen*. Paderborn: Junfermann 2008

Verwandte Themen im Buch

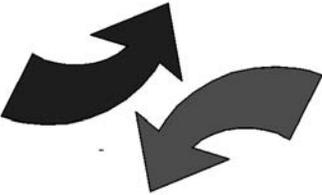
Aktives Zuhören, Rollentausch

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Checkliste zur Analyse von Konflikten.

Lernkarte

Das Harvard-Konzept



1. Menschen und die Probleme voneinander trennen.
2. Fokus auf die Interessen hinter den Positionen lenken.
3. Entwicklung vielfältiger Optionen (Wahlmöglichkeiten).
4. Ergebnisse mit objektiven Kriterien bewerten.

5. Sprache

5.1 Wertequadrat

Mitarbeiter: „Also mit dem Herrn Kwanka, mit dem kann man einfach nicht vernünftig reden.“
Chef: „Wie kommen Sie zu der Meinung?“
Mitarbeiter: „Ach, der ist einfach nicht spontan, sondern wahnsinnig ängstlich. Dem fehlt doch jeder Mut.“
Chef: „Ängstlich ...?“
Mitarbeiter: „Ja, total; der überlegt doch 10.000 Mal, was die Risiken sind, bevor er sich entscheidet.“
Chef: „Und das genaue Überlegen finden Sie ängstlich?“
Mitarbeiter: „Nein, so meine ich das nicht, sondern ...“

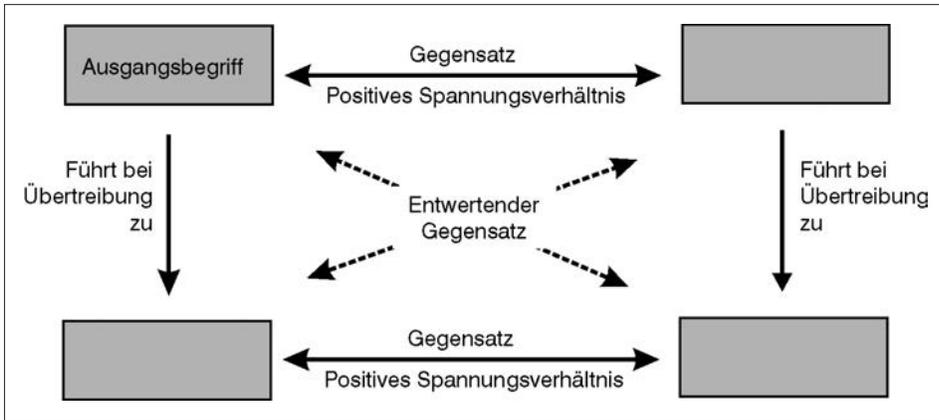
Es stellt sich also heraus, dass der Mitarbeiter die Begriffe „Vorsicht“ und „Ängstlichkeit“ gedanklich miteinander verbindet. Aus seiner Sicht ist es Ängstlichkeit, die den anderen antreibt. Aus einer anderen Sicht könnte man genauso gut sagen, er verhält sich einfach sehr besonnen.

In Gesprächen kommt es vor, dass man bestimmte Personen oder Situationen mit Eigenschaften bzw. Etiketten versieht. In Abschnitt 1.1 haben Sie erfahren, dass es keine Objektivität im zwischenmenschlichen Kontakt gibt. Viele Irritationen im beruflichen Alltag entstehen durch unpassende gegenseitige Zuschreibungen von Begriffen, in deren Folge Menschen sich zurückziehen oder Fronten sich verhärten können.

Eine Ursache dafür liegt darin, dass wir Begriffe, mit denen wir Eigenschaften anderer bezeichnen, zuweilen pauschal und einseitig verwenden und komplexe Sachverhalte „schwarz-weiß“ abbilden. Das verschleiert den Blick auf die Komplexität der Situation und verhindert erweiterte Perspektiven. Wenn es uns gelingt, mehr Sensibilität für unser Sprach- und Ausdrucksverhalten zu entwickeln und unseren Umgang mit Begriffen und Zuschreibungen zu hinterfragen, kann dies ein wichtiger Baustein für unsere (sprachliche) Weiterentwicklung sein.

Bereits 1967 hat Paul Helwig eine einfache Methodik zur Analyse des Bedeutungsumfelds von Begriffen vorgestellt, die später von Friedemann Schulz von Thun unter der Bezeichnung *Wertequadrat* einer breiten Öffentlichkeit vorgestellt wurde. Der Kern des Wertequadrats lässt sich durch folgende Grafik abbilden:

- ⇨ Begriffe, hier Bezeichnungen von Tugenden, Werten, Qualitäten, stehen im Gegensatz (im positiven Spannungsverhältnis) zu anderen Begriffen.
- ⇨ Ihre umfassende Bedeutung gewinnen diese Begriffe erst, wenn sie in ihrer Spannung zu ihrem Gegensatz erkannt und ausgehalten werden.

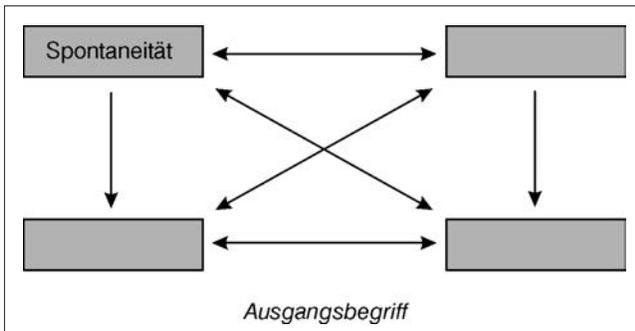


- ...❖ Zu jedem Begriff gehört aber auch eine „Schattenseite“, und zwar jene Facette der Eigenschaft, die sich bei einseitiger Übertreibung zeigt.
- ...❖ Wenn man nun zum Ausgangsbegriff den Gegensatz stellt und zu beiden Begriffen außerdem deren „Übertreibungen“, gelangt man zu einem Wertequadrat, bei dem die vier gefundenen Begriffe in einem ganz bestimmten Zusammenhang stehen.

Ein solches Wertequadrat lässt sich für jeden Begriff konstruieren. Es erfordert lediglich Konzentration und eine gewisse Sprachgewandtheit. Erschwert wird dies jedoch durch das fehlende Bewusstsein für die Bedeutung einer klaren Sprache und den zunehmenden Einzug von Anglizismen in die deutsche Sprache.

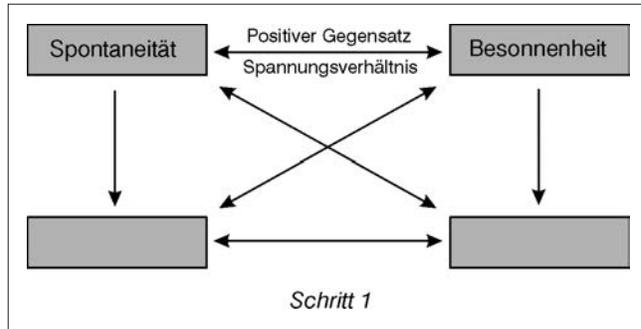
Was gibt es noch zu beachten, bevor wir uns ein Beispiel vornehmen?

Hinter den meisten vermeintlich „negativen“ Werten (im Wertequadrat in zweiter Reihe unten) stehen (im Kern) positive Absichten (Tugenden, im Wertequadrat oben). In Konfliktgesprächen kann zunehmende Emotionalisierung dazu führen, dass sich die Partner wechselseitig die „Extrempositionen“ ihrer (Un-)Tugenden vorwerfen. Dadurch geht der „an sich“ nicht so negativ gemeinte Kerninhalt des Vorwurfs unter. Deshalb ist es für einen optimalen Gesprächsverlauf erforderlich, übertriebene Polarisierungen zu vermeiden und die im Hintergrund stehenden Werte würdigen zu können.

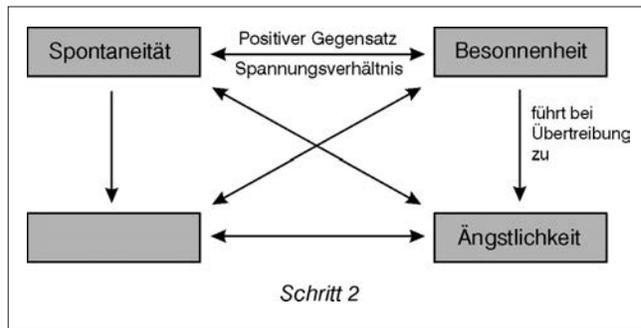


Für die Konstruktion eines solchen Wertequadrats empfiehlt sich ein relativ positiv besetzter Begriff als Ausgangspunkt oben links. In unserem Beispiel ist dies „Spontaneität“.

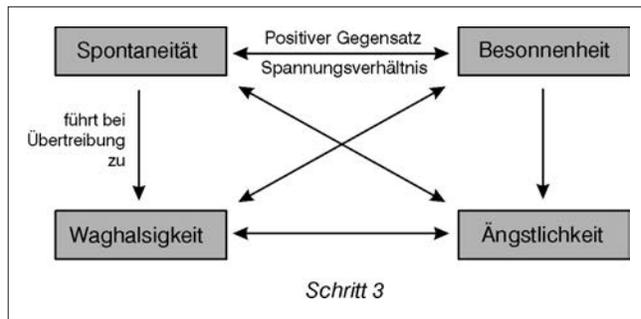
Als „positives Spannungsverhältnis“ wählen wir jetzt einen Begriff, der einen Gegensatz ausdrückt, aber nicht negativ assoziiert sein muss. Nehmen wir den Begriff „Besonnenheit“. Grafisch ist dieser gegensätzliche Begriff oben rechts einzutragen.



Kommen wir zur Ebene der Übertreibungen. Es gilt für beide Begriffe die „Schattenseite“ zu finden, eben die Übertreibung. In unserem Beispiel kann ein Zuviel an Besonnenheit zu „Ängstlichkeit“ führen, einzutragen im unteren rechten Quadrat.



Das Wertequadrat zu vervollständigen, gibt es nun zwei Möglichkeiten: Zum einen kann man weiter im Uhrzeigersinn vorgehen und zu der eben gefundenen Übertreibung (Ängstlichkeit) wiederum den Gegensatz suchen. Oder man sucht zum Ausgangsbegriff eine Übertreibung. Rein theoretisch müsste man zum selben Ergebnis kommen. Der passende Begriff wäre „Waghalsigkeit“, einzutragen in das untere Quadrat links. Fertig ist das Wertequadrat!



Interessant sind besonders die beiden Begriffspaare, die sich diagonal gegenüberstehen, verbunden durch die sich in der Mitte kreuzenden Pfeile: in unserem Fall „Spontaneität“ und „Ängstlichkeit“ sowie „Besonnenheit“ und „Waghalsigkeit“. Sie bilden meist starke Gegensätze. Im Alltag beschreiben wir weniger geschätztes oder weniger erwünschtes Verhalten nicht als „gegensätzlichen Wert“, sondern wechseln gleich in

die Ebene darunter, zitieren das Verhalten also in seiner Übertreibung und werten es somit ab.

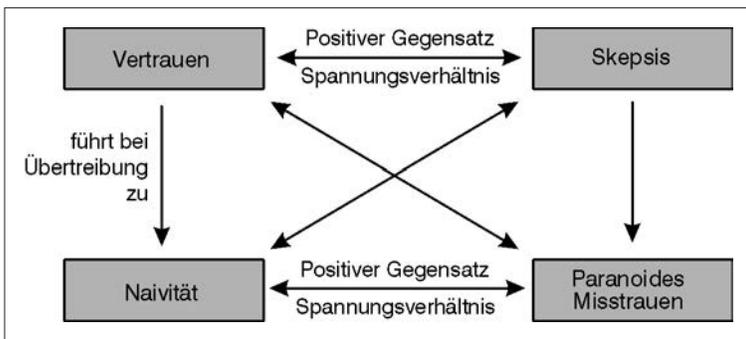
In unserem Beispiel übertreibt der Mitarbeiter in der Beschreibung des Verhaltens seines Kollegen, nennt ihn also ängstlich. Er könnte es ja auch als „vorsichtig“ oder „zurückhaltend“ bezeichnen. Dass er es nicht tut, kann als erster Hinweis auf einen latenten Konflikt gewertet werden. Je verhärteter die Fronten, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter bei der Beschreibung einer an sich neutralen Eigenschaft in die untere Ebene rutscht und übertreibt.

Dies führt einerseits zu einer Abwertung des im Kern enthaltenen (positiven) Wertes und trägt andererseits zur Entstehung und Eskalation von Konflikten bei.

Welche konkreten Anwendungsbereiche gibt es nun für dieses Tool in der täglichen Praxis einer Fach- und Führungskraft? Es bieten sich vor allem zwei Gelegenheiten an:

Zurückweisung ungerechtfertigter Vorwürfe. Wenn Ihnen im Gespräch bestimmte Eigenschaften zum Vorwurf gemacht werden, kann es sein, dass Ihr Gesprächspartner einen Begriff verwendet, der die Übertreibung eines an sich positiven Wertes darstellt. Sie können in dieser Situation kontern, indem Sie sich kurz den im Vorwurf enthaltenen positiven Wert überlegen und damit argumentieren. Angenommen, Sie fordern in einer Sitzung von einem Mitarbeiter konkrete Zahlen zur aktuellen Situation und der Mitarbeiter wirft Ihnen „Misstrauen“ vor. Dann sollten Sie entgegnen, dass Ihr Verhalten nichts mit übertriebenem Misstrauen zu tun habe, sondern Ihre Erfahrung (womöglich sogar mit der Abteilung des Mitarbeiters) Sie lehrte, *skeptisch* zu sein.

Kritische Beleuchtung übertriebenen Verhaltens in Feedbackgesprächen. Natürlich kann es auch genau anders herum funktionieren, z.B. mit einem Mitarbeiter, der Kollegen stets Böses unterstellt, alles tausendmal hinterfragt und damit das Vorschreiten eines Projektes behindert. Dann können Sie in einem Gespräch mit ihm dieses Verhalten kritisch beleuchten und dabei den im Kern enthaltenen positiven Wert durchaus würdigen. Sie können sich auf ein Gespräch mit ihm vorbereiten, indem Sie das Wertequadrat skizzieren. Es sähe so aus:



Im Übrigen genügt es auch, wenn Sie sich der Grundsystematik bewusst sind und darüber reflektieren, dass in jedem kritischen Vorwurf ein positiver Kern steckt. Diesen Kern machen Sie dann zum Ausgangspunkt Ihrer Argumentation.

Übung zum Vertiefen

(Lösung finden Sie am Ende des Kapitels)

Genauigkeit	?	Langsamkeit	?
?	?	?	?
spontan	?	einfühlsam	?
?	?	?	?

Tipps zur Umsetzung

Wie im Text beschrieben, gibt es vor allem zwei Situationen, in denen diese Technik hilfreiche Dienste leistet:

- als Technik zur Zurückweisung ungerechtfertigter Vorwürfe
- als Technik zur kritischen Beleuchtung übertriebenen Verhaltens in Feedbackgesprächen

Darüber hinaus können Sie dieses Werkzeug auch in Diskussionen und Argumentationen einsetzen, um Vorwürfe zu entkräften bzw. eigenen Argumenten Stichhaltigkeit zu verleihen.

Vorsicht Falle

Es dauert eine gewisse Zeit, bis die Systematik geläufig ist und die Anwendung automatisch geschieht. Bei der Analyse des Begriffsumfeldes sind eine gewisse Geduld sowie Vorsicht bei der Auswahl passender Begriffe nötig.

Quellen und weiterführende Literatur

- Helwig, P.: *Charakterologie*. Klett-Cotta, Stuttgart 1965
- Patrzek, A.: *Fragekompetenz für Führungskräfte*. Rosenberger Verlag, Leonberg 2003
- Schulz v. Thun, F.: *Miteinander Reden – 2. Stile, Werte und Persönlichkeitsentwicklung*. Rowohlt, Reinbek 1990

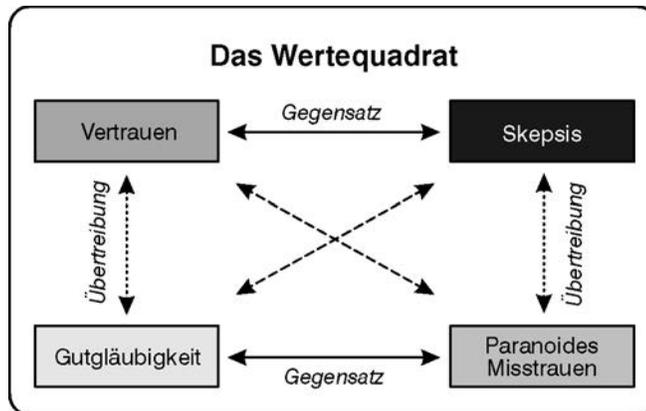
Verwandte Themen im Buch

Wahrnehmung und Wirklichkeit, verbale Kreativität

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Vielzahl weiterer Übungsbeispiele.

Lernkarte



Auflösung der Übung

Genauigkeit	Laissez-faire	Langsamkeit	Schnelligkeit
Pedanterie	Schlamperei	Lahmheit	Hektik
spontan	bedächtig	einfühlsam	Ich-bezogen
hektisch	zögerlich	selbstlos	gefühlskalt

5.2 Begriffspyramide

Chef: „Also ich finde Ihr Verhalten einfach übel!“

Mitarbeiter: „Was? Wie! Schlecht?“

Chef: „Ja, einfach ziemlich quer.“

Mitarbeiter: „Hm, quer?“

Chef: „Ja, einfach krass.“

Mitarbeiter: „Krass? Ach so, uncool meinen Sie.“

Chef: „Dito.“

Übel, gell? Natürlich ist dieses Beispiel überzeichnet, es dient dazu, auf den Missstand der Sprachverarmung im Alltag zu verweisen. Ich möchte an dieser Stelle eine Lanze für die Begriffsvielfalt brechen. In Seminaren bemerke ich immer häufiger eine Sprache von Teilnehmern, auch Führungskräften, die einseitig, schwarz/weiß und polarisierend wirkt.

Ob dies an der Hektik, der Beschleunigung, dem knappen eMail-Stil oder der Flut von Anglizismen liegt, sei dahingestellt. Unumstritten gilt, dass der durchschnittliche Wortschatz eines deutschen Normalbürgers besorgniserregend gesunken ist. Im Internet gibt es mittlerweile sogar eine wachsende Gemeinde, die sich um vom Aussterben bedrohte deutsche Worte kümmert.

Niemand erwartet, dass Sie ab morgen in Versfüßen und schwülstigem Hochdeutsch parlieren. Aber es wäre angebracht, den sprachlichen Reichtum etwas mehr zu nutzen. Zwischen gut und böse stellt die deutsche Sprache eine Vielzahl an Facetten zur Verfügung. Ebenso reich zeigt sich menschliches Verhalten zwischen diesen beiden Polen. Je genauer und treffender wir bestimmte Eigenheiten anderer beschreiben lernen, desto vielfältiger erscheint uns diese Person auch in ihrer Individualität.

Ihre Akzeptanz als Fach- und Führungskraft gegenüber einem Gesprächspartner – zum Beispiel im Rahmen eines Feedbacks – wird auch davon abhängen, inwieweit es Ihnen gelingt, die richtigen Worte für das Feedback zu finden. Als einfaches Werkzeug dafür möchte ich Ihnen die Begriffspyramide vorstellen. In der Mitte steht ein relativ neutraler Begriff für die Situation. Nach oben und unten gibt es nun Möglichkeiten, das neutrale Feedback zu „färben“, indem Sie immer neue und ausdrucksstärkere Begriffe finden, welche die Bewertung der Situation verschärfen:

→ nach „oben“ in eine positive Richtung,

→ nach „unten“ negativ eskalierend.

Ein Beispiel soll dies verdeutlichen: Ein Mitarbeiter hat Ihnen für eine Kundenpräsentation einen Entwurf vorgelegt und Sie wollen ihm nun zurückmelden, wie Sie diesen bewerten. Dafür steht Ihnen eine Vielzahl von Begriffen zur Verfügung:

	<p>Neutral</p>	<ul style="list-style-type: none"> → bin fasziniert → bin sehr begeistert → finde ich grandios → finde ich hervorragend → bin äußerst angenehm überrascht → gefällt mir außerordentlich gut → finde ich sehr gut → bin sehr erfreut → bin sehr angetan → stehe dem durchaus wohlwollend gegenüber → bin etwas verwundert → staune darüber → es entspricht nicht meinen Erwartungen → bin irritiert → bin nicht gerade amüsiert → fühle mich vor den Kopf gestoßen → bin fassungslos → bin stocksauer → die Grenze ist erreicht
-----------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Übung zum Vertiefen

Angenommen, Sie möchten die *Bedeutung*, die *Wichtigkeit* eines Sachverhalts zum Ausdruck bringen. Erstellen Sie vor diesem Hintergrund eine Begriffs- und Eskalationspyramide!

Tipps zur Umsetzung

Nutzen Sie beim Verfassen von Texten am PC einfach öfter die Funktion für Synonyme im Textbearbeitungsprogramm. Oder noch besser: Schlagen Sie in einem Synonymwörterbuch nach. Sie werden erstaunt darüber sein, welche Menge von alternativen Wörtern die deutsche Sprache für einzelne Begriffe zur Verfügung stellt. Und mit der Zeit wird sich auch Ihr Wortschatz verbessern.

Vorsicht Falle

Verwenden Sie nur solche Wörter, deren Bedeutung Sie sich sicher sind und von denen Sie erwarten können, dass Ihr Gegenüber sie auch versteht. Berücksichtigen Sie die aktuelle Situation, speziell die Beziehungsebene.

Quellen und weiterführende Literatur

- Weisbach, C.R.: *Professionelle Gesprächsführung*. dtv, München 2003
 Allhoff, W.; Allhoff W.: *Rhetorik und Kommunikation*. Reinhardt Verlag, München 2006
 Textor, A.M.: *Sag es treffender*. Rowohlt, Reinbek 1986
Duden Synonymwörterbuch. Brockhaus Verlag, Mannheim 2007

Verwandte Themen im Buch

Wertequadrat, verbale Kreativität

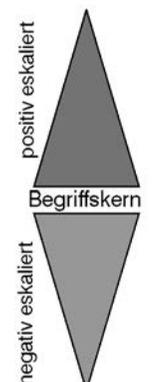
Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt eine Reihe weiterer Begriffe und zugehöriger Begriffspyramiden.

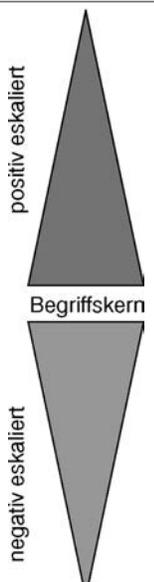
Lernkarte

Begriffspyramide

- Suchen Sie passende Synonyme für das, was Sie sagen wollen.
- Machen Sie sich die Begriffsvielfalt bewusst.



Lösungs-Beispiel für die Übung

	<p>Neutral</p>	<ul style="list-style-type: none"> → unerlässlich → zwingend → elementar → wichtig → bedeutsam → unwichtig → banal → nicht von Interesse → irrelevant → völlig bedeutungslos
-------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

5.3 Sprachfiguren

Mitarbeiter und Chef reden im Rahmen eines Entwicklungsgesprächs über geeignete Qualifikationsmaßnahmen für den Mitarbeiter.

Mitarbeiter: „Ja, und dann möchte ich noch gerne an dem neuen Coaching-Programm teilnehmen, das die Zentrale neuerdings bietet.“

Chef: „Ähm ...“

Mitarbeiter: „Und ich möchte gerne auf die Messe Interdidactica in Dubai, dort treten in diesem Jahr die absoluten Top-Leute auf.“

Chef: „Hm?“

Mitarbeiter: „Ja, und genau, jetzt fällt's mir wieder ein, es gibt da im Winter am Spitzingsee in Oberbayern ein spezielles Outdoor-Seminar mit dem Titel *Eisklettern und Teambuilding – die ultimative Grenzerfahrung für Ihr Team*. Wobei mir da der Grundkurs reicht. Und ...“

Chef: „Pardon, wenn ich Sie mal unterbreche, aber erstens gibt es hier nicht das gruppendedynamische Tischlein deck dich und zweitens bin ich nicht der Dagobert Duck der Personalentwicklung. Ist nicht so gemeint, Sie kennen ja meine zuweilen blumige Sprache, aber ...“

Dagobert Duck der Personalentwicklung! Blumige Sprache? In diesem Kapitel möchte ich Sie für die rhetorischen Feinheiten der Sprache begeistern. Wagen Sie es doch einmal, sich etwas „blumiger“ auszudrücken. Das macht Spaß und macht den Alltag lebendig. Wobei blumig nicht zu verwechseln ist mit abwertend, pampig oder sarkastisch.

Die Rhetorik ist eine Kommunikationstechnik, die ihre große Blüte im antiken Griechenland erlebte und sich vor allem mit der Kunst der freien Rede beschäftigt. Sokrates oder Demosthenes freilich wäre eine so flapsige Entgegnung wie die des Chefs in unserem Beispiel kaum unterlaufen. Andere Zeiten – andere Sätze.

Rhetorik-Bücher gibt es ausreichend. Ich möchte Ihnen nachfolgend einige Wege und Möglichkeiten anbieten, die geeignet sind, die Alltagssprache zu bereichern, den Sprachwitz zu fördern, eben dem „Sprach-Alltag“ einige Impulse zu geben.

5.3.1 Sprachspiel 1: „Begriffs-Mischer“

Verbinden Sie zwei Begriffe aus „unterschiedlichen Welten“ und erzeugen Sie damit Überraschung, Spannung und Humor.

Intellektuell (e/r/s)		Seifenkisten-Rennen
Geistig (e/r/s)		Wonderbra
Finanziell (e/r/s)		Krückstock
Partnerschaftlich (e/r/s)		Bandwurm
Technisch (e/r/s)		Nikolaustag
Politisch (e/r/s)		Flickenteppich
Emotional (e/r/s)		Windhose
Gruppendynamisch (e/r/s)		Tischlein deck dich
Rhetorisch (e/r/s)		Hosenträger
Medizinisch (e/r/s)		Reise nach Jerusalem
Strategisch (e/r/s)		Bulimie
Urschreitherapeutische (e/r/s)		Grenzerfahrung
Globalisiert (e/r/s)		Eiertanz
....	

Beispiele:

- „Diese Ausführungen stellen für mich einen rhetorischen Flickenteppich dar.“
- „Strukturiert vorgehen heißt: Schluss mit der finanziellen Reise nach Jerusalem.“

5.3.2 Sprachspiel 2: „Welten-Mischer“

Verbinden Sie eine (fiktive) Person und eine Situation aus „unterschiedlichen Welten“ und erzeugen Sie damit Überraschung, Spannung und Humor.

Robin Hood		Betriebswirtschaft
Franz Beckenbauer		Marketing
Napoleon		strategischen Planung
Dagobert Duck		Selbstverwirklichung
Daniel Düsentrrieb		Völkerverständigung

der /
des /
für

Asterix		Unternehmenskultur
Mahatma Gandhi		Transzendente Meditation
Hansi Hinterseer		Personalentwicklung
Sabine Christiansen		Unterwassergymnastik
Otto Waalkes	der /	Controlling(s)
Dieter Bohlen	des /	Gegenemanzipation
Verona Feldbusch	für	Mittelalter(s)
Thomas Gottschalk		Römerzeit
John Wayne		21. Jahrhundert(s)
James Bond		Internetzeitalter(s)
...		...

Beispiele:

☛ „Ich bin nicht der Robin Hood des Controlling.“

☛ „Ich möchte nicht als der Dieter Bohlen der Personalentwicklung in die Jahrbücher eingehen.“

5.3.3 Sprachspiel 3: „Veränderte Sprichwörter“

Man nimmt ein geläufiges Sprichwort oder Zitat und verändert es „ein wenig“.

Sprichwort: *Steter Tropfen höhlt den Stein.*

☛ „*Fauler Tropfen höhlt den Stein.*“

☛ „*Stetes Klopfen höhlt den Stein.*“

☛ „*Fauler Tropfen nervt den Stein.*“

☛ „*Fauler Tropfen wahrt den Schein.*“

Sprichwort: *Der Apfel fällt nicht weit vom Stamm*

☛ „*Sage mir, von welchem Stamm du die Äpfel holst, und ich sage dir, wer du bist.*“

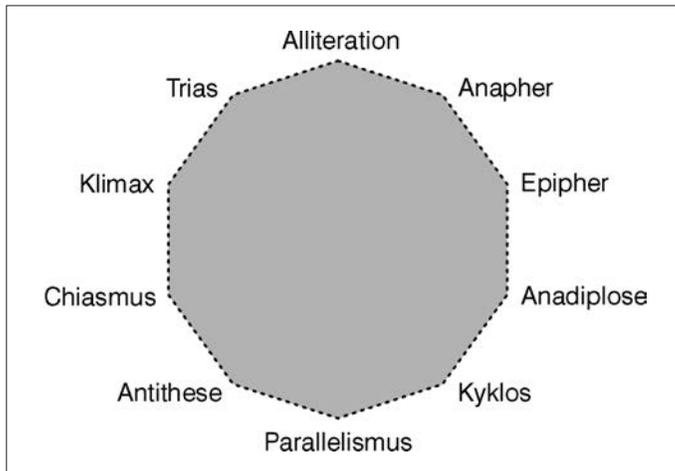
Nicht jeder ist ein begnadeter Sprachkünstler, dem *Otto-Normal-Sprachgebraucher* fällt der Sprachwitz nicht in den Schoß. Der sollte sich einfach etwas Zeit nehmen, um sich einige Sprachfiguren auszudenken und einzuüben.

Nun einige ausgewählte klassische Sprachfigur-Techniken. Sie werden deren Aktualität unschwer erkennen; vor allem, wenn Sie zuweilen abendliche Polit-Talkshows verfolgen und den Politikern genau „aufs Maul schauen“. Dort zeigt sich auch der manipulative Charakter solcher Redenwendungen.

Klassische rhetorische Figuren

Wie eingangs bereits erwähnt, erlebte die Rhetorik ihre erste Blüte im antiken Griechenland. Auf diese Zeit gehen auch einige der eindrucksvollsten rhetorischen Sprachfiguren zurück, die in ihrer Wirkung – ein Rhetoriker würde in diesem Zusammenhang auch von der „Ästhetik“ der Wort-Gestalt sprechen – zeitlos sind.

Nachfolgend möchte ich Ihnen eine erste Auswahl der bedeutendsten rhetorischen Figuren kurz vorstellen.



Die **Alliteration**: Für mehr Prägnanz

Definition: Alle Wörter eines Satzes beginnen mit dem gleichen Buchstaben.

Beispiele: „*Manager müssen Mut machen.*“
 „*Werbung wirkt wesentlich.*“
 „*Frauen führen freundlicher.*“

Wirkung: Wirkt als Slogan und ist einprägsam.

Die **Anapher**: Für mehr Klarheit

Definition: Wiederholung von Wörtern oder Wortgruppen am Satzanfang.

Beispiele: „*Konsumenten: Wie sie leben, wie sie arbeiten, wie sie denken.*“
 „*Wir alle wissen doch: Erfolg braucht Zeit, Erfolg braucht Geld und Erfolg braucht – Werbung.*“
 „*Frauen brauchen Einfluss, Frauen brauchen Rechte und Frauen brauchen mehr Anerkennung!*“

Wirkung: Unterstreicht das Wesentliche und schafft Klarheit.

- Die Epipher:** Für mehr Nachdruck
Definition: Wiederholung von Wörtern oder Wortgruppen am Satzende.
Beispiele: „*Sie können es in München sehen, Sie können es in Berlin sehen und Sie können es in Paris sehen ...*“
„*Das Marketing weiß es, der Vertrieb weiß es und das Controlling weiß es ...*“
„*Sie sehen es, Sie hören es und Sie spüren es ...*“
Wirkung: Schafft Nachdruck und versucht eine Verallgemeinerbarkeit herzustellen.
- Die Anadiplose:** Für mehr Einprägsamkeit
Definition: Das letzte Wort des ersten Satzes ist das erste Wort des folgenden.
Beispiele: „*Manager brauchen motivierte Mitarbeiter. Mitarbeiter brauchen anregende Ziele. Ziele müssen wohl formuliert sein.*“
„*Wenn Sie gut reden können, können Sie auch gut überzeugen. Wenn Sie überzeugen können, können Sie auch gewinnen. Wenn Sie gewinnen ...*“
Wirkung: Ist einprägsam, schafft eine Art „logischen“ Pfad.
- Der Kyklos:** Für mehr Plausibilität
Definition: Am Satzanfang und Ende steht das gleiche Wort.
Beispiele: „*Wissen schafft wieder Wissen!*“
„*Motivation ist doch gar nicht denkbar ohne Motivation!*“
„*Auge um Auge! Zahn um Zahn!*“
Wirkung: Die Geschlossenheit der Figur verhindert Widerspruch.
- Der Parallelismus:** Für mehr Übersichtlichkeit
Definition: Aufeinanderfolgende Sätze (Satzteile) sind ähnlich im Aufbau, aber verschieden im Inhalt.
Beispiele: „*Wir stehen dazu: Mensch vor Profit, Profit vor Umsatz, Umsatz vor ...*“
„*Jene, die früher superschlau waren, sind nun ratlos; Jene, die früher superschnell waren, sind nun langsam ...*“
„*Ich sagen Ihnen: Vertrauen führt zu Mut. Gelassenheit führt zu Ruhe. Und Zielstrebigkeit führt zu Erfolg.*“
Wirkung: Spricht besonders Menschen an, die strukturiert denken, wirkt logisch.

So weit, so gut. Erspart habe ich Ihnen die Trias, die Klimax, den Chiasmus (Kreuzfigur) und die Antithese. Aber Sie sollen ja auch nicht als der Hobby-Sokrates der Gesprächsführung in die Firmengeschichte eingehen.

Übung zum Vertiefen

Üben Sie die Technik der Sprichwort-Verfremdung einmal an folgenden Sprichwörtern:

- Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.
- Schuster bleib bei deinem Leisten.
- Wie der Herr so's G'sherr.
- Den Seinen gab's der Herr im Schlaf.
- Morgenstund' hat Gold im Mund.

Tipps zur Umsetzung

Neben rhetorischen Sprachfiguren gibt es natürlich noch weitere Möglichkeiten, die Sprache interessanter und bunter zu gestalten:

Vergleiche nutzen:

Statt: In den neuen Büros wurden 1.800 Kilometer Kabel verlegt.

Besser: *Die verlegten Kabel in den neuen Büros würden aneinandergelegt von München bis Sizilien reichen.*

Die Kraft von Bildern, Metaphern nutzen:

Statt: Das Vorhaben ist anstrengend.

Besser: *„Was wir vorhaben, ist wie eine Bergwanderung: Der Anstieg ist mühsam, aber der Ausblick auf dem Gipfel belohnt uns.“*

Vorsicht Falle

Natürlich muss man wissen, wann es angebracht ist, mit ein wenig Rhetorik zu glänzen, und wann man sprachlich zwar korrekt, aber besser etwas bescheidener auftritt. Ausschlaggebend für Bemerkungen mit Sprachwitz ist auch die Beziehung zum Gesprächspartner. Bewegt sich die Beziehung auf dem stabilen Niveau von „Ich bin okay – du bist okay“, spricht nichts dagegen, sich rhetorisch ein wenig auszuprobieren.

Quellen und weiterführende Literatur

- Braun, R: *Die Macht der Rhetorik*. Ueberreuter, München 2001
 Ditko, P.H. & Engelen, N.Q.: *In Bildern reden*. Econ, München 2001
 Mohl, A.: *Das Metaphern-Lernbuch*. Junfermann, Paderborn 2007

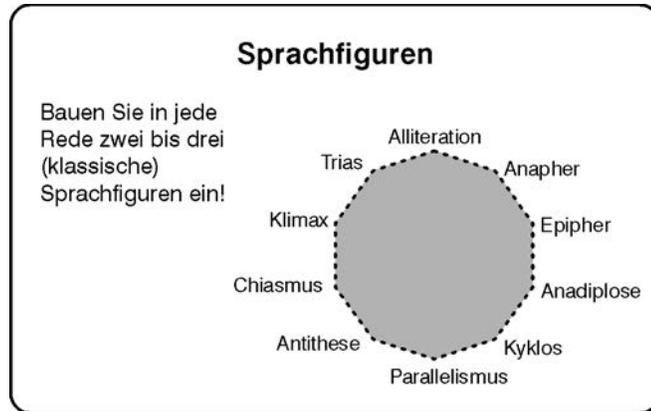
Verwandte Themen im Buch

Schlagfertigkeit

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Liste mit weiteren Begriffen für die „Begriffs- und Weltenmischer“.

Lernkarte



Lösungs-Beispiele für die Übung

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr.

…❖ *Was Hänschen mal kann, verlernt Hans nimmermehr.*

…❖ *Was Hänschen in der Schule nicht kann, lernt Hans im Internet.*

…❖ *Weil Hänschen nichts kann, lernt Klaus immer mehr.*

5.4 Verbale Kreativität

Eine Kollegin kommt am Schreibtisch eines Kollegen vorbei, der gerade vor einem Ausdruck sitzt und leise einen Text vor sich hin liest. Als dieser die Ankommende bemerkt, wendet er sich ihr zu und sagt halblaut:

Mitarbeiter: „Wie schade, dass die Liebe, mit verbund'nen Augen, Pfade zu ihrem Unglück sehen soll! – Wo werden wir zu Mittag essen? – Weh mir! – Was für ein Tumult war vorhin? – Doch sagt mir nichts davon, ich hab alles schon gehört. Der Hass hat hier viel zu tun, aber die Liebe noch mehr: Wie dann, o misshellige Liebe! Oh liebender Hass!“

Mitarbeiterin (verdreht die Augen): „Hilfe, was ist denn in dich gefahren. Geht's dir noch gut? Ich hab dich ja gewarnt, als du auf dieses komische psychologische Sprach-Seminar gefahren bist, aber du wolltest ja unbedingt, und nun hast du den Schlamassel.“

Mitarbeiter: „Oh, unwesentliches Etwas und wirkliches Nichts! So leicht und doch zu Boden drückend! So ernsthaft und doch Tand! Du ungestaltetes Chaos von reizenden Phantomen! Bleierne Feder, glänzender Rauch, kaltes Feuer, kranke Gesundheit, immer wachender Schlaf – oh! du wunderbares Gemisch von Sein und Nichtsein!“

Mitarbeiterin (reißt dem Kollegen das Papier aus der Hand): „Romeo und Julia! Ich hab's gewusst, du alter Super-Chauvi und Frauen-Missversteher liest so schwülstiges Zeugs. Das Seminar hat dich umgepolt, du musst in die Klappe. Im Ernst, was soll das? Außerdem hast du nur noch 20 Minuten Zeit bis zu unserem gemeinsamen Vortrag bei Dr. Pfühlsmann, und du sitzt seelenruhig hier und liest irgendein mittelalterliches Zeug.“

Mitarbeiter: „Erstens ist das nicht Mittelalter, sondern 16. Jahrhundert, und zweitens bin ich eben mitten in der Vorbereitung. Der Trainer in dem Seminar hat nämlich gemeint, dass es nicht schaden kann, ab und zu was Vernünftiges zu lesen, um sich sprachlich weiterzubilden. Das mit Shakespeare ist natürlich nur Spaß, aber irgendwie bringt es doch was ...“

Das mit Shakespeare ist nur Spaß? Eine gute Sprache kommt nicht von irgendwoher, sondern hat wirklich etwas mit Literatur zu tun. Es gilt als nachgewiesen, dass Personen, die regelmäßig anspruchsvolle Literatur lesen, sich auch sprachlich besser auszudrücken vermögen. Man muss es nicht übertreiben und Thomas Manns Endlos-Sätze sind nicht jedermanns Sache. Aber es wird mit Sicherheit Literatur geben, die auch Ihnen Spaß macht zu lesen.

Außerdem gibt es noch andere Wege, sprachliche Kompetenz zu trainieren, z.B. Spiele für Erwachsene, die Beredsamkeit und Formulierungslust verbessern. Nachfolgend finden Sie einige Übungen aus meinen Seminaren, mit denen Sie ein wenig Ihre verbale Kreativität trainieren können. Einige der Übungen sind dem „Verbalen Kreativitätstest“ (VKT) von K.J. Schoppe entlehnt. Viel Spaß.

5.4.1 Erste Übung: Vorsilben ergänzen

Aufgabe: Bilden Sie zu vorgegebenen Wortanfängen möglichst viele verschiedene Wörter.

Beispiel: Vorsilbe „Vor-“: *Vorschlag, Vorhaben, Vorsilbe ...*

Zeit: Nehmen Sie sich drei Minuten Zeit je Spalte.

	Vor-	Ent-	Mis-
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			

5.4.2 Zweite Übung: Nachsilben ergänzen

Aufgabe: Bilden Sie zu vorgegebenen Wortenden möglichst viele verschiedene Wörter.

Beispiel: Nachsilbe „-keit“: *Lässigkeit, Endlichkeit*

Zeit: Nehmen Sie sich drei Minuten Zeit je Spalte.

	-keit	-ung	-bar
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
13.			
14.			
15.			
16.			
17.			
18.			
19.			
20.			

5.4.3 Dritte Übung: Buchstaben ausformulieren

Aufgabe: Bilden Sie zu vier verschiedenen Buchstaben Wörter, die mit diesen Buchstaben beginnen, sodass möglichst (mehr oder weniger) sinnvolle Mini-Sätze entstehen.

Beispiel: B – T – G – L: „Bayern tragen gerne Lederhosen.“ „Blaue Tulpen gedeihen länger.“

Zeit: Nehmen Sie sich vier Minuten Zeit je Spalte.

B – T – G – L	K – S – E – T	O – L – P – M
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.
6.	6.	6.
7.	7.	7.
8.	8.	8.
9.	9.	9.
10.	10.	10.
11.	11.	11.
12.	12.	12.
13.	13.	13.
14.	14.	14.
15.	15.	15.

5.4.4 Vierte Übung: Synonyme suchen

Aufgabe: Eigenschaften bzw. Tätigkeiten kann man mit anderen Wörtern be- bzw. umschreiben. Suchen Sie für die einzelnen Wörter Alternativen.

Beispiel: Können: „in der Lage sein“

Zeit: Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit je Spalte.

	Können	gehen	langsam	angenehm
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
14.				
15.				

5.4.5 Fünfte Übung: Negatives positiv formulieren

Aufgabe: Oftmals machen wir uns selbst das Leben schwer, indem wir Dinge immer nur negativ ausdrücken und positive Aspekte vernachlässigen. Dadurch stimmen wir allein schon durch Sprache und Wortwahl unser Gegenüber negativ. Nachfolgend finden Sie eine Liste mit negativen Ausdrücken. Finden Sie zu jedem Stichwort eine positive Umschreibung.

Beispiel: befürchten: „erwarten“

Zeit: Nehmen Sie sich fünf Minuten Zeit für diese Seite.

Original-Wort	Ersatz
befürchten	
Einwand	
Konkurrenz	
nicht geschafft	
nichtssagend	
unfähig	
belehren	
Naivität	
altern	
Dreistigkeit	
Spionage	
Ärger	
nicht gestattet	
Streit	
Trick	
vormittags geschlossen	
scheitern	
Angst haben	
gierig	
Ungeduld	
Strafe	
defekt	

5.4.6 Sechste Übung: Schnell reagieren und formulieren

Hauptproblem beim freien Reden ist, dass man zwei schwierige Dinge parallel vollziehen muss: denken und reden. Man kann es üben, z.B. mit „Sprechdenken“: Auf ein Signal hin legt man einfach los zu reden und aus wenigen vorgegebenen Worten eine einigermaßen sinnvolle Geschichte zu erzählen. Es kommt weniger darauf an, dass jedes Wort hundertprozentig passt, sondern dass Sie einfach *ohne Pause* reden, reden, reden.

Aufgabe: Versuchen Sie aus den folgenden drei Begriffen eine Geschichte zu entwickeln, welche die Begriffe sinnvoll miteinander verbindet. Die Geschichte sollte, auch wenn sie im Moment gerade erfunden wird, einen Sinn ergeben. Die drei Wörter sollten nicht zusammen in einem Satz vorkommen.

Zeitvorgabe: Jede Rede sollte zwischen 60 und 90 Sekunden dauern.

Begriffe	Beispiel:
Schlüssel – China – Oktoberfest	Schlüssel – China – Oktoberfest Seit einigen Jahren besuche ich jedes Jahr einen alten Schulfreund in München. Ich versuche, den Besuch immer in die Zeit Ende September/Anfang Oktober zu legen, da dann das Oktoberfest stattfindet. Vor einigen Jahren ist uns eine lustige Geschichte passiert.
Auto – Parkplatz – Apfelschorle	
Pennäler – Hose – Rhetorik	
Engel – Veilchen – Hotel	
Berge – Hase – Astronaut	
Bild – Tischdecke – Gartenzwerg	
Computer – Jeans – Oktoberfest	
Mond – Buch – Wurst	
Schlüssel – Stempel – Tee	
Aktenschrank – Leberwurst – Fußpilz	
Millionär – Daumenschrauben – Zeitung	
Weißbier – Holland – Mekka	
Gitarre – Kaiser von China – Nordpol	
Rabe – Rasierwasser – Klarsichthülle	
	Wir saßen gerade gemütlich in einem großen Bierzelt, als sich eine Gruppe von Touristen aus China an unseren Tisch setzte. Bald ergab sich ein nettes Gespräch zwischen uns. Die Besucher aus China konnten es nicht fassen, dass manche Einheimischen sechs Maß Bier oder noch mehr trinken konnten. Nach einer Weile beschlossen wir, alle gemeinsam noch über die Festwiese zu gehen. Viele Angebote waren uns zu gefährlich, z.B. die Achterbahn mit dem fünffachen Looping. Wir entschlossen uns dann für Autoscooter. Es machte riesig Spaß, sich mit diesen kleinen Autos gegenseitig zu jagen. Später verabschiedeten wir uns von der Reisegruppe aus China und machten uns auf dem Heimweg. Als ich zu Hause angekommen war und meine Wohnung aufsperrn wollte, stellte ich fest, dass meine Schlüssel fehlten. Nachdem ich alle meine Taschen durchsucht hatte, kam mir der Verdacht, dass ich sie beim Autoscooterfahren in einem der Autos liegengelassen hatte. Also eilte ich zurück auf die Festwiese – und Gott sei dank: ein Fahrgast hatte die Schlüssel gefunden und an der Kasse abgegeben.

Übung zum Vertiefen

Die einzelnen Übungen können Sie natürlich gerne weiter vertiefen, indem Sie sich neue Silben, Wörter usw. ausdenken. Übrigens können Sie diese Übungen auch im Kreis von Freunden und Kollegen als spielerischen Wettkampf betreiben.

Tipps zur Umsetzung

Manche Experten, gerade aus dem Bereich des Managements, weisen darauf hin, dass der Sprach- bzw. Sprechfertigkeit von Fach- und Führungskräften eine zunehmende Bedeutung zukommen wird. Wer sich gewandt und klar auszudrücken vermag, wirkt kompetent und kann schnell das Vertrauen der Umgebung gewinnen. Der Sprachphilosoph Ludwig Wittgenstein schrieb einmal sinngemäß: *Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt.* Also machen Sie sich auf, Ihre Welt zu vergrößern.

Vorsicht Falle

Natürlich sollte Ihr Sprachverhalten der Situation und dem Personenkreis angemessen sein. Es wäre sicher nicht angemessen, die Vollversammlung des örtlichen Rassekaninchen-Züchtervereins als Podium für Ihre Übungen zu wählen.

Quellen und weiterführende Literatur

- Ditko, P.H. & Engelen, N.Q.: *In Bildern reden.* Econ, München 2001
Sick, B.: *Der Dativ ist dem Genetiv sein Tod.* Kiepenhauer & Witsch, Köln 2005
Bredemeier, K.: *Provokative Rhetorik. Schlagfertig.* Orell Füssli, Zürich 1998
Cicero, A. & Kuderna, J.: *Clevere Antworten auf dumme Sprüche.* Junfermann, Paderborn ³2007
Schoppe, K.J.: *Verbaler Kreativitätstext.* Hogrefe, Göttingen 1975

Verwandte Themen im Buch

Wertequadrat, Begriffspyramide, Sprachmodalitäten

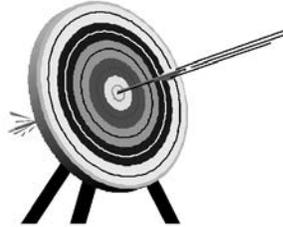
Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Reihe von Übungen zur Erhöhung Ihrer verbalen Kreativität.

Lernkarte

Verbale Kreativität

Suchen Sie bewusster als
bisher die Wörter, die das,
was Sie ausdrücken wollen,
besonders treffend abbilden!



5.5 Sprachmodalitäten

Vier gut gelaunte Personen machen sich nach einer Kundenpräsentation auf den Weg zum Parkplatz:

Chef: „Also für mich ist sonnenklar, dass der Kunde die gleiche Sichtweise hat wie wir, gerade was die Perspektiven mit dem neuen Schweißautomaten STZ 23 betrifft.“

1. Mitarbeiter: „Ja, ich denke, wir sind da auf derselben Wellenlänge. Das hört sich einfach gut an.“
2. Mitarbeiter: „Genau, und ich kann meine Hand dafür ins Feuer legen, dass wir die Termine einhalten werden!“
3. Mitarbeiter: „Eben, und in Bezug auf die ätzenden Kommentare des Einkäufers: Wir versüßen denen die bittere Pille mit der Lieferzeit, mit Sonderkonditionen wie ...“

Was fällt Ihnen hier auf? Ja, klar, alle vier haben anscheinend ein erfolgreiches Akquisitionsgespräch bei einem Kunden hinter sich. Aber was fällt Ihnen an der *Sprache* der beteiligten Personen auf?

Sie unterscheiden sich grundlegend in der Wortwahl. Die Worte des Chefs stammen alle aus einer Sphäre, in der das Visuelle, Optische dominiert: *sonnenklar, gleiche Sichtweise, Perspektive ...* Der erste Mitarbeiter hingegen verwendet Begriffe, die mit dem Hören zu tun haben: *Wellenlänge, hört sich gut an ...* Der zweite Mitarbeiter nutzt Begriffe, die eher mit dem Fühlen zu tun haben: *Hand ins Feuer legen, einhalten ...* Und beim dritten Mitarbeiter ist eine Verwandtschaft der Worte mit Erscheinungen aus der Geruchs- und Geschmackswelt erkennbar: *ätzend, versüßen ...*

Sie meinen, das sei Zufall? Natürlich zielen alle pauschalen Verallgemeinerungen ins Leere und werden dem persönlichen Charakter der gesprochenen Sprache nicht gerecht. Gleichwohl ergibt die systematische wissenschaftliche Analyse des individuellen Sprachverhaltens sehr wohl Hinweise auf ganz bestimmte typische „Sprachmuster“. Den Hintergrund dazu bieten Erkenntnisse, die vor allem aus dem Umfeld des Neurolinguistischen Programmierens, kurz NLP, stammen. Diese Therapie- und Forschungsrichtung wurde in den 80er Jahren in den USA besonders populär. Sie beschäftigt sich – daher der Name – mit der sinnlichen (und neuronalen) Repräsentation von Eindrücken und deren sprachlicher (linguistischer) Umsetzung zu komplexen Handlungsmodellen (Programmen).

Nachfolgend thesenartig einige der Grundannahmen:

Menschen nehmen die Welt über die unterschiedlichen Sinne wahr und nutzen prinzipiell die gleichen Sinneskanäle: Augen (sehen), Ohren (hören), Nase (riechen) und Mund (schmecken) sowie die Haut (tasten, fühlen).

Jeder Mensch nimmt, biologisch (Nervensystem, Gene) und psychologisch (Erziehung, Umfeld) bedingt, die Welt auch unterschiedlich wahr. Dabei wird meist ein bestimmter Wahrnehmungskanal bevorzugt. Dies nennt man bevorzugtes oder *primäres Repräsentationssystem*. Es ist den meisten Menschen nicht bewusst. Wir stoßen eher

zufällig darauf, etwa beim Vergleich von Lesegewohnheiten: Wenn wir z.B. von jemandem erfahren, ihm hätten die vielen Grafiken in einem Buch gefallen, und wir selbst fanden es eher vom Sprachrhythmus her ansprechend. Informationen, die uns über den von uns bevorzugten Sinneskanal erreichen, nehmen wir besser wahr als jene, die über andere Kanäle kommen.

Viele Missverständnisse entstehen dadurch, dass die kommunizierenden Personen über verschiedene Repräsentationssysteme verfügen. Wenn wir uns einem anderen Menschen wirklich verständlich machen wollen, müssen wir in der Kommunikation auf seine individuelle Art der Wahrnehmung Rücksicht nehmen. Wenn ein Architekt, visueller Typ, einem Klavierspieler, auditiver Typ, den Grundriss des neuen Hauses vorstellen möchte, sollte er sich weniger auf die Zeichnungen verlassen als auf die verbale Erklärung und Schilderung der einzelnen Aspekte.

Wie erkennen Sie, welches primäre Repräsentationssystem Ihr Gegenüber besitzt, also über welche Sinneskanäle er bevorzugt kommuniziert?

Eine Möglichkeit ist, auf die Sprache zu achten. Das primäre Repräsentationssystem zeigt sich auch an der Art und Vielfalt der verwendeten Begriffe. Menschen, die primär visuell geprägt sind, tendieren zu einer entsprechenden Wortwahl: *es erscheint mir, es leuchtet mir ein, das sieht gut aus*. Menschen mit primärer auditiver Wahrnehmung achten vor allem darauf, *wie etwas klingt, ob sich etwas gut anhört, dass jemand viel Tamtam macht*.

Nachfolgende Tabelle gibt eine Übersicht über die unterschiedlichen Sprachmodalitäten.

Visuell

- Es erscheint mir ...
- Ich sehe, was Sie meinen.
- Zeigen Sie mir, was Sie meinen.
- Wir haben die gleiche Perspektive, den gleichen Blickwinkel.
- Er hat einen blinden Fleck.
- Ich nehme diesen Gedanken unter die Lupe.
- Ich habe eine verschwommene Vorstellung.
- Ich schaue darauf zurück.
- Dies wird ein wenig Licht in die Angelegenheit bringen.
- Es macht sein Leben bunter.
- Der Schatten eines Zweifels ...
- Einen trüben Blick haben ...
- Die Zukunft sieht strahlend aus.
- Es ist eine Augenweide.
- Die Lösung blitzte vor seinem geistigen Auge auf.

Auditiv

- Auf der gleichen Wellenlänge ...
- In Harmonie leben ...
- Das klingt mir alles spanisch.
- Viel Tamtam machen ...
- Das ist Musik in meinen Ohren.
- Ins eine Ohr rein, aus dem anderen wieder raus.
- Da klingelt's in den Ohren.
- Taub sein für den anderen.
- Den richtigen Ton anschlagen.
- Unerhört!
- Wort für Wort ...
- Eine Audienz geben ...
- Halt deine Zunge im Zaum.
- Laut und deutlich ...

Kinästhetisch

- Ich möchte mit dir in Kontakt kommen.
- Ich kann die Idee begreifen.
- Halt mal eine Sekunde.
- Es ging uns auf die Knochen.
- Ein warmherziger Mann ...
- Ein harter Bursche ...
- Dickfellig ...
- An der Oberfläche kratzen ...
- Ich kann meine Hand dafür nicht ins Feuer legen.
- Daran zerbrechen ...
- Halt dich unter Kontrolle.
- Feste Grundlage ...
- Hitziger Streit ...
- Der Diskussion folgen ...
- Reibungsloses Funktionieren ...

Olfaktorisch und gustatorisch

- Lunte riechen ...
- Eine faule Sache ...
- Eine bittere Pille ...
- Frisch wie der Morgen ...
- Eine süße Person ...
- Ein beißender, ätzender Kommentar ...

Übung zum Vertiefen

Nachfolgend eine kurze Übung: Füllen Sie diese Liste aus. Machen Sie pro Zeile nur jeweils ein (!) Kreuz, und zwar in jener Spalte, die für Sie primär zutrifft. Am Ende zählen Sie einfach die Kreuze je Spalte zusammen und haben im besten Falle eine Vorstellung von Ihrem primären Repräsentationssystem. Legen Sie die Liste auch anderen vor, Freunden, Bekannten, der Familie, und vergleichen Sie.

	Ich sehe	Ich höre	Ich spüre	Ich rieche	Ich schmecke
Kaffee					
Meer					
Spielende Kinder					
Flieder					
Baum					
Flugzeug					
Gänsebraten					
Regen					
Kuhstall					

	Ich sehe	Ich höre	Ich spüre	Ich rieche	Ich schmecke
Schmirgelpapier					
Kneipe					
Ferien					
Katze					
Seife					
Turnstunde					
Zitrone					
Gewitter					
Seide					
Frisches Brot					
Wasserfall					
Früher Morgen					
Kerze					
Summe					

Tipps zur Umsetzung

Achten Sie also darauf, welche Worte Ihr Gesprächspartner verwendet, wie er sich ausdrückt und auf welche Sprachfiguren er zurückgreift (siehe dazu Abschnitt 8.3: Kalibrieren). Je mehr Sie den bevorzugten Sinneskanal Ihres Gegenübers kennen und berücksichtigen, desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass Sie sich optimal verständigen können. Wenn Sie einem primär auditiv orientierten Kollegen die Umsatzentwicklung der letzten Jahre mit einem Excel-Tortendiagramm visualisieren, wird er mehr Mühe zum Verständnis aufwenden und womöglich weniger begeistert reagieren, als wenn Sie ihm mit leidenschaftlicher Stimme diese Entwicklung beschreiben.

Vorsicht Falle

Auch an dieser Stelle ein Hinweis zur Mäßigung: Legen Sie bitte von nun an nicht jedes Wort auf die Goldwaage und teilen Ihre Umwelt rigoros in vier Sinnes-Typen ein.

Nehmen Sie diese Theorie lieber als eine weitere Facette für die Vielfalt menschlicher Kommunikation. Denken Sie daran, dass Missverständnisse in einem Gespräch darauf zurückgeführt werden können, dass Sie und Ihr Mitarbeiter einfach Dinge unterschiedlich wahrnehmen.

Auf der sicheren Seite sind Sie immer dann, wenn Sie wichtige Sachverhalte generell multimedial präsentieren: gut visualisieren, mit klaren Worten beschreiben und anhand eines Musters vorstellen.

Fokus Augenbewegungen: Das Neurolinguistische Programmieren entwickelte eine Technik, um anhand von Augenbewegungen des Gegenübers dessen bevorzugten Sinneskanal zu erkennen.

Quellen und weiterführende Literatur

- Andreas, St. & Faulkner St.: *Praxiskurs NLP*. Junfermann, Paderborn 2006
Mohl, A.: *Der große Zauberlehrling*. Junfermann, Paderborn 2006
Dilts, R.: *Professionelles Coaching mit NLP*. Junfermann, Paderborn 2005
Blickhahn, C.: *Die sieben Gesprächsförderer*. Junfermann, Paderborn 2005

Verwandte Themen im Buch

Grundlagen der Kommunikation, Kalibrieren, Rapport

Mehr im Internet

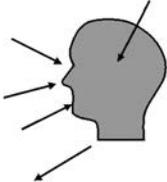
Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. die Beschreibung einer einfachen Übung zu diesem Thema.

Lernkarte

Sprachmodalitäten

Die verschiedenen Sinnesmodalitäten bilden sich auch im Sprachverhalten ab:

- *Visuell* („Mir scheint ...“)
- *Auditiv* („Dies klingt ...“)
- *Kinästhetisch* („festhalten ...“)
- *Gustatorisch / olfaktorisch* („Das riecht nach ...“)



5.6 Dominanz und Sprachanmutung

Chef und Mitarbeiter besprechen die Strategie für ein geplantes Meeting, zu dem alle Leiter aus den regionalen Zweigstellen in die Zentrale kommen:

Chef: „Dem Anschein nach konnten wir die Vertreter in den Regionen überzeugen, diesmal schon am Vorabend anzureisen. Das deutet darauf hin, dass sie bereit sind, das Ganze ernster zu nehmen.“

Mitarbeiter: „Ja, absolut. Das stellt eindeutig ein sehr positives Zeichen dar.“

Chef: „Und wenn es uns noch gelingt, auf den Vorstand so einzuwirken, dass er zumindest für kurze Zeit dazukommt ...“

Mitarbeiter: „Genau. Der muss kommen. Entweder er nimmt die Fusion ernst oder nicht ...“

Wer wirkt energischer und entschlossener auf Sie, der Chef oder der Mitarbeiter? Ich nehme einmal an, der Mitarbeiter. Dies liegt an seiner Sprache. Verbale Ausdrucksstärke stellt neben der Körpersprache eines der zentralen Werkzeuge einer erfolgreichen Fach- und Führungskraft dar. Suitbert Ertel hat die Wortwahl von Gesprächspartnern untersucht und herausgefunden, dass es sowohl für das Bestreben einer Person nach Dominanz als auch für den gegensätzlichen Wunsch nach Verbundenheit typische sprachliche Formulierungen gibt, die diese inneren Wünsche typischerweise abbilden. (Wie wir noch sehen werden, kommt es dabei neben dem unmittelbaren Sinn des Wortes auch auf den Klang an.)

Nachfolgend finden Sie eine Tabelle, die verschiedene Formulierungen nach sechs Kategorien unterscheidet:

	A-Ausdrücke (Dominanz)	B-Ausdrücke (Verbundenheit)
Kategorie 1: <i>Häufigkeit, Dauer und Verbreitung</i>	beständig, immer, jederzeit, jedes Mal, nie, immer, ständig, stets, allemal, endgültig ...	ab und zu, im Allgemeinen, gelegentlich, gewöhnlich, häufig, hin und wieder, mehrfach, meistens, mitunter, normalerweise ...
Kategorie 2: <i>Anzahl und Menge</i>	alle, ausnahmslos, ohne Einschränkung, einzig, ganz, nicht im Geringsten, gesamt, jede, jedermann, jegliche ...	eine Anzahl von, ein bisschen, einzelne, etwas, gewisse, größtenteils, mehrere, eine Menge, ein paar, teilweise ...
Kategorie 3: <i>Grad und Maß</i>	absolut, gänzlich, ganz und gar, grundsätzlich, von Grund auf, in vollem Maße, prinzipiell, restlos ...	besonders, ein bisschen, einigermaßen, in gewissem Grade, höchst, kaum mehr, mehr oder minder, relativ, sehr, vorwiegend ...

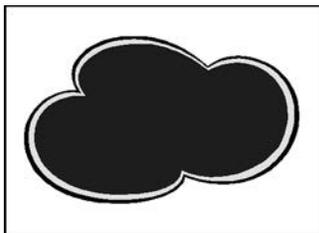
	A-Ausdrücke (Dominanz)	B-Ausdrücke (Verbundenheit)
Kategorie 4 Gewissheit	ausgeschlossen, eindeutig, einwandfrei, fraglos, gewiss, nicht im Mindesten, natürlich, notwendig, sicher, mit Sicherheit ...	allenfalls, dem Anschein nach, augenscheinlich, denkbar, fraglich, immerhin, kaum möglich, mutmaßlich, offenbar, darauf hindeuten, ...
Kategorie 5 Ausschluss, Einbeziehung und Geltungsbereich	allein, alles andere, ausschließlich, einzig und allein, entweder oder, lediglich, nichts, nichts als, nichts weiter, nur, weder noch ...	unter anderem, andererseits, auch, außerdem, darüber hinaus, ebenfalls, zum einen, zum anderen, schließlich, ferner ...
Kategorie 6 Notwendigkeit und Möglichkeit	müssen, haben, sein, nicht dürfen, nicht können, sich nicht lassen, nicht -bar (z.B. verhandelbar) sein, nicht imstande sein, unbedingt ...	dürfen, können, sich lassen, -bar (z.B. verhandelbar) sein, in der Lage sein, vielleicht, womöglich, vermögen, nicht brauchen, nicht müssen, ...

Nehmen wir das Beispiel am Anfang des Kapitels:

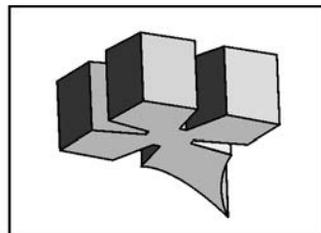
Der Chef	drückt sich vorsichtig aus:	„Das deutet darauf hin, dass ...“
Mitarbeiter	wirkt entschlossen:	„Ja, absolut. Das stellt eindeutig ein sehr positives Zeichen dar.“

Vom sprachlichen Hintergrund geht es um Aussagen der Kategorie 4: Gewissheit. Wörter aus der linken Spalte wirken dynamischer, entschlossener und verleihen dem Sprecher ein entsprechendes Image. Die Ausdrücke der rechten Spalte weisen auf eine eher vorsichtige Position des Sprechers hin. Wir reflektieren die Wirkungen größtenteils nicht bewusst.

Neben dem inhaltlichen (semantischen) Gehalt der Begriffe kommt es auch auf ihren Klang an. Ein Beispiel:



A



B

A oder B: Welches der folgenden beiden Wörter assoziieren Sie mit welcher Form?

Takete

Maluma

99 Prozent meiner Seminarteilnehmer entscheiden so:

zu Takete passt Figur B

zu Maluma passt Figur A

Wir verbinden offensichtlich mit den Lauten unterschiedliche Formen: Helle, harte Laute vermitteln Eckiges, Kantiges, Spitzes. Dunkle, weiche Laute eher Rundliches. Art und Anzahl von Vokalen und Konsonanten entscheiden über Klang bzw. Anmutung der Wörter. Dies wiederum beeinflusst ihre Wirkung. Wörter mit stimmlosen Konsonanten (K, P, R, T) und kurz ausgesprochenen Vokalen (E, I, Ü, Ö, Ä) werden als „hart“ wahrgenommen. Wörter mit stimmhaften bzw. lippengebildeten Konsonanten (B, D, F, M, N, W, V) und lang ausgesprochenen Vokalen (A, O, U) werden als „weich“ wahrgenommen. Mit diesem Wissen lässt sich Sprache in Richtung Dominanz oder Verbundenheit modulieren.

Wählen Sie Ihre Sprache also derart, dass sie zur inneren Logik Ihrer Ausführungen passt: Wollen Sie polarisieren, wollen Sie, dass eine Situation eskaliert, nutzen Sie harte Wörter, die Sie schnell und laut aussprechen. Wollen Sie versöhnend wirken, de-eskalierend, so nutzen Sie weiche Wörter, die Sie langsamer und leiser aussprechen.

Übung zum Vertiefen

Formulieren Sie den folgenden Text ein wenig „forscher“.

Chef kommentiert die Entwicklung der Märkte: „Ich halte es für durchaus möglich, dass unser Wettbewerber sein Vorgehen entscheidend ändern wird. Vorwiegend die Entwicklung der osteuropäischen Märkte wird dazu führen, dass einzelne Produktsegmente an Bedeutung verlieren werden ...!“

Tipps zur Umsetzung

Derartiges Sprachverhalten bedarf der Übung und ist nur sukzessive erlern- und umsetzbar. Zum Üben eignen sich am besten Sequenzen von Reden und Vorträgen. Formulieren Sie dazu den Text (ausnahmsweise) aus und überarbeiten Sie dann einzelne Passagen Schritt für Schritt. Tragen Sie dann diese Passagen immer wieder vor und achten Sie auf die Wirkung. Entwickeln Sie ein Gefühl für die Macht der Worte.

Vorsicht Falle

Das Wissen um die Wirkung der Sprachanmutung hindert mich daran, in den allzu lauten Kanon all derer einzustimmen, die „Weichspüler“-Formulierungen wie „vielleicht“, „etwas“, „irgendwie“ pauschal und im energischen Bausch und Bogen als rhetorisches Teufelszeug an den intellektuellen Pranger stellen. Ich denke vielmehr, dass

sie – wohl dosiert und gezielt eingesetzt – sehr wohl ihre Berechtigung haben können. Es kommt immer darauf an, was der Sender mit ihnen bezweckt: Wer Gegensätze herausstellen, eskalieren, Spannung erzeugen, schwarz/weiß malen will, verzichtet auf sie. Wer hingegen auf das Gemeinsame verweisen und deeskalieren will, wird auf die sogenannten Weichspüler gern zurückgreifen. Interessierte seien an dieser Stelle auf den Ansatz der „hypnotischen Sprachmuster“ bei Milton Erickson verwiesen. Hier werden bestimmte „Weichspüler“ ganz gezielt eingesetzt, um beim Gesprächspartner Widerstände zu verhindern und Blockaden zu überwinden.

Last but not least: Sprache ist ein sehr persönlicher Ausdruck eines Menschen, sie spiegelt dessen Charakter, Eigenheiten wider. Verändert sich die Sprache, verändert sich auch der Mensch, und zwar auch in der Wahrnehmung durch andere. Bei allem Feilen an der Sprechkunst ist es wichtig, dass Sie authentisch bleiben.

Quellen und weiterführende Literatur

Allhoff, W. & Allhoff W.: *Rhetorik und Kommunikation*. Reinhardt Verlag, München 2006

Weisbach, C.R.: *Professionelle Gesprächsführung*. dtv, München 2003

Ditko, P.H. & Engelen, N.Q.: *In Bildern reden*. Econ, München 2001

Verwandte Themen im Buch

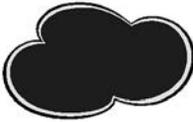
Wertequadrat, Integration und Dominanz, Rapport

Mehr im Internet

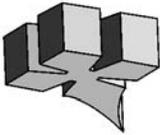
Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. einige provokante Gedanken zum aktuellen Sprachgebrauch.

Lernkarte

Sprachanmutung



Maluma



Takete

Vokale und Konsonanten entscheiden, ob ein Wort weich oder hart empfunden und der Sender entsprechend entschlossen oder nachgiebig wirkt.

Lösung der Übung

Satz ursprünglich	Sacht forscher	Kommentar
Ich halte es für durchaus möglich, dass unser Wettbewerber sein Vorgehen	Ich bin überzeugt, dass unsere Konkurrenz ihre Strategie	Entschlossene Formulierung und härtere Anmutung
sehr	radikal	Entschlossene Formulierung und härtere Anmutung
ändern wird.	verändern wird.	Härtere Anmutung
Vorwiegend	Vor allem	Entschlossene Formulierung und härtere Anmutung
die Entwicklung der osteuropäischen Märkte	strukturelle Entwicklungen der osteuropäischen Märkte	Härtere Anmutung
wird dazu führen,	führen dazu	Entschlossenerere Formulierung
dass einzelne	dass massenhaft	Entschlossenerere Formulierung und härtere Anmutung
Produktsegmente an Bedeutung verlieren werden ...!	Produktsegmente an Einfluss einbüßen werden.	Härtere Anmutung

6. Sprachdifferenzierung

6.1 Ich – du – wir – man

Projektleiter im Gespräch mit einem Teammitglied. Es geht um eine Verzögerung, die von dem Teammitglied verursacht wurde:

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

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

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

Wahrscheinlich werden Sie im ersten Moment überlegen, welche positiven bzw. negativen Besonderheiten an diesem Text hervorstechen. So spricht man doch im Alltag!

Eben. Es geht um die Verwendung von *ich, Sie, wir, man*. Persönliche Fürwörter (*ich, du, wir, Sie*), auch Personalpronomen genannt, zeigen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten an. Unbestimmte Fürwörter (*man, jemand, alle*), auch Indefinitivpronomen genannt, verbergen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten.

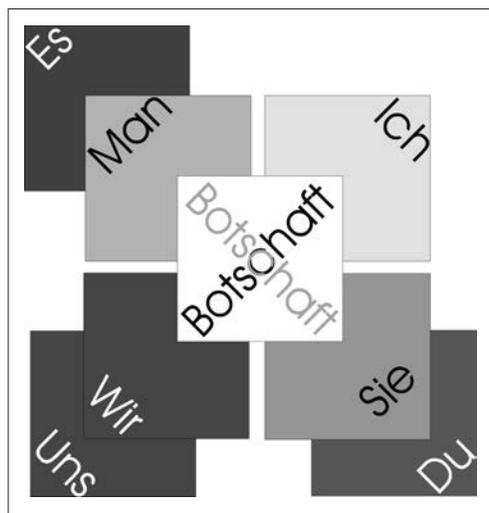
⇒ *Ich* bedeutet: Dafür stehe ich, dafür bin ich zuständig!

⇒ *Sie* bzw. *du* bedeutet: Das fällt in Ihren Zuständigkeitsbereich, dafür bist du zuständig.

⇒ *Wir* bedeutet: Dies betrifft uns als Gemeinschaft, Team oder Firma.

⇒ *Man* bzw. *es* bedeutet: Was hier geschieht, scheint sich für ähnliche Situationen verallgemeinern zu lassen.

Im Dickicht dieser Begriffe verirren sich Führungskräfte zuweilen – bewusst oder unbewusst.



Ich

.....

Das primäre Wort als Führungskraft sollte *ich* lauten. Es geht nicht um übertriebene Selbstdarstellung oder machiavellistischen Narzissmus. Sondern es geht darum, einen Standpunkt zu beziehen, Verantwortung zu übernehmen und dies auch in der Sprache sichtbar zu machen. Führen heißt, aus der zuarbeitenden Gemeinschaft herauszutreten und sich als Verantwortlicher und Sprecher zu zeigen. Leitet die Führungskraft ein Projekt, wie im Eingangsbeispiel angedeutet, muss sie dafür sorgen, dass eine solche Terminverschleppung nicht vorkommt. Es ist vor allem *ihr* Interesse, also ist es redlich, dies auch so zu benennen und nicht die Verantwortung an ein imaginäres „Wir“, im Grund an das Team abzuschieben.

Wir

.....

Das „Wir“ oder „Wir-Alle“ erfüllt seine Funktion nur dann korrekt, wenn es auf Gemeinsamkeiten verweist oder Geschehnisse hervorhebt, die auch wirklich alle beteiligten Personen betreffen. Das ist der Fall, wenn der Teamleiter nach einem Meeting zusammenfasst, dass „*wir uns heute mit wichtigen Themen beschäftigt haben*“ oder dass „*wir uns morgen um 9.00 Uhr wiedersehen*“. Wenn er aber davon spricht, „*dass es uns allen ein Anliegen ist, Termine einzuhalten*“, argumentiert er primär rhetorisch, weil er vielleicht motivierend auf das Team einwirken und alle ins Boot holen will. Er appelliert also an die Verantwortung aller dem Team gegenüber. So weit, so gut. Ich nehme in meinen Seminaren zuweilen den Unmut von Mitarbeitern gegenüber Führungskräften wahr, die ihre Verantwortung für das Ganze hinter einem „Wir“ verstecken, die es auch bei konkreten Vorfällen versäumen, Ross und Reiter beim Namen zu nennen. Der Gipfel zeigt sich in Formulierungen wie: „Da haben wir aber Mist gebaut.“

Man

.....

Das *Man* oder *Es* verallgemeinert sprachlich noch umfassender:

- ...✚ Einem Tatbestand wird übergreifende Gültigkeit bzw. Allgemeingültigkeit zugeschrieben, etwa: „*das kann man so sagen*“, „*das weiß man*“.
- ...✚ Die Verantwortung für etwas wird nicht direkt zugeschrieben, sondern anonymisiert – *man* hätte eben dies und jenes tun sollen.

Diese Formulierungen finden sich oft in der Umgangssprache von Führungskräften, aber nicht immer werden die Ausführenden dem Anspruch auf Allgemeingültigkeiten gerecht. Vielmehr nutzen sie sie auch dazu, sich hinter Allgemeinplätzen und unklaren *Wir*- und *Man*-Formulierungen zu verstecken und von ihrer Verantwortung abzulenken. Aber nur eine klare und eindeutige Sprache schafft Klarheit.

Natürlich wird von einer Führungskraft erwartet, hin und wieder über den Tellerrand des Tagesgeschehens zu blicken, Entwicklungen bzw. Trends zu erkennen, die sich

verallgemeinern lassen. Und: *Man* und *Es* können im Konflikt auch deeskalierend wirken bzw. Konflikt vermeidend helfen. „*Man*“ muss eben nicht aus jeder Mücke einen Elefanten machen.

Sie und du

.....

Über das *Sie* und *Du* haben Sie bereits beim Thema Feedback (und Du-Botschaft) einiges erfahren. Hier noch so viel: Sprechen Sie Ihre Mitarbeiter direkt an, wenn es um Verhalten oder Gefühle geht, die einer bestimmten einzelnen Person direkt zuzuordnen sind. Das betrifft Lob und Kritik. Vermeiden Sie vorschnelle individuelle Schuldzuschreibungen, scheuen Sie sich aber auch nicht, Ross und Reiter zu nennen.

Zusammenfassend kommt es darauf an, Eindeutigkeit zu schaffen und nicht für Verwirrung zu sorgen. *Ich*, *Sie*, *wir* und *man* können im passenden Zusammenhang große Wirkung entfalten.

Übung zum Vertiefen

Zur Übung bietet es sich an, sein Gespräch in einer bestimmten Reihenfolge aufzubauen:

- ❖ Sprechen Sie zuerst darüber, was Ihnen aufgefallen ist und wie es Ihnen damit geht („*Ich habe bemerkt ... mir geht es damit ...*“).
- ❖ Benennen Sie Beobachtungen am Gegenüber bzw. vermutete (!! Absichten („*Sie haben getan, ... ich vermute, Sie wollten ...*“).
- ❖ Stellen Sie dann die Folgen, etwa für das Team, heraus („*Für das Team bedeutet dies ...*“ „*Das Team hat ...*“).
- ❖ Ziehen Sie nur, wenn es sinnvoll ist, verallgemeinerbare Konsequenzen, kennzeichnen Sie ansonsten deutlich, worauf es Ihnen als Verantwortlichem ankommt („*Ich kann also davon ausgehen, dass ...?*“ „*Ich möchte noch einmal sicherstellen, dass ...*“).

Tipps zur Umsetzung

Gehen Sie mit gutem Beispiel voran und benennen Sie Sachverhalte auf der Ebene, auf der sie angesiedelt sind. Scheuen Sie sich dabei auch nicht, hin und wieder *wir* und *man* bei Ihren Gesprächspartnern dezent zu hinterfragen. Verfallen Sie aber dabei nicht in Wortklauberei bzw. korrigieren Sie Ihr Gegenüber nicht bei jedem Satz.

Vorsicht Falle

Wir- bzw. Man-Aussagen sind – bewusst oder unbewusst – Abwehrstrategien von Personen bzw. Organisationen, um eine gewisse Sicht auf die Dinge zu stabilisieren oder Verantwortlichkeiten zu verschleiern. Eine vage Sprache ist Ausdruck einer vagen Führungskultur. Sofern Sie hier einen bestimmten Sprachcode angreifen bzw. einführen wollen, greifen Sie in das Innerste einer Organisation ein!

Quellen und weiterführende Literatur

Bredemeier, K.: *Provokative Rhetorik. Schlagfertig.* Orell Füssli, Zürich 1998

Blickhan, C.: *Die sieben Gesprächsförderer.* Junfermann, Paderborn 2005

Verwandte Themen im Buch

Wahrnehmung und Wirklichkeit, Feedback, Ich-Botschaft

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. Hinweise für den gezielten Einsatz von „Ich-du-wir-man“ in Konflikten.

Lernkarte

Ich – Du – Man – Wir

Benennen Sie Verantwortlichkeiten auf der Ebene, der sie zugehören!

The diagram consists of a central white square with the word 'Botschaft' written twice inside it. Surrounding this central square are seven grey squares, each containing a pronoun: 'Ich' (top right), 'Du' (bottom right), 'Sie' (bottom center), 'Wir' (bottom left), 'Man' (top left), 'Uns' (bottom left corner), and 'Es' (top left corner). The squares are arranged in a roughly circular pattern around the central message.

6.2 Ironie

Chef kommt mit offensichtlich bester Laune ins Büro. Auf dem Flur begegnet ihm der Mitarbeiter Martin Petermann. Er ist sehr sportlich gekleidet: Jeans, schwarzes Leinen-Sakko, blau kariertes Hemd und dazu eine rot-grün gemusterte Seidenkrawatte.

Chef: „Na, Petermann, chic, chic! Aber sagen Sie, seit wann verkauft denn Aldi auch Krawatten?“

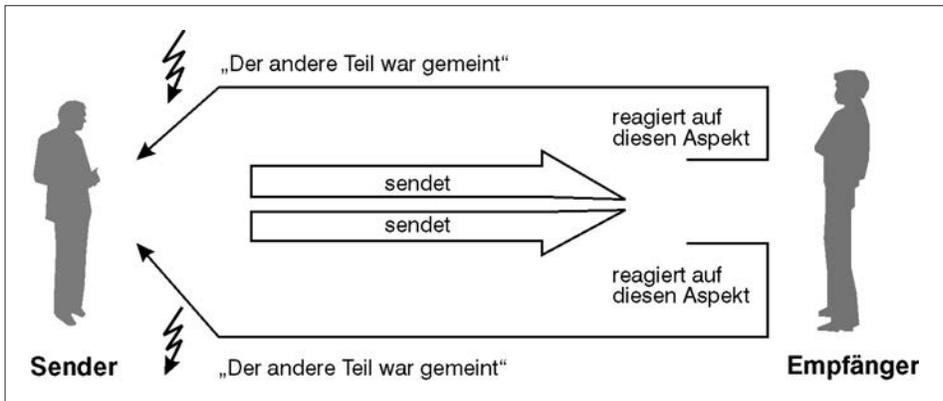
Mitarbeiter: „Also ...“

„Was“, werden einige Leser vielleicht mit etwas genervt eingefärbter Stimme fragen, „gibt es nun etwa auch schon aus psychologisch-besserwisserischer Sicht gegen normalen, gut bürgerlichen Humor etwas einzuwenden?“ Nein, natürlich nicht. Aber schauen wir uns einmal an, wie die Szene weitergehen kann.

Variante 1: Mitarbeiter <i>steigt</i> auf Ironie <i>ein</i>	Variante 2: Mitarbeiter <i>steigt nicht</i> auf Ironie <i>ein</i>
<p><i>Mitarbeiter: „Also, ich dachte mir gestern Abend, da muss ich einfach zugreifen: Zwei Dosen Bohnen und dazu ein Flachbildschirm, eine Motorsäge, drei Flaschen Bordeaux und eine elegante Krawatte im Sonderangebot für einmalige 12,99 Euro, das ist doch ein Angebot, hm?“</i></p> <p><i>Chef: „Schon gut, Petermann, im Ernst: Besonders modisch ist die Krawatte wirklich nicht – und da sich heute der neue Vertriebschef vorstellt, empfehle ich schon seriöses Outfit.“</i></p>	<p><i>Mitarbeiter: „Hm, ich finde die Krawatte schon okay. Ich hab sie ganz bewusst gewählt. Gefällt Sie Ihnen nicht?“</i></p> <p><i>Chef: „Ha, ha, Petermann, nichts für ungut, heut' sind Sie aber ein wenig dünnhäutig. Späßle g'macht, sonst nix. Passt' schon, hihhi ...“</i></p>
<p>Folge 1: Dumm gelaufen, für den Mitarbeiter, die falsche Fährte eingeschlagen.</p>	<p>Folge 2: Dumm gelaufen, für den Mitarbeiter, die falsche Fährte eingeschlagen.</p>

Schon interessant: Beide Male hat der Mitarbeiter anders reagiert und beide Male steht er danach, salopp gesagt, im Regen. Wir haben es hier mit der Form der doppelbödigen Kommunikation zu tun. Vom Konstruktionsprinzip zeichnet sie sich dadurch aus,

- dass der Sender dem Empfänger eine bestimmte Botschaft übermittelt und auf die Reaktion wartet,
- dabei aber nach Belieben „im Nachhinein“ entscheiden kann, wie er denn die Nachricht verstanden haben will
- und somit den Empfänger mit absoluter Sicherheit in Bedrängnis bringen kann,
- indem er eine Art modernes „Hase-und-Igel-Spiel“ mit ihm vollzieht.



In der Therapieforschung ist ein ähnliches Kommunikationsverhalten unter dem Begriff „double bind“ bekannt. Es handelt sich um ein wiederkehrendes Kommunikationsmuster, das sich besonders durch eine große Unterschiedlichkeit von verbaler und nonverbaler Botschaft auszeichnet. Es ist nachgewiesen, dass Menschen, die als Kinder einem solchen Umfeld permanent ausgesetzt sind, als Erwachsene ein höheres Risiko aufweisen, psychisch zu erkranken. – Ironie im engen Sinne bedeutet, das Gegenteil von dem nach außen zu artikulieren, was man innerlich denkt. So kommentiert z.B. ein Mitarbeiter die extrem schlechte Laune seines Kollegen mit den Worten „Du bist heute aber wieder toll drauf“ und meint genau das Gegenteil.

Ich möchte an dieser Stelle bei Ihnen nun nicht in der Schublade humorloser Dauerquengler, Psychopiraten und Klangschalen-Jünger landen. Ironie ist auch ein sprachliches Instrument, das, wohldosiert, Gespräche lebendig und spritzig gestalten kann. Wichtig dabei ist nur, dass sich beide Parteien der Doppelbödigkeit bewusst sind und ihre Beziehungsebene als gut und tragfähig bezeichnet werden kann. Dann können solche Neckereien den Alltag verschönen. Solche „Neckereien“ können also im betrieblichen Alltag durchaus vorkommen, wenn Chef und Mitarbeiter sich seit Langem kennen und sehr schätzen.

Zudem gibt es auch Situationen, in denen es durchaus sinnvoll sein kann, Ironie als offensives Sprachmuster gegenüber anderen Personen einzusetzen. Besonders gegenüber Vorgesetzten, die keinerlei Kritik an ihrem Verhalten dulden, kann es ein erster durchaus angebrachter Schritt sinnvoller Abgrenzung sein, ironisch zu reagieren – und sich bei heftiger Reaktion auf die „War-doch-ganz-anders-gemeint“-Seite zu retten.

Übung zum Vertiefen

Ironie selbst kann man schwer üben. Aus meiner Sicht ist es fraglich, ob man sie überhaupt üben sollte. Thematisch nahe liegt die Schlagfertigkeit. Im Abschnitt 7.3 finden Sie eine entsprechende Übung.

Tipps zur Umsetzung

Passend und angesagt ist ironische Kommunikation in ausgewählten Situationen:

- Wenn Sie sie als rhetorische Figur in einer Rede einsetzen.
- Wenn Sie auf einen unfairen Angriff reagieren.
- Wenn es im Team zum guten Ton gehört, sich hin und wieder eins mitzugeben.
- Wenn Sie einem guten Freund etwas durch die Blume sagen wollen.
- Ansonsten: Erst prüfen, ob die Situation, die Beziehung Ironie (ver-)trägt.

Vorsicht Falle

Achten Sie einmal im Alltag auf ironische Anspielungen. Sie werden überrascht feststellen, welch großen Anteil sie in vielen Unternehmen an der Kommunikation inzwischen haben. Bei vielen Organisationen sind sie aus meiner Erfahrung auch fest in die Unternehmenskultur eingebunden – oft sogar nach geheimen Spielregeln, die dem Neuling oft verborgen sind. Also: Vorsicht!

Quellen und weiterführende Literatur

Bredemeier, K.: *Schwarze Rhetorik*. Orell Füssli, Zürich 2003

Nöllke, M.: *Schlagfertigkeit*. Haufe, Planegg b. München 2002

Cicero, A. & Kuderna, J.: *Cleverer Antworten auf dumme Sprüche*. Junfermann, Paderborn ³2007

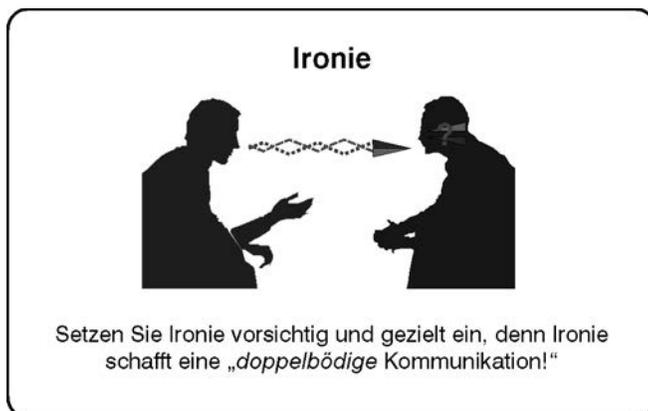
Verwandte Themen im Buch

Dominanz und Sprachanmutung, Schlagfertigkeit

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. einen Text zum Thema Doppelbödigkeit der Kommunikation.

Lernkarte



6.3 Ja, aber ...

Der Chef führt mit seinem Mitarbeiter ein Gespräch:

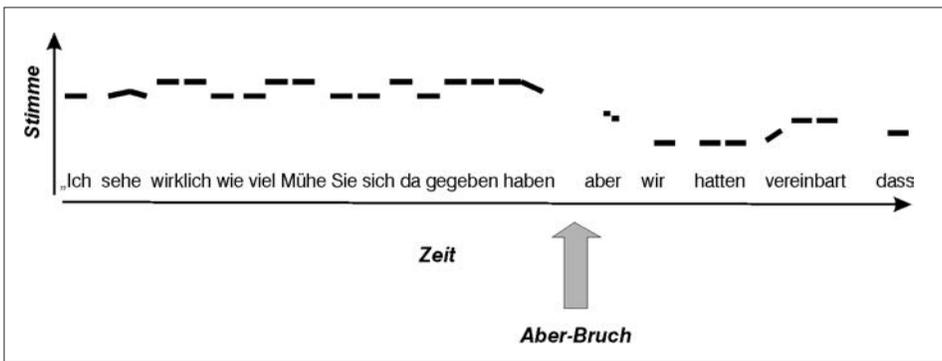
Chef: „Ich sehe wirklich, wie viel Mühe Sie sich da gegeben haben, aber wir hatten vereinbart, dass Sie die Unterlage bis Freitag fertigstellen und nicht vier Tage später.“

Mitarbeiter: „Ähm, schade, ...“ (Schaut betreten wie ein eben gerupftes Moorhuhn.)

Chef: „Ei, ei, ja nun schauen Sie doch mal nicht so betroffen, ich habe ja auch eingangs erwähnt, dass ich die Mühe, die Sie da hineingesteckt haben, durchaus würdige – das haben Sie leider überhört, oder?“

Mitarbeiter: „Nein, aber, ...“

„Ja, aber ...“, „Nein, aber ...“ – natürlich hat der Mitarbeiter das gehört, dennoch hat er es überhört: wegen des Wörtchens *aber*. Warum das so ist, wird deutlich beim Blick auf Stimmführung (und Atmung). Ja-aber-Sätze haben stets eine eigene Dynamik:

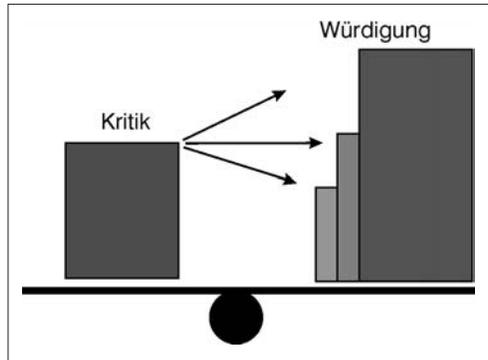


Sender	Empfänger
Der Sender weiß, dass er im zweiten Teil des Satzes inhaltlich eine Einschränkung bzw. einen Widerspruch zum ersten Teil des Satzes einfügen wird. Dazu nutzt er die Aber-Konstruktion .	
Rein stimmlich verfährt er unbewusst dergestalt, dass er zu Beginn die Stimme anhebt und erst beim „Aber“ in den normalen, entspannten Tonfall wechselt.	Der Sender nimmt die erhobene, das heißt angespannte Stimmlage des Senders wahr und damit unbewusst auch, dass diese Aussage lediglich einen „Vorspann“ darstellt und „das dicke Ende“ erst noch kommt. Demzufolge konzentriert er sich auf das, was nun folgt, was ihn hindert, den Anfang (in diesem Fall das Lob seines Chefs) für sich zu würdigen. Sein ganzes Augenmerk wird auf den Inhalt nach dem „Aber“ gerichtet.

Wenn sich das für Sie sehr theoretisch anhört, dann probieren Sie es doch einfach mal aus. Überlegen Sie sich einen Ja-aber-Satz und formulieren Sie ihn laut. Sie werden beim „Aber“ einen Wendepunkt im Satz bemerken, an dem sich Ihre Stimme entspannt. Dass sie dann eventuell sogar lauter wird, spielt keine Rolle – die Anspannung, das „Gepresste“ in der Stimme, weicht. Und Sie werden auch bemerken: Es ist kaum möglich, dies zu verhindern. Selbst wenn man sich größte Mühe gibt.

Was bedeutet dies für die Kommunikation: Überlegen Sie sich genau, was Sie Ihrem Gegenüber vermitteln wollen. Was soll im Vordergrund Ihrer Botschaft stehen:

- das Positive, also ein Lob bzw. eine Würdigung,
- oder Kritik und Würdigung,
- oder nur die Kritik?



Eine **Ja-aber-Konstruktion** bietet sich nur dann an, wenn Sie zwar den positiven Aspekt kurz würdigen wollen, das Kritische für Sie gleichwohl überwiegt und Sie dies auch so transportieren wollen. In allen anderen Fällen sollten Sie von der Ja-aber-Konstruktion Abstand nehmen.

Die nachfolgende Tabelle stellt Ihnen vier Techniken zur Abmilderung bzw. Entfernung des Ja-Aber-Effekts vor.

Technik	Beispiel	Effekt
Ersetzen des „Aber“ durch ein ähnliches Wort, das einen Gegensatz herstellt, z.B. <i>doch, gleichwohl</i> .	<i>„Ich sehe wirklich, wie viel Mühe Sie sich da gegeben haben, doch wir hatten vereinbart, dass Sie die Unterlage bis Freitag fertigstellen und nicht vier Tage später.“</i>	Relativiert die „Aber“-Wirkung nur geringfügig. Nur in wenigen Fällen zu empfehlen.
Ersetzen von „aber“ durch „und“.	<i>„Ich sehe wirklich, wie viel Mühe Sie sich da gegeben haben, und wir hatten vereinbart, dass Sie die Unterlage bis Freitag fertigstellen und nicht vier Tage später.“</i>	Wirkt auf den ersten Blick etwas ungewöhnlich – wirkt aber neutral bzw. positiver. Freilich wirkt es auch „manipulativ“ und sollte deshalb aus meiner Sicht nur vorsichtig verwendet werden.

„Drehen“ der Konstruktion; d.h. das (zuvor kritisierende) „Aber“ tauscht seinen Platz im Satz und bezieht sich nun auf die Würdigung.	„Also, wir hatten ja vereinbart, dass Sie die Unterlage bis Freitag fertigstellen und nicht vier Tage später, aber ich sehe wirklich, wie viel Mühe Sie sich da gegeben haben!“	Rückt die „Aber“-Würdigung in den Vordergrund.
Trennung der Würdigung und Kritik durch eigenständige Sätze. Gleichzeitig Verzicht auf das Aber.	„Ich sehe wirklich, wie viel Mühe Sie sich da gegeben haben. Besonders fiel mir das an den Grafiken auf. Auch die sehr detaillierte Ausarbeitung der Schnittstellen-Problematik gefällt mir sehr gut. Gleichzeitig bin ich natürlich schon enttäuscht, dass Sie ...“	Schafft eine klare Trennungslinie. Dies authentisch „rüberzubringen“, ist stimmlich schwer zu realisieren.

Übung zum Vertiefen

Verfolgen Sie im Alltag einmal Gespräche von Kollegen ganz bewusst und achten Sie darauf, wie häufig solche Formulierungen verwendet werden. Fokussieren Sie dann vor allem auf den „Stimmverlauf“ solcher Sätze und konzentrieren Sie sich auf die nonverbale Reaktion des Gesprächspartners: Vermutlich werden Sie bei ihm, noch bevor das Wörtchen „aber“ fällt, gewisse „Schutzreaktionen“ bemerken: Beenden des Blickkontakts, Abrücken vom Tisch usw.

Tipps zur Umsetzung

Ja-aber-Formulierungen eignen sich am ehesten als rhetorisches Stilmittel, zum Beispiel im Rahmen eines Einwands. Hier entfalten sie ihre Wirkung und offenbaren auch den eher „kritischen“ bzw. „manipulativen“ Charakter der Konstruktion. In allen anderen Fällen sollten Sie alternative Formulierungen wählen.

Vorsicht Falle

Die Kritik an „Ja-aber“-Formulierungen ist keine Aufforderung dazu, Kritik zu relativieren oder „weichzuspülen“. Wichtig ist nur, dass Sie sich in Zukunft der Wirkung der „Aber-Konstruktionen“ bewusst sind. Die stimmlich passende Trennung von „ja“ und „aber“ erfordert viel Erfahrung und Übung. Je mehr Sie beide Teile trennen und je ausführlicher Sie jeden Teil-Aspekt beschreiben, desto eher „normalisiert“ sich Ihre Stimme.

Quellen und weiterführende Literatur

Allhoff, W. & Allhoff W.: *Rhetorik und Kommunikation*. Reinhardt Verlag, München 2006
 Amon, I.: *Die Macht der Stimme*. Ueberreuter, München 1999

Verwandte Themen im Buch

Einwand-Behandlung, Ich-Botschaften, Feedback

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Gedanken zum Thema „Widerspruch“.

Lernkarte

Ja, aber

- Bei „Ja-aber“-Sätzen fokussiert der Empfänger stets das „Aber“.
- Ausweg 1: Getrennte Sätze bilden.
- Ausweg 2: Das „Positive“ betonen.

Das Diagramm zeigt eine Waage mit einem schwarzen Kreis als Auflagepunkt in der Mitte. Auf der linken Seite befindet sich ein einzelner, dunkelgrauer Balken, der mit 'Kritik' beschriftet ist. Auf der rechten Seite befinden sich drei Balken unterschiedlicher Höhe, die von links nach rechts abnehmend beschriftet sind: 'Würdigung', 'Würdigung' und 'Würdigung'. Drei Pfeile zeigen von der Spitze des 'Kritik'-Balkens nach rechts auf die drei 'Würdigung'-Balken, was die Dominanz der Kritik verdeutlicht.

6.4 PEP-Technik

Zwei Chefs sitzen in der Cafeteria und unterhalten sich. Es ist brütend heiß, die Klimaanlage seit drei Tagen defekt. Beiden steht der Schweiß auf der Stirn.

Chef A: „Also, wenn das mit dem Klimawandel so weitergeht und wir jeden Sommer hier um die 44 Grad haben, wandere ich aus zum Südpol.“

Chef B: „Komm ich mit; dann machen wir ne Imbissbude für Pinguine auf.“

Chef A: „Von der Kleidung her macht das auch nicht viel Unterschied, alle in schwarz/weiß ...“

Chef B: „Stimmt, aber vom Geruch her schon ...“

Chef A: „... hm, weil du das gerade so sagst. Folgendes: Ich hab da einen bei mir im Labor, der fürchterlich mief.“

Chef B: „Der was?“

Chef A: „Der schweißelt extrem. Ich glaub, der wäscht sich nur alle fünf Monate mit Kernseife. Alle im Büro beklagen sich schon über den Geruch. Meine Frau Meier – du weißt schon, die resolute Akten-Meier aus Bad Buchberg, kam gestern zu mir und meinte, wenn das so weitergeht, wolle sie in ein anderes Büro. Sie hat mir auch die Pistole auf die Brust gesetzt und gesagt, wenn ich es nicht bald mal anspreche, tut sie es, aber dann mit dem Holzhammer. Du kennst sie ja, die meint das ernst. Was kann man da tun?“

Chef B: „Ja, so was kenne ich, hatte auch mal so einen Fall bei mir, der lief immer rum wie ein Penner. Da gibt es die sogenannte PEP-Technik. Habe ich aus einem Seminar und kommt aus den USA (verdreht vielsagend die Augen) und bedeutet Positive-Exception-Picking-Technik. Also, du machst das so ...“

Diese „PEP-Technik“ werde ich Ihnen gleich vorstellen. Die Frage in diesem Zusammenhang lautet: Wie spricht man Peinliches im Büro bzw. am Arbeitsplatz an, ohne dem anderen zu nahe zu treten, aber deutlich genug. Positive-Exception-Technik (nach F. Kaspar)* meint, dass man eine positive Ausnahme zum Anlass nimmt, das entsprechende Auftreten generell zu thematisieren, und zwar so, dass man die positive Ausnahme hervorhebt und dabei sozusagen nebenbei auch das Unangenehme, Peinliche anspricht.

Nehmen wir an, der Mitarbeiter taucht eines Tages frisch geduscht und nach Rasierwasser duftend auf.

Chef: „Guten Morgen Herr Muster – hm, das duftet aber gut, das Rasierwasser kenn ich gar nicht.“

Mitarbeiter (grummelnd): „Hm, ja, find ich auch ...“

Chef: „Doch, es riecht wirklich angenehm. Finde ich auch gut, dass Sie was für sich tun. Manchmal die letzten Wochen hatte ich schon den Eindruck gehabt, Sie achten da ein bisschen zu wenig drauf.“

Mitarbeiter (immer noch grummelnd): „Hm, was?“

* Das genaue Verwandtschaftsverhältnis dieses bislang völlig unbekanntem Fachmanns zum Autor dieses Buches ist bislang ungeklärt. Es darf spekuliert werden ...

Chef: „Ja, schon, wobei es in der Tageshektik schon mal vorkommen kann, dass man da heiß läuft und schwitzt, aber wenn man da drauf achtet, da kriegt man das schon in den Griff. Ich weiß ja, dass Sie sehr engagiert sind – aber da in Zukunft einfach ein wenig drauf achten, ja ...“

Mitarbeiter (noch mehr grummelnd): „Hm, meinetwegen.“

Übung zum Vertiefen

Die Pep-Technik klappt genauso gut bei einer Reihe von anderen typischen Peinlichkeiten:

Mundgeruch, unordentliche Kleidung, zerzauste Frisur, stets verschmierte Brille ...

Tipps zur Umsetzung

- ...❖ Versuchen Sie bei peinlichen Themen immer zuerst die PEP-Technik. Sollte die PEP-Technik ohne Wirkung bleiben, können Sie nach einer Zeit auf dieses kleine Gespräch Bezug nehmen und das Problem direkt ansprechen.
- ...❖ Vielleicht gibt es jemanden, der der betreffenden Person etwas näher steht als Sie und eine gute Beziehung zu ihr pflegt. Beraten Sie sich mit ihr, erzählen Sie ihr auch von der PEP-Technik.
- ...❖ Bewahren Sie Geduld und warten Sie die richtige Gelegenheit ab.
- ...❖ Die PEP-Technik funktioniert umso besser, je beiläufiger das peinliche Verhalten erwähnt wird. Und sie funktioniert durch die Verbindung mit dem Lob.
- ...❖ In manchen Fällen können Sie die PEP-Technik auch anwenden, um schwierigen Mitarbeitern Feedback zu geben – den ewigen Nörglern z.B., die an keiner Sache etwas Gutes lassen können. Loben Sie diese Personen bei passender Gelegenheit und charmant dafür, dass Sie diesmal sehr wohl etwas gut finden. Zeigen Sie, wie sehr Sie das schätzen.

Vorsicht Falle

Formulieren Sie eher beiläufig und nett. Bedenken Sie, dass jedem von uns etwas Peinliches passieren kann und dass Menschen in der Regel dankbar sind für entsprechende Hinweise. Vor allem, wenn es um das Äußere einer Person geht, ihre Kleidung, Tattoos etc.: Wägen Sie die Angemessenheit einer kritischen Sicht darauf sorgfältig ab.

Quellen und weiterführende Literatur

Kaspar, A.: *Joy in training, consulting and coaching*. Calle di Morenjo Press B-09121957, San Iffeldorf 2007.

Verwandte Themen im Buch

Feedback, Rumpelstilzchen-Technik

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt weitere Beispiele und Gedanken dazu, wie man „schwieriges Verhalten“ anderer Personen thematisiert.

Lernkarte

Peinliches ansprechen

- Warten Sie eine positive „Ausnahme-Situation“ ab.
- Sprechen Sie das positive Verhalten an.
- Thematisieren Sie „en passant“ zurückliegende Irritationen.



7. Dominanz und Integration

7.1 Nein sagen

Eine Führungskraft verhandelt gerade mit dem Mitarbeiter über einen neuen Laptop:

Chef: „... Nein, Herr Krüger, ich sage Nein.“

Mitarbeiter: „Aber Chef, bedenken Sie ...“

Chef: „Nein, Herr Krüger, ich sage Nein.“

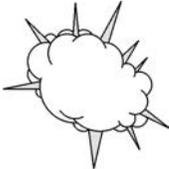
Mitarbeiter: Geht sichtlich resigniert aus dem Büro.

Angemessen Nein zu sagen, gehört zu den schwierigen Aufgaben einer Führungskraft. Das Gros der Führungskräfte spaltet sich nach meiner Erfahrung in zwei Lager: Entweder sie tun sich generell schwer damit oder sie blocken von vornherein alle Appelle und Ansprüche fremder Personen, wie im Eingangsbeispiel, kategorisch ab.

Der ersten Gruppe möchte ich vor Augen halten, welche Mythen sie womöglich davon abhalten, ein begründetes Nein zu platzieren. Den Vertretern der zweiten Gruppe möchte ich einige Formulierungshilfen zur Hand geben, mit denen sie das harte Nein anders formulieren können.

Über das Recht, Nein zu sagen. Warum fällt es Menschen schwer, Nein zu sagen? Bei der Suche nach einer Antwort trifft man auf Sorgen und Ängste, auf irrationale Gründe, ja Mythen, mit denen sich das Nein verbindet. Eine Rolle spielen dabei frühe elterliche Botschaften und Erziehungsrituale, die vom Kind strikte Anpassung einfordern bzw. abweichendes Verhalten bestrafen. Nebenbei bemerkt zählt das „Nein“ des Kindes zu seinen wichtigsten Fähigkeiten, um sich abzugrenzen und ist unabdingbar für seine Entwicklung, aber eben auch vielfach Ausgangspunkt für Konflikte zwischen Kind und Eltern.

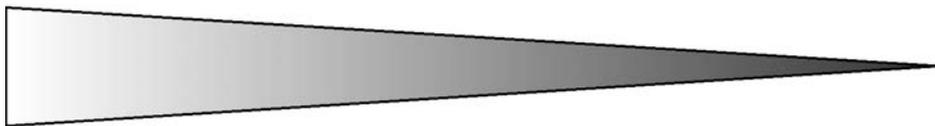
Das Thema lautet: „Grenzen“ und „Grenzen setzen“. Und weil frühe Lernerfahrungen sehr nachhaltig sind, taucht das Thema im Erwachsenenleben immer wieder auf: ob und wie wir anderen Grenzen setzen sollten bzw. wie wir reagieren, wenn andere uns Grenzen setzen. Das erste Gegenmittel ist also, sich der wichtigsten „Mythen“ erst einmal bewusst zu werden und sich damit auseinanderzusetzen.

Mythos		Realität
<p>Mythos eins: Wenn ich Grenzen setze, ist dies ein Zeichen des Ungehorsams.</p>		<p>Realität eins: Grenzen sind ein Zeichen von Autonomie und Eigenständigkeit.</p>
<p>Mythos zwei: Wenn ich Grenzen setze, bin ich egoistisch.</p>		<p>Realität zwei: Wenn ich Grenzen setze, achte ich auf eigene Bedürfnisse und bringe diese klar zum Ausdruck.</p>
<p>Mythos drei: Wenn ich Grenzen setze, bedeutet dies, dass ich zornig bin.</p>		<p>Realität drei: Die Einhaltung von Grenzen einzufordern kann gelegentlich mit Gefühlen wie Ärger, Wut oder Zorn einhergehen. Diese Gefühle sind nicht von vornherein negativ. Sie resultieren oft aus einer vorhergehenden Respektlosigkeit der Gesprächspartner.</p>
<p>Mythos vier: Wenn ich Grenzen setze, werde ich andere verletzen.</p>		<p>Realität vier: Menschen, denen man ein Nein entgegen, werden oftmals enttäuscht oder frustriert sein, da man ihre Erwartungen und Wünsche nicht erfüllt. Deswegen müssen sie aber nicht verletzt sein.</p>
<p>Mythos fünf: Wenn ich damit anfangen, Grenzen zu setzen, werden andere mich verletzen.</p>		<p>Realität fünf: Es ist in der Realität davon auszugehen, dass viele mit einem Nein zurückgewiesene Personen ihre Bemühungen umso vehementer fortsetzen werden. Dies ist deren gutes Recht – genauso wie es Ihr Recht ist, sich dagegen immer vehementer zu wehren. Damit ist aber noch lange nicht gesagt, dass dies zwangsläufig zu Verletzungen führt.</p>
<p>Mythos sechs: Wenn andere Grenzen setzen, verletzt es mich.</p>		<p>Realität sechs: Genauso wie andere Menschen es verstehen müssen, wenn Sie ihnen Grenzen setzen, müssen Sie selbst es akzeptieren, dass dies auch Ihnen gegenüber geschieht. Sie werden wahrscheinlich enttäuscht sein – aber es gibt keinen Grund, verletzt zu sein.</p>

Mythos		Realität
<p>Mythos sieben: Wenn ich Grenzen setze, verursacht mir das Schuldgefühle.</p>		<p>Realität sieben: Dieser Mythos ist einer der hartnäckigsten. Da hilft nur eines: Eliminieren Sie ihn. Sie haben ein Recht auf Ihr Nein. Es gibt für niemanden einen Grund, Ihnen deswegen Schuldgefühle einzureden.</p>
<p>Mythos acht: Wenn ich Grenzen setze, sind diese unverrückbar und brechen alle Brücken hinter mir ab.</p>		<p>Realität acht: Grenzen zeigen klare Positionen, aus denen heraus es sich trefflich verhandeln lässt. Ein deutliches Nein verschafft in der Regel Achtung. Es verhindert – etwa im Prozess einer Verhandlung – keinesfalls, einen Kompromiss einzugehen oder einen Konsens zu finden. Voraussetzung allerdings ist, dass Sie das Nein angemessen formulieren.</p>

Die Notwendigkeit, angemessen ein Nein zu formulieren, führt uns zum zweiten Aspekt des Nein-Sagens: Wie formuliere ich angemessen ein Nein? Es gibt verschiedene Wege, eine zurückzuweisende Botschaft zu kommunizieren. Je nachdem, in wie weit man klare Fronten schaffen will, lassen sich folgende Eskalations-Stufen unterscheiden

Eskalierend



Beispiel: Mitarbeiter fordert Laptop ein.

Reaktion des Chefs	„Wir können über diese Investition gern in drei Monaten wieder reden ...“	„Der Zeitpunkt ist ungünstig für ...“	„... werde ich nicht tun.“	„Nein, weil ...“	„Nein!“
Formulierung	Können: Ausweg	Ungünstig, unpassend etc.	Nicht	Nein mit Begründung	Nein ohne Begründung

Folge	Vermeidet das Nein und bringt eine Perspektive ins Spiel.	Drückt negative Perspektive aus, verhindert aber eine starke Zurückweisung.	Wirkt eindeutig wie ein Nein, grenzt aber nicht so klar ab.	Wirkt ablehnend und klar.	Wirkt maximal ablehnend und klar. Botschaft: Es gibt keine Alternative.
-------	-----------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------	---------------------------	-------------------------------------------------------------------------

Welchen Weg Sie wählen, hängt alleine von der Situation und Ihrer Absicht ab. Ich habe die Erfahrung gemacht, dass es sich viele Menschen unnötig schwer machen, indem sie zu früh verhärtete Fronten schaffen. Natürlich ist es Aufgabe einer Führungskraft, Grenzen zu setzen und ungerechtfertigte Anliegen zurückzuweisen. Sobald man langsamer und reflektierter eskaliert, leidet das Gesprächsklima auch weniger und man verhindert unnötige Scharmützel.

Übung zum Vertiefen

Nachfolgend finden Sie die Anweisung für ein kleines Rollenspiel. Mit einem guten Kollegen oder Bekannten können Sie dies in einer ruhigen Minute einmal durchspielen. Vorgaben:

- …❖ Sie müssen standhaft beim inhaltlichen „Nein“ bleiben.
- …❖ Eskalieren Sie Ihr Nein schrittweise.
- …❖ Halten Sie zehn Minuten durch.

Rollenspiel: Computerpanne**Hintergrund:**

Sie sind Klaus Mustermann, 29 Jahre alt und arbeiten seit drei Jahren in der EDV-Abteilung eines Elektro-Konzerns. Durch Ihren außerordentlichen Fleiß und Ihr Talent haben Sie es inzwischen bis zum stellvertretenden Abteilungsleiter gebracht.

Die letzten Monate waren außerordentlich anstrengend für Sie. Zwei Messen waren vorzubereiten, dazu privat die Trennung von Ihrer langjährigen Freundin, seit Tagen plagt Sie ein pochender Kopfschmerz. Zu allem Überfluss erschien am Morgen der Leiter Ihres Fachbereiches im Büro mit der Bitte, einen kleinen Vortrag über die Situation eines wichtigen Projektes zu halten.

Aber für heute Abend haben Sie sich vorgenommen, sich endlich Zeit für sich zu nehmen. Damit Sie durch keinen Anruf gestört werden, haben Sie auch das Telefon ausgehängt.

Sie kochen sehr gerne, haben sich beim Metzger feines Filet gekauft und wollen heute Abend ganz allein für sich ein neues italienisches Rezept ausprobieren. Darauf haben Sie sich schon seit Tagen gefreut.

Es ist 19 Uhr, Sie überlegen gerade, welchen Wein Sie trinken wollen, als es an Ihrer Wohnungstür klingelt: Peter, Ihr langjähriger Freund. „Ah, Klaus, bist du also doch da und hast nur mal wieder das Telefon ausgehängt ... Du Klaus, es tut mir furchtbar leid, aber ich brauch dich unbedingt. Mein Computer hat eben den Geist aufgegeben und ich muss bis morgen die erste Fassung meines neuen Buches („Die schönsten Wanderwege im Tessin“) abgeben. Nur du kannst mir helfen, das Ding wieder zum Laufen zu kriegen ... Du hast keine Ahnung, wie pingelig der Verlag mit Terminen ist. Wenn ich es zu spät abgebe, drohen die mit Vertragsstrafen, der Drucktermin ist schon festgesetzt. Nun komm schon, das ist total eilig, Du musst mir helfen ...“

Viel Erfolg beim Nein!

Tipps zur Umsetzung

Zwei Aspekte möchte ich vertiefen:

- ❖ Speziell beim Nein-Sagen macht der Ton die Musik. Achten Sie also auf Körpersprache und Stimme und setzen Sie diese gezielt ein. Ein klares Nein, leise und ruhig ausgesprochen, wirkt weniger zurückweisend als ein „relatives“ Nein in angriffslustigem Ton.
- ❖ Das Nein-Sagen ist aus meiner Sicht die Schlüsselqualifikation in Situationen, in denen Sie Stress und Belastung spüren. Sie können sich noch so viele Schreibisch-Organisations-Tricks und Ablage-Techniken angewöhnen – dadurch drehen Sie Ihre Runden im Hamsterkäfig nur etwas schneller. Besser ist es, eine Person oder eine Aufgabe, die Sie in die Überlastungs-Zone bringt, mit einem Nein zu bescheiden.

Vorsicht Falle

Sie müssen nun natürlich nicht sofort aus lauter „Nein-Begeisterung“ in die Rolle des trotzig Kindes verfallen und Ihr Umfeld von nun an probenhalber stets mit einem Nein nerven. Es gehört zu den wichtigsten (menschlichen) Erfahrungen einer Fach- und Führungskraft, wenn nötig – auch gegen Widerstand – standhaft ein „Nein“ zu vertreten, und wenn es geboten ist, auch gegen innere Zweifel in ein „Ja“ einzulenken.

Quellen und weiterführende Literatur

Fensterheim, H.; Baer, J.: *Sag' nicht Ja, wenn Du Nein sagen willst*. Goldmann, München 1977
Cobaugh, H. M. & Schwerdtfeger, S.: *Work-Life Balance*. Verlag Moderne Industrie, München 2003

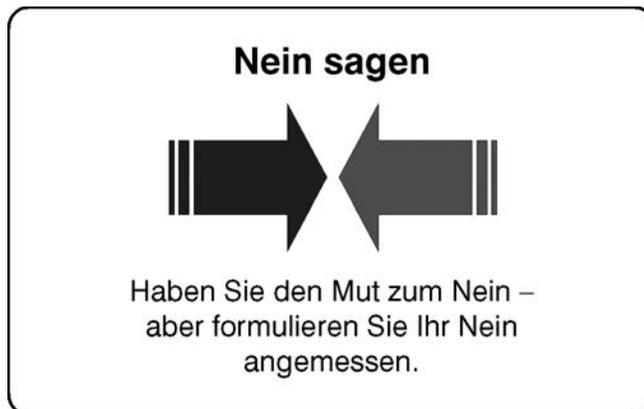
Verwandte Themen im Buch

Dominanz und Integration, Feedback

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Einführung in eine spezielle Nein-Sagen-Technik.

Lernkarte



7.2 Schlagfertigkeit

Chef und Mitarbeiter sitzen gerade zusammen vor dem Laptop des Chefs: Das Gerät hat vor fünf Minuten seinen Geist aufgegeben. Alles Rumprobieren nutzt nichts. Da entdeckt der Mitarbeiter, dass sich der Netzstecker des Laptopkabels aus der Buchse des Netzgeräts gelockert hat:

Mitarbeiter: „Hey Chef, mein Tipp für die Zukunft: Vor dem Handeln Gehirn einschalten.“

Chef: „Ähm, ...“ (Der runzelt die Stirn und überlegt, wie er hätte reagieren können – wenn er nur ein wenig schlagfertiger wäre.)

Es gibt kaum ein Thema, das die Welt der Kommunikations-Profis derart spaltet wie die Frage, ob Schlagfertigkeit erlernbar ist oder nicht. Ich lege mich hier gerne mit einem eindeutigen Jein fest. Worum geht es? Jemand konfrontiert Sie unerwartet mit einer mehr oder weniger humorvollen Bemerkung, die Sie als verletzend wahrnehmen. Sie haben das Gefühl, reagieren zu müssen, um Ihr Gesicht zu wahren und Souveränität zu zeigen. Aber Ihnen fällt nichts ein. Zumindest nicht jetzt.

Das „Drehbuch“ einer solchen Situation ist eindeutig: Der „Angreifer“ ist sich seiner „Flegelei“ durchaus bewusst und erwartet im Grunde eine „Straf“-Reaktion von Ihnen. Eine „wohldosierte Bosheit“ ist in dieser Situation einfach angebracht.

Ein schlagfertiger Wortwechsel basiert häufig auf Ironie und Sarkasmus. Es ist ein Kommunikationsverhalten, das sich nicht dazu eignet, Konflikte zu entschärfen oder gar zu schlichten. Da es aber auf der Welt nach wie vor nicht nur liebe und tugendhafte „Gutmenschen“ gibt, da dieser oder jener Kollege – im passenden Moment – durchaus einmal auf die Idee kommen könnte, sich für vermeintlich erlittene Schmach bei Ihnen rächen zu können, schadet es nicht, sich sprachlich ein wenig „aufzurüsten“.

Warum Schlagfertigkeit relativ schwer erlernbar ist, hat mit psychologischen Wurzeln zu tun: Im Kern geht es für die meisten Menschen darum, sich einmal von der Rolle des „an sich“ friedlichen Mitmenschen zu lösen und in die offensive „Täter“-Rolle zu schlüpfen. Dabei kann es passieren, dass jemand (durchaus ungewollt) übers Ziel hinausschießt und Irritation oder Unverständnis hervorruft.

Es hilft der eigenen Schlagfertigkeit, bereit zu sein, seine verborgenen „Ich-kann-auch-anders-Anteile“ zu entdecken bzw. zu aktivieren und diese gelegentlich – ziviliert – auszuleben. Wer dies nicht scheut, kann von ein paar Techniken profitieren:

1. Der innere Airbag
2. Nonverbale Reaktionen: genervt sein
3. Die sezierende Nachfrage
4. Selbstironie
5. Absurdes Theater bzw. das unpassende Sprichwort
6. Klassische Kontertechnik
7. Vorgefertigte Standardreaktionen.

7.2.1 Der innere Airbag

Das ist eine passive (Abwehr-)Technik der inneren Distanzierung zur Situation: Sie zeigen vordergründig keinerlei Reaktion.

- ❖ Sie atmen dreimal tief durch und gehen bewusst auf Distanz – auch körperlich: Rücken Sie ein wenig ab.
- ❖ Unterstützen Sie sich mental mit einem Bild: Stellen Sie sich zum Beispiel vor, Sie befinden sich hinter einer Scheibe aus Panzerglas, an dem alles abprallt.
- ❖ Vorbeugend trainieren Sie sich am besten eine Formel an, die Ihnen innere Ruhe bringt, z.B.: „Ich bleibe ruhig und gelassen und konzentriere mich auf mich.“ (Der Satz „Ich ärgere mich nicht“ funktioniert leider nicht – wegen der im Abschnitt 1.4 beschriebenen Unmöglichkeit, das Nichts zu denken.)
- ❖ Erinnern Sie sich an eine ähnliche Situation, in der sie cool blieben. Rufen Sie sich ins Gedächtnis, wie hilfreich dies für Sie war und nutzen Sie diese Erinnerung.
- ❖ Bemitleiden Sie Ihr Gegenüber für seinen hohen Adrenalin-Spiegel.

Beispiel

A: „Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“

Reaktion: _____

Vorteil: Man ist gelassen, bleibt Herr der Situation und vermeidet jede Eskalation.

Nachteil: Kann als Ängstlichkeit ausgelegt werden und „Angreifer“ dazu ermuntern, noch eins draufzugeben.

Tipps: Beim ersten Mal zu empfehlen oder bei Dauerquenglern.

7.2.2 Nonverbale Reaktionen: genervt sein

Zeigen Sie wortlos, dass Sie gerade etwas eher Unerfreuliches gehört haben, das Ihnen etwas lästig ist, Sie aber weder Lust noch Zeit haben, darauf verbal zu reagieren.

Beispiel a

A: „Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“

Reaktionskette (es reicht auch eine Auswahl davon):

- ❖ Blickkontakt suchen, mindestens drei Sekunden aushalten
- ❖ hörbar durchatmen, Brustkorb heben (aufrichten)
- ❖ die Stirn in Falten legen
- ❖ die Augen stark öffnen
- ❖ die Augen nach oben (ver-)drehen
- ❖ die Augenbrauen heben
- ❖ den Kopf zur Seite neigen

Beispiel b

A: „Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“

Reaktion: Die Stirn demonstrativ für zwei Sekunden in Falten legen.

Vorteil: Man zeigt eine Reaktion, vermeidet aber jede Eskalation.

Nachteil: Kann als Arroganz ausgelegt werden. Kann Angreifer dazu ermuntern zu eskalieren.

Tipps: Beim zweiten Mal zu empfehlen oder bei bekannten Dauerquenglern.

7.2.3 Die sezierende Nachfrage

Diese Reaktion ist zugegebenermaßen nicht die kreativste, hilft aber oft. Sie überhört die provokativen Anteile und fragt einfach nach.

Beispiel a

A: „Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“

Mögliche Antworten:

B: „Wie meinen Sie das?“

B: „Was bedeutet dies?“

B: „Was soll das heißen?“

B: „Woher wissen Sie das?“

B: „Wie kommen Sie darauf?“

B: „Seit wann ist Ihnen das aufgefallen?“

B: „Meinen Sie die Form oder die Größe?“

B: „Wessen Krawatten finden Sie nicht langweilig?“

Vorteil: Sanfte Technik, schafft Freiraum.

Nachteil: Kann deplaziert wirken (bei Ironie), kann sich abnutzen.

Tipps: Weitere Fragen: „Was empfehlen Sie?“ Aggressiver: „Worauf wollen Sie hinaus?“ Noch aggressiver: „Wie soll ich das verstehen?“

Besonders der letzte (freilich humorlose) Satz ist dazu geeignet, die Luft beim Gegenüber rauszulassen. Wichtig: Der Ton macht die Musik. Ganz gelassen, eher beiläufig nachfragen.

Eine Sonderstellung nimmt die Haltung im Sinne von „Das habe ich nicht verstanden – können Sie dies noch einmal für mich wiederholen?“ ein.

Beispiel b

A: „Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“

Mögliche Antworten:

B: „Sorry, was meinten Sie eben?“

B: „Sorry, ich habe Sie nicht verstanden, könnten Sie es wiederholen?“

B: „Ich habe Sie nicht richtig verstanden, könnten Sie es wiederholen?“

Geschickt eingesetzt, wird Ihr Gegenüber das Gesagte relativieren bzw. sich womöglich sogar entschuldigen. Als Fortsetzung wäre auch denkbar: „Ach so, habe ich doch richtig gehört, und ich dachte bei mir, der liebe Herr Meier würde doch nie so was Böses sagen. Ts ts ts ...“

7.2.4 Selbstironie: „Sie-haben-ja-so-recht“-Technik

Diese Technik klappt fast immer, sie erfordert eine gewisse Gelassenheit. Durch Ihre Antwort scheinen Sie auf den ersten Blick die Sicht Ihres Gegenübers zu unterstreichen. Ja, Sie stimmen ihm dabei nicht nur zu, sondern übertreiben den Vorwurf sogar noch ins Bodenlose.

Beispiel

A: *„Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“*

Mögliche Antworten:

B: *„Ja, gestern bot mir ein Antiquariat dafür 200 Euro.“*

B: *„Ich musste auch zwei Zentimeter Staubschicht heute Morgen entfernen!“*

B: *„Ja, heute Morgen beim Binden schlief ich vor dem Spiegel fast ein!“*

Vorteil: Man wirkt humorvoll und selbstsicher; Situation eskaliert nicht.

Nachteil: Erfordert sehr viel Übung, sonst kehrt sich der Effekt um.

Tipps: Zustimmende Einleitung weglassen – das wirkt noch souveräner. Notfalls Standardsatz bereithalten: „In der Baumschule haben wir das nicht gelernt!“

7.2.5 Absurdes Theater bzw. das unpassende Sprichwort

Diese Technik besteht darin, mit einem ungewöhnlichen Satz oder Sprichwort – völlig ohne Zusammenhang – zu reagieren. Man redet einfach Nonsens und verwirrt den Angreifer damit.

Beispiel

A: *„Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“*

Mögliche Antworten:

B: *„Mit einer Hand kann man nicht klatschen.“*

B: *„Der Neid brütet Schwäne aus dünnen Schalen.“*

B: *„Wenn es Herbst wird, tragen die Moorhühner gelbe Socken.“*

B: *„Mein Schwager Kurt lebt auch in Amerika.“*

B: *„Die meisten Fischstäbchen leben in rauchfreien Kommunen im Süden Nordschwedens.“*

- Vorteil: Man reagiert souverän, ohne das Gegenüber zu kränken.
 Nachteil: Der Effekt kann sich abnutzen, funktioniert nur gut bei „dummen“ Angriffen.
 Tipp: Ideal, wenn der andere nachfragt, wie man das meint. Dann kann man nämlich antworten: „Ach, war genauso ein Unsinn wie Ihre Bemerkung eben.“

7.2.6 Klassische Kontertechnik

Hiermit sind wir nun bei der Schlagfertigkeit im eigentlichen Sinne angelangt. Schlagfertigkeit bedeutet, aus der Aussage des Angreifers eine Replik zu formulieren, die einzelne Wörter oder Bedeutungen aufgreift und in einen anderen Sinnzusammenhang stellt und solcherart die Aussage in Form von Wortspielen oder Doppeldeutigkeiten zurückgibt. Im Kern stehen also die Wörter und deren Bedeutung:

Ihre	Krawatten	werden	aber	auch	immer	langweiliger
↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Fokus auf die Person drehen	Bild des Gegenstands aufgreifen	Verlauf thematisieren	Wort an sich aufgreifen	Symmetrie erkennen	Ausschließlichkeit	Wortteile in Bilder zerlegen
„Ja und wie immer machen Sie mir auch da unnötige Konkurrenz.“	„Lieber eine hässliche Schlinge am Hemd als eine falsche Schlange am Hals!“	„Um diese Entwicklung so genau beobachten zu können, müssen Sie mir aber viel Aufmerksamkeit schenken. Danke.“	„Sie wissen doch aus dem Rhetorikseminar, dass man keine Sätze mit aber bilden soll. Oder waren Sie durch die langweilige Fliege des Dozenten abgelenkt?“	„Sind Sie mir mit Ihrem albernem Sakko ausnahmsweise mal einen Schritt voraus?“	„Ich bemühe mich eben, stets das Beste zu geben – nicht nur gelegentlich wie Sie.“	„Darum verweilen Frauen auch so gerne eine lange Weile in meiner Umgebung – weil ich ein kurzweiliger Typ bin.“

- Die Wirkung reicht vom absurden Theater über die Selbstironie bis zum Angriff.
- Basis sind immer die verwendeten Wörter oder entsprechende Assoziationen.
- Derartige Konstruktionen sind sehr schwer und bedürfen der Übung.
- Am meisten Angriffsfläche bieten Substantive.

- Vorteil: Man reagiert äußerst souverän und elegant.
 Nachteil: Ist sehr schwierig und erfordert viel Sprachgefühl.
 Tipp: Es hilft, wenn man sich bei den Worten auf den Wortstamm konzentriert bzw. Bilder aufgreift, die damit verbunden sind. Krawatte: Schlinge. Lange-weile: kurz – lang.

7.2.7 Vorgefertigte Standardreaktionen

Diese Technik ist die wohl meistverbreitete – und neben der Selbstironisierung auch die am schnellsten zu erlernende. Man überlegt sich einfach in einer ruhigen Minute eine Reihe einfacher Standardantworten, die man bei Bedarf abrufen kann.

Wichtig:

- ❖ Verschiedene Sätze für verschiedene Anlässe.
- ❖ Der Grad der „Frechheit“ muss zum Angriff passen.
- ❖ Man muss die Formulierung im Schlaf abrufen können.

Es empfiehlt sich, verschiedene Gruppen zu bilden, die sich im Ausmaß der Eskalation, der Frechheit (auf bayerisch „Bazihaftigkeit“) unterscheiden.

Gruppe A: leicht ironisierend – Man antwortet mit einer pauschalen, vorbereiteten Antwort, die gerade noch (!) wohlwollend zu interpretieren ist.

Beispiel:

A: *„Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“*

Mögliche Antwort:

B: *„Ich passe mich eben meiner Umgebung an!“*

B: *„Wie der Herr so’s G’scherr!“*

B: *„Ich möchte Ihnen in nichts nachstehen!“*

B: *„Aber bravo, das ist doch schon mal was!“*

B: *„Sie hörten soeben den Kommentar des ostfriesischen Wochenblattes.“*

B: *„Sagt Klaus Rüdiger auch immer zu seinem Hamster.“*

Vorteil: Schafft Freiräume, ist stets abrufbar, hilft in fast allen Situationen.

Nachteil: Kann sich abnutzen.

Gruppe B: ironisierend, distanzierend – Man antwortet mit einer pauschalen vorbereiteten Antwort, die bereits stärkere Ablehnung signalisiert.

Beispiel:

A: *„Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“*

Mögliche Antworten:

B: *„Wie schön für Sie, wenn Sie Zeit haben, auf so Wichtiges zu achten!“*

B: *„Hört, hört ...“*

B: *„Ja, wenn Sie das so sagen, wird es schon stimmen!“*

B: *„Endlich weiß ich, welcher Kommentar mir heute noch fehlte!“*

B: *„War’s das – und können wir nun zum Alltag zurückkehren!“*

B: „Aber holla, wohl von Tarzan geträumt heute Nacht ...“

B: „Respekt, heute geben wir uns ja mal wieder alle Mühe, lieb zu sein!“

B: „Können Sie das auch rückwärts?“

B: „Als ich heute Morgen den struppigen Hund der Nachbarin am Baum den Haufen machen sah, ahnte ich es schon: Heute begegnet mir aber wirklich nur wieder ...“

B: „Ich genieße es immer wieder, wenn sich einfache Leute ihre hoch intellektuellen Gedanken über mich machen.“

Vorteil: Schafft Distanz, verschafft eine erste Atempause, klärt die Fronten.

Nachteil: Kann sehr irritieren, wirkt brüsk.

Gruppe C: stark ironisierend, distanzierend – Man antwortet mit einer pauschalen, vorbereiteten Antwort, die eine (scharfe) Zurückweisung enthält.

Beispiel:

A: „Ihre Krawatten werden aber auch immer langweiliger!“

Mögliche Reaktion: „Aber nun mal ...“ Und eskalierend:

B: „Also bitte ...“

B: „Muss ich mir das anhören?“

B: „Jetzt reicht's aber!“

B: „Könnten Sie das nun lassen!“

B: „Ich verbitte mir diesen Ton.“

B: „Ich empfinde es als ungehörig, wie Sie ...“

B: „Also, entweder hören Sie damit auf oder ...“

Vorteil: Schafft Distanz, klärt die Fronten. Enthält Drohungen.

Nachteil: Kann zu stärkerer Eskalation führen.

Diese Instant-Satz-Technik ist nur bedingt zu den Schlagfertigkeitstechniken zu rechnen, denn im Kern handelt es sich um eine offensive Technik, wahrgenommene Angriffe eines Gesprächspartners mehr oder weniger ruppig zu benennen und zum Gegenangriff überzugehen. Mein Tipp: Nur im Notfall verwenden und nur stufenweise eskalieren lassen. Und falls möglich, mit ruhiger Stimme abschwächen.

Übung zum Vertiefen

Suchen Sie auf die Anmerkung im Eingangsbeispiel („Vor dem Handeln Gehirn einschalten.“) eine passende Reaktion entsprechend der sieben Ihnen vorgestellten Techniken:

1	Innerer Airbag	
2	Nonverbale Reaktionen: genervt sein	
3	Die sezierende Nachfrage	
4	Selbstironie	
5	Absurdes Theater/unpassendes Sprichwort	
6	Klassische Kontertechnik	
7	Vorgefertigte Standardreaktionen	

Tipps zur Umsetzung

Besonders hier gilt: Übung macht den Meister! Wenn Sie wirklich schlagfertiger werden wollen, müssen Sie sich regelmäßig mit diesem Thema beschäftigen, entsprechende Sätze standardmäßig lernen und darauf aufbauend weiter voranschreiten. Einige Top-Tipps:

- ❖ Notieren Sie sich aus Schlagfertigkeitbüchern die besten Ideen.
- ❖ Fördern Sie Ihr assoziatives Denken.
- ❖ Vergrößern Sie Ihren Wortschatz durch Lesen guter Literatur.
- ❖ Lernen Sie Sprichwörter und Zitate.
- ❖ Und legen Sie sich eine Kartei mit den Top-Ten der Sprüche an.

Suchen Sie sich aus dem Kapitel 8 vier Instant-Sätze, die für Sie persönlich passen. Notieren Sie sich diese auf einer Lernkarte und befassen Sie sich intensiv damit. Verinnerlicht haben Sie diese Sätze dann, wenn Sie sie nachts spontan aufsagen können.

Vorsicht Falle

Die Medien, allen voran das Fernsehen, bieten uns verstärkt Vorbilder an, die sehr schlagfertig sind und für jede Situation die passende Antwort zu finden scheinen. Inwieweit der Sprachgebrauch eines Stefan Raab oder Harald Schmidt als Vorbild taugt, sei dahingestellt.

Schlagfertigkeit hängt eng mit der Persönlichkeit und dem Charakter eines Menschen zusammen. Wer im Grunde sehr friedlich und zurückhaltend auftritt, wird mit antrainierter Schlagfertigkeit eher Irritationen hervorrufen. Mein Motto: Im Zweifelsfalle lieber authentisch bleiben. Das ärgert die permanenten Verbal-Zündler am meisten.

Quellen und weiterführende Literatur

- Bredemeier, K.: *Provokative Rhetorik, Schlagfertigkeit*. Mosaik, München 2004
 Lay, R.: *Dialektik für Manager*. Econ, München 2001

Verwandte Themen im Buch

Sprachfiguren

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Tipps für geeignete Konter und Repliken.

Lernkarte

Schlagfertigkeit

Meine vier Standardsätze:

→ _____

→ _____

→ _____

→ _____



Lösung der Übung

Vorschläge für Reaktionen auf den Satz („Vor dem Handeln Gehirn einschalten.“)

1	Innerer Airbag	Stellen Sie sich einen Fluss vor, auf dem immer wieder Unrat vorbeischwimmt ... Und: Sie müssen nicht immer reagieren.
2	Nonverbale Reaktionen: „genervt sein“	Tief Luft holen und Augenbrauen heben.
3	Die sezierende Nachfrage	„Wie meinen Sie das genau?“
4	Abwertende Selbstironie	„Ich finde eben den Schalter nie.“
5	Absurdes Theater/ unpassendes Sprichwort	„Ein roter Hamster bedeutet noch keinen Winter.“
6	Klassische Kontertechnik – wortbasierte Sprachakrobatik	„Sie schalten Ihres ja auch erst NACH dem Reden ein!“
7	Vorgefertigte Standardreaktionen	„Haben Sie eine Genehmigung für die Entsorgung des Verbalmölls, den Sie hier auf-türmen?“

7.3 Einwandbehandlung

Ein abgedunkelter Besprechungsraum im obersten Stock eines modernen Bürogebäudes; ein halbes Dutzend dunkel gekleideter Chefs, unter ihnen eine Quotenfrau im roten Kostüm, sitzen um einen halbrunden Tisch. Über dem Laptop am Tischende schwebt an der Decke ein leistungsstarker Beamer, der im 30-Sekunden-Takt farbige Bilder an die Leinwand wirft. Eine engagierte Nachwuchskraft präsentiert gerade die Marketingstrategie für die neue Generation von Bürostühlen ...

Vortragender: „Der Markt für Bürotische wuchs im letzten Jahr um vier Prozent. Bei einer durchschnittlichen Korrelation von 0,75 zwischen der Absatzmenge von Schreibtischen und Bürostühlen heißt das, dass der Markt für Bürostühle eigentlich um drei Prozent hätte wachsen müssen; aber ...“

Zwischenrufer A: „Wie kommen Sie darauf?“

Vortragender: „Was meinen Sie genau?“

Zwischenrufer A: „Die Höhe des Korrelationskoeffizienten.“

Vortragender: „Ach so, ja der wurde uns von der LFK für 2006 so übermittelt und entspricht auch unseren Erfahrungen der letzten zehn Jahre.“

Zwischenrufer A: „Danke“

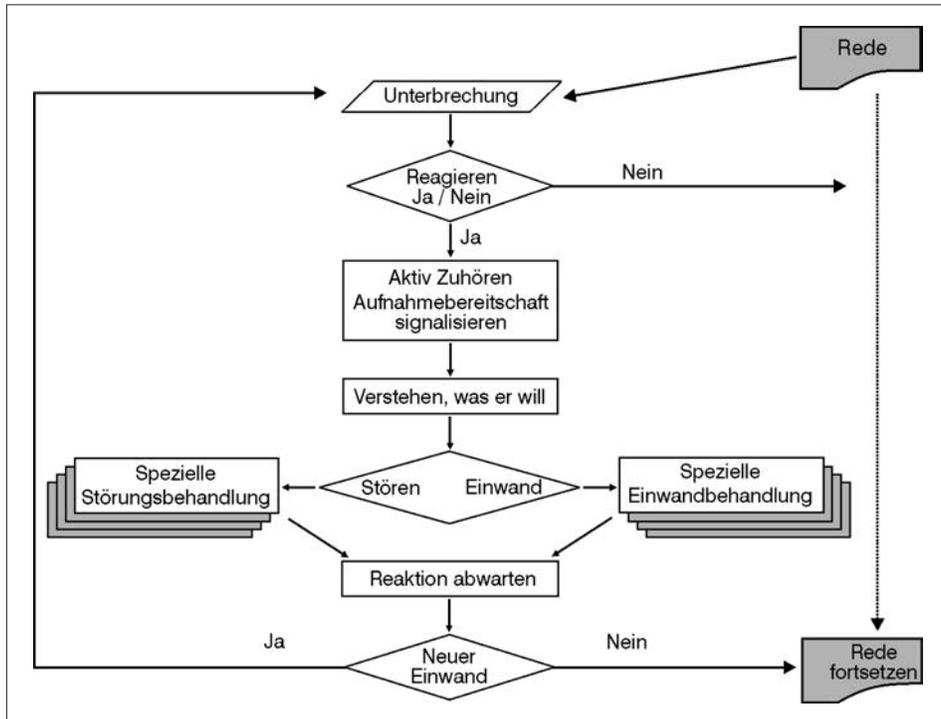
Vortragender: „Ja, wo war ich ... ja und das Wachstum betrug aber nur 1,75 Prozent. Also ...“

Zwischenrufer B: „So ein Quatsch. Die Zahlen sind doch ein alter Hut ...“

Eine (fast) alltägliche Szene aus einem Meeting. Was schlagen Sie vor, wie unser Vortragender auf die erneute „Zwischenfrage“ reagieren sollte?

Nun ist jede Situation ein Fall für sich, aber in der Praxis hat sich eine bestimmte Abfolge von Reaktionsweisen als erfolgreich erwiesen, die ich Ihnen im Folgenden vorstellen möchte. Der Überbegriff zu diesem Thema lautet „Einwandbehandlung“ und entstammt der Sphäre der Rhetorik. Ein Redner wird mit einem Einwand von Seiten des Publikums konfrontiert, auf den er reagieren soll.

Umgang mit Unterbrechungen: allgemeiner Ablauf



Entsprechend diesem Ablaufdiagramm entscheiden Sie zuerst, ob Sie überhaupt auf eine Unterbrechung reagieren wollen. Bei weniger ernst gemeinten Zwischenrufen empfiehlt es sich beim ersten Mal, mit der Person Blickkontakt aufzunehmen und mit einem (wissenden) Lächeln zu reagieren und ohne Kommentar weiterzumachen. Kommt ein weiterer „frecher“ Zwischenruf aus derselben Ecke, zeigen Sie keine Reaktion mehr.

Bei allen ernstesten Unterbrechungen aber müssen Sie reagieren. Im ersten Schritt heißt das: Sie lassen den Unterbrecher ausreden, hören aktiv zu und versuchen zu verstehen, worum es ihm geht. Signalisieren Sie hier Aufnahmebereitschaft und Wohlwollen – auf der Ebene „Ich bin okay – du bist okay“ (siehe Abschnitt 2.5).

Nun kommt der wichtigste Schritt: Sie müssen versuchen zu verstehen, worum es ihm *eigentlich* geht, d.h. was seine zentrale Absicht ist. Wichtig dabei ist, dass Sie nicht voreilig reagieren. Sie müssen hier entscheiden, ob es sich um einen

- ⇨ „wohlwollenden“ Unterbrecher handelt, der auf der Sachebene irritiert ist und eine Klärung herbeiführen will, der also einen normalen Einwand hat,
- ⇨ oder ob es sich um einen „frechen“ Störer handelt, dem es weniger um inhaltliche Dinge geht als vielmehr darum, Sie aus dem Konzept zu bringen.

Praxis-Tipps und Grundregeln dazu

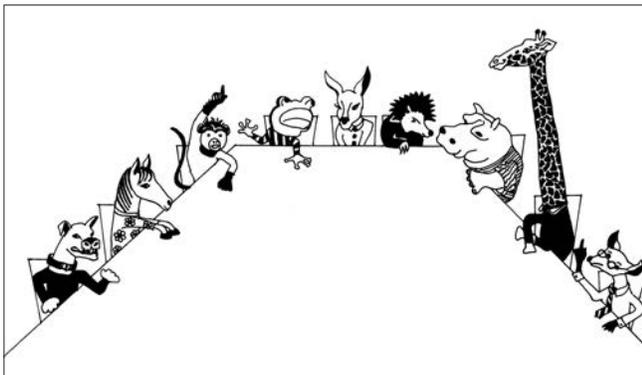
Gehen Sie in der Regel davon aus, dass die Absichten Ihres Gegenübers „redlich“ sind. Die wenigsten Zuhörer wollen Sie absichtlich provozieren. Setzen Sie also die rosa Brille auf und reagieren Sie gelassen bzw. in Richtung Einwandbehandlung. Die Ausnahmen hängen vom Thema, Ihrer Person, der Situation und dem Publikum ab.

Thema: Wenn Sie zu einem sehr provokanten Thema referieren und womöglich polarisieren, brauchen Sie sich über einen Zwischenruf nicht zu wundern.

Person: Wenn Sie selbst jemand sind, der gerne provoziert, kann es sein, dass jemand eine alte Rechnung mit Ihnen begleichen möchte.

Situation: Vor einem Publikum bzw. einer Runde zu stehen, heißt auch, sich beweisen zu wollen und etwas Besonderes zu leisten. Das ist völlig legitim und gehört zum Karriereweg. Dazu gehört es aber auch, dass man das Spiel mitspielt mit dem Titel: „Mal schauen, ob er es drauf hat.“ Soll heißen: Wenn Sie eine (auch kleine) rhetorische bzw. präsentationstechnische Herausforderung annehmen, gehört es dazu, dass die Zuhörer wissen wollen, ob Sie wirklich kompetent und gut vorbereitet sind. Im betrieblichen Alltag bürgern sich zuweilen Unterbrechungsrituale ein, die durchaus sportlichen Charakter haben.

Publikum: Jede Sitzung, jede Gruppe hat ihre eigene Dynamik, in der Sitzungsteilnehmer bzw. Gruppenangehörige bestimmte Rollen übernehmen. Manche ergeben sich aus der Situation, andere haben eher situationsübergreifenden Charakter. Die nachfolgende Grafik „Teilnehmerzoo“* karikiert ein hübsches Panorama möglicher Rollen – natürlich mit Augenzwinkern. Entscheiden Sie selbst, ob es sich bei der „Störung“ um „typisches“ Rollenverhalten bestimmter Personen handelt oder ob sie eine Ausnahmeerscheinung darstellt. Handeln Sie dementsprechend – immer mit Bedacht und Wohlwollen und nach sorgfältiger Abwägung der Gesamtsituation.



Ob die Störung das erträgliche Maß überschreitet oder nur einen normalen Einwand darstellt, können Sie nur im konkreten Fall entscheiden. Im Rahmen der klassischen Einwandbehandlung haben sich folgende Techniken bewährt:

* nach Sperber, W.: *Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer*. Ernst Reinhardt Verlag, München 1993, S. 135.

Wiederholungs-Methode: Wiederholen Sie mit eigenen Worten das vom Zwischenrufer Gesagte. Beispiel: *„Sie meinen also, dass ...“*

Rückfrage-Methode: Die beliebteste Methode – nicht nur, um Zeit zu gewinnen. Bevor Sie auf die Unterbrechung inhaltlich eingehen, stellen Sie eine Frage. Beispiel: *„Was genau meinen Sie?“*

Vorwegnahme-Methode: In diesem Fall kommen Sie an kritischen Punkten möglichen Einwänden zuvor, um sie sofort zu entkräften. Beispiel: *„Sie könnten nun natürlich argumentieren, dass ...“*

Ja-aber-Methode: Dies ist die Standardmethode, Einwänden zu begegnen. Sie geben dem Einwander zuerst recht, um ihm dann im Nachsatz mit Argumenten vom Gegenteil zu überzeugen. Am besten ersetzen Sie dabei das „Ja“ durch ein anderes „rechtgebendes“ Wort und das „Aber“ durch ein widersprechendes. Oder noch besser: Sie machen zwei getrennte Sätze daraus (siehe Abschnitt 6.3). Beispiel: *„Ich gebe gern zu, dass ... jedoch ...“*

Nachteil-Vorteil-Methode: Hierbei handelt es sich um eine Variante der „Ja-aber“-Methode. Bei richtigen Einwänden geben Sie im ersten Teil Ihrer Antwort die Berechtigung des Einwandes, etwa den Nachteil einer Entscheidung, zu. Im Nachsatz stellen Sie aber die positive Seite besonders heraus. Beispiel: *„Ja, den von Ihnen angesprochenen Nachteil haben wir in unserem Projektteam bedacht und lange darüber diskutiert. Beachten Sie doch auch den Vorteil, dass ...“*

Plenum-Methode: Statt sofort selbst auf den Einwand zu reagieren, geben Sie diese Frage an die anderen Teilnehmer weiter. Aber Vorsicht: Das funktioniert nur gut, wenn Sie das Plenum auf Ihrer Seite haben! Beispiel: *„Was meinen denn andere Teilnehmer dazu?“*

Rückstell-Methode: Sie beantworten den Einwand nicht sofort, sondern später. Besonders ernsthaft wirkt diese Methode, wenn Sie sich die Frage deutlich auf einem Zettel notieren. Beispiel: *„Erlauben Sie, dass ich auf diese interessante Frage später eingehe?“*

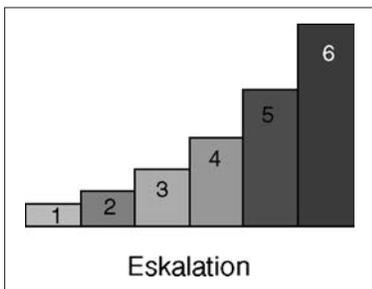
Lernfortschritt-Methode: Stellt einen Sonderfall der Rückstell-Methode dar. Man beantwortet die Frage nicht sofort, sondern weist darauf hin, dass man eben auf diesen Punkt im Rahmen Ihres Vortrages später noch einmal eingehen wird. Beispiel: *„Vielen Dank für diese Frage. In meinen Ausführungen zu Punkt ... werde ich näher darauf eingehen.“*

Ablenk-Methode: Wenn Sie zu einem Einwand nicht Stellung beziehen wollen (oder können), lenken Sie den Frager und die Anwesenden einfach ab, indem Sie einen neuen Gesichtspunkt ins Spiel bringen. Sie werden verblüfft sein, wie diese Methode funktioniert ... Beispiel: *„Ja genau, und in diesem Zusammenhang ist auch von Bedeutung, dass ...“*

Dies war die Pflicht, nun kommt die Kür. Sollte dies alles nichts nutzen, bewegen wir uns bereits auf die Ebene der Störungs-Abwicklung zu bzw. in den Graubereich der sogenannten Schwarzen Rhetorik, auch Rabulistik genannt. Sie greifen nun zu eher unlauteren Mitteln:

Bezweiflungs-Methode: Diese Methode gleicht der Wiederholungs-Methode, wirkt aber provozierender, weil sie den Sprecher angreift, indem sie die Ernsthaftigkeit seiner Aussage bezweifelt bzw. auf Killerphrasen zurückgreift. Beispiel: *„Es kann doch nicht Ihr Ernst sein, dass ...“* Doch es gilt höchste Vorsicht bei der Anwendung dieser Methode!

„Schwarze Rhetorik“: Sie entkräften das Argument mit einer erfundenen bzw. gefälschten Aussage. Besonders wirkungsvoll sind Bezugnahmen auf Statistiken bzw. Untersuchungen. Aber Vorsicht: Lügen haben oft noch kürzere Beine, als Sie denken ... Beispiel: *„Das stimmt nicht. Gordon & Müller stellten in einer 1993 veröffentlichten Studie fest, dass ...“*



Parallel zur Einwandbehandlung gibt es die Möglichkeit der Störer-Behandlung.

Das Wichtigste vorab: Langsam eskalieren. Verschärfen Sie Ihre Reaktionen von Mal zu Mal. Dabei signalisieren Sie auf jeder Stufe Ihre Bereitschaft zum Einlenken und vermeiden vorschnelle Attacken. Wichtig ist, dass Sie von der Körpersprache her und stimmlich so lange wie möglich ruhig bleiben und dass Sie es im richtigen Moment eskalieren lassen.

Stufe 1: Hinnehmen und nur lächeln. Sie setzen Ihr bestes Lächeln auf, reagieren gelassen und entgegnen sachlich. Beispiel: *„Die Zahlen sind aktuell und ...“*

Stufe 2: Mit Charme entgegnen. Sie setzen wieder Ihr bestes Lächeln auf, reagieren gelassen und entgegnen etwas süffisant – mit verbaler Kreativität: Beispiel: *„Auch alte Hüte können modern sein. Aber im Ernst: Die Zahlen sind aktuell und ...“*

Stufe 3: Rumpelstilzchen lässt grüßen. Sie setzen Ihr zweitbestes Lächeln auf und sprechen die Provokation im Nebensatz beiläufig an. Dies ist aus meiner eigenen Erfahrung die ideale Methode. Beispiel: *„Also, wenn ich den etwas rauhen Ton einmal überhöre (und freundlich reagiere), dann fragen Sie, wie die Zahlen zustande kommen. Also ...“*

Stufe 4: Sie machen eine kurze Kaffee-Pause. Während der Pause schlendern Sie rein zufällig am Tisch des „Störers“ vorbei und fragen nach einer Weile ganz freundlich, wie es ihm gefällt. Formulieren Sie dabei eine durchaus ehrliche Ich-Botschaft, in der Sie Ihre Irritation ansprechen, und fragen Sie ihn, was Sie für ihn tun können. Legen Sie Wert darauf, eine verbindliche Zusage zu bekommen, dass weitere Störungen nun

unterbleiben. Beispiel: *„Haben Sie mal kurz Zeit? Ehrlich gesagt, hat mich Ihr letzter Zwischenruf doch etwas irritiert, und ich frage mich, ob es am Thema liegt oder ...“*

Stufe 5: Irritation im Plenum ansprechen – Metakommunikation. Sie thematisieren die neuerliche Störung und sprechen Ihre Irritation offen an. Vermeiden Sie dabei „Du-bist“-Angriffe, bleiben Sie auf der Ebene von Ich-Botschaften. Es ist dabei durchaus möglich, das Gespräch in der Pause zu erwähnen. Beispiel: *„Ähm, (Kunstpause) ich bin nun doch etwas irritiert über diese Aussage, die ich offen gestanden als Störung empfinde. Ich hatte Sie ja bereits in der Pause angesprochen und Sie so verstanden, dass einige Details Ihnen bereits bekannt sind und es für Sie daher mühsam ist, einiges nochmals zu hören. Das kann ich gut nachvollziehen. Da dies für den Rest des Plenums nach meinem Dafürhalten nicht zutrifft, bitte ich Sie doch, die mir eben gegebene Zusage einzuhalten und etwaige Fragen auf später zu verschieben.“*

Stufe 6: Im Plenum mit Abbruch drohen – Rauswurf. Sie thematisieren die erneute Störung und erklären, dass Sie nicht bereit sind, in dieser Form Ihre Präsentation fortzusetzen. Dabei sprechen Sie Klartext. Körper aufrichten, direkten Blickkontakt halten (Lidschlag bewusst unterbinden), Kopf ganz leicht nach vorne senken (Schluckreflex bewusst unterbinden) und mit fester Stimme die Person ansprechen. Beispiel: *„Hm, ich habe eben schon darauf hingewiesen, dass die Art Ihrer Unterbrechungen aus meiner Sicht nicht zum Gelingen dieser Veranstaltung beiträgt. Ich bitte Sie nun an dieser Stelle, derartige Äußerungen in Zukunft zu unterlassen oder den Raum zu verlassen.“*

An diese Stelle wird es sich zeigen,

- ❖ ob Sie den Bogen selbst überspannt haben, also entweder übersensibel waren oder selbst (bewusst oder unbewusst) erheblich zur Eskalation beigetragen haben. In diesem Falle wird sich das Publikum gegen Sie wenden, und Sie haben ein Problem – Pardon, ich meine natürlich eine Lernchance.
- ❖ Oder ob das Anliegen des Störers wirklich vornehmlich destruktiv war. Das Publikum wird sich mit Ihnen solidarisieren.

Ja, und zu guter Letzt, um auf die eingangs skizzierte Grafik zurückzukommen und den roten Faden wieder aufzunehmen: Nachdem Sie die Reaktion auf den Einwand bzw. die Störung „bearbeitet“ haben, warten Sie ab. Kommt kein neuer Einwand bzw. keine Störung, setzen Sie Ihre Rede fort, nehmen Sie Ihren roten Faden wieder auf. Bei weiterer Störung – atmen Sie tief durch, denken an den kommenden Urlaub auf den Malediven, das türkise Wasser, die farbigen Korallenfische, den Duft der Reistafel – lächeln den Unterbrecher freundlich an und hören aktiv zu ...

Übung zum Vertiefen

Nehmen Sie einmal eine Polit-Diskussion im Fernsehen oder, noch besser, eine öffentliche Plenardebatte aus dem Bundestag auf. Analysieren Sie im Detail, wie Profis mit Einwänden und Zwischenrufern umgehen. Lassen Sie sich dabei Zeit und achten Sie dabei vor allem auf Körpersprache und Stimme der Beteiligten.

Tipps zur Umsetzung

Wirklich schlimme Störenfriede und entsprechende Eskalationen sind sehr selten und entspringen oft der (Angst-)Phantasie von Rednern und Seminarteilnehmern. In meiner 20-jährigen Laufbahn als Trainer, Referent und Dozent eskalierte die Situation nur ein einziges Mal: Der Teilnehmer verließ anschließend den Seminarraum. Ich kann Sie beruhigen: Im ersten Moment dachte ich, mir fällt, wie bei Asterix und Obelix, der Himmel auf den Kopf. Aber er fiel nicht, und nachdem ich das begriffen und die Sache nach einer schlaflosen Nacht auch verdaut hatte, ging ich noch gelassener in die nächste Präsentation.

Vorsicht Falle

Reagieren Sie auf keinen Fall zu früh verärgert, pampig und störrisch. Denn damit gießen Sie nur Öl ins Feuer. Bleiben Sie solange wie möglich gelassen und freundlich. Und wenn Sie die Situation eskalieren lassen wollen, dann gehen Sie immer nur stufenweise vor!

Quellen und weiterführende Literatur

Braun, R.: *Die Macht der Rhetorik*. Ueberreuter, München 2001

Ruhleder, R.: *Rhetorik und Dialektik. Redegewandtheit, Körpersprache, Überzeugungskunst*. Verlag für die deutsche Wirtschaft, Frankfurt 2001

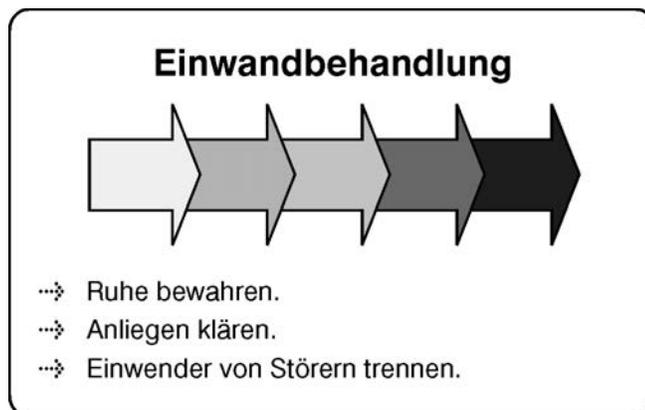
Verwandte Themen im Buch

Ironie, Schlagfertigkeit, Sprachfiguren

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Tipps und Hinweise zur Einwandbehandlung.

Lernkarte



8. Körpersprache

8.1 Non- und paraverbales Verhalten

Zwei Chefs diskutieren über einen Unternehmensberater, der sich eben bei ihnen vorgestellt hat:

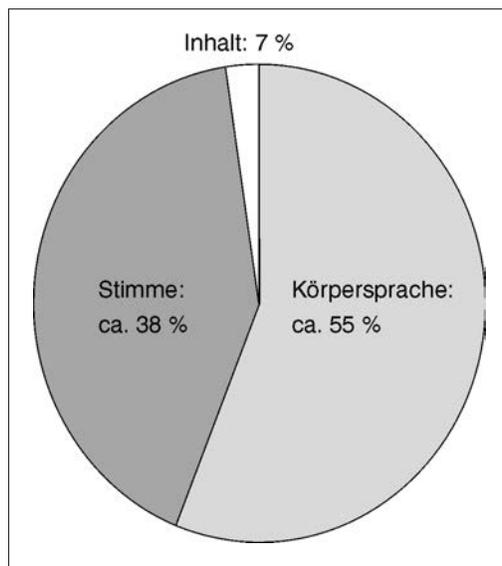
Chef A: „Hast du gesehen, wie ablehnend er reagiert hat, als du den Vorschlag gemacht hast mit der On-line-Kundenbefragung. Das hat man an seiner Körpersprache sofort erkannt: Er hat nämlich die beiden Arme im 105 Grad-Winkel vor der Brust verschränkt, den rechten über den linken, dazu den rechten Daumen genau am Mittelfingerknochen nach oben gebogen und den kleinen Finger der linken Hand nach unten abgespreizt, sodass er verdeckt herausfordernd und latent aggressiv auf deine rechte Schuhspitze unter dem Tisch gezeigt hat ...“

Chef B: „Nee, also wirklich, das ist doch nicht dein Ernst, oder? Das überinterpretierst du total zwanghaft. Ich denke, er war da eher nachdenklich und hat überlegt, wie er unseren Vorschlag in sein Konzept integriert.“

Chef A: „Quatsch. Natürlich hat er eine Reihe sehr interessanter Dinge gesagt. Zum Teil auch wirklich durchdacht und komplex. Aber seine Nervosität ist dir doch wenigstens aufgefallen, hm? Er hat 21mal ‚Ähm‘ gesagt, 17mal die Brille auf der Nase neu justiert und sich viermal an den Krawattenknoten gefasst. Hey Mann, das sind doch untrügliche Signale, du musst wirklich mehr auf die Körpersprache achten. Der Körper lügt nicht ...“

Der Körper lügt nicht. (Ob man seine Signale hingegen immer so eindeutig interpretieren kann, werden wir noch sehen.) Diese Aussage leuchtet uns sofort ein und lässt sich mit Zahlen belegen, unter anderem durch Studien des US-Forschers Albert Mehrabian in den siebziger Jahren.

Seine Untersuchungen zeigten, dass eine Botschaft nur zu sieben Prozent verbal ist. Die Wörter selber und deren Bedeutung vermitteln nur einen geringen Anteil der Botschaft. Ausschlaggebend ist mit einem Anteil von ca. 55 Prozent die Körpersprache: etwa über Körperhaltung, Gestik, Augenkontakt. Aber auch Nuancen in der Stimme, deren Tonla-



ge, die Sprechgeschwindigkeit, Lautstärke etc., sind mit ca. 38 Prozent immerhin fünfmal bedeutsamer als die Wörter und deren Inhalte.

Dieser Befund bezieht sich auf ein „normales“ Gespräch zwischen zwei Personen, die sich unterhalten und dabei Informationen austauschen. Bevor wir uns in diesem Kapitel mit den einzelnen Facetten von Körpersprache – und deren Beeinflussbarkeit – beschäftigen, einige Vorbemerkungen.

Oft neigen wir dazu, uns auf Details zu fokussieren und diese überzuinterpretieren. Dies kann irreführend sein. Wichtiger als die Einzelinterpretationen bestimmter Details (z.B. Mimik) ist die Einbeziehung des gesamten Körpers, der Person (Haltung, Kleidung, Stimme). Hinzu kommt, dass gerade die Körpersprache kulturelle Unterschiede kennt, was oft zu Missverständnissen führt. Viele Signale, die wir mit unserer Körperhaltung aussenden, tragen wir als Erbe unserer „wilden“ menschlichen Urzeit in uns. Das Erbe sind einerseits Reste einer urwüchsigen Kommunikation aus einer Zeit, die noch keine Sprache kannte, und andererseits reflexartigen Verhaltensweisen, die dem Überleben in einer feindlichen Umwelt dienen.

Dazu kommt, dass jeder Mensch individuell in den ersten Lebensjahren eine Reihe von Reaktionsmustern erwirbt, die seine Individualität ausmachen und mit denen er auf Angst und Lust, Nähe und Distanz, Bekanntes und Unbekanntes reagiert. Sie zählen zu den Wesenszügen seines Charakters.

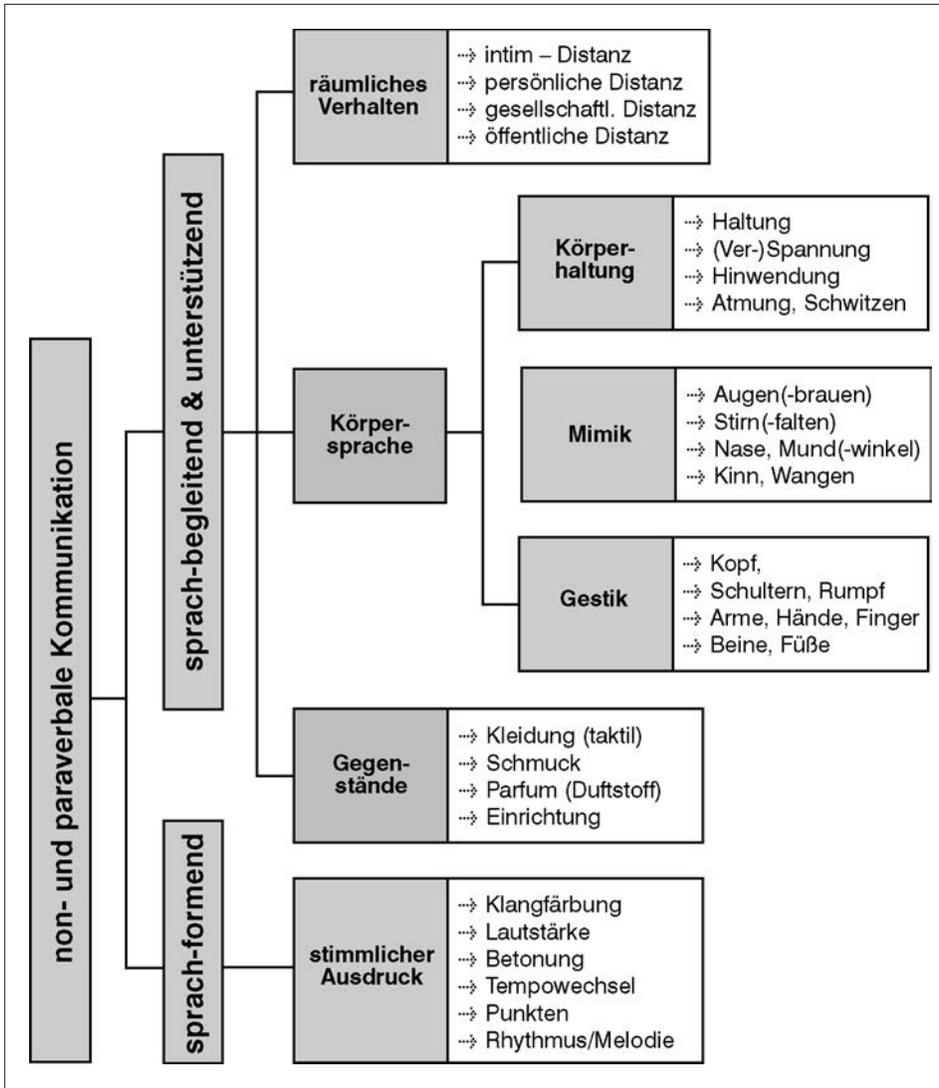
Die moderne Gehirnforschung entdeckte in den zurückliegenden Jahren interessante Phänomene. Einige seien hier aufgelistet:

- ✚ Körpersprachliche Reaktionen werden von entwicklungs geschichtlich sehr alten, emotionalen Zentren im Gehirn ausgelöst. Diese Reaktionen erfolgen zum Teil, bevor höhere logische Denkregionen, die Großhirnrinde, einbezogen werden.
- ✚ Impulse der Körpersprache werden einige Millisekunden vor der verbalen Sprache ausgelöst, das heißt, ein Gedanke materialisiert sich noch vor der sprachlichen Formulierung etwa durch eine Geste. Dies ist ein Kennzeichen authentischer Körpersprache. Antrainierte Gesten können diese Verzögerung nicht wettmachen.

Wir können festhalten: Körpersprache entsteht aus einem komplexen Zusammenspiel mehrerer Regionen in unserem Gehirn (Wahrnehmen, Denken, Fühlen, Handeln, Sprechen), wobei emotionale Zentren dominieren und viele Reaktionsweisen auf „alten“, fest programmierten Abläufen basieren. Diese Abläufe sind dem Bewusstsein nicht zugänglich, sie lassen sich nur schwer verändern.

Nachfolgend eine Grafik zur Systematisierung des non- und paraverbalen Verhaltens: Körpersprache im engeren Sinne, also Mimik, Gestik, Haltung, bezeichnet man als **non-verbales Verhalten**. Man könnte dies auch als sprachbegleitendes bzw. sprachunterstützendes Verhalten bezeichnen. **Para-verbales Verhalten** umfasst all jene Verhaltensweisen, die in Verbindung mit der Lautbildung und mit der Stimme stehen (*para*, aus dem Griechischen, bedeutet soviel wie „neben“).

Nonverbale und paraverbale Kommunikation



Im Folgenden sollen die wichtigsten Aspekte non- und paraverbalen Kommunikation im Detail kurz vorgestellt und in ihrer Wirkung auf die Kommunikation beurteilt werden. Zwei Aspekte sollen im Vordergrund stehen:

- Wie kann der Sender durch gezielten Einsatz von Körpersprache seine Absicht unterstreichen und seinem Anliegen mehr Nachdruck, mehr Dynamik und mehr „Energie“ verleihen. Der Begriff dafür ist die **Eskalation**.

→ Wie kann der Sender über die Körpersprache die Situation entspannen, Aussagen relativieren bzw. die „Energie“ herausnehmen. Der Begriff dafür: **Deeskalation**.

Beide Aspekte haben neben der positiven Funktion auch eine Kehrseite. **Eskalation** kann als Machteinsatz und Drängen aufgefasst werden. **Deeskalation** kann als Gewährenlassen, Gleichgültigkeit, Schwäche angesehen werden.

Die beiden Aspekte beschreiben nur einen Teilbereich des Wirkungsspektrums von Körpersprache. Für dieses Kapitel mag es reichen. Wer mehr wissen möchte, findet eine umfangreiche Fachliteratur vor.



Folgende Situation: Der Vorgesetzte bittet seinen Mitarbeiter um ein Gespräch, in dem er eine Kritik an einer Präsentation anbringen will. Was war geschehen? Entgegen der Absprache hat der Mitarbeiter andere Zahlen für eine Berechnung verwendet. Beide sitzen im Büro des Chefs an dessen Schreibtisch über Eck.

Frage des Chefs: „*Was hat Sie zu diesem Vorgehen bewogen?*“

Lassen Sie uns anhand dieses Satzes das non- und paraverbale Verhalten „durchdeklinieren“, um herauszufinden, wie sich Sinn und Inhalt dieser Aussage verändern können.

Deeskalation bzw. **Eskalation** bedeuten in diesem Beispiel:

Einsatzspektrum von Körpersprache im Rahmen der Gesprächsführung	
Deeskalation	Eskalation
„Gewähren lassen“	„Nachdruck verleihen“
<p>„Was hat Sie zu diesem Vorgehen bewogen?“ Was die Körpersprache ausdrücken soll ...</p>	
<p>→ „Es würde mich schon interessieren ...“ → „Ich verstehe Ihre Reaktion nicht.“ → „Ich würde Sie gerne besser verstehen.“</p>	<p>→ „Nun will ich es aber wissen.“ → „Nun sagen Sie schon.“ → „Raus mit der Sprache.“</p>

Räumliches Verhalten	
<p>Definition: Distanz der Gesprächspartner zueinander. Sie wird bestimmt durch die Sitzposition bzw. den Standort der Beteiligten und definiert dadurch die Nähe zueinander und den Bewegungsspielraum.</p>	
<p>Besonderheit: Ist geprägt von gesellschaftlichen und individuellen Unterschieden. Man unterscheidet</p> <ul style="list-style-type: none"> ...⇒ Intime Distanz (kürzer als 60 Zentimeter) ...⇒ Persönliche Distanz (60 Zentimeter bis zwei Meter) ...⇒ Gesellschaftliche Distanz (zwei bis drei Meter) ...⇒ Öffentliche Distanz (bis vier Meter) 	
<p>Einsatzspektrum von Körpersprache im Rahmen der Gesprächsführung</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ...⇒ Sitzposition: Mit dem Stuhl wegrücken oder sich zurücklehnen. (Kann aber auch Skepsis ausdrücken. Zur Interpretation sind weitere begleitende Signale wichtig.) ...⇒ Hände vom Schreibtisch nehmen. ...⇒ Im Stehen: Einen kleinen Schritt zurückgehen. 	<ul style="list-style-type: none"> ...⇒ Sitzposition: Mit dem Stuhl näher heranrücken. ...⇒ Sich am Schreibtisch nach vorne beugen. ...⇒ Im Stehen: Einen kleinen Schritt nach vorne tun.
<p>Kommentar: Eine Veränderung der Sitzposition drückt meist eine Veränderung der inneren Stimmung oder Zielrichtung im Gespräch aus und geht dieser oft voraus.</p>	
<p>Tipp: Setzen Sie diese Technik ein, um „Bewegung“ ins Gespräch zu bringen. Oftmals lassen sich Blockaden so lösen. Scheuen Sie sich auch nicht davor, Gespräche im Gehen zu führen.</p>	
<p>Damit verbundene non- und paraverbale Signale:</p> <ul style="list-style-type: none"> ...⇒ Klangfärbung der Stimme ...⇒ Körperhaltung: Veränderung der Hinwendung, Anspannung ...⇒ Mimik: Blick (fester oder abschweifend) 	

Körperverhalten	
<p>Definition: Gesamteindruck der Körperhaltung einer Person. Neben der Haltung einzelner Körperteile (zueinander) wird sie auch von der Geschwindigkeit der Bewegungen geprägt.</p>	
<p>Besonderheit: Durch sie werden mehrere „emotionale“ Dimensionen transportiert:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Innere Anspannung → Beweglichkeit und Flexibilität → Beharrlichkeit, Standvermögen → Entschlossenheit → Trägheit oder Schnelligkeit 	
<p>Einsatzspektrum von Körpersprache im Rahmen der Gesprächsführung</p>	
<ul style="list-style-type: none"> → Sich kleiner machen. → Kopf leicht auf die Schulter fallen lassen. → Oberkörper in eine leicht seitliche Position bringen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Sich aufrichten. → Den Kopf nach oben strecken. → Oberkörper gerade richten und nach vorne bewegen.
<p>Kommentar: Speziell die Körperhaltung ist stark von Stereotypen geprägt: Vollsclanke Personen gelten eher als gemütlich, dünne und hagere Typen als schnell und flink.</p>	
<p>Tipp: Vermeiden Sie einen zu schnellen und unerwarteten Haltungswechsel. Bedenken Sie auch die Wirkung Ihrer Statur auf Ihr Gegenüber. Kleine Männer können sich durch das Aufrichten „vollsclanker Riesen“ irritiert fühlen.</p>	
<p>Damit verbundene non- und paraverbale Signale:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Klangfärbung der Stimme → Unterstreichende Gesten → Mimik: Blick (fester oder abschweifend) 	

Mimik	
<p>Definition: Ausdruck des ganzen Gesichts oder von Partien. Mimik hat im nonverbalen Verhalten maßgeblichen Anteil auf den Gesamteindruck, den wir beim Gegenüber hinterlassen.</p>	
<p>Besonderheit: Im Gesicht drückt sich die aktuelle Stimmung eines Menschen aus. Man unterscheidet:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Stirn (Falten, Runzeln ...) ist am schwersten zu kontrollieren. → Augen (offen, weit, schmal ...) drücken Sympathie, Angst, Wut etc. direkt aus. → Nase und Mund (Nase rümpfen, Mundwinkel ziehen) zeigen spontanes Gefallen und Wohlwollen. → Kinn-, Backen(Kinn nach vorne strecken)-Signale für Rückzug oder Widerstand. → Es gibt 24 unterschiedliche Gesichtsmuskeln, sie formen 46 sogenannte „action units“. Mimische Reaktionen setzen sich aus mehreren „action units“ zusammen. 	
<p>Einsatzspektrum von Körpersprache im Rahmen der Gesprächsführung</p>	
<ul style="list-style-type: none"> → Augen normal öffnen. → Lippen leicht schließen. → Kopf zurücknehmen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Augen stark öffnen oder zu einem kleinen Spalt schließen. → Nase leicht rümpfen, Mund öffnen. → Kinn nach vorne strecken.
<p>Kommentar: Mimische Reaktionen sind unter Stress nur schwer zu kontrollieren. Besonders hier sind individuelle Unterschiede im Verhalten stark ausgeprägt.</p>	
<p>Tipp: Versuchen Sie möglichst wenig Einfluss auf Ihre Mimik zu nehmen. Es besteht die Gefahr, dass Ihr Verhalten gekünstelt und aufgesetzt wirkt. Hilfreich sind Trainings mit Videoaufzeichnung und gezieltem Feedback.</p>	
<p>Damit verbundene non- und paraverbale Signale:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Räumliches Verhalten → Körperhaltung: Veränderung der Hinwendung, Anspannung → Mimik: Blick (fester oder abschweifend) 	

Gestik	
<p>Definition: Haltung und Bewegung der Gliedmaßen. Die Gestik hat neben der Mimik den größten Einfluss auf die Körpersprache.</p>	
<p>Besonderheit: In der Gestik drückt sich neben der Emotion der aktuelle Energiezustand der Person aus.</p> <ul style="list-style-type: none"> → Wichtigstes Instrument sind die Hände und Arme. → Zu schnelle Bewegungen wirken trennend, abweisend bzw. negativ. → Raumgreifende weite Bewegungen strahlen Übersicht und Dynamik aus. 	
<p>Einsatzspektrum von Körpersprache im Rahmen der Gesprächsführung</p>	
<ul style="list-style-type: none"> → Hände offen entgegenstrecken. → Arme ausbreiten. → Hände übereinander legen. 	<ul style="list-style-type: none"> → Mit geschlossener Hand auf Tisch klopfen. → Arme fest vor der Brust verschränken. → Mit Finger auf jemand zeigen.
<p>Kommentar: Manche Gesten dienen dazu, das Gesagte zu unterstreichen und zu verdeutlichen (Illustratoren). Andere werden meist unbewusst eingesetzt (Nervositätsreaktionen) und lassen Rückschlüsse auf den emotionalen Zustand zu (Adaptoren).</p>	
<p>Tipp: Gestik kann man rhetorisch einüben – sie sollte aber zur Person passen. Sonst besteht, ebenso wie bei der Mimik, die Gefahr, dass das Verhalten gekünstelt und aufgesetzt wirkt. Hilfreich sind auch hier Trainings mit Video und Feedback.</p>	
<p>Damit verbundene non- und paraverbale Signale:</p> <ul style="list-style-type: none"> → Körperhaltung: Veränderung der Hinwendung, Anspannung → Mimik: Blick (fester oder abschweifend) 	

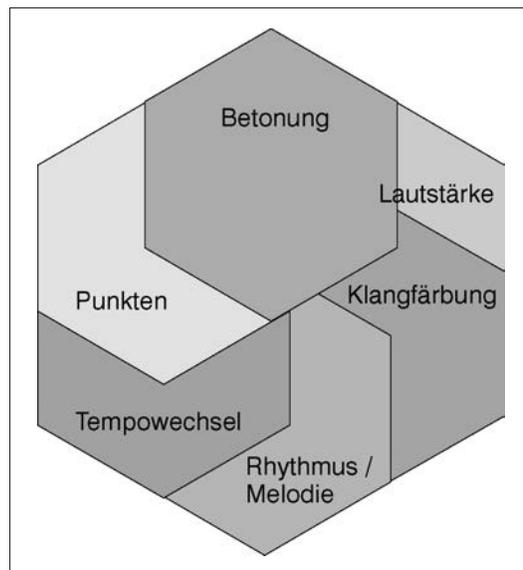
Gegenstände	
Definition: Neben der Kleidung prägt vor allem Schmuck das Bild des Senders beim Empfänger. Auch die räumliche Umgebung (Einrichtung) hat großen Einfluss auf die Wirkung.	
Besonderheit: In Kleidung, Schmuck und Einrichtung drücken wir vor allem aus, wie wir uns sehen und wie wir gern gesehen werden wollen. ↳ Zu starker Schmuck – besonders an Händen – lenkt ab. ↳ Dunkle Kleidung wirkt seriöser als helle. ↳ Dunkle Tapeten und schwere Möbel wirken leicht erdrückend.	
Einsatzspektrum von Körpersprache im Rahmen der Gesprächsführung	
Deeskalation ←	→ Eskalation „Nachdruck verleihen“
↳ Mit Gegenständen spielen. ↳ Sich das Sakko gerade richten. ↳ Dezente Kleidung wählen.	↳ Mit Stift auf jemand zeigen. ↳ An seinen Manschettenknöpfen drehen. ↳ Sich das Sakko ausziehen.
Kommentar: Gegenstände können das Gegenüber leicht ablenken. Zudem verleiten sie zum unbewussten Hantieren damit, was Irritationen hervorrufen kann.	
Tipp: Eventuell – zur Visualisierung – mit einem Stift Gedanken skizzieren.	
Damit verbundene non- und paraverbale Signale: ↳ Ganzer Körper (aufrichten)	

Paraverbale Variablen

Das sind sprachformende, sprachbegleitende und sprachunterstützende Signale.

Besonders bei den paraverbalen Einflussfaktoren gilt: Der Gesamteindruck entsteht erst durch Zusammenwirken und Wechselwirkung der verschiedenen Faktoren:

- ↳ Eine bestimmte Lautstärke erhält ihre Wirkung erst zusammen mit der Klangfärbung und dem Tempo.
- ↳ Das Zusammenspiel kann sowohl zu einer gegenseitigen Verstärkung einzelner Aspekte



als auch zu einer Hemmung führen. Eine laute Stimme mit weichem Klang z.B. nimmt Härte heraus.

Die nachfolgende Tabelle erläutert einzelne Dimensionen des paraverbalen Verhaltens:

Dimension	Definition	Bemerkung	Tipp: Nutzen	Tipp: Vermeiden Sie
Betonung	<p>Hebt einzelne Wörter im Satz besonders hervor.</p> <p>Kann sich auch auf ganze Sätze in längeren Abschnitten beziehen.</p>	<p>Geschieht über mehrere Techniken parallel: Lautstärke, Rhythmus, Tempo, Punktierung.</p>	<p>Bestimmen Sie dadurch, welche Worte im Satz besondere Bedeutung haben.</p> <p>Definiert Ihr Gesprächsziel und gibt die Richtung vor.</p>	<p>Wenn Sie zu viele Wörter betonen, erzeugen Sie Verwirrung.</p> <p>Übertriebene Betonung kann auch „affektiert“ wirken.</p>
Lautstärke	<p>Erhöhter Schalldruck und mehr Resonanz verleihen der Stimme mehr Energie.</p>	<p>70 Prozent einer „Einheit“ sollten in normaler Lautstärke gesprochen werden.</p> <p>Rest kann moduliert werden, dies verleiht Dynamik.</p>	<p>Dadurch verdeutlichen Sie Ihre Absicht.</p> <p>Sie zeigen auch Betroffenheit.</p>	<p>Drängen Sie Ihr Gegenüber, bildlich gesprochen, nicht in eine Ecke.</p> <p>Emotionalisieren Sie nicht zu schnell.</p> <p>Setzen Sie Lautstärke nur gezielt ein.</p>
Klangfärbung	<p>Definiert die emotionale Anmutung der Stimme und transportiert Emotionen.</p> <p>Hängt auch mit der Höhe des Tones zusammen.</p>	<p>Hier sind viele verschiedene Dimensionen denkbar:</p> <p>sachlich oder unsachlich, freundlich oder ärgerlich, unterwürfig oder dominant ...</p>	<p>Nutzen Sie die Vielfalt Ihrer Stimme, um differenziert zu wirken.</p> <p>Versuchen Sie stets, einen wohlwollenden Tonfall zu erhalten („Ich bin okay – du bist okay“).</p> <p>Tiefe Stimmen wirken seriös und beruhigend.</p>	<p>Vermeiden Sie oberlehrerhaftes Ausfragen.</p> <p>Klang sollte zu Ihrer Absicht passen. Zu hohe Stimmen wirken hysterisch.</p> <p>Ironie in der Stimme entwertet jede Aussage.</p>

Dimension	Definition	Bemerkung	Tipp: Nutzen	Tipp: Vermeiden Sie
Rhythmus/ Melodie	Verleiht dem Gesprochenen eine „Figur“, wirkt auf die Zuhörer belebend und bietet Abwechslung.	Geschieht über mehrere Techniken parallel: Lautstärke, Tonhöhe, Tempo, Punktierung.	Betten Sie Ihre Aussage in ein passendes „rhythmisches“ Umfeld ein. Variieren Sie die Klangmelodie entsprechend Ihrer Absicht. Positionieren Sie Ihre Aussage am richtigen Ort im Gespräch.	Bei zu viel Rhythmus: Sie werden nicht ernst genug genommen. Bei zu wenig Rhythmus: Ihren Worten wird nicht genügend Bedeutung beigemessen. Vermeiden Sie monotones Aneinanderreihen mehrerer Aussagen. Fragen Sie!
Tempo- wechsel	Verändert gezielt die Geschwindigkeit der gesprochenen Wörter und Sätze. Dient der Verständlichkeit und Dramaturgie.	Hohes Tempo erzeugt Energie, erschwert aber das Zuhören. Niedriges Tempo betont Details, kann aber auch langweilen.	Heben Sie bestimmte Aussagen bzw. Passagen gezielt hervor. Machen Sie eine Pause nach einer Frage. Setzen Sie gezielt Akzente, bauen Sie einen Spannungsbogen auf.	Vermeiden Sie zu frühes Nachfragen. Formulieren Sie „schwierige“ Aussagen mit Konfliktpotenzial nicht zu schnell. Sehr langsam gestellte Aussagen können sehr oberlehrerhaft wirken.
Punkten	Stimmführung: Das Heben und Senken der Stimme definiert Sinn-Einheiten.	Hier werden die meisten Fehler gemacht: Durch zu langes Anheben der Stimme wird der Zuhörer überfordert. Mit der Stimme kann man „hörbare“ Absätze bilden.	Erzielen Sie durch Heben der Stimme am Ende einer Aussage eine besondere Wirkung. Eine gezielte Frage kommt am besten immer am Ende einer Einheit.	Wenn Sie Ihre Stimme nicht wieder senken, wartet der Befragte auf eine weitere Äußerung. Zu lange Sinneinheiten überfordern den Befragten und machen das Ziel Ihrer Frage unklar.

Übung zum Vertiefen

Nachfolgend finden Sie einige ausgewählte Übungen zum paraverbalen Verhalten. Besonders hier gilt: „Übung macht den Meister.“ Und hier lässt sich auch viel verändern.

Betonung: Durch die Betonung einzelner Wörter kann man den Empfang von Botschaften enorm beeinflussen. Nehmen Sie einen beliebigen Satz, sprechen Sie ihn mehrmals und betonen Sie dabei jedes Mal ein anderes Wort. Beispiel: „*Was hat Sie zu diesem Vorgehen bewogen?*“

❖ „**Was** hat Sie zu diesem Vorgehen bewogen?“

❖ „Was **hat** Sie zu diesem Vorgehen bewogen?“

❖ „Was hat **Sie** zu diesem Vorgehen bewogen?“

❖ „Was hat Sie **zu** diesem Vorgehen bewogen?“

❖ usw.

Tempo: Entwickeln Sie ein Gespür für die unterschiedlichen Wirkungen des Tempos eines Satzes auf Ihr Gegenüber. Verändern Sie bewusst das Tempo in Ihren Äußerungen. Haben Sie Mut zur Übertreibung – oftmals werden nur hierdurch wesentliche Merkmale deutlich.

Versuchen Sie einmal in einem Satz das Tempo ganz bewusst zu beschleunigen, immer schneller zu werden und dann wieder langsam das Tempo wieder herauszunehmen und ganz langsam zu werden.

Suchen Sie sich dann einen beliebigen Beispieltext und üben Sie, üben Sie, üben Sie, ...

Tipps zur Umsetzung

Nutzen Sie, wann immer es sich bietet, die Gelegenheit zu Video- und Audioaufnahmen. Und: Von großer Bedeutung ist der erste Eindruck, den Sie hinterlassen.

Freunden Sie sich mit Ihren Eigenheiten an und diskutieren Sie mit guten Freunden Ihre Wirkung auf andere. Versuchen Sie störende Eigenheiten zu verändern – aber seien Sie geduldig mit sich. Die individuelle Körpersprache ist ein ziemlich fester Bestandteil unserer Persönlichkeit und entsprechend schwer zu verändern.

Vorsicht Falle

Einschränkend sei an dieser Stelle nochmals angefügt, dass jede Art der Pauschalisierung non- und paraverbalen Verhaltensweisen gewagt ist. Das Beispiel am Anfang zeigt, wie man es nicht machen sollte. Die sicherste Methode, eine Person in der Bedeutung ihrer „Körpersprache“ einzuschätzen, bietet die aus dem NLP stammende Technik des Kalibrierens (siehe Abschnitt 8.3). Hier beobachtet man eine Person gezielt dabei, welche non- und paraverbalen Signale sie in verschiedenen Situationen aussendet und systematisiert diese.

Quellen und weiterführende Literatur

Molcho, S.: *Körpersprache. Mosaik*, München 1994

Mühlich, S.: *Fragen der KörperSprache*. Junfermann, Paderborn 2007

Rebel, G.: *Mehr Ausstrahlung durch Körpersprache*. Gräfe und Unzer, München 1997

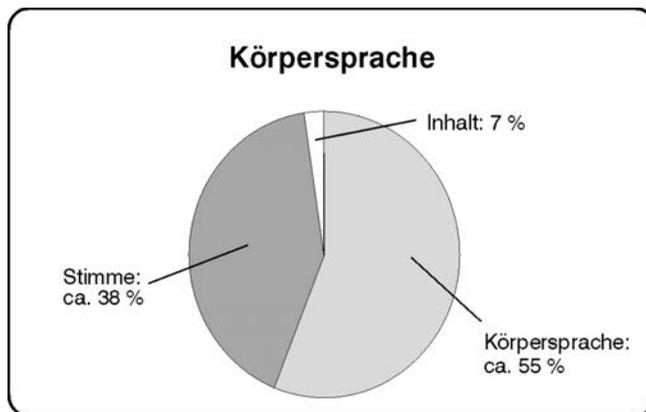
Verwandte Themen im Buch

Grundlagen der Kommunikation, Kalibrieren, Rapport

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt einige Übungen, wie Sie Ihre Aussprache gezielt weiterentwickeln können.

Lernkarte



8.2 Rapport

Zwei Kolleginnen sitzen in der Kantine beim Mittagessen. Plötzlich grinst die eine die andre an und sagt mit leiser, verschworener Stimme:

Mitarbeiterin A: „Du, ich glaub dein Chef hat was mit der Frau Dr. Müller-Herrlichmann aus der Buchhaltung.“

Mitarbeiterin B: „Was? Du spinnst. Der hat doch nur seine Arbeit und das neue Boston-Projekt im Kopf.“

Mitarbeiterin A: „Nein wirklich, du musst mal schauen, aber bitte nicht wieder gleich den Kopf herumreißen und direkt hinglotzen, die beiden sitzen da drüben an der Palme im Eck. Wie die beiden miteinander reden! Er klebt ihr ja förmlich an ihren Lippen.“

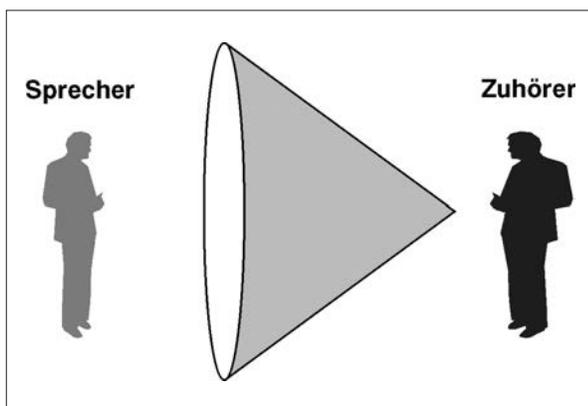
Mitarbeiterin B: „Quatsch, wahrscheinlich ist er nur taub geworden, das kommt vom Großraumbüro und der lauten Klimaanlage. Da versteht doch keiner mehr ein Wort.“

Mitarbeiterin A: „Ach, du nimmst mich nicht ernst. Ich hab' einen Blick dafür. Schau doch mal, wie die beiden schon dasitzen, wie siamesische Zwillinge.“

Mitarbeiterin B (Wendet sich vorsichtig um und schaut den beiden zu): „Hm ... stimmt, der kann ja richtig freundlich dasitzen und zuhören. Mich würgt er nach dem zweiten Satz ab und schaut so ernst, als wenn ich einen seiner neuen japanischen Kois zu Fischstäbchen verarbeitet hätte. Schau, schau ...“

Jeder von uns erkennt von Weitem, wenn zwei Menschen gerade in wirklich gutem Kontakt sind. Woran? Nun, ihre ganze Aufmerksamkeit ist einander gewidmet, ihre Bewegungen erscheinen aufeinander abgestimmt und auch die Körperhaltungen sind sich sehr ähnlich.

Kommunikationsfachleute haben per Videoaufnahmen immer wieder den Beweis dafür erbracht, dass Menschen, die in engem Gesprächskontakt zueinander stehen, dazu tendieren, sich gegenseitig zu spiegeln und sich sowohl in Körperhaltung, in Gestik und Mimik, in der Sprache und sogar in der Atmung unbewusst angleichen. Dabei erscheinen sie, als seien sie sich ähnlich. Im Englischen gibt es dafür ein Sprichwort: *When two people are like each other – they like each other.*



Im NLP gibt es einen Fachbegriff dafür: **Rapport**. Rapport ist englisch und bedeutet wörtlich übersetzt Kontakt, enge Beziehung oder enge Verbindung. Mir persönlich gefällt als Umschreibung für Rapport: „aufmerksame Bezogenheit und Resonanz“. Dieses Phänomen drückt sich für mich am besten durch die Trichter-Metapher aus:

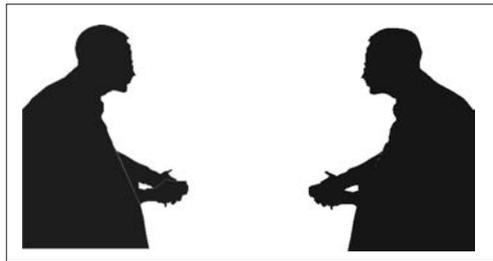
Der Zuhörer widmet seine volle Aufmerksamkeit seinem Gegenüber und signalisiert: Im Moment widme ich dir vollends meine Energie und lasse mich auch nicht ablenken.

Im Gegensatz dazu steht der stets hektische Zuhörer, der, den aufgeklappten Laptop immer einsatzbereit neben sich, den Blick unetw zwischen Handy und Uhr schweifen lässt, mit dem Bleistift nervös auf die Tischplatte klopft und dabei wie ein Mantra regelmäßig „Okay ..., okay ..., okay ...“ murmelt. Wenn er gut konditioniert wurde, hat er dazu das fest programmierte Fast-Food-Verkäufer-Lächeln aufgesetzt.

Rapport hat vor allem mit der inneren Einstellung zu tun. Sie brauchen dazu kein begnadeter Menschenversther zu sein oder ein verkappter Hobby-Therapeut, der es allen recht machen will. Sie sollten sich nur für eine Weile ganz auf Ihr Gegenüber einstellen wollen und sich ihm widmen. Der Prozess kann aber auch bewusst durch verschiedene Techniken unterstützt werden. Die bedeutsamsten sind, ebenfalls nach NLP-Sprachgebrauch, das **Pacing** und das **Leading**.

Im **Pacing** (aus dem Engl.: mitgehen, *to keep pace with*: Schritt halten) achtet der Gesprächspartner sehr auf aktuelle Verhaltensweisen und – soweit erkennbar – emotionale Zustände des Zuhörers. Er nimmt diese auf und integriert sie in sein eigenes Verhalten.

Im Detail bedeutet dies etwa, dass man eine ähnliche Sitzposition wie sein Gegenüber einnimmt, die Hände ähnlich hält usw. Pacing kann sich grundsätzlich auf alle Ausdrucksformen des Menschen beziehen, also neben Körpersprache auch Stimme und Wortwahl einbeziehen. Pacing erfolgt reflektiert und dezent, es ist *kein* Kopieren und hat nichts mit Nachäffen zu tun. Ein zu hektisches Angleichen kann eher störend empfunden werden.



In der Regel wird das Pacing vom Gegenüber unbewusst wahrgenommen und führt zu einem intuitiven Gefühl wie: „Da sitzt jemand, der die Welt ebenso wahrnimmt wie ich.“

Das **Leading** geht nun einen Schritt weiter: Wenn man den Eindruck hat, dass Rapport besteht, kann man seinerseits dazu übergehen, bestimmte Verhaltensweisen zu zeigen und darauf zu warten, ob und wie weit das Gegenüber diesem Verhalten (unbewusst) folgt. Das Maß, inwieweit dies gelingt, zeigt, wie gut beide in Kontakt sind. In einem Gespräch mit gutem Rapport wird es Ihnen womöglich gelingen, Ihren Gesprächspartner (geduckte Sitzhaltung, hängende Schultern) von einem dunklen Gedankengang über ein gescheitertes Projekt abzubringen, indem Sie sich aufrichten, viel-

leicht die Augenbrauen heben, durchatmen – und damit Zuversicht für das nächste Projekt ausstrahlen.

Übung zum Vertiefen

Achten Sie bei Ihrem nächsten Besuch im Café oder Bistro auf den Rapport zwischen Paaren. Suchen Sie sich solche, von denen Sie den Eindruck haben, dass sie gut im Kontakt sind. Mit etwas Glück werden Sie schon nach einiger Zeit beobachten, wie die beiden – wie abgesprochen und beinahe synchron – ihre Körperhaltung anpassen.

Tipps zur Umsetzung

Wie im Text angedeutet, bezieht sich Pacing nicht nur auf die Körperhaltung, sondern auch auf alle anderen Ausdrucksformen des Menschen: also Sprache, Atmung, Kleidung. Achten Sie z.B. einmal auf die Sprache Ihres Gegenübers, auf Tempo, Wortwahl und Betonung. Bedenken Sie: Je mehr Sie in Ihrem Sprachverhalten von dem Ihres Gesprächspartners abweichen, desto schwieriger werden Sie sich nicht nur verständigen, sondern desto schwerer wird es ihm fallen, Sie spontan sympathisch zu finden.

Übrigens: Der ursprüngliche Kern des griechischen Wortes Sympathie weist darauf hin, dass bestimmte Empfindungen zwischen zwei oder mehreren „Sympathieträgern“ gemeinsam erlebt werden. Es besteht also die erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass wir Personen, die wir uns gegenüber als ähnlich empfinden, auch als sympathisch erleben.

Vorsicht Falle

Besonders die Leading-Technik wird in Verkaufsseminaren zuweilen als Methode zur „Kundenmanipulation“ schlechthin verkauft. Ich stehe dem skeptisch gegenüber. Insgesamt sollten Sie mit der Methode vorsichtig umgehen. Sie ist gut geeignet für einen wertschätzenden, wohlwollenden kommunikativen Umgang.

Verwandte Themen im Buch

Körpersprache, Kalibrieren, Feedback

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Tipps zum Thema Rapport.

Lernkarte

Rapport

- ⇨ Rapport bedeutet, sich voll und ganz auf sein Gegenüber einzustellen, optimalen Kontakt herzustellen.
- ⇨ *Pacing*: Man gleicht seine Haltung an.
- ⇨ *Leading*: Man verändert aktiv seine Haltung.



8.3 Kalibrieren

Das Gespräch zwischen Chef und Mitarbeiterin dauert bereits zehn Minuten:

Chef: „Ja, Frau Redlich, ich hatte Ihnen bereits angedeutet, dass es in unserer Abteilung eine Veränderung gibt: Ich möchte das Kundensegment Region Mitte neu aufteilen und Ihnen einen Teil davon übertragen. Wie finden Sie das?“

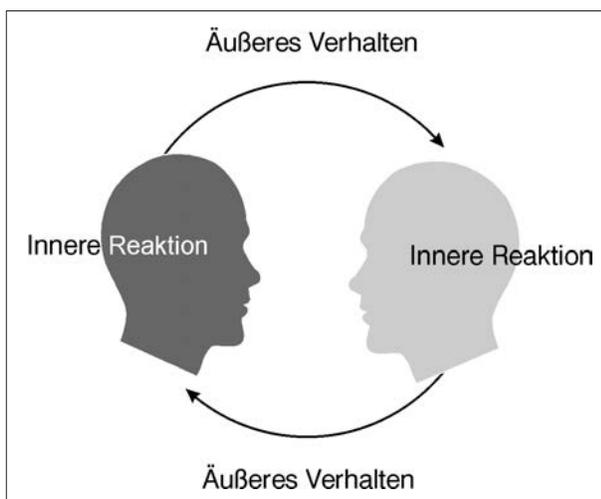
Mitarbeiterin (weitet kurz die Augen, sinkt auf dem Stuhl ein wenig in sich zusammen, bevor sie leise antwortet): „Ja, das kann ich mir durchaus gut vorstellen ...“

Chef: „Schön, wenn das für Sie passt. Ich dachte mir das schon. Ich wollte Sie ja nur schon mal vorab informieren. Über Details sprechen wir später.“

Wenn der Chef die Körpersprache der Mitarbeiterin verstanden hätte, wäre ihm klar geworden, dass seine Aussage sie erstens überrascht und zweitens bei ihr eher unangenehme Gefühle ausgelöst hat. Frau Redlich ist eine Frau, die sich oft von Neuigkeiten unangenehm überrascht fühlt, dies aber nicht offen und schon gar nicht sofort anspricht. Aber wer sie näher kennt oder ausreichend sensibel ist, kann dies aus ihrem non- und paraverbalen Verhalten schließen.

Es gibt Techniken, mit deren Hilfe es gelingen kann, den Gemütszustand eines Gesprächspartners zu erkennen. Sie selbst beherrschen diese Technik im Privaten intuitiv – im Umgang mit Ihnen vertrauten Menschen. Sie erkennen schon am Tonfall der abendlichen Begrüßung, wie es Ihrem Partner, Ihrer Partnerin geht. Das hat nichts mit Zauberei zu tun, sondern einfach damit, dass Sie Ihre Lieben eben sehr gut kennen und mental auf sie gewissermaßen geeicht sind. Fachleute sprechen von **Kalibrieren**.

Vermutlich assoziieren auch Sie diesen Begriff sofort mit Technik. Kalibrieren kommt aus diesem Bereich und bezeichnet das Abstimmen etwa von Messinstrumenten oder



Forschungsdaten. In der Psychologie bedeutet Kalibrieren, zu erkennen, in welchem emotionalen Zustand sich ein Mensch befindet, und sich darauf genau einzustellen. Dies ist eine komplexe Fertigkeit, die im Grunde jeder von uns – mehr oder weniger bewusst und mehr oder weniger wirksam – anwendet.

Das Kalibrieren ist möglich, weil sich Gefühle stets auch im Verhalten zeigen –

nicht direkt eins zu eins, sondern eher verschlüsselt. Etwa durch eine minimale Armbewegung, ein Zucken im Mundwinkel, einen gepressten Ton in der Stimme. Für das geübte und entsprechend sensibilisierte Auge und Ohr ist das Verhalten wahrnehmbar.

Für Menschen, die uns täglich umgeben, haben wir bestimmte Eigenschaften an Reaktionen auf innere Zustände gespeichert. Das ist der Grund, weshalb Sie stutzig werden, sobald Ihnen ein Mitarbeiter auf eine gezielte Frage hin (für Sie) sichtlich „etwas vorzumachen versucht“. Etwas in seiner Körpersprache verrät ihn, und Sie registrieren dies, da Sie seine Person (unbewusst) längst kalibriert haben.

Natürlich reagieren nicht alle Menschen etwa bei Ärger oder großer Freude gleich. Ein und dieselbe Geste oder Mimik kann bei verschiedenen Menschen etwas völlig anderes bedeuten. Jeder Mensch verfügt über typische nonverbale Reaktionsweisen, die ganz bestimmte Gefühle ausdrücken. Das macht auch einen Großteil seiner Individualität aus. Deshalb ist es wichtig, sich auf sein Gegenüber einzustellen, also ein Gefühl dafür zu entwickeln, welches äußere Verhalten mit welchen Gefühlen einhergeht.

Wie kann dies gelingen? Nun, es ist einfacher, als Sie denken. Befragen Sie einen Menschen zum Beispiel nach einem Erlebnis, das mit großer Freude verbunden war, und beobachten Sie ihn. Die Erinnerung daran wird in ihm wieder eine Freude auslösen. Sie erkennen dies am Ausdruck seiner Augen, seiner Körperhaltung, seiner Gesten usw. Sein non- und paraverbales Verhalten wird sich grundlegend ändern, wenn Sie ihn anschließend nach einem bedrohlichen Erlebnis befragen.

Jemanden zu „kalibrieren“ bedeutet, die gesamte Persönlichkeit einzubeziehen:

- Haltung, Position,
- Gesichtsausdruck, die Mimik,
- Gestik,
- Stimme,
- Atem.

Wenn Sie sich auf eine Person ganz gezielt einstellen wollen, benötigen Sie etwas Zeit und verschiedene Situationen, die für Ihr Gegenüber mit unterschiedlichen Gefühlen verbunden sind. Eine geeignete Gelegenheit wäre das Warming-up zu Beginn eines Gesprächs:

Schritt 1: Lenken Sie das Gespräch auf ein Thema, von dem Sie vermuten, dass es für Ihren Gesprächspartner mit angenehmen Gefühlen verbunden ist.

Schritt 2: Stellen Sie vertiefende Fragen und lassen Sie Ihren Gesprächspartner in das Geschehen „eintauchen“. Achten Sie auf sein Verhalten, zum Beispiel:

- *Legt die Person die Stirn in Falten? Wohin schaut sie? Stellung der Augenbrauen.*
- *Ausdruck von Nase (kraus oder glatt), Lippen (spitz, locker), Kinn (vorgeschoben),*
- *Kopfhaltung, Atmung, Hautfärbung,*
- *Bewegungen (schnell, langsam, ruckartig oder geschmeidig).*
- *Wie verändert sich die Stimme?*

Um sicher zu gehen, dass Ihre Eindrücke stimmen, sollten Sie ein bis zwei weitere positive Situationen thematisieren.

Schritt 3: Nun müssen Sie den Übergang zu anderen Themen finden, die eher negativ besetzt sind. Lassen Sie sich Zeit und springen Sie nicht zu rasch.

Wiederholen Sie nun Schritt 1 und 2.

Sie werden feststellen: Menschen unterscheiden sich grundlegend in der Intensität, wie sie innere Gefühlszustände kundtun. Die Spannweite reicht vom hyperaktiven Multitalent, dem Sie die kleinste Regung ansehen, bis zum fast regungslosen Pokerface, das sein Innerstes gut zu verbergen weiß. Menschen mit letztgenannten Eigenschaften, die man heute gern als cool bezeichnet, machen es uns im Gespräch besonders schwer, uns auf sie einzustellen. Scheuen Sie sich in Gesprächen nicht, solche Menschen zu befragen, wie es ihnen gerade geht.

Beispiel: *„Ich würde nun gern wissen, wie es Ihnen damit geht.“* *„Wie stehen Sie dazu?“*
„Wie fühlen Sie sich nun?“

Übung zum Vertiefen

Machen Sie diese Übung mit einem guten Freund, einer guten Freundin. Lassen Sie sich einige Tage Zeit und beobachten Sie das Verhalten Ihres Gegenübers in unterschiedlichen Stimmungen. Beziehen Sie ihn oder sie ein und geben Sie Feedback über Ihre Wahrnehmungen. Lassen auch Sie sich beobachten und rückmelden, in welchem Verhalten sich Ihre Gefühle äußern.

Tipps zur Umsetzung

Lassen Sie sich bitte von dem etwas technisch anmutenden Wort „Kalibrieren“ nicht irritieren – bedenken Sie, dass wir Menschen dies seit Jahrtausenden automatisch tun. Dabei geht es vor allem um eine innere Haltung. Dabei helfen

- ❖ die Einstellung, dass sich Gefühle einer Person in ihrem Verhalten abbilden;
- ❖ das Wissen, dass man lernen kann zu erkennen, wie sich Personen in unserer Umgebung gerade fühlen.

Wenn Sie sich eine gewisse Zeit damit beschäftigt haben, wird Ihnen diese Fähigkeit auch in Fleisch und Blut übergehen. Sie werden sozusagen intuitiv über das Wissen verfügen, wie es Ihrem Gegenüber gerade geht.

Vorsicht Falle

Laufen Sie bitte nicht von nun an mit einer Kalibrier-Brille durch die Gegend. Akribisch und detektivisch jede kleinste Regung Ihres Gegenübers analysieren zu wollen strengt an, nervt Ihre Umwelt, vor allem: Es macht Sie nur verdächtig.

Quellen und weiterführende Literatur

Blickhan, C.: *Die sieben Gesprächsförderer*. Junfermann, Paderborn 2005

Mohl, A.: *Der große Zauberlehrling. Das NLP-Arbeitsbuch für Lernende und Anwender*. Junfermann, Paderborn 2006

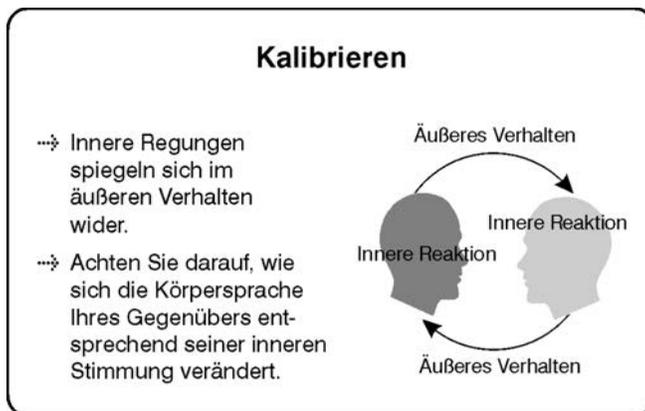
Verwandte Themen im Buch

Körpersprache, Rapport, Feedback

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. einen Text mit einer kleinen Übung und Hinweisen, was Sie bei diesem Thema beachten sollten.

Lernkarte



9. Zusätzliche Tipps und Techniken

9.1 Reframing

Zwei Führungskräfte unterhalten sich über einen neuen Controlling-Mitarbeiter, der in der Zentrale arbeitet:

Chef A: „Also nix für ungut, aber der quasselt dir doch ein Loch ins Knie. Wenn der einmal anfängt zu reden, kann den keiner mehr stoppen – da kannst du deine höheren Großhirn-Regionen auf Stand-by-Modus herunterfahren und dich nebenbei noch mit Weihnachtseinkäufen beschäftigen ...“

Chef B: „Ja, na und?“

Chef A: „Na und? Ist das dein Ernst? Ich krieg die Krise, wenn der mich zuschwallt. Das ist so einer, der den Eskimos Fischstäbchen verkauft und die Bayern davon überzeugt, ihre Lederhosen mit einem Airbag auszustatten ...“

Chef B: „Heut bist'e aber gehässig drauf, hm? Ich seh' das weniger schlimm. Du als typischer Vertreter des westfälischen Bergbauernturns bist einfach mundfaul. Und der Typ ist eben eloquent und kontaktfreudig, meiner Meinung nach sitzt der an der falschen Stelle. An der Vertriebsfront wäre er besser aufgehoben und könnte seine Begabung besser nutzen ...“

Was Chef B hier betreibt, ist nicht Schönreden, sondern klassisches **Reframing**. So bezeichnet man die Technik, eine negativ bewertete Erfahrung oder Eigenschaft von einem anderen Standpunkt aus zu betrachten. Oder anders formuliert: Man stellt den kritisierten Sachverhalt in einen anderen Rahmen (engl.: *frame*) und sieht ihn so „mit anderen Augen“.

Auch diese Technik stammt aus dem NLP. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass die Bedeutung eines jeden Ereignisses von dem situativen oder erkenntnistheoretischen Rahmen abhängt, in den wir es stellen. Wenn man den Rahmen wechselt, verändert sich auch die Bedeutung einer Sache. Das Eingangsbeispiel demonstriert dies: Das redselige Verhalten einer Person kann in dem einen Umfeld störend wirken, in einem anderen erweist es sich als wertvolle Kompetenz.

Man unterscheidet zwei Arten: Kontext-Reframing und Inhalts-Reframing. Beim **Kontext-Reframing** geht man davon aus, dass jedes Verhalten in irgendeinem Zusammenhang sinnvoll ist. Es kommt nur darauf an, die richtige Situation zu finden. Das gelingt u.a. mit folgenden Fragen:

❖ Wo könnte dieses Verhalten nützlich sein?

❖ Wo wäre dieses Verhalten eine Stärke?

❖ Unter welchen Umständen wäre dieses Verhalten sogar erwünscht?

Beim **Inhalts-Reframing** bleibt man bei dem Verhalten und thematisiert seinen positiven Kern, etwa mit folgenden Fragen:

- …❖ Was könnte dieses Verhalten noch bedeuten?
- …❖ Was ist sein positiver Kern?
- …❖ Wie könnte man dieses Verhalten – neutraler oder positiver – noch beschreiben?

Übung zum Vertiefen

Suchen Sie sich eine persönliche Eigenschaft, die Sie an sich nicht besonders wertschätzen, z.B. Ihre Ungeduld. Überlegen Sie sich,

- a) in welchem Zusammenhang dieses Verhalten durchaus angemessen ist (Kontext-Reframing), und
- b) denken Sie einmal in Ruhe darüber nach, welches tiefere Bedürfnis Ihrerseits dahinterstecken könnte (Inhalts-Reframing).

Tipps zur Umsetzung

Im Kern des Reframings liegt die Unterscheidung zwischen Absicht und Verhalten. Also zwischen dem, was jemand tut, und dem, was sie oder er damit wirklich beabsichtigt. Dabei geht man im NLP davon aus, dass hinter jedem Verhalten eine positive Absicht steckt.

Vorsicht Falle

Reframing soll beileibe keine Methode sein, um etwas schönzureden bzw. die Welt durch eine rosarote Brille zu sehen nach dem Motto „Alles wird gut und wir haben uns alle lieb“. Kritische Dinge müssen als solche klar erkannt und benannt werden.

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Übung, wie Sie Verhalten, das Sie an sich ändern wollen, in sechs Schritten „reframen“.

Quellen und weiterführende Literatur

Blickhan, C.: *Die sieben Gesprächsförderer*. Junfermann, Paderborn 2005

Mohl, A.: *Der große Zauberlehrling. Das NLP-Arbeitsbuch für Lernende und Anwender*. Junfermann, Paderborn 2006

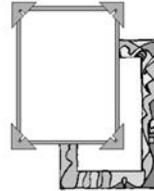
Verwandte Themen im Buch

Sechs Hüte, Wertequadrat, Harvard-Konzept

Lernkarte

Reframing

- ⇒ Jedes Verhalten ist per se neutral!
- ⇒ Lösen Sie sich von einer einseitig „negativen“ Perspektive.
- ⇒ Suchen Sie nach Situationen, in welche dieses Verhalten passt ...
- ⇒ und suchen Sie den positiven Kern dazu!



9.2 Rollentausch

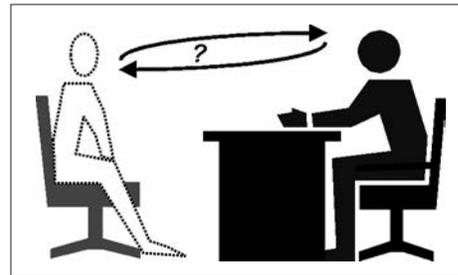
Claudia Führgut, Abteilungsleiterin in einem mittelständischen Pharmaunternehmen, hat gerade ein intensives Gespräch mit einem ihrer Mitarbeiter geführt. Es ging um die schwierige Situation in einem Projektteam, in dem sich seit einer Umorganisation die Fronten verhärten. Das Gespräch lieferte Claudia Führgut zwar einige neue Informationen, insgesamt wurde ihr aber nicht klar, warum der Mitarbeiter in dem Gespräch so unzugänglich war. Da kommt ihr eine Idee.

Zuerst ruft Sie ihre Sekretärin an und bittet Sie darum, die nächste Viertelstunde nicht gestört zu werden. Claudia möchte nämlich etwas ausprobieren und dabei nicht von Besuchern gestört werden. Dann steht sie langsam auf und stellt sich hinter den Stuhl, auf dem eben noch ihr Mitarbeiter saß. Eine Weile verharrt sie so, schweigend, dann setzt sie sich; sie setzt sich aber nicht in der für sie typischen Position, sondern so, wie sie ihren Mitarbeiter in Erinnerung hat. Dann geht sie langsam das Gespräch in den Phasen durch, an die sie sich noch erinnern kann. Plötzlich wird sie nachdenklich.

Dann steht sie auf, geht wieder hinter den Stuhl, kehrt dann zu ihrem Schreibtisch zurück und macht sich einige Notizen ...

In einem Buch über Gesprächsführung, das sich primär mit gesprochenen Worten befassen soll, ist es für Sie als Leserin oder Leser womöglich etwas überraschend, eine wortlose Szene vorzufinden.

Was treibt Claudia Führgut? Sie versucht, sich in ihr Gegenüber hineinzusetzen, um einen Perspektivenwechsel vornehmen zu können. Das ginge natürlich auch rein gedanklich, also ohne Rollentausch.



Aber sie hat während eines Coachings die Erfahrung gemacht, wie hilfreich es sein kann, für einen solchen Perspektivenwechsel real den Standort ihres Gegenübers einzunehmen. Dadurch fällt es ihr leichter, sich von der gewohnten Sichtweise zu lösen und die gesamte Situation von außen zu betrachten. Was tut sie im Einzelnen?

Indem Claudia Führgut sich von ihrem Schreibtischstuhl erhebt und zur Seite tritt, versucht sie, sich aus ihrer eigenen Rolle so weit wie möglich zu lösen.

Im Zugehen auf die andere Seite des Schreibtisches macht sie sich ein Bild von der Gesamtsituation, wie sie wohl auf einen unabhängigen Beobachter gewirkt haben mag: die Größe des Raumes, die Sitzposition, die Regalwand mit Büchern, die Fotos, der PC ... Hinter dem Stuhl ihres Gesprächspartners hält sie inne. Nun versucht sie sich langsam in diese Person hineinzusetzen. Dazu stellt sie sich folgende Fragen:

- ...❖ Wie geht es mir in der Rolle des Gegenübers heute?
- ...❖ Wann saß ich das letzte Mal hier?
- ...❖ Was ist die letzten Tage passiert?

- Was erlebe ich gerade im Beruf?
- Was prägt mich privat?
- Welche spezielle Erwartung habe ich heute hier?

Dann nimmt sie auf dem Stuhl Platz und geht das Gespräch in einzelnen Etappen durch. So weit wie möglich erinnert sie sich an einzelne Phasen und Inhalte des Gesprächs, an das, was besprochen wurde, sowohl von ihr selbst als auch von ihrem Gegenüber, dessen Position sie eingenommen hat. Dazu stellt sie sich folgende Fragen:

- Was will ich von meiner Chefin?
- Was sagt sie mir? Wie wirkt sie auf mich? Wo kann sie mich anscheinend verstehen? Wo ist sie anderer Meinung?
- Was geht womöglich in ihr vor? Was löst das in mir aus?
- Welche inneren Konflikte verspürte ich?
- Wo komme ich ihr entgegen? Wo sperrt sich etwas in mir?

Dann achtet Claudia Führung einfach darauf, welche Impulse in ihr hochkommen, welche Eindrücke, Bilder, Gefühle entstehen – und lässt diese ein wenig auf sich wirken. Anschließend beginnt sie sich wieder aus der Rolle zu verabschieden. Im Weggehen löst sie sich völlig von der fremden Rolle und kehrt wieder auf ihren angestammten Platz hinter dem Schreibtisch zurück. Folgende Notizen schreibt sie in ihr Notizbuch:

- Gesp. am Besuchertisch führen – wirkt wen. [soll heißen weniger] streng.
- Rivalität mit früherem Chef – der jetzt ihr MA [soll heißen Mitarbeiter] ist – beachten.
- Gezielter nachfragen.

Übung zum Vertiefen

Betrachten Sie Ihr Büro beim Betreten einmal bewusst „mit anderen Augen“. Was fällt dem unvoreingenommenen Blick auf? Was sticht sofort ins Auge, welcher Gedanke kommt sofort, was sagt die Anmutung über den „Bewohner“, welche Symbole signalisieren Dominanz, was weist auf Offenheit hin? Verfügt der Raum über eine individuelle Note?

Verwandte Themen im Buch

Metakommunikation, Kalibrieren

Weiterführende Tipps

Der (virtuelle) Rollentausch fördert Einfühlungsvermögen und Empathiefähigkeit. Man versucht, sich in eine andere Person hineinzusetzen und eine neue Außen-Perspektive einzunehmen. Natürlich erfordert dies nicht zwangsläufig auch einen räumlichen Perspektivenwechsel. In der Praxis ist er aber oft hilfreich.

Vorsicht Falle

Dass ich gerade eine Frau für diese Rolle gewählt habe, ist kein Zufall. Ich habe nämlich in Seminaren die Erfahrung gemacht, dass Frauen leichter als Männer Zugang zu (derartigen) neuen Wegen der Kommunikation finden. Frauen stehen kreativen Körper- bzw. Bewegungs-Übungen offener gegenüber. Männer entwickeln im Zusammenhang mit ihrer eigenen Körperlichkeit schneller Widerstände und fühlen sich gleich „wie im Kindergarten“ oder peinlich ertappt. Nach dem Motto: Tarzan macht das nicht!

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Tipps und Gedanken zum Thema Rollentausch.

Weiterführende Literatur

Schaller, R.: *Das große Rollenspiel-Buch*. Beltz Verlag, Weinheim und Basel 2001

Brenner, I.; Clausin, H.; Kura, M.; Schulz, B. & Weber, H.: *Das pädagogische Rollenspiel in der betrieblichen Praxis*. Windmühle Verlag, Hamburg 1996

Lernkarte

Rollentausch

Versetzen Sie sich in die andere Person hinein –
und erspüren Sie, was in dieser vorgeht bzw. wie diese Sie erlebt!



9.3 Rumpelstilzchen-Technik

Teamleiterin Sofie Müller sitzt mit dem Mitarbeiter Herbert Frohmut im Chefbüro, allerdings nicht am Schreibtisch, sondern am Besprechungstisch:

S. Müller: „Herr Frohmut, hm, was ich nun ansprechen muss, fällt mir gewiss nicht leicht, ... hm, ich habe es mir einige Tage durch den Kopf gehen lassen ... und überlegt, wie ich es am besten formuliere, aber ich sag's mal einfach grade raus: Herr Frohmut, ich hab' da seit einiger Zeit den Eindruck, dass Ihr Alkoholkonsum das normale Maß übersteigt. Und dass Sie, um es beim Namen zu nennen, alkoholkrank sind. Ich schätze Sie als Mitarbeiter sehr. Aber diese Krankheit gefährdet Sie und tut dem Team nicht gut ...“

H. Frohmut: (springt auf) „Wie kommen Sie denn dazu, das zu sagen! Ich – alkoholkrank, also nie, nie ...“

S. Müller: „So setzen Sie sich doch bitte wieder, Herr Frohmut. Ich kann ja verstehen, dass ...“

Zur Erklärung diesmal keine Theorie, sondern ein Märchen (und nun springen Sie bitte nicht gleich auf und schreien „Was fällt Ihnen denn ein, ich ein Märchen lesen, also, ich will hier ein Fachbuch lesen und keine Kindergeschichten!“). Also beruhigen Sie sich bitte und lesen Sie weiter ...

Rumpelstilzchen

Es war einmal ein Müller, der war arm, aber er hatte eine schöne Tochter. Nun traf es sich, dass er den König zu sprechen bekam und zu ihm sagte: »Ich habe eine Tochter, die kann Stroh zu Gold spinnen.« Dem König, der das Gold lieb hatte, gefiel die Kunst gar wohl, und er befahl, die Müllerstochter sollte alsbald vor ihn gebracht werden. Dann führte er sie in eine Kammer, die ganz voll Stroh war, gab ihr Rad und Haspel und sprach: »Wenn du diese Nacht durch bis morgen früh dieses Stroh nicht zu Gold versponnen hast, so musst du sterben.« Darauf ward die Kammer verschlossen und sie blieb allein darin.

Da saß nun die arme Müllerstochter und wusste um ihr Leben keinen Rat, denn sie verstand gar nichts davon, wie das Stroh zu Gold zu spinnen war, und ihre Angst ward immer größer, dass sie endlich zu weinen anfing. Da ging auf einmal die Türe auf und es trat ein kleines Männchen herein, das sprach: »Guten Abend, Jungfer Müllerin, warum weint sie so sehr?« »Ach«, antwortete das Mädchen, »ich soll Stroh zu Gold spinnen und verstehe das nicht.« Sprach das Männchen: »Was gibst du mir, wenn ich dir's spinne?« »Mein Halsband«, sagte das Mädchen. Das Männchen nahm das Halsband, setzte sich vor das Rädchen, und schnurr, schnurr, schnurr, dreimal gezogen, war die Spule voll. Dann steckte es eine andere auf und schnurr, schnurr, schnurr, dreimal gezogen, war auch die zweite voll, und so ging's fort bis zum Morgen, da war alles Stroh versponnen und alle Spulen waren voll Gold. Als der König kam und nachsah, da erstaunte er und freute sich, aber sein Herz wurde nur noch begieriger und er ließ die Müllerstochter in eine andere Kammer voll Stroh bringen, die noch viel größer war, und befahl ihr, das auch in einer Nacht zu spinnen, wenn ihr das Leben lieb wäre. Das Mädchen wusste sich nicht zu helfen und weinte, da ging abermals die Türe auf, und das kleine Männchen kam und sprach: »Was gibst du mir, wenn ich dir das Stroh zu Gold spinne?« »Meinen Ring von dem Finger«, antwortete das Mädchen. Das Männchen nahm den Ring und fing wieder an zu schnurren mit dem Rade, und hatte bis zum Morgen alles Stroh zu glänzendem Gold gesponnen. Der König freute sich über die Maßen bei dem Anblick, war aber noch immer nicht Goldes satt, sondern ließ die Müllerstochter in eine noch größere Kammer voll Stroh bringen und sprach: »Die musst du noch in dieser Nacht verspinnen; wenn dir das gelingt, sollst du meine Gemahlin werden.« »Denn«, dachte er, »eine reichere Frau kannst du auf der Welt nicht

haben.« Als das Mädchen allein war, kam das Männlein zum dritten Mal wieder und sprach: »Was gibst du mir, wenn ich dir noch diesmal das Stroh spinne?« »Ich habe nichts mehr, das ich geben könnte«, antwortete das Mädchen. »So versprich mir, wenn du Königin wirst, dein erstes Kind.« »Wer weiß, wie das noch geht«, dachte die Müllerstochter und wusste sich auch in der Not nicht anders zu helfen und versprach dem Männchen was es verlangte; dafür spann das Männchen noch einmal das Stroh zu Gold. Und als am Morgen der König kam und alles fand, wie er gewünscht hatte, so hielt er Hochzeit mit ihr, und die schöne Müllerstochter ward eine Königin.

Über ein Jahr brachte sie ein schönes Kind zur Welt und dachte gar nicht mehr an das Männchen. Da trat es in ihre Kammer und sprach: »Nun gib mir, was du versprochen hast.« Die Königin erschrak und bot dem Männchen alle Reichtümer des Königreichs an, wenn es ihr das Kind lassen wollte, aber das Männchen sprach: »Nein, etwas Lebendes ist mir lieber als alle Schätze der Welt.« Da fing die Königin so an zu jammern und zu weinen, dass das Männchen Mitleid mit ihr hatte und sprach: »Drei Tage will ich dir Zeit lassen, wenn du bis dahin meinen Namen weißt, so sollst du dein Kind behalten.«

Nun dachte die Königin die ganze Nacht über an alle Namen, die sie jemals gehört hatte, und schickte einen Boten über Land, der sollte sich erkundigen weit und breit nach neuen Namen. Als am andern Tag das Männchen kam, fing sie an mit Caspar, Melchior, Balthasar und sagte alle Namen, die sie wusste, nach der Reihe her, aber bei jedem sprach das Männlein: »So heiß ich nicht.« Den zweiten Tag ließ sie herumfragen bei allen Leuten und sagte dem Männlein die ungewöhnlichsten und seltsamsten vor, Rippenbiest, Hammelswade, Schnürbein, aber es blieb dabei: »So heiß ich nicht.« Den dritten Tag kam der Bote wieder zurück und erzählte: »Neue Namen habe ich keinen einzigen finden können, aber wie ich an eine hohe Burg um die Waldecke kam, wo Fuchs und Has' sich gute Nacht sagen, so sah ich da ein kleines Haus, und vor dem Haus brannte ein Feuer und um das Feuer sprang ein gar zu lächerliches Männchen, hüpfte auf einem Bein und schrie:

»Heute back ich, morgen brau ich,
übermorgen hol ich der Königin ihr Kind;
ach, wie gut, dass niemand weiß,
dass ich Rumpelstilzchen heiß!«

Da war die Königin ganz froh, dass sie den Namen wusste, und als bald hernach das Männlein kam und sprach: »Nun, Frau Königin, wie heiß ich?«, fragte sie erst »heißest du Kunz?« »Nein.« »Heißest du Heinz?« »Nein.« »Heißt du etwa Rumpelstilzchen?«

»Das hat dir der Teufel gesagt, das hat dir der Teufel gesagt«, schrie das Männlein und stieß mit dem rechten Fuß vor Zorn so tief in die Erde, dass es bis an den Leib hineinfuhr, dann packte es in seiner Wut den linken Fuß mit beiden Händen und riss sich selbst mitten entzwei.

Was hat das Märchen mit dem Thema Alkohol zu tun?

Nun, ich erlebe in Seminaren, wie schwer sich Führungskräfte bei heiklen Themen tun, sie auch anzusprechen. Sei es wie oben ein Alkoholproblem oder die Rivalität eines Kollegen oder die zu erwartende Restrukturierung eines Bereichs; oft wird zu lange um den heißen Brei herumgeredet, verklausuliert etwas angedeutet ... Natürlich gibt es auch das andere Extrem des sehr forschen und fast schon taktlosen Thematisierens, wobei dies aus meiner Erfahrung eher selten geschieht. Meist wird aus falsch verstandener Rücksichtnahme ein Thema ausgeblendet.

Es gibt viele interessante Interpretationsmöglichkeiten für dieses Märchen. Ich bevorzuge jene, in der es um die Macht der Worte geht, um die Kraft, die darin liegt, etwas

zu benennen, um bislang Verschwiegendes und unter-den-Teppich-Gekehrtes einmal offen an- und auszusprechen. Dadurch wird der Zauber gebrochen, jener Bann, der alle lähmt, wird gelöst.

Natürlich „hinken“ Vergleiche immer – und mit eindeutigen Märchen-Interpretationen sollte man sowieso vorsichtig sein. Ein Fünkchen Wahrheit steckt allerdings darin. Es wird nichts mehr so sein wie zuvor. Wenn Sie also ein Alkoholproblem ansprechen: Seien Sie darauf gefasst, auf Widerstand zu treffen, womöglich sogar Entsetzen, Wut, Entrüstung ... Tun Sie's trotzdem. Der springende Punkt ist: Allein das Aus- bzw. Ansprechen bewirkt sehr viel. Nichts wird mehr so sein, wie es vorher war.

Sie demonstrieren damit Selbstbewusstsein und signalisieren den Wunsch nach einer Lösung. Sie zeigen, dass Sie den Überblick über die Situation haben und dass Sie keine weitere Eskalation tolerieren. Sie fördern Transparenz und können womöglich schon Wege zu einer Lösung skizzieren.

Übung zum Vertiefen

Nehmen Sie sich kurz vor Feierabend, bevor Sie nach Hause aufbrechen, einige Minuten Zeit und denken Sie über Tabus nach, die es in Ihrem Umfeld gibt, und darüber, warum sie bislang noch nicht angesprochen wurden. Machen Sie sich eine kleine Liste. Tauschen Sie sich dann mit einem guten Kollegen aus. Fragen Sie z.B., ob Ihre Sicht geteilt wird und wie hoch das Risiko eingeschätzt wird, wenn ein Tabu thematisiert würde. Verständigen Sie sich auch darüber, welche Vorteile dies für alle Beteiligten hätte. Denken Sie dann einige Tage in Ruhe darüber nach und entscheiden Sie dann, ob und wie Sie es wagen wollen ...

Tipps zur Umsetzung

- Achten Sie auf eine wohlwollende Gesprächsatmosphäre.
- Verfallen Sie nicht in die Rolle des Anklägers.
- Leiten Sie Ihre Ausführung ruhig mit relativierenden Weichspülern ein: *„Hm, es fällt mir nun nicht ganz leicht, das Thema anzusprechen ...“*
- Belegen Sie Ihre Vermutung mit nachweisbaren Fakten, weisen Sie aber auf die Subjektivität Ihrer Aussage hin.
- Seien Sie auf heftige Reaktionen des Gegenübers gefasst.
- Wenn Sie ausgeredet haben, fragen Sie Ihr Gegenüber, „was in ihm gerade vorgeht“. Fragen Sie also nicht sofort, was er *fühlt* oder *denkt*, sondern bleiben Sie bewusst neutral.
- Es kann sinnvoll sein, das Gespräch dann erst einmal zu unterbrechen und zu vertagen.
- Und last but not least: Es kann auch vorkommen, dass Sie sich täuschen und einen Fehler gemacht haben. Dann hängt es davon ab, inwieweit Sie bereits in Ihren Ausführungen darauf hingewiesen haben, dass es sich um Ihre subjektive Wahrnehmung handelt ...

Vorsicht Falle

Offenheit sollte auch Grenzen kennen. Werden Sie nicht zum Transparenz-Rambo. Es muss nicht wirklich alles zur Sprache gebracht werden. Jede und jeder hat Anspruch auf Privatsphäre und auf Schutz seiner Intimität. Manche verwechseln Offenheit auch mit Grobheit und entschuldigen dann eigene Flegelhaftigkeit mit dem Satz „Sie wissen ja, dass ich stets geradeheraus bin ...“.

Jede Organisation hat Tabus, die ihr auch helfen, erfolgreich zu sein. Und jeder Tabubrecher sollte sich der damit verbundenen Risiken bewusst sein. Eine Berufsgruppe, der man es noch am ehesten nachsah, dass sie Tabus brach, waren die Hofnarren. Heute sind es wir Trainer.

Quellen und weiterführende Literatur

- Andersen, C.: „Des Kaisers neue Kleider“. In: Kets de Vries, M.: Chefs auf die Couch. In: *Harvard Business Manager*, 4/2004, S. 62 - 73.
- Neuberger, O.: *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Utb, Stuttgart 2006
- Frenzel, K.; Müller, M.; Sottong, H.: *Storytelling*. Hanser, München 2006.
- Tschepp, Chr. & Schinagl, S.: *Die Hummel. 99 Metaphern, die dem Leben Flügel verleihen*. Junfermann, Paderborn 2007

Verwandte Themen im Buch

Feedback

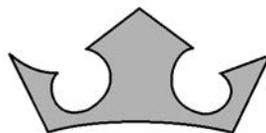
Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Reihe weiterer Parabeln und Geschichten.

Lernkarte

Rumpelstilzchen-Technik

- Sprechen Sie Tabus an!
- Dulden Sie keine Geheimnisse.
- Zur Sprache bringen erleichtert ...
- und schafft Freiraum



9.4 Symbolisches Handeln

Szene: Flughafen, leichte Dämmerung, Kaffeegeruch in der Luft. Überall klingeln Handys. Ein unbesetzter Abfertigungsschalter. Menschen in dunklen Anzügen und Kostümen kommen und gehen. Eine Führungskraft sucht etwas ratlos auf der Anzeigetafel nach dem Abfluggate seines Fliegers und kann es nicht finden. Die Führungskraft spricht deshalb eine andere Person an.

Fluggast A: „Verzeihung, können Sie mir sagen, wo heute die Maschine nach Düsseldorf abfliegt?“

Fluggast B: „Nein, aber schön, dass wir darüber gesprochen haben.“

Insider werden sagen: „Ha, den Witz kenne ich ...“ Natürlich ist Reden nicht alles – und man kann auch viel zerreden. Zum Leidwesen von uns Trainern hat sich inzwischen auch ein eigener Psycho-Szenen-Slang eingebürgert – mit einem faden Beigeschmack („*Also – da müssen wir mal genau hinsehen ... wie geht es dir gerade dabei ... wo spürst du das ... macht mich gerade irgendwie betroffen ...*“).

Ein Teilnehmer berichtete mir einmal in einem Seminar, wie er völlig ohne Worte ein Problem mit einem Mitarbeiter gelöst hat. Es begann mit einem sehr schwierigen Gespräch über das Engagement des Mitarbeiters in einem Projekt, das irgendwie nicht recht vorankam. Der Chef kritisierte am Mitarbeiter Unzuverlässigkeit sowie das permanente Gejammer, nicht genügend unterstützt zu werden. Der Mitarbeiter warf dem Chef vor, er überfordere ihn und kümmere sich zu wenig, und überhaupt fehle die Motivation.

Der Chef wusste, dass der Mitarbeiter ein großer Autofan war. Bei seiner nächsten Dienstreise fand der Mitarbeiter zu seiner Überraschung nicht das gewohnte Dienstfahrzeug vor, sondern die zwei Klassen bessere Version – zudem als Cabrio. Das konnte nur durch Intervention des Chefs passiert sein. Beide haben danach nicht groß drüber gesprochen. Aber für beide war klar, worum es ging. Es war ein Zeichen, ein Symbol, dass der Chef den Mitarbeiter (trotz allem) sehr schätzt.

Es müssen gar nicht so große Gesten sein. Worauf kommt es beim symbolischen Handeln an?

- ⇨ Es soll zeigen, dass sich die Führungskraft Gedanken um den Mitarbeiter macht.
- ⇨ Es geht im Umfeld des Mitarbeiters um ein Detail, das scheinbar beiläufig verändert wird.
- ⇨ Das symbolische Handeln soll dem Mitarbeiter Freude bzw. Erleichterung bereiten – und vielleicht etwas bieten, das er schon immer einmal tun wollte.
- ⇨ Es sollte nicht als Bestechung wirken und sich nicht zu sehr vom allgemein Üblichen abheben, sondern vielmehr wie eine „innere Angelegenheit“ zwischen den beiden wirken.
- ⇨ Der Chef sollte nicht viel Aufhebens darum machen.
- ⇨ Es geht darum, auf einer symbolischen Ebene zu demonstrieren: „Botschaft kam an, ich schätze Sie und tue meinen Teil dazu.“

Übung zum Vertiefen

Überlegen Sie in Ruhe, welcher Mitarbeiterin oder welchem Mitarbeiter Sie durch eine kleine Aufmerksamkeit zeigen könnten, dass Sie sie oder ihn (womöglich trotz Meinungsunterschieden) wertschätzen.

Tipps zur Umsetzung

Ideen gibt es zuhauf: schönes Hotel auf Dienstreise, neuer Laptop, neues Handy, teurer Messebesuch, Vortragsreise, Ehepartnerin oder -partner reist mit zum Termin ...

Vorsicht Falle

Schaffen Sie keinen Geschenke-Basar, indem Sie von nun an pausenlos jede und jeden aus Ihrer Umgebung mit Aufmerksamkeiten beglücken. Und vor allem: Überlegen Sie gut, was dieser Person gefallen würde.

Quellen und weiterführende Literatur

Goleman, D.: *Emotionale Intelligenz*. Hanser, München 1995

Lemar, B.: *Kommunikative Kompetenz*. Springer, Berlin, 2000

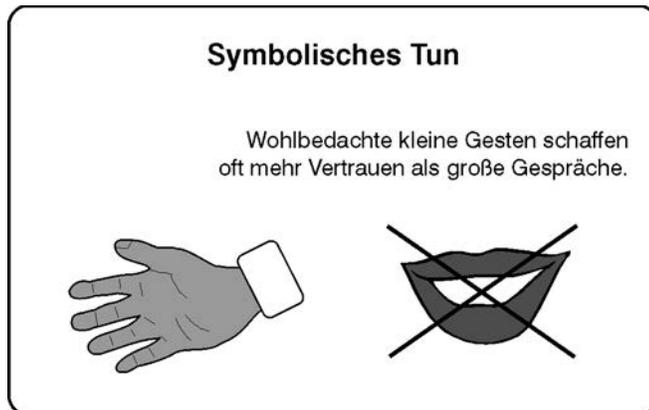
Verwandte Themen im Buch

Grundlagen der Kommunikation

Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. weitere Gedanken zur Bedeutung symbolischer Handlungen und Rituale.

Lernkarte



9.5 Sechs Hüte

Der Chef sitzt gerade mit seinen Mitarbeitern an einem großen Tisch, auf dem der Plan des neuen Messestandes ausgebreitet liegt.

Chef: „Also ganz zufrieden bin ich damit nicht. Irgendwas fehlt mir hier, hat jemand 'ne Idee, wie wir vorgehen?“

Mitarbeiter A: „Wir könnten ein Brainstorming machen!“

Mitarbeiter B: „Ach wozu, fragen wir doch einfach einen Experten.“

Mitarbeiter C: „Können wir immer noch machen. Mir fällt da was anderes ein. Geht eher in Richtung Brainstorming – aber strukturiert. Ich hab das vor drei Wochen mit meiner Tochter gemeinsam im KIKA, dem Kinderkanal, gesehen. Da ging es um die Bewertung von Problemen und die haben es Hüte-Spiel genannt. Eine Reihe von Personen saßen im Kreis und jeder hat einen andersfarbigen Hut aufgehakt ...“

Mitarbeiter D: „Ja, sollen wir uns jetzt farbige Hüte aufsetzen, mit Fingerfarben die Wände anmalen und bunte Krapfen essen?“

Mitarbeiter C: „Hey, alte Motzgurke. Lass mich doch mal ausreden. Der Gag kommt erst noch: Mit jedem Hut war eine spezielle Sichtweise auf das Problem verbunden und der Träger des Hutes musste fünf Minuten lang nun alles aus dieser Perspektive sehen. Die hatten einen Internet-Link eingebunden und ich bin da mal reingesurft. Es handelt sich um ein Modell von einem gewissen De Bono, das ist so eine Art Kreativitäts-Guru ...“

Ob beruflich oder privat – wir stehen immer einmal wieder vor komplexen Problem- oder Fragestellungen, deren Lösung es erfordert, verschiedene Sichtweisen und Positionen zu betrachten. Genau dies fällt uns oftmals schwer, wir halten zu sehr an dem Vertrauten fest und stehen uns damit selbst im Weg.

Das Sechs-Hüte-Denken, das tatsächlich auf den US-amerikanischen Kreativitäts-Forscher und Autor Edward De Bono zurückgeht, ist ein Instrument, das es ermöglicht, systematisch unterschiedliche Positionen zu einer Frage einzunehmen und so verschiedene Denkansätze durchzuspielen. Die Methode kann von einer Person allein oder innerhalb von Gruppen eingesetzt werden. Sie ist schnell zu erlernen und ohne materiellen oder organisatorischen Aufwand durchzuführen.

Unterschiedliche „Hüte“ symbolisieren unterschiedliche Denkrichtungen (kritische, kreative, eher neutrale etc.), die wir nach Belieben und Bedarf „aufsetzen“, um unsere jeweilige Denk- und Sichtweise zu verändern. Sechs Hüte stehen in unterschiedlichen Farben zur Verfügung. Zu einem bestimmten Problem oder einer Frage kommen nacheinander alle sechs Hüte an die Reihe. Man notiert die Gedanken, die einem zu der jeweiligen Denkrichtung einfallen. So erhält man ein umfassendes Bild von dem Problem.



Der weiße Hut

Hinterfragen Sie genau, über welche Informationen Sie bislang zu dieser Situation bzw. diesem Thema verfügen.

(Objektivität und Neutralität)



Der rote Hut

Äußern Sie spontan Ihre Phantasien und Gefühle, die Sie mit dieser Situation bzw. diesem Thema assoziieren.

(Ganz subjektives Empfinden)



Der gelbe Hut

Äußern Sie sich zum Nutzen, zu Vorteilen/ positiven Aspekten, die diese Situation bzw. dieses Thema beinhalten kann.

(Objektiv positive) Aspekte



Der grüne Hut

Versuchen Sie, neue kreative Vorschläge und Ideen zu dieser Situation bzw. diesem Thema zu entwickeln

(Hin zu neuen Ideen)



Der blaue Hut

Strukturieren Sie Ihre Vorgehensweise, mit der Sie diese Situation bzw. dieses Thema analysieren und bearbeiten wollen.

(Dirigent sein)



Der schwarze Hut

Äußern Sie sich zu Risiken, Problemen und Gefahren, die diese Situation bzw. dieses Thema beinhalten kann.

(Objektiv negative) Aspekte

Übung zum Vertiefen

Diese Technik können Sie bei jedem beliebigen Problem ausprobieren, egal ob Sie das Produktsortiment straffen, ein Change-Projekt planen oder ein Personalentwicklungskonzept aufsetzen wollen! Nehmen Sie sich einen Moment Zeit und gehen Sie die verschiedenen Perspektiven durch. Sie werden sehen: Es klappt ...

Tipps zur Umsetzung

Statt mit Hüten können Sie diese Übung in Gruppen natürlich auch mit farbigen Papierkarten, Blättern, Bändern etc. durchführen. Wenn Sie die Übung alleine machen, empfiehlt es sich, die unterschiedlichen Denkrichtungen auch mit Ihrer räumlichen Position auszudrücken: Wechsel von Sitzgelegenheit, Haltung.

Vorsicht Falle

Folgende Fallen sind häufig anzutreffen:

- In Gruppen: Die Person identifiziert sich nicht mit der Denkrolle.
- In Gruppen: Rollen werden zu schnell gewechselt.
- Einzelnen: Unterschiedliche Standpunkte vermengen sich.
- Man nimmt sich zu wenig Zeit.
- Einzelne Rollen werden zu sehr überbetont.

Quellen und weiterführende Literatur

De Bono, E.: *Six Thinking Hats*. Penguin, London 1990

De Bono, E.: *De Bonos neue Denkschule*. mvg, München 2006

Verwandte Themen im Buch

Fragen – Zuhören – Argumentieren

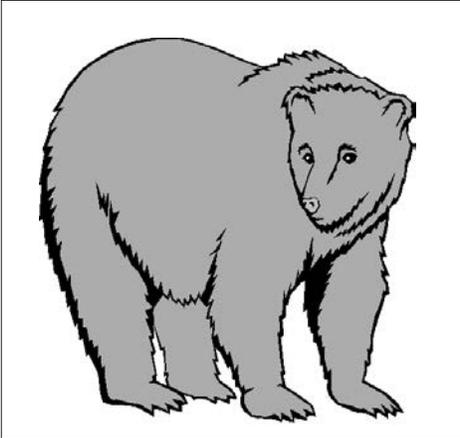
Mehr im Internet

Unter www.wer-das-sagen-hat.de finden Sie zu diesem Abschnitt z.B. eine Themenliste, bei der Sie die 6-Hut-Technik beispielhaft ausprobieren können.

Lernkarte



Statt eines Schlusswortes ...



Großer Aufruhr im Wald! Es geht das Gerücht um, der Bär habe eine Todesliste. Alle fragen sich, wer denn nun da draufsteht. Als Erster nimmt der Hirsch allen Mut zusammen und geht zum Bären und fragt ihn: „Sag mal Bär, steh ich auch auf deiner Liste?“

„Ja“, sagt der Bär, „auch dein Name steht auf der Liste.“

Voller Angst dreht sich der Hirsch um und geht. Und wirklich, nach zwei Tagen wird der Hirsch tot aufgefunden.

Die Angst bei den Waldbewohnern steigt. Die Gerüchteküche um die Frage, wer denn nun auf der Liste stehe, brodelt. Der Keiler ist der Nächste, dem der Geduldsschnur faden reißt. Er sucht den Bären auf und fragt, ob er auch auf der Liste stehe.

„Ja“, antwortet der Bär, „auch du stehst auf der Liste.“

Verängstigt verabschiedet sich der Keiler vom Bären. Und auch ihn fand man nach zwei Tagen tot auf.

Nun bricht die Panik bei den Waldbewohnern aus. Nur der Hase traut sich noch den Bären aufzusuchen. „Bär, steh ich auch auf der Liste?“

„Ja, auch du stehst auf der Liste.“

„Kannst du mich da streichen?“

„Ja klar, kein Problem.“

Kommunikation ist alles!

Literatur

- Adolph, K. (2002). *Das Buch der Argumentation*. Münster: ATE Verlag.
- Allhoff, W. & Allhoff, W. (2006). *Rhetorik und Kommunikation*. München: Reinhardt.
- Altmann, G., Fiebiger, H. & Müller, R. (1999). *Mediation: Konfliktmanagement für moderne Unternehmen*. Weinheim: Beltz.
- Amon, I. (1999). *Die Macht der Stimme*. Wien: Ueberreuter.
- Andreas, S. (Hrsg.) & Faulkner, Ch. (Hrsg.) (2006). *Praxiskurs NLP*. Paderborn: Junfermann.
- Antons, K. (1976). *Praxis der Gruppendynamik*. Göttingen: Hogrefe.
- Arbeitsheft Mitarbeitergespräche. (2006). Offenbach: Gabal.
- Argyle, M. (2005). *Körpersprache und Kommunikation*. Paderborn: Junfermann.
- Bähner, Chr. et al. (2008). *Praxisbox Konfliktklärung in Teams & Gruppen*. Paderborn: Junfermann.
- Bandler, R. & Donner, P. (1999). *Die Schatztruhe*. Paderborn: Junfermann.
- Bandler, R. & Ginder, J. (2005). *Metasprache und Psychotherapie*. Paderborn: Junfermann.
- Benien, K. (2004). *Schwierige Gespräche führen*. Reinbek: Rowohlt.
- Berne, E. (1980). *Spiele für Erwachsene*. Reinbek: Rowohlt.
- Birkenbihl, M. (2002). *Train the trainer*. Landsberg: verlag moderne industrie.
- Birkenbihl, V.F. (2001). *Fragetechnik – schnell trainiert*. Heidelberg: MVG.
- Blickhan, C. (2005). *Die sieben Gesprächsförderer*. Paderborn: Junfermann.
- Blume, H. & Blume, J. (2003). *Beziehungweise Beziehungsreich*. Paderborn: Junfermann.
- Braig, W. & Wille, R. (2006). *Mitarbeitergespräche*. Zürich: Orell Füssli.
- Braun, R. (2001). *Die Macht der Rhetorik*. Wien: Ueberreuter.
- Bredemeier, K. (1998). *Provokative Rhetorik. Schlagfertig*. Zürich: Orell Füssli.
- Bredemeier, K. (2003). *Schwarze Rhetorik*. Zürich: Orell Füssli.
- Brenner, I., Clausin, H., Kura, M., Schulz, B. & Weber, H. (1996). *Das pädagogische Rollenspiel in der betrieblichen Praxis*. Hamburg: Windmühle.
- Brunbauer, B. (1997). *Das 1 x 1 des Telefonierens*. Wien: Signum.
- Bugdahl, V. (1989). *Kreatives Problemlösen*. Würzburg: Vogel.
- Burns, D.D. (2006). *Feeling Good: Depressionen überwinden, Selbstachtung gewinnen*. Paderborn: Junfermann.
- Cicero, A. & Kuderna, J. (2007). *Clevere Antworten auf dumme Sprüche*. Paderborn: Junfermann.
- Cobaugh, H.M. & Schwerdtfeger, S. (2003). *Work-Life Balance*. Landsberg: verlag moderne industrie.
- Corell, W. (1997). *Motivation und Überzeugung in Führung und Verkauf*. Landsberg: verlag moderne industrie.
- Crisand, E. & Pitzek, A. (1993). *Das Sachgespräch als Führungsinstrument*. Reihe: Arbeitshefte Führungspsychologie. Heidelberg: Sauer.
- de Shazer, S. (1999). *Der Dreh*. Heidelberg: Carl Auer.
- Dietrich, R. (2002). *Psycholinguistik*. Stuttgart: J.B. Metzler.
- Dietz, J. & Th. (2007). *Selbst in Führung. Wege zur Selbstführung in Coaching und Selbst-Coaching*. Paderborn: Junfermann.
- Dilts, R.B. (2005). *Die Magie der Sprache*. Paderborn: Junfermann.
- Dilts, R.B. (2005). *Professionelles Coaching mit NLP*. Paderborn: Junfermann.

- Ditko, P.H. & Engelen, N.Q. (2001). *In Bildern reden*. Berlin: Econ.
- Doppler, K. et al. (2005). *Unternehmenswandel gegen Widerstände*. Frankfurt: Campus.
- Ebeling, P. (1999). *Rhetorikhandbuch. Frei reden, sicher vortragen*. Deutscher Sparkassenverlag.
- Etrillard, S. & Marx-Ruhland, D. (2005). *Erfolgreich führen durch gelungene Kommunikation*. Göttingen: Business Village.
- Etrillard, S. (2006). *Prinzip Souveränität*. Paderborn: Junfermann.
- Fatzer, G. (Hrsg.) (1993). *Supervision und Beratung*. Köln: Edition humanistische Psychologie.
- Fengler, J. (1998). *Feedback geben*. Weinheim: Beltz.
- Fensterheim, H. & Baer, J. (1977). *Sag' nicht Ja, wenn Du Nein sagen willst*. München: Goldmann.
- Fisher, R., Ury, W. & Patton, B. (1993). *Das Harvard Konzept*. Frankfurt: Campus.
- Frenzel, K., Müller, M. & Sottong, H. (2006). *Storytelling*. München: Hanser.
- Goleman, D. (1995). *Emotionale Intelligenz*. München: Hanser.
- Gordon, T. (1989). *Managerkonferenz*. München: Heyne.
- Grieger-Langer, S. (2006). *Die 7 Säulen der Macht*. Paderborn: Junfermann.
- Grochowiak, K. & Heiligt, S. (2002). *Die Magie des Fragens*. Paderborn: Junfermann.
- Hahn, R.-M. (1999). *Gut gefragt ist halb gewonnen*. Reinbek: Rowohlt.
- Harris, T.A. (1980). *Ich bin O.K., Du bist O.K.* Reinbek: Rowohlt.
- Helwig, P. (1965). *Charakterologie*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Heyde, v.d.A. & Linde, v.d. B. (2003). *Gesprächstechniken für Führungskräfte*. Freiburg: Haufe.
- Hofbauer, K. & Winkler, B. (2001). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. München: Hanser.
- Hogan, K. (2007). *Die Kunst der Überzeugung. Wie Sie jeden Menschen in kurzer Zeit überzeugen können*. Paderborn: Junfermann.
- Hözl, F. & Raslan, N. (2006). *Schwierige Personalgespräche*. Freiburg: Haufe.
- Hornstein, v.E. & Rosenstiel, v. L. (2000). *Ziele vereinbaren Leistung bewerten*. München: Wirtschaftsverlag Langen Müller/Herbig.
- Kanitz, v.A. (2004). *Gesprächstechniken*. Freiburg: Haufe.
- Kaspar, F. (2007). *Joy in training, consulting and coaching*. San Iffeldor: Calle di Morenjo Press.
- Kets de Vries, M. (2003). Chefs auf die Couch. In: *Harvard Business Manager*, 4/2004; S. 62-73.
- Kunz, G. (2004). *Das strukturierte Mitarbeitergespräch*. München: Luchterhand.
- Lämmle, B. & Haase, F. (2002). *Erzähl mir deine Welt*. Hamburg: Hoffman und Campe.
- Lay, R. (2001). *Dialektik für Manager*. Berlin: Econ.
- Lemar, B. (2000). *Kommunikative Kompetenz*. Berlin: Springer.
- Malik, F. (2000). *Führen Leisten Leben*. Stuttgart: Deutsche Verlags Anstalt.
- Maturana, H.R. & Varela, F.J. (1984). *Der Baum der Erkenntnis*. München: Goldmann.
- Meier, R. (1999). *Richtig kritisieren*. Regensburg: Fit for Business.
- Mentzel, W., Grotzfeld, S. & Haub, C. (2006). *Mitarbeitergespräche*. Freiburg: Haufe.
- Mohl, A. (2006). *Der große Zauberlehrling*. Paderborn: Junfermann.
- Mohl, A. (2007). *Das Metaphern-Lernbuch*. Paderborn: Junfermann.
- Mühlich, S. (2007). *Fragen der KörperSprache*. Paderborn: Junfermann.
- Nagel, R., Oswald, M. & Wimmer, R. (2002). *Das Mitarbeitergespräch als Führungsinstrument*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Nerdinger, F.W. (1997). *Führung durch Gespräche*. München: Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung.
- Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke.
- Neuberger, O. (1990). *Miteinander arbeiten - miteinander reden*. München: Arbeitswissenschaftliche Veröffentlichungen des Bayerischen Staatsministeriums für Arbeit und Sozialordnung.
- Neuberger, O. (1998). *Das Mitarbeitergespräch*. Leonberg: Rosenberger.
- Neuberger, O. (2006). *Mikropolitik und Moral in Organisationen*. Frankfurt: Ullstein.

- Neumann, E. (2003). *Ich bin da anderer Meinung*. Freiburg: Herder.
- Nöllke, M. (2002). *Schlagfertigkeit*. Freiburg: Haufe.
- O'Connor, J. & Seymour, J. (1993). *Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung*. Freiburg: Verlag für angewandte Kinesiologie.
- Patzek, A. (2003). *Fragekompetenz für Führungskräfte*. Leonberg: Rosenberger.
- Pink, R. (2002). *Souveräne Gesprächsführung und Moderation*. Frankfurt: Campus.
- Rauen, Chr. (Hrsg.) (2000). *Handbuch Coaching*. Göttingen: Hogrefe.
- Rebel, G. (1997). *Mehr Ausstrahlung durch Körpersprache*. München: Gräfe und Unzer.
- Rosenstiel, L.v. (1982). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L.v. (1998). *Motivation im Betrieb*. Leonberg: Rosenberger.
- Rossié, M. (2005). *Schwierige Gespräche – live*. Freiburg: Haufe.
- Ruhleder, R.H. (1998). *Rhetorik, Kinesik, Dialektik*. Bonn: Rentrop.
- Ruhleder, R.H. (2000). *Einfach besser verkaufen*. Landsberg: verlag moderne industrie.
- Schaller, R. (2001). *Das große Rollenspiel-Buch*. Weinheim: Beltz.
- Schmidt, R. (2005). *Immer richtig miteinander reden. Transaktionsanalyse in Beruf und Alltag*. Paderborn: Junfermann.
- Schmidt-Tanger, M. & Stahl, T. (2007). *Change-Talk*. Paderborn: Junfermann.
- Schoppe, K.J. (1975). *Verbaler Kreativitätstest*. Göttingen: Hogrefe.
- Schranner, M. (2001). *Verhandeln im Grenzbereich*. Berlin: Econ.
- Schreyögg, A. (1995). *Coaching*. Frankfurt: Campus.
- Schulz v. Thun, F. (1991). *Miteinander Reden: Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz v. Thun, F. (2001). *Miteinander Reden: Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz v. Thun, F. et al. (2001). *Miteinander Reden: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte*. Reinbek: Rowohlt.
- Sick, B. (2005). *Der Dativ ist dem Genetiv sein Tod*. Köln: Kiepenheuer & Witsch.
- Simon, F.B. & Rech-Simon, C. (1999). *Zirkuläres Fragen*. Heidelberg: Carl Auer.
- Sprenger, K.R. (1996). *Mythos Motivation*. Frankfurt: Campus.
- Steiner, C. (2005). *Wie man Lebenspläne verändert*. Paderborn: Junfermann.
- Stoffel, W. (1999). *Geschickt fragen*. Regensburg: Fit for Business.
- Stroebe, R.W. & Stroebe, G.H. (1990). *Grundlagen der Führung*. Reihe: Arbeitshefte Führungspsychologie. Heidelberg: Sauer.
- Textor, A.M. (1986). *Sag es treffender*. Reinbek: Rowohlt.
- Thiele, A. (2000). *Die Kunst zu überzeugen*. Berlin: Springer.
- Thieme, K.H. (1996). *Das ABC des Verkaufserfolgs*. Wiesbaden: Gabler.
- Tschepp, Ch. & Schinagl, S. (2007). *Die Hummel. 99 Metaphern, die dem Leben Flügel verleihen*. Paderborn: Junfermann.
- Ulsamer, B. (1994). *Exzellente Kommunikation mit NLP*. Offenbach: Gabal.
- Watzlawick, P. (1983). *Anleitung zum Unglücklichsein*. München: Piper.
- Watzlawick, P. et al. (1990). *Menschliche Kommunikation*. Bern: Hans Huber.
- Weisbach, Chr. (2003). *Professionelle Gesprächsführung*. München: Dtv.
- Wildemann, B. (1999). *Professionell führen*. Neuwied: Luchterhand.
- Winkler, F.-W. (Hrsg.) (1995). *Supervision und Coaching*. Bonn: Deutscher Psychologen Verlag.

Stichwortverzeichnis

A

Aber	204
Abhängigkeit	83
Abkürzungen	44
Ablenk-Methode	229
Absätze	46
Abschweifungen	46
Abstraktion	37
Abwehrmechanismus	26
Airbag, innerer	218
aktiv	45
Alkoholproblem	263
Alliteration	173
Alternativfragen	122, 125
Anadiplose	174
Anapher	173
Ankerperson	23
Ansprache	47
Antipathie	25
Appell	92
Arbeitsplatz	61
Argumentation	66, 142f, 147f
assoziiert	54
Asymmetrie	83
Atmung	81
Aufmerksamkeitsreaktionen, verbale	136
Aufwärmphase	64
Augenbewegungen	190
Ausgangssituation	59
Äußerungen	40

B

Basis, moralische	143
Begriffs-Mischer	171
Begriffspyramide	167
Begrüßung	59
Beharrlichkeit	82
Beobachtung	20
Besprechung	61
Betonung	242
Beurteilungen	25
Bewertung	20
Beziehungsebene	83, 92, 202

Bezweiflungs-Methode	230
Bilder	47
Biorhythmus	60
Blickwinkel	17

C/D

Change-Management	77
Charaktereigenschaften	106
Commitment	69
Deeskalation	95, 236
Denkrichtung	267, 269
Dialektik	13, 148
Dialog, kontrollierter	140
dissoziiert	54
Dominanz	191, 211
Doppelbödigkeit	202
double bind	202
Dramaturgie	47, 79ff
Druck	82
Du	197
Dynamik	81, 228

E

Eigenschaften	73, 116, 161, 251
Einfachheit	43
Einstimmung	59
Einwand	60, 226
Eisbergmodell	29
Eltern-Ich	97, 102
Emotionen	32
Empfänger	83
Encounter-Gruppen-Bewegung	111
Entscheidungsprinzipien	154, 158
Epipher	173
Erbauungsnutzen	146
Ergänzung	37
Erlebnisse	47
Erste-Eindruck-Effekt	24
Erwachsenen-Ich	97, 102
Erwartungsfehler	24
Es	26
Eskalation	95, 236

F

Fachkompetenz	73
Fähigkeiten	73
Feedback	39, 63, 75, 77, 111, 114, 164
Fokussierung (Focussing)	59, 124
Folgegespräche	64
Formulierungen	47
Fragen	121f, 126f, 130
Fremdbilder	111
Fremdperspektive	59
Fremdwörter	44f
Führungskraft	82
Führungstheorie	12

G

Gedächtniseffekte	21
Gedanken	60
Gefühle	60
Gegenstände	45, 241
Gehirnforschung	233
Geltungsnutzen	146
Gesamtkonzept	46, 65
Gespräch	14, 52, 59, 64, 77, 81, 258
Gestik	93, 240
Gliederung	43, 46, 59
Globalisierung	77
Grafiken	47
Grenzen	211
Grobheit	264
Gültigkeitsverweis	143

H

Halo-Effekt	25
Handeln, symbolisches	265
Hartnäckigkeit	82
Harvard-Konzept	154
Helikopterperspektive	20
Hilfsverben	45
Hüte, sechs	267
Hypothesen	20

I/J

Ich	197
Ich-Botschaften	82, 105
ID-Quotient	79
Individualität	18
Individuum	77
Infrastruktur	60
Inhalts-Reframing	255
Innerungen	40
Interessen	156
Ironie	201

Ja-aber-Methode	204, 229
Johari-Fenster	111

K

Kalibrieren	250
Kann-Ziele	72
Kasten, morphologischer	68
Kern, psychologischer	73
Kind-Ich	97
Klangfärbung	242
Kleidung	88
Klima	76, 79
Kommunikation	101, 202
Kompetenzen	73
Komplexität	77, 161
Kompromiss	67
Konflikte	40
Kontakt	246
Kontertechnik, klassische	221
Kontext-Reframing	255
Koordinatenabfrage	53
Körper	13, 88, 93, 233, 238
Kreativität	13, 64, 68, 177, 267
Kritik	111
Kunden	72
Kürze	43, 46
Kyklus	174

L

Lautstärke	242
Leading	247
Lebenseinstellung	85
Lernerfahrungen	211
Lernfortschritt-Methode	229

M

Macht	83
man	197
Märchen	261
Marktentwicklung	72
Mehrfachfragen	130
Melodie	243
Metakommunikation	50f, 54, 259
Meta-Position	55
Methodenwissen	73
Milde-Tendenz	22
Mimik	93, 239
Mitarbeitergespräch	14, 57, 60, 81
Mittelwert	22f
Mitte-Tendenz	22
Muss-Ziele	72
Mythen	211

N

Nachbereitung	64, 68
Nachdruck	80
Nachfrage	136, 219
Nachricht, vier Seiten einer	91
Nachteil-Vorteil-Methode	229
Nebenkriegsschauplatz	32
Nebensätze	45
Negationen	45
Nein	211
Nervensystem	186
Nervosität	61, 63
Neurophysiologie	31
NLP	54, 186, 246
nonverbal	80
Normierungen	23
Nutzen	146

O/P

Okay	87f
Optionen	154
Ordnung	43, 46
Pacing	247
Parallelismus	174
Paraphrasieren	136
passiv	45
Peinliches	208
Persönlichkeit	18, 25, 82, 97
Perspektive	67, 161, 186, 268
Planung	59f
Plenum-Methode	229
Poggendorf-Täuschung	38
Polprofil	51
Portfolio	73f
Positionen	156
Prägnanz	43, 46
Primacy-Effekt	21
Prioritäten	76
Problem	13, 59, 65
Publikum	228
Punkten	243

Q/R

Quelle	143
Rapport	246
Realität	17, 36
Recency-Effekt	21
Reduktion	37
Reframing	255
Repräsentationssystem	186f
Resonanz	246
Reversibilität	83

Rhetorik	13, 170, 230
Rhythmus	243
Rollentausch	258
Rückfrage-Methode	229
Rückkopplung	111
Rückstell-Methode	229
Rumpelstilzchen-Technik	76, 261

S

Sachebene	92
Satz	44
Schalen-Modell	74
Schlagfertigkeit	13, 217
Schmuck	88
Schneepflug-Phänomen	71
Schreibtisch	61
Schwächen-Analyse	59
Screening	124
Selbstbilder	111
Selbstironie	220
Selbstoffenbarungsebene	92f
Sender	83
Sender-Empfänger-Modell	91
Signale, nonverbale	83
Silben	44, 93
Sinn	29, 38, 54
Situationseffekte	24
Sitzungsteilnehmer	228
Smalltalk	103
Soll-Ziele	72
Sozialkompetenz	73
Sprache	170, 186, 191, 193
Sprechdenken	183
Sprechfertigkeit	184
Sprichwort	172, 220
Standardreaktionen, vorgefertigte	222
Standort	258
Standpunkt	66
Stärken-Analyse	59
Stereotype	26
Stichelei	32
Stille-Post	36
Stimme	63, 88
Stimmung	24, 60
Stimulanz	43, 47
Störungen	86
Story-Telling	13
Strategie	63, 66
Strenge-Tendenz	22
Subjektivität	39, 105, 107, 114
Suggestivfragen	130

Sympathie	25	Vereinbarung	66f
Szenarien	60, 62	Vereinfachung	37
T		Verhalten	20, 73, 79, 82, 106, 116, 237
Tabu-Effekt	21	Verhörfragen	130
Tageszeit	60	Verkauf	13
Täter-Rolle	217	Verständlichkeit	39, 43f
Tempowechsel	243	Verzerrung	19, 21, 36
Teufelskreis	41	View	82, 115
Theater, absurdes	220	Vorwegnahme-Methode	229
Tonfall	51, 83	Vorwürfe	164
Transaktionen	100, 102	Vulkan	32
Transaktionsanalyse	97f	W	
Transparenz	263	Wahrnehmung	105, 114, 187
Tugenden	162	Warming-up	59, 62ff
U		Weiterführen	138
Über-Ich	26	Welten-Mischer	171
Überleitung	59, 67	Werte	26, 161
Überstrahl-Effekt	25	Wertschätzung	75, 85f
Überzeugungs-Rahmen	73	Wiederholungs-Methode	229
Umdeutung	37	Wir	197
Umgebungs-Effekte	24	Wochentag	60
Unterbrechungen	227	Wort	51, 80, 83
Ursache-Wirkungs-Beziehungen	111	Z	
V		Zauber	263
Verabschiedung	68	Zeit	60f
Veränderbarkeitsideologie	75	Ziel	59f, 62, 67, 71f
Veränderung	76f	Zuhören	59, 66, 133f
Verbalisieren	137	Zusammenfassung	37, 59, 67, 138

Lernkarten-Übersicht

- Lernkarte: Wahrnehmung und Wirklichkeit (Buch S. 27)
- Lernkarte: Grundaxiome der Kommunikation (Buch S. 34)
- Lernkarte: Das Sender-Empfänger-Modell der Kommunikation (Buch S. 42)
- Lernkarte: Verständlichkeit (Buch S. 49)
- Lernkarte: Metakommunikation (Buch S. 56)
- Lernkarte: Gesprächsablauf (Buch S. 70)
- Lernkarte: Das Gesprächsportfolio (Buch S. 78)
- Lernkarte: Integratives & dominantes Verhalten (Buch S. 82)
- Lernkarte: Reversibilität (Buch S. 84)
- Lernkarte: Wertschätzung (Buch S. 89)
- Lernkarte: Vier-Ebenen Modell (Buch S. 96)
- Lernkarte: Transaktionsanalyse (Buch S. 104)
- Lernkarte: „Die ideale Ich-Botschaft“ (Buch S. 110)
- Lernkarte: Feedback (Buch S. 119)
- Lernkarte: Trainings-Transfer-Karte (Buch S. 131)
- Lernkarte: Techniken des Aktiven Zuhörens (Buch S. 140)
- Lernkarte: Grundelemente der Argumentation (Buch S. 153)
- Lernkarte: Das Harvard-Konzept (Buch S. 160)
- Lernkarte: Das Wertequadrat (Buch S. 166)
- Lernkarte: Begriffspyramide (Buch S. 169)
- Lernkarte: Sprachfiguren (Buch S. 176)
- Lernkarte: Verbale Kreativität (Buch S. 185)
- Lernkarte: Sprachmodalitäten (Buch S. 190)
- Lernkarte: Sprachanmutung (Buch S. 194)
- Lernkarte: Ich – Du – Man – Wir (Buch S. 200)
- Lernkarte: Ironie (Buch S. 203)
- Lernkarte: Ja, aber (Buch S. 207)
- Lernkarte: Peinliches ansprechen (Buch S. 210)
- Lernkarte: Nein sagen (Buch S. 216)
- Lernkarte: Schlagfertigkeit (Buch S. 225)
- Lernkarte: Einwandbehandlung (Buch S. 232)
- Lernkarte: Körpersprache (Buch S. 245)
- Lernkarte: Rapport (Buch S. 249)
- Lernkarte: Kalibrieren (Buch S. 253)
- Lernkarte: Reframing (Buch S. 257)
- Lernkarte: Rollentausch (Buch S. 260)
- Lernkarte: Rumpelstilzchen-Technik (Buch S. 264)
- Lernkarte: Symbolisches Tun (Buch S. 266)
- Lernkarte: Sechs Hüte (Buch S. 269)

Notizen

Notizen

Notizen

Notizen

Notizen

Notizen

Achtsam miteinander umgehen

208 Seiten, kartoniert • € (D) 19,50 • ISBN 978-3-87387-637-8



JACQUES SALOMÉ

»Einfühlsame Kommunikation«

Auf dem Weg zu einer
innigen Verbindung mit
sich selbst

Mit einem Vorwort von Marshall Rosenberg

Die französische Antwort auf die Gewaltfreie Kommunikation: Die Kommunikationslehre von Jacques Salomé hat wie die GFK als Ziel, Menschen zu vermitteln, wie sie auf harmonischere Weise zusammenleben können. Es geht darum, die kulturelle Gewohnheit einer beziehungs- und lebensfeindlichen Sprache aufzugeben und sie durch eine einfühlsame und gewaltlose Art der Verständigung zu ersetzen.



Jacques Salomé führt seit über 30 Jahren Seminare zum Thema zwischenmenschliche Beziehungen durch. Die von ihm begründete Methode ESPERE wird von rund 80 Ausbildern gelehrt.

Bestseller! Rund 500.000 verkaufte Exemplare in Frankreich.

»Verlust von Selbstachtung, dann Zweifel, Angst ... Wie ist es möglich, den Beziehungsgiften zu entkommen? Jacques Salomé, der große Lehrer der zwischenmenschlichen Beziehungen, erklärt uns seine Strategien.« – ELLE

Schon gelesen? »Kommunikation & Seminar«:

Das Magazin für professionelle Kommunikation: NLP, Gewaltfreie Kommunikation, Coaching und Beratung, Mediation, Pädagogik, Gesundheit und aktive Lebensgestaltung.

Mit ausführlichen Schwerpunktthemen, Berichten über aktuelle Trends und Entwicklungen, übersichtlichem Seminarkalender, Buchbesprechungen, Interviews, Recherchen, Trainerportraits, ...
Mehr darüber? Ausführliche Informationen unter:

www.ks-magazin.de



Verlag

Junfermann



Schluss mit lustig!

320 Seiten, kartoniert • € (D) 22,50 • ISBN 978-3-87387-598-2



KELLY BRYSON

»Sei nicht nett,
sei echt!«

Handbuch für
Gewaltfreie Kommunikation

Wer immer nur nett und freundlich ist, der wird nicht gehört – und irgendwann auch nicht mehr ernst genommen. Genau so ergeht es Menschen, die sich hinter einer Maske der Autorität verstecken. Kurz: Wer sich verstellt, kommt bei seinen Gesprächspartnern mit seiner Botschaft oft nicht an. Kelly Bryson zeigt in diesem Buch, wie wichtig Authentizität in der Kommunikation ist. Seine eigenen Gefühle zu erkennen und auszudrücken, das bedeutet, sich selbst einfühlsam wahrzunehmen, »echt« zu sein – und damit fällt es leichter, auch andere mit ihren Bedürfnissen anzuerkennen. So funktioniert die GFK!

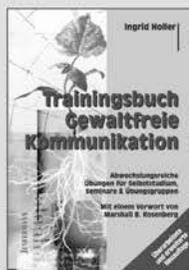


Kelly Bryson ist seit mehr als 30 Jahren Familientherapeut. Zwölf Jahre verbrachte er als Mönch in einem Ashram und 20 Jahre war er als Trainer für das CNVC tätig.

»Bereiten Sie sich darauf vor, einige unkonventionelle Antworten auf große Fragen über Glück und Beziehungen zu erhalten. Kellys Geschichten aus dem Leben, sein Humor und seine erfrischenden Theorien geben eine anschauliche Einführung in die Wirkungsweise von Integrität und Authentizität.« – John Gray

Ausführliche Informationen mit Inhaltsverzeichnis und original »Seiten-Blicken« sowie weitere erfolgreiche Titel zum Thema finden Sie auf unserer Homepage.

www.junfermann.de
Ihr direkter Draht zum Verlag



Coaching fürs Leben

Junfermann

Verlag

KörperSprache kompakt

80 Seiten, kart. • € (D) 9,95 • ISBN 978-3-87387-662-0



Sabine Mühlisch ist seit 1986 selbständig als Coach und Trainerin tätig. Ihre Trainingsreihen und Seminare entwickelte sie auf Grundlage von Samy Molchos Arbeit.

SABINE MÜHLISCH

»Fragen der KörperSprache«

Antworten zur non-verbalen Kommunikation

Sabine Mühlisch versteht KörperSprache als ganzheitliches Geschehen, als einen Weg der Seele, unbalancierte innere Geschehnisse auf der Bühne des Körpers ins Bewusstsein zu bringen. Der Körper transportiert dabei die Seele nach außen und zeigt die jeweilige Identität und Persönlichkeit.

Der Leser erhält eine pragmatische Übersicht über die symbolischen Bedeutungen der einzelnen Körperbereiche, um so die Botschaften der KörperSprache selbstständig zu übersetzen und zu deuten. Diese Hilfe ermöglicht es, sich selbst und andere besser zu verstehen und auf der grundlegenden Ebene des Denkens und Fühlens adäquat zu handeln. Die Autorin beantwortet zahlreiche Fragen, die immer wieder im Zusammenhang mit KörperSprache auftreten.

Weitere erfolgreiche Titel:

- »Prinzip Souveränität«
ISBN 978-3-87387-633-0
- »Erfolgreiche Rhetorik ...«
ISBN 978-3-87387-666-8
- »Gedächtnistraining in Frage & Antwort«
ISBN 978-3-87387-685-9



www.junfermann.de

Junfermann

Verlag

Die Herausforderungen der Zukunft meistern

224 Seiten, kartoniert • € (D) 22,- • ISBN 978-3-87387-633-0

REIHE COACHING & BERATUNG



Stéphane Etrillard ist ein gefragter Kommunikations-
experte und zählt zu den
innovativsten Vertriebsstrai-
ern der neuen Generation.

STÉPHANE ETRILLARD
»Prinzip Souveränität«
Ihre Konstante in einer
komplexen Welt. Als
souveräne Persönlichkeit
sicher entscheiden und
handeln

»Stéphane Etrillard gilt als führender Experte zum Thema »persönliche Souveränität« und zeigt uns in seinem neuen Werk, wie wir als souveräne Persönlichkeit sicher entscheiden und handeln können. Er erklärt ausführlich den Begriff »Souveränität« und beschreibt, welche Voraussetzungen man für Souveränität haben muss und wie man mit ihr in der Praxis und im Umgang mit Schwierigkeiten zurecht kommt. Am Ende jedes Kapitels schildert Etrillard die Lebensgeschichten bekannter Persönlichkeiten (z.B. Johnny Cash, Coco Chanel, Edzard Reuter). Ein sehr gelungenes Buch für jeden, der (s)eine souveräne Persönlichkeit entwickeln und werden will.«
– Prof. Dr. Lothar Seiwert



Das komplette
Junfermann-Angebot
rund um die Uhr –
Schauen Sie rein!

Sie möchten mehr zu unseren aktuellen Titeln & Themen erfahren? Unsere Zeitschriften kennenlernen? Veranstaltungs- und Seminartermine nachlesen? In aktuellen Recherchen blättern?

Besuchen Sie uns im Internet!

www.junfermann.de