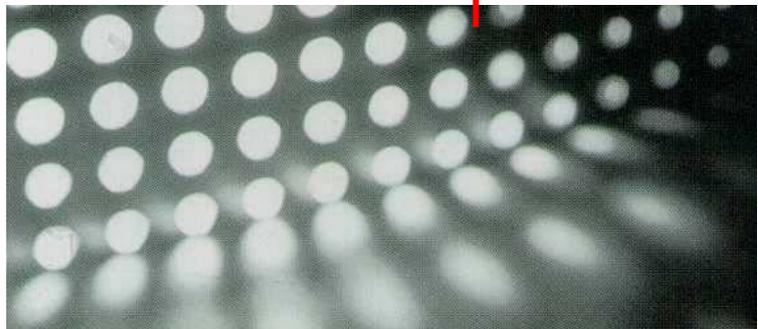


Management
consult

**Schneller zum Ziel
durch klare Kommunikation**

beraten ● bewegen ● begleiten

Management consult
Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154
D - 5 3 2 2 7 B o n n
Telefon +49-0-228 43381-0
Telefax +49-0-228 43381-11
info@Managementconsult.de
www.Managementconsult.de



Autor
(Alle Rechte vorbehalten)

Management consult
Unternehmensberatung GmbH
Königswinterer Straße 154, D-53227 Bonn
Telefon: (0228) 43381 – 0, Fax: (0228) 43381-11

E-Mail: info@Managementconsult.de

www.Managementconsult.de

Bonn, im April 2014

Bearbeitung:

Elisabeth Mehrmann (Projektleitung)

Im Text wird eine gendersensible Sprache verwendet. Aus den gewählten Formulierungen geht hervor, ob bei der Ansprache von Personen oder Personengruppen ausschließlich Frauen, ausschließlich Männer oder beide Geschlechter gemeint sind. Für letztgenannten Fall wird mit der folgenden Priorität verfahren: Es werden geschlechtsneutrale Bezeichnungen genutzt (z. B. Studierende, Beschäftigte). Es sind beide grammatikalischen Geschlechter genannt (z. B. Schülerinnen und Schüler). Bei zusammengesetzten Wörtern / zur Vereinfachung des Satzaufbaus/bei Platzmangel (in Fragebogen, Tabellen ...) wird das generische Maskulinum genutzt (z. B. Einwohnerzahlen).

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	4
1 Was ist „Kommunikation“?	9
1.1 Paul Watzlawick.....	10
1.2 Friedemann Schulz von Thun.....	15
1.3 Joe Luft / Harry Ingham (Johari-Modell).....	24
1.4 Eric Berne.....	33
1.5 Ned Herrmann (HDI)	39
2 Körperhaltung, Gestik und Stimme	45
3 Small Talk	54
4 Fragen nutzen	60
5 Zuhören können	69
6 Entscheidende Gespräche vorbereiten	75
7 Konflikte klären	84
8 Kommunikation im Beruf	108
8.1 Bewerbungsgespräch	113
8.2 Vorstellung im neuen Job.....	119
8.3 Gespräch mit dem Chef	120
8.4 Gespräch mit einem Mitarbeiter	122
8.5 Kommunikation über Telefon mit Kunden.....	133
8.6 Verkaufsgespräch.....	140
8.7 Beschwerden von Kunden entgegennehmen	157
8.8 Kommunikation im Team und bei der Projektarbeit	167
8.9 Eine Präsentation durchführen	170
8.10 Eine Rede schreiben und halten	198
8.11 Geschäftskorrespondenz.....	208
1.1.1 Briefe.....	208
1.1.2 E-Mail	214
8.12 Exkurs: Interkulturelle Kommunikation.....	216
9 Persönliche Bestandsaufnahme	223
Schlusswort	227
Literatur	229

Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

noch nie schien Kommunikation einfacher als im Zeitalter von Twitter, Facebook und Whatsapp. Dennoch kommt es außerhalb dieser Medien, besonders im Berufsalltag, noch allzu oft zu Missverständnissen und Problemen durch fehlgeleitete Kommunikation. Wer denkt, dass Kommunikation keinen Einfluss auf den Alltag im Büro hat, der unterschätzt die Rolle der Kommunikation im Beruf gewaltig. Schon kleine Veränderungen des eigenen Kommunikationsverhaltens können zu einer Steigerung der eigenen Motivation, des Arbeitsklimas und der Effizienz im Büro führen. Sie sind gespannt, wie das funktionieren soll? Dann lesen Sie weiter und erfahren Sie, wie die Kommunikation im Büro erleichtert werden kann.

Ich danke dem BW-Verlag für die Freigabe des Werkes.

Bonn, im Mai 2014

Elisabeth Mehrmann

Vorwort zur 1. Auflage

Zwischenmenschliche Kommunikation ist eine Geschichte von Irrtümern. Was, Sie meinen das sei nicht richtig? Sie verstehen immer, was Ihr Gegenüber Ihnen mitteilen will? Ja, ist das tatsächlich Ihre Erfahrung? Dann gehören Sie zu denjenigen Menschen, die ein Dasein als Einsiedler fristen und keinen oder einen geringen Umgang mit anderen Menschen haben.

Seien wir doch einmal ehrlich: Haben Sie immer sofort verstanden, was der Chef wollte? Haben Sie nie jemanden unwissentlich mit Äußerungen verletzt? Wenn wir ganz ehrlich sind, wissen wir, dass wir natürlich Missverständnissen aufgesessen sind, dass wir auch schon einmal den besten Freund beleidigt haben und das wir auch schon selbst einmal betroffen von der einen oder anderen Meinungsäußerung waren.

Das Buch will die Systematik und das Funktionieren von Kommunikation im beruflichen Alltag erläutern. Hierbei befasst es sich nicht nur mit der verbalen Kommunikation, sondern auch mit der nonverbalen Kommunikation. Auch die schriftliche Kommunikation bestimmt den beruflichen Alltag und soll kurz dargestellt werden.

Wann immer wir mit anderen Menschen Zeit und Raum teilen, kommunizieren wir miteinander. Manchmal nur durch Blicke und Körpersprache und häufig durch Gespräche. Die Fähigkeit, sich dabei richtig mitzuteilen und gleichzeitig das Gegenüber genau zu verstehen ist von grundlegender Bedeutung. Sie entscheidet, wie wir uns in unserer Umwelt einfinden und dabei andere Menschen wie auch uns selbst erleben. Unsere Gesellschaft ist heute derart geprägt von Kommunikation jeder Art, dass man sogar vom Kommunikationszeitalter spricht.

In der privaten Situation erreichen wir durch einen partnerschaftlichen und konfliktfreien Austausch vor allem Harmonie, das Gefühl von Sicherheit und ein tiefgehendes Verständnis. Auch der Aufbau von Vertrauen braucht eine sichere Kommunikation. Andere gut zu verstehen und sich selbst verstanden zu fühlen, hebt unsere soziale Lebensqualität deutlich an.

Sie erfahren rund um das Thema Kommunikation alles, was für die Bewältigung des Berufes notwendig ist (und noch vieles mehr). Es werden kurz die wesentlichen Kommunikationstheorien aufgezeigt ... und dann geht es in die Praxis. Wussten Sie, dass Gestik und Stimme einen bedeutenden Beitrag zur erfolgreichen Kommunikation leisten? „Wer fragt, der führt“ lautet eine alte Binsenweisheit. Wir zeigen auf, warum das so ist und wie Sie mit Ihren Fragen Ihr Kommunikationsziel erreichen können (Kapitel 4).

In unserer schnelllebigen Zeit vergessen wir oft, uns mit unseren Mitmenschen zu beschäftigen. Wir flitzen in die Zimmer des Kollegen, werden unsere Nachricht los und bemerken gar nicht, dass die Information falsch interpretiert wird. Die Signale des Kollegen nehmen wir häufig genug nicht auf. Auch Zuhören spielt eine ganz entscheidende Rolle. Denken Sie einmal an

die letzte hektische Konferenz, die Sie miterlebt haben. Was meinen Sie, haben sich die Beteiligten Zeit zum Zuhören genommen? Oder ist nicht vielmehr die „übliche“ Routine da gewesen - nämlich den eigenen Gedanken ganz schnell nach Vorne zu tragen, damit er (vermeidlich) aufgenommen wird? Was in Besprechungen und Konferenzen so alles los ist und auf was Sie achten sollten erfahren Sie in Kapitel 1.13.

Kennen Sie Strategien, um entscheidende Gespräche zu führen? Wer von uns möchte nicht gerne in Verhandlungen seine Meinung umgesetzt wissen. Wie Sie mit Hilfe der Argumentationslogik zum Ziel kommen erfahren Sie in Kapitel 6.

Sind Sie auch schon einmal Konflikten aus dem Weg gegangen? Gut, wenn man nicht unmittelbar betroffen ist. Doch Konflikte lassen sich nicht vermeiden. Sie gehören zum Beruf wie das Salz in der Suppe (vom Privatleben ganz zu schweigen). Aus Konflikten lässt sich eine Menge lernen, doch zunächst muss man lernen mit ihnen umzugehen. Denn wenn Sie sich eines Konfliktes nicht bewusst werden, lassen sich keine Lösungsstrategien finden. Sie erfahren in Kapitel 7 wie Sie Konflikte erkennen können und wie Sie Lösungen finden.

Kapitel 1.6 beschäftigt sich mit einem Bewerbungsgespräch. Es wird aufgezeigt, wie Sie ein Vorstellungsgespräch möglichst erfolgreich bewältigen. Sie erfahren auch, welche Fallen ausgelegt werden und wie diese vermieden werden können.

Der erste Tag im neuen Job. Auch das ist Kommunikation - und zwar eine ganz wichtige. Hier prägt sich bei manch einem Kollegen der erste Eindruck von Ihnen ein. Wie aus einem „Spießrutenlaufen“ ein erfolgreicher Hürdenlauf wird, zeigt Kapitel 1.7.

... und dann die Gespräche mit dem Chef. „Wie soll ich mich bloß verhalten, wenn ...“ „Was erwartet der Chef nur von mir?“ Wie kann ich meine Meinung sagen, ohne dass der Boss sich angegriffen fühlt? Wie verhalte ich mich in einem Beurteilungsgespräch - wie kann ich meine Ziele umsetzen? Das und noch viel mehr erfahren Sie in Kapitel 1.8.

Die ersten Hürden sind beruflich geschafft. Sie haben Ihre erste Rolle als Vorgesetzter inne. Mitarbeiterführung - nun, Sie durften ein paar Seminare besuchen. Doch die Seminarerkenntnisse lassen sich nicht immer sofort in die Praxis übertragen. Das erste entscheidende Gespräch mit Ihrem Mitarbeiter steht an. Wie können Sie sich darauf vorbereiten? Welche Fallen gilt es zu vermeiden? Wie können Sie Ihre Ziele durchsetzen - und zwar so, dass der Mitarbeiter auch davon überzeugt ist? Mit diesen und weiteren Fragestellungen beschäftigt sich Kapitel 1.9.

Telefonkommunikation ist schwierig. Was Sie lachen? Sie meinen, weil Sie mit einem Telefon groß geworden sind, wüssten Sie genau, was Sie zu tun

haben? Lesen Sie Kapitel 1.10 und ich wette, Sie nehmen Ihre Meinung zurück.

Verkaufsgespräche sind so mit das Schwierigste, was man erleben kann. Ganz bedeutungsvoll sind sie dann, wenn man von erfolgreichen Verkäufen abhängig ist und beispielsweise eine Provision erhält. Zahlreiche Seminare und Kongresse beschäftigen sich mit diesem Thema. Alle Trainer zeigen Ihnen die ideale Verkaufsstrategie auf. Ich behaupte: Die ideale Verkaufsstrategie lässt sich nicht finden. Sie müssen Ihren Kunden verstehen lernen - und das funktioniert über Kommunikation. Lesen Sie Kapitel 1.11.

Stellen Sie sich vor: Gerade vor einigen Tagen haben Sie einem Kunden Ihr Produkt verkauft. Es war ein angenehmes Gespräch, der Kunde war zwar durchaus schwierig zu gewinnen, aber im Ergebnis war er sehr froh über seine Entscheidung für Ihr Produkt. Nach diesem positiven Erlebnis nun der Gau. Der Kunde wendet sich unzufrieden mit einer Beschwerde an Sie. Klar, es ist vielleicht nicht Ihr Job, diese Beschwerde zu bearbeiten - oder? Was meinen Sie? Wer ist eigentlich zuständig für Kundenbeschwerden? Immer die anderen? ... eine bestimmte Stelle ...? ... doch vielleicht Sie? Warum es sinnvoll sein kann Beschwerdemanagement ganz gezielt einzurichten und welche Erfolge Sie damit haben können lesen Sie unter 1.12.

Kapitel 1.13 beschäftigt sich mit der Kommunikation im Team und in der Projektarbeit. Gerade die Projektarbeit wird immer notwendiger. Hier treffen unterschiedlichste Temperamente, Fachleute und Charaktere aufeinander. Da kann die Kommunikation nicht immer klappen. Es wird aufgezeigt, was hierbei zu beachten ist und wie eine erfolgreiche Kommunikation unterstützt werden kann.

Montag, 10:00 Uhr, im Konferenzraum des Vorstandes. Alle Bereichsleiter sind anwesend. Es ist heiß. Vorstand und Bereichsleiter unterhalten sich. Sie stehen vorne und sollen einen Vortrag über das letzte Projekt halten. Wie können Sie die Aufmerksamkeit der Kollegen herbeiführen? Wie kann man die vielbeschäftigten Manager mit den Ausführungen ansprechen? Passt die rote Krawatte mit den Bienen zur Vorstandssitzung? Das und noch viel mehr lesen Sie im Kapitel 1.14.

Haben Sie schon einmal einen Vortrag vor 500 oder mehr Menschen halten dürfen? Wenn ja, hat Ihnen das Spaß gemacht? Haben Sie Ihre Zuhörer erreicht? Was meinen Sie, ob es Verbesserungspotenzial gibt? In Kapitel 1.15 erfahren Sie, was man bei der Konzeption einer Rede so alles beachten muss und wo die Unterschiede zwischen einer Präsentation im kleinen Rahmen und einer Rede für viele Zuhörer liegen.

Die Berufswelt ist immer bunter geworden. Chemiker arbeiten gemeinsam mit Betriebswirten, Biologen müssen sich mit Volkswirten verständigen. Vieles läuft über die mündliche Kommunikation. Wenn es aber im Berufsalltag verbindlicher werden soll, ist der Geschäftsbrief das geeignete Medium. Kennen Sie zum Beispiel die Unterschriftsfloskeln und wissen Sie was diese

bedeuten? Haben E-Mails gar etwas mit der Außenwirkung einer Firma zu tun? Überhaupt, gibt es „Benimm-Regeln“ für die elektronische Kommunikation? Diese Fragen werden in Kapitel 1.16 beantwortet.

Erfolgreiche Kommunikation zwischen Menschen bedeutet, sich konfliktfrei und mit einem hohen Informationstransfer auszutauschen. Wie vielschichtig die Möglichkeiten sind, habe ich Ihnen mit den obigen Beispielen aufgezeigt. Erfolgreicher Informationstransfer wiederum bedeutet, dass Aussagen vom Gesprächspartner wahrgenommen und verstanden werden. Es gibt viele Stolpersteine und Hürden auf dem Weg zu einer erfolgreichen Kommunikation. Dieses kleine Buch soll Ihnen Anregungen und Hilfestellungen geben, um Steine und Fallen aus dem Weg zu räumen, damit Sie in Ihrem beruflichen Alltag weiterhin erfolgreich bleiben.

Bonn, im September 2002

Elisabeth Mehrmann

1 Was ist „Kommunikation“?

Gute Kommunikation ist der Lebensquell jeder Organisation, jeder Firma, jeder Gemeinschaft. Deshalb sind die Kommunikationsfähigkeiten eines Menschen sehr bestimmend, wie erfolgreich er im Beruf und im Privatleben sein wird. Wie gut wir Botschaften, Nachrichten, Gefühle senden aber auch empfangen können, wird in hohem Maße unsere Leistung bestimmen.

Natürlich gibt es Menschen, die gerne alleine sind oder alleine arbeiten. Für diese ist die Kommunikation vielleicht nicht so wichtig. Aber auch Mitarbeiter in technischen Berufen, die gerade diese gewählt haben, weil ihre sprachliche Begabung nicht so ausgeprägt war, werden früher oder später erkennen, wie wichtig Kommunikation ist. Auch Physiker oder Ingenieure haben Kundenkontakt. Sie müssen eventuell einen Sachverhalt erläutern, eine Planung erklären etc. Oder sie schreiben Handbücher oder Bedienungsanleitungen, Marketingtexte oder Werbebroschüren.

Über Kommunikation Bescheid zu wissen ist im beruflichen wie im privaten Umfeld wichtig. Kommunikative Fähigkeiten können geübt und verbessert werden. Zu den wichtigsten Grundlagen gehört dabei das Interesse an Mitmenschen. Auch die Einsicht, dass nicht nur das Reden, sondern auch das Zuhören wichtig ist, ist eine fundamentale Erkenntnis. Gerade das Zuhören fällt vielen Menschen schwer, sind wir doch alle eher bereit von uns selbst Informationen abzugeben, denn Informationen anderer Menschen aufzunehmen. Insofern gehört manchmal auch ein gehöriges Stück Selbstdisziplin dazu, sich auf das Zuhören zu konzentrieren. Dies ist umso schwieriger, je mehr wir darauf drängen, selber zu Wort zu kommen, weil uns Informationen, Aussagen, Widersprüche auf den Lippen brennen.

Über die Art und Weise von Kommunikation, ihre Ursachen und Wirkungen haben sich Wissenschaftler fast aller Sparten beschäftigt. Soziologen, Philologen, Philosophen, Biologen, Sprachwissenschaftler, Wirtschaftswissenschaftler und sogar Informatiker. Es gibt jedoch nur wenige Wissenschaftler, die wirklich eigene Ansätze gefunden haben um das Phänomen Kommunikation zu beleuchten. Fünf dieser Ansätze stelle ich Ihnen in den nachfolgenden Kapiteln vor, weil sie einen schnellen und einfachen Einstieg in das Thema darstellen. Sie helfen Ihnen, das komplexe Thema Kommunikation zu verstehen.

1.1 Paul Watzlawick

Einer der bekanntesten Philosophen und Sprachwissenschaftler, die sich mit dem Thema Kommunikation intensiv auseinandergesetzt haben, ist Paul Watzlawick. Er hat die Ergebnisse seiner Überlegungen in fünf Punkten dargestellt:

1. Man kann nicht *nicht* kommunizieren!
2. Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und Beziehungsaspekt
3. Menschliche Kommunikation hat nicht zwingend Gründe (Kausalketten)
4. Es gibt digitale (Worte und Sätze) und analoge (Beziehungen) Kommunikation
5. Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht. Die Kommunikationstherapie

versucht, menschliche Probleme als **Kommunikationsstörungen** zu analysieren. Was bedeuten diese fünf Aussagen genau?

Man kann nicht nicht kommunizieren

Auch Schweigen und Nichthandeln haben Mitteilungsebene. Ein Mensch übt Gestik aus, seine Mimik hinterlässt einen Eindruck, Tonfall und Stimmlage veranlassen uns einen Eindruck zu bekommen. Auch die Körperhaltung des Menschen signalisiert Stimmungen, Mitteilungen etc.

Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt

Mit dem **Inhaltsaspekt** werden Informationen, Daten, Fakten vermittelt. Der **Beziehungsaspekt** beinhaltet die zwischenmenschliche Beziehung zwischen **Sender** und **Empfänger**. Auf der "sachlichen" Ebene werden also die Inhalte mitgeteilt, auf der "Beziehungsebene" wird kommuniziert wie Inhalte aufzufassen sind.

Ein einfaches Beispiel:

Jemand sagt: Du hast im Lotto gewonnen! (Inhalt) und lacht dabei (Beziehung).

Der Empfänger schätzt die **Nachricht** auf der Basis des Lachens ein und weiß, dass er auf den Arm genommen werden soll. Beziehungsaspekte drücken sich also unter anderem in Mimik, Gestik, Tonfall aus.

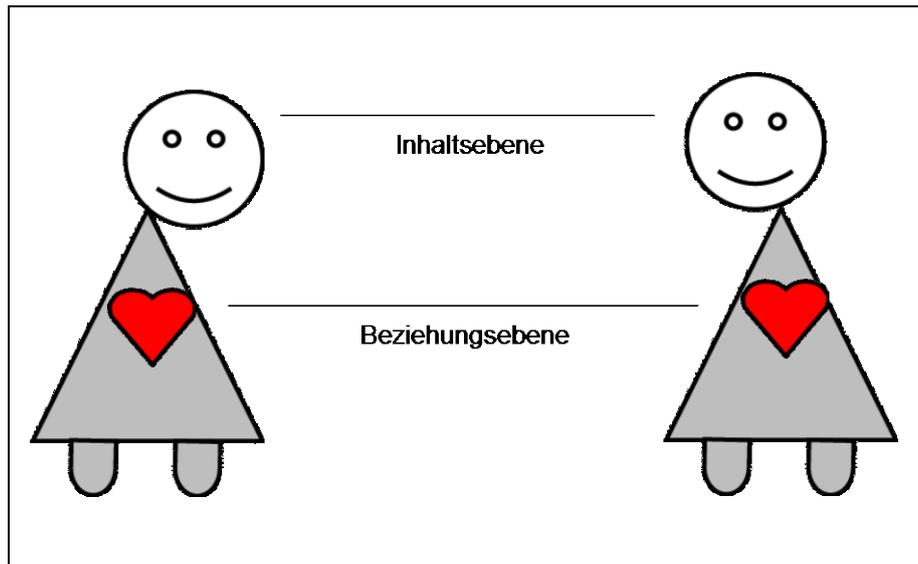


Abbildung 1: Inhalts- und Beziehungsebene einer Nachricht

Botschaften auf der Beziehungsebene lassen sich auch qualifizieren. Es gibt positive Botschaften auf der Beziehungsebene, wie „Ich habe...“ oder „Es ist ...“ und negative Botschaften („Man hat gesagt...“). Eher negativ wirken alle verwaschenen, ungenauen Botschaften, weil ich damit nicht erkennen kann, wer genau angesprochen wird.

Botschaften der Beziehungsebene

+	<p>Ich - Botschaften</p> <p>Direkte Ich - Botschaften <i>„Ich habe ...“ „Ich weiß ...“ „Ich bin der Meinung ...“ „Ich will ...“</i></p> <p>Indirekte Ich - Botschaften <i>„Es ist...“ „Sie haben letzte Woche gesagt ...“</i></p> <p>Deutliches Angebot, eine wechselseitige Beziehung aufzunehmen</p>
+	<p>Solidarische Wir - Botschaften</p> <p>Das Gegenüber ist positiv einbezogen</p>
-	<p>Wir - Botschaften als pluralis maiestatis <i>„Wir sind mit Ihnen“</i></p> <p>Abgrenzungen des Gegenübers aus dem eigenen Beziehungsfeld</p>
-	<p>Man - Botschaften, auch in Wir - Form möglich</p> <p>Zu verschwommenes Beziehungsangebot</p>
-	<p>Du- / Sie - Botschaften</p> <p>Das Gegenüber in dessen Beisein interpretieren: <i>„Du denkst nur an Dich ...“</i>, <i>„Du bist ...“</i></p> <p>„Angebot einer Kampf- oder Überlegenheits-Beziehung</p>

Abbildung 2: Botschaften auf der Beziehungsebene

Es gibt keine Gründe für menschliche Kommunikation

Menschliche Kommunikation ist nicht in Kausalketten auflösbar. Niemand kann genau angeben, wer beispielsweise bei einem Streit wirklich "angefangen" hat. "Anfänge" werden nur subjektiv gesetzt, als sogenannte "**Interpunktionen**".

Ein interessantes Phänomen im Bereich der Interpunktion ist die „selbsterfüllende Prophezeiung“:

Es handelt sich um Verhaltensformen, die bei anderen Menschen Reaktionen hervorrufen, auf die dieses Verhalten eine angemessene Reaktion wäre, wenn sie es nicht selbst bedingt hätte.

Beispiel:

Wer davon überzeugt ist, dass ihn niemand respektiert, wird ein misstrauisches, abweisendes Verhalten an den Tag legen, auf das seine Umwelt mit Unmut reagiert, was seine ursprüngliche Annahme beweist und ihn in seinem Verhalten bestätigt. Das konstruktivistische Problem ist auch hier, dass der Betreffende sein Verhalten nur als Reaktion auf das der anderen sieht, nicht aber als dessen auslösendes Moment.

Es gibt eine digitale und eine analoge Kommunikation.

Die digitale bezieht sich auf Worte und Sätze, die bestimmten Objekten zugeordnet sind. Diese Sprache ist logisch, abstrakt und repräsentiert den Inhaltsaspekt. Die digitale Sprache vermittelt in erster Linie Informationen. Sie bietet keine Hinweise dafür, wie diese Information bewertet und interpretiert werden soll. Der Extremfall einer digitalen Kommunikation: ein sprechender Computer.

Die analoge Kommunikation hat eine viel direktere, engere Beziehung. Sie basiert auf entwicklungsbedingten Kommunikationsformen und besitzt daher eine allgemeinere Gültigkeit und Verbreitung als die viel jüngere digitale Kommunikation. Analoge Kommunikation bezieht sich nicht auf Dinge (wie die digitale Kommunikation), sondern auf die Beziehung zwischen den Dingen (oder Menschen).

Man muss als Teilnehmer und Empfänger von Kommunikation ständig zwischen den beiden "Sprachen" übersetzen und rückübersetzen. Besonders die analoge Kommunikation birgt zahlreiche Fehlermöglichkeiten. Empfindungen werden in analoger Sprache ausgedrückt, weil sie sich der logischen digitalen Kommunikation entziehen. Hier liegt der Kernpunkt für das Entstehen von Störungen bei zwischenmenschlichen Beziehungen. Solche **Kommunikationsstörungen**, wie sie sich aus den oben geschilderten Annahmen der Kommunikationstheorie ergeben, treten besonders häufig auf, wenn Inhalts- und Beziehungsaspekt nicht übereinstimmen. Diese im Extremfall schizophrene (psychl. innere Widersprüchlichkeit) Situation ist beispielsweise gegeben, wenn eine Mutter verbal (digital) Liebe von ihrem Kind verlangt, im Verhalten und im Ausdruck jedoch (analog) zu verstehen gibt, dass sie die Liebesbezeugungen des Kindes ablehnt. Sie wird beispielsweise bei Umarmungen, die sie zuvor als erwünscht signalisiert hat, steif wie ein Stock, und kommuniziert dadurch: "Ich will deine Liebe nicht". Das Kind lebt somit in einer Doppelbindung (*double-bind*): Es *soll* die Mutter lieben, *darf* das aber nicht.

Wenn bestimmte Inhalte nicht wirkungsvoll digital kommuniziert werden können (aus welchen Gründen auch immer), kann eine Kommunikationsweise im Analogen gesucht werden, die oft in körperlichen Symptomen zum Ausdruck kommt ("Ich brauche Liebe, siehst du nicht, wie krank ich bin?").

Viele Kommunikationsprobleme können erst dann von den Beteiligten durchschaut und gelöst werden, wenn sie aus dem eingefahrenen System heraustreten und über ihre Art, miteinander zu reden, reden ("**Meta-Kommunikation**").

Symmetrische und komplementäre Kommunikation

Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär, je nachdem, ob die Beziehung zwischen den Partnern auf Gleichheit oder Unterschiedlichkeit beruht.

Im ersten Fall ist das Verhalten der beiden Partner sozusagen spiegelbildlich und ihre Interaktion daher *symmetrisch*. Dabei ist es gleichgültig, worin dieses Verhalten im Einzelfall besteht, da die Partner sowohl in Stärke und Schwäche, Härte wie Güte und jedem anderen Verhalten ebenbürtig sein können. Im zweiten Fall dagegen ergänzt das Verhalten des einen Partners das des anderen, wodurch sich eine grundsätzlich andere Art von verhaltensmäßiger Gestalt ergibt, die *komplementär* ist. Symmetrische Beziehungen zeichnen sich also durch das Streben nach Gleichheit und Verminderung von Unterschieden zwischen den Partnern aus, während komplementäre Interaktionen auf sich gegenseitig ergänzenden Unterschiedlichkeiten basieren.

In der komplementären Beziehung gibt es zwei verschiedene Positionen. Ein Partner nimmt die sogenannte superiore, primäre Stellung ein, der andere die entsprechende inferiore, sekundäre. Diese Begriffe dürfen jedoch nicht mit "stark" und "schwach", "gut" und "schlecht" oder ähnlichen Gegensatzpaaren verquickt werden. Komplementäre Beziehungen beruhen auf gesellschaftlichen oder kulturellen Kontexten (wie z.B. im Fall von Mutter und Kind, Arzt und Patient, Lehrer und Schüler).

Watzlawick setzt "Kommunikation" und "Verhalten" gleich

Watzlawick entwickelt seine Theorie der Kommunikation von den *Störungen* her, die Kommunikation beeinträchtigen und von daher zu Missverständnissen, zu Entfremdung und schließlich zum vollständigen Einander Nichtverstehen führen können.

Natürlich versucht er dabei auch Wege aufzuzeigen, die solche Störungen vermeiden können. Er macht aber gleichzeitig deutlich, dass es auch gleichsam unentrinnbare, paradoxe Situationen gibt, die die Kommunikationspartner bei allem Bemühen um das "Verstehen" der Situation nur immer tiefer in den Konflikt hineinzieht.

Watzlawick hat seine Kommunikationstheorie unter bewusster Hinzuziehung der Systemtheorie formuliert. Er betrachtet die Situation der Kommunikation bzw. generell die menschlichen Beziehungen als ein *offenes System*. Was heißt das? Es bedeutet erstens, dass in einem Kommunikationsprozess

zwischen - zum Beispiel - zwei Personen nicht zwei Einzelwesen miteinander in Beziehung stehen, sondern beide miteinander ein Ganzes, ein System bilden, von dem sich die *Umwelt*, also jener situative Kontext, der außerhalb steht, abhebt. Die systemische Betrachtungsweise ist also ganzheitlich und sie untersucht neben dieser Ganzheit, neben den Grenzen zwischen dem System und seiner Umwelt, auch Teilsysteme und die Beziehungen der einzelnen Elemente dieses Systems zueinander.

In einem System wirkt jedes Element dieses Systems in der Regel auf jedes andere Element wechselseitig. Es gilt also die Wechselseitigkeit der Beziehung zu untersuchen und diese Beziehung wird durch ganz bestimmte Elemente definiert. In jedem System gibt es *Rückkoppelungen*. d.h. es wirkt nicht nur a auf b, b auf c usw. im Sinne eines einzigen monokausalen Prozesses, sondern die in Gang gesetzten Prozesse haben eine Rückwirkung auf den Ausgangspunkt. Rückkoppelung oder Feedback meint allgemein die Auswirkung der Folgen eines Vorganges für das weitere Geschehen. Das bedeutet, dass mein Verhalten, meine Art der Kommunikation, nicht nur eine bestimmte Wirkung hat, sondern gleichzeitig die Kommunikation des Kommunikationspartners mitbestimmt.

Die Art dieser Rückkoppelungsprozesse entscheidet darüber, ob das System im Gleichgewicht bleibt. Es gibt Mechanismen, die wir benützen, um das System mit dem anderen aufrecht zu erhalten, wenn wir irgendeine Störung bemerken. Es gibt aber auch Ereignisse, die die Gleichgewichtslage eines Systems grundsätzlich verändern können, so dass es zum Abbruch bzw. zum Bruch kommt. Beispiel: Streit, a) Beschwichtigung = systemstabilisierende Rückkoppelung, b) noch schärfere Entgegnung bis zur körperlichen Auseinandersetzung.

Literaturtipps:

Watzlawick, P.; Weakland, J. H.:
Interaktion, Verlag Piper, München 1990

Watzlawick, P.:
Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Verlag Huber, Göttingen, 2000

Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, Piper, München, 14. Aufl., 2002

Über Paul Watzlawick:

Paul Watzlawick, geboren 1921 in Villach/Kärnten, studierte Philosophie und Sprachen. Promotion 1949. Ausbildung in Psychotherapie am C. G. Jung-Institut in Zürich, 1951 – 1954. Von 1957 bis 1960 Professor für Psychotherapie in El Salvador; seit 1960 Forschungsbeauftragter am Mental Research Institute in Palo Alto / Kalifornien. Seit 1976 auch Professor an der Stanford University.

1.2 Friedemann Schulz von Thun

Schulz von Thun hat ein sehr anschauliches Kommunikationsmodell entwickelt. Die meisten Kommunikationstrainer arbeiten mit diesem Modell, weil es sehr verständlich ist und viele Ansatzpunkte für lebendige Beispiele bietet.

Vier Seiten einer Nachricht

Das Kommunikationsmodell von Schulz von Thun arbeitet mit den vier Seiten einer Nachricht¹. Er sieht es nicht als optimal an, einen einheitlichen, idealen Kommunikationsstil vermitteln zu wollen. „Kommunikation muss aus dem Holz sein, aus dem man geschnitzt ist.“, sagt er. Die doppelte Stimmigkeit in der Kommunikation sieht Schulz von Thun als eine Grundlage für gute Kommunikation:

1. Stimmigkeit als Übereinstimmung mit sich selbst
2. Stimmigkeit als Übereinstimmung mit dem Charakter der Situation und dem Anlass, der die Kommunikation ergibt.

Die Grundlage, auf der Schulz von Thun seine Thesen entwickelt hat, ist das Modell, der vier Seiten einer Nachricht. Dieses Modell ist 1977 durch Anregungen bei Bühler² und Watzlawick entstanden. Bühler sieht „Drei Aspekte der Sprache“: Darstellung, Ausdruck und Appell. Watzlawick hingegen unterscheidet zwischen Inhalts- und Beziehungsebene.

Schulz von Thun schaffte ein Modell, in dem er beide Modelle vermischte. „Darstellung“ bei Bühler und „Inhaltsebene“ bei Watzlawick, entsprechen dem „Sachinhalt“ bei Schulz von Thun. Der „Ausdruck“ bei Bühler wird bei Schulz von Thun zur „Selbstoffenbarung“. Der „Appell“ von Bühler wird ebenfalls übernommen, aber er fügt den „Beziehungsaspekt“ von Watzlawick noch mit in sein Modell ein.

Watzlawick	Bühler	von Thun
Inhaltsebene	Darstellung	Sachinhalt
	Ausdruck	Selbstoffenbarung
	Appell	Appell
Beziehungsaspekt		Beziehungsaspekt

Abbildung 3: Von Watzlawick über Bühler nach von Thun

¹ Schulz von Thun 1981, Aufl. 2000, S.17

² Karl Bühler leistete bedeutende Beiträge auf den Gebieten der Denk- und Willenspsychologie, der Gestaltpsychologie. Besonderen Rang nehmen seine Ergebnisse bei der Systematisierung der Sprach- und Ausdrucksphänomene ein. Seine Sprachtheorie ist ein klassisches Werk, deren Ergebnisse und Einsichten zu den wissenschaftlichen Grundlagen der Linguistik zählen.

Dadurch entsteht ein Kommunikationsquadrat, über das Schulz von Thun selber sagt: „Der Vorteil des hier vorgestellten Modells sehe ich darin, dass es die Vielfalt möglicher Kommunikationsstörungen und -probleme besser einzuordnen gestattet und den Blick öffnet für verschiedene Trainingsziele zur Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit.“³

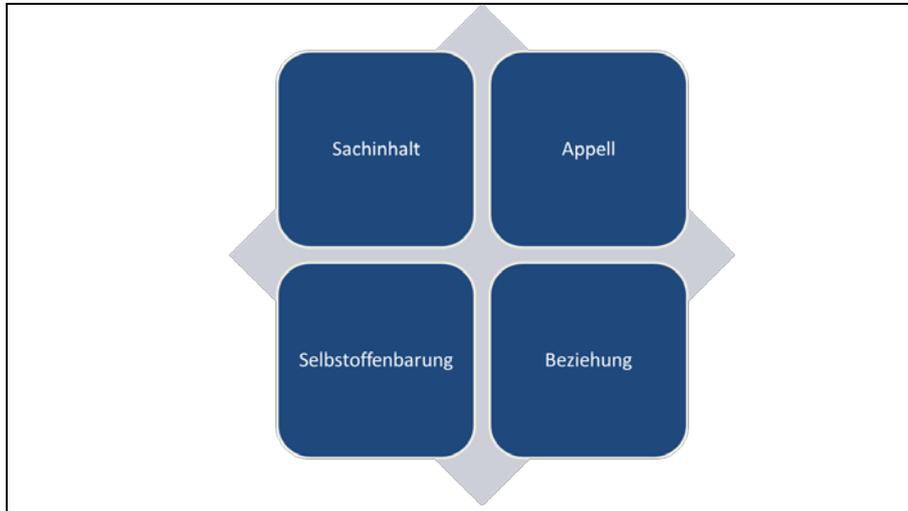


Abbildung 4: Die vier Seiten einer Nachricht (Quelle: Schulz von Thun)

Aspekte einer Nachricht

1. Sachinhalt
Wie kann ich Sachverhalte klar und verständlich mitteilen?
2. Beziehungsaspekt
Wie behandle ich meinen Mitmenschen durch die Art meiner Kommunikation?
3. Selbstoffenbarungsaspekt
Wenn einer etwas von sich gibt, gibt er auch etwas von sich -
dieser Umstand macht jede Nachricht zu einer kleinen Kostprobe der Persönlichkeit.
4. Appellaspekt
Wenn einer etwas von sich gibt, will er in der Regel auch etwas bewirken.

Und wir geben auch viel mehr Signale, als wir wollen. Beides wird Entscheidungen beeinflussen. Ob sich Menschen riechen können, gehört zum Beispiel dazu, aber auch der Eindruck, den Menschen zum Beispiel mit Farbwirkungen erzeugen ist u.U. ein wichtiger Aspekt. Auch die Wirkung des Geruchs wird häufig unterschätzt.

³ Schulz von Thun 1981, Aufl. 2000, S. 30

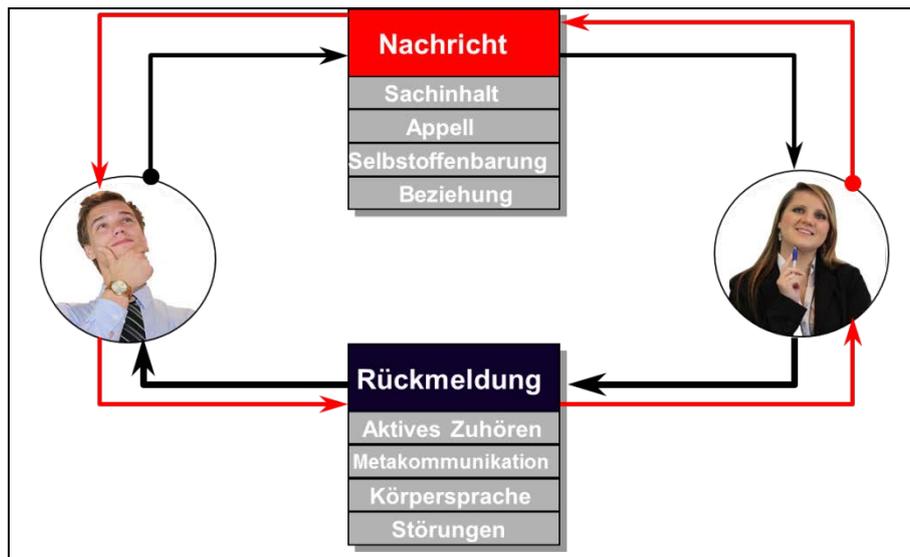


Abbildung 5: Nachricht und Rückmeldung

Der Sachinhalt

Bei der Betrachtung des Sachaspektes geht es um die Mitteilung des sachlichen Inhalts. Hierfür zieht Schulz von Thun das Hamburger Verständlichkeitskonzept heran. Dieses sieht vier Grundmerkmale für eine gut verständliche Aussage vor:

I. Einfachheit

Dieses bezieht sich auf die einfache Darstellung eines Sachverhaltes. Dafür sollte der Sachverhalt ansprechend und konkret dargestellt werden, in kurze Sätze gefasst sein und unnötige Fremdwörter vermeiden.

II. Gliederung

Es sollte ein roter Faden erkennbar sein und inhaltlich sollten die Informationen folgerichtig aufeinander aufbauen. Außerdem ist die klare Unterscheidung von wichtigem und unwichtigen Informationen nötig, zum Beispiel durch besonderes herausstellen der wichtigsten Fakten.

III. Kürze / Prägnanz

Ein Text oder eine Aussage sollte immer ganz klar eine Botschaft haben, die vermittelt werden soll. Hierauf sollte die Aussage dann auch gradlinig zulaufen.

IV. Stimulans

Ein Text, eine Aussage sollte nach Möglichkeit spannend sein. Hierfür ist es wichtig, persönlich und abwechslungsreich zu schreiben und zum Beispiel durch Fragen an den Leser, erklärenden Geschichten oder ähnliches Abwechslung hinein zu bringen.

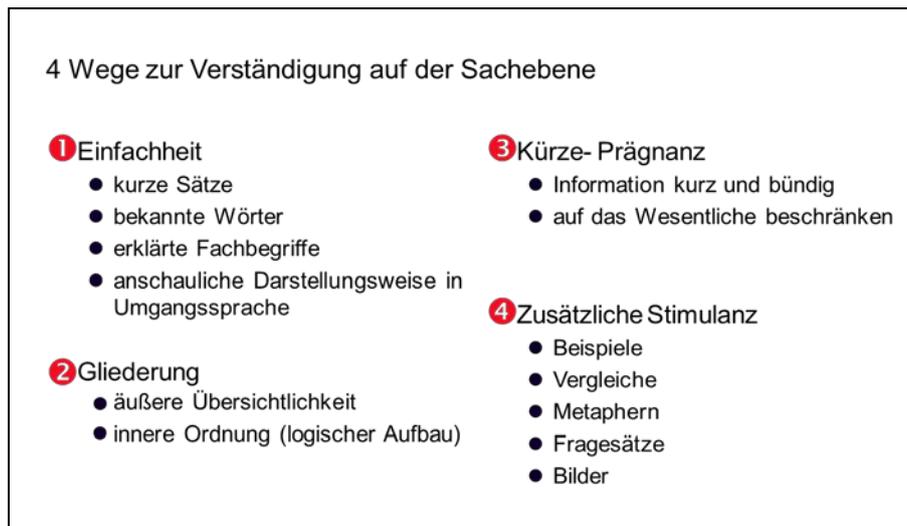


Abbildung 6: 4 Wege zur Verständigung auf der Sachebene

Dieses Modell ist vor allem für die schriftliche Kommunikation entwickelt worden und es wird kaum möglich sein, in der verbalen Kommunikation immer alle diese Aspekte bei jeder Äußerung zu berücksichtigen, dennoch gelten sicher einige Regeln auch für die verbale Kommunikation. Es ist einfacher jemandem mündlich einen Sachaspekt zu vermitteln, wenn man klar strukturiert und einfach formuliert ausdrückt, was man möchte.

Die Selbstoffenbarung

In jedem Satz den man an andere richtet, gibt man auch etwas von sich preis. Bei jeder Nachricht ist es möglich als Empfänger, nicht nur den Sachaspekt, den Beziehungsaspekt oder den Appell in der Aussage zu erkennen, sondern man kann auch immer die Frage stellen, was den anderen zu dieser Aussage bewegt hat. Auch der Sender hat die Möglichkeit diesen Teil der Kommunikation so zu formen, dass er ein bestimmtes Bild sendet. Dieser Aspekt steht also immer im Wanken zwischen Selbstoffenbarung vs. Selbstdarstellung.

Die Beziehung

Diese Seite der Nachricht ist die, für die viele Empfänger ein sehr empfindliches Ohr haben. Hier drückt der Sender aus, was für eine Beziehung er zum Empfänger hat. Bei der Beurteilung des Beziehungsaspektes spielt die Beurteilung der nonverbalen Kommunikation eine große Rolle. Während der Empfänger bei dem Selbstoffenbarungsaspekt noch der Diagnostiker ist, ist er hier der Betroffene. Der Sender gibt unter diesem Aspekt einmal seine Definition der Beziehung zwischen Sender und Empfänger preis und andererseits sein Bild vom Empfänger. Dieser Aspekt enthält also in Wahrheit zwei Aspekte:

1. Die Ich-Botschaft des Empfängers („So sehe ich dich“)
2. Die Du-Wir-Botschaft („So sehe ich unsere Beziehung“)

Der Appell

Mit jeder Aussage will der Sender den Empfänger in irgendeiner Form aktivieren, beeinflussen. Dieses ist der Appellaspekt einer Nachricht. Appelle können sehr offenkundig, also explizit, sein oder eher unterschwellig, dann nennt sich das implizit, sein. Wenn der Sender denn Empfänger manipulieren will, stellt er die anderen Aspekte der Kommunikation in den Dienst seines Appells, d.h. er funktionalisiert sie so, dass sie seinen Appell unterstützen. Oftmals wird dann der Appell nur implizit geäußert, so dass der Eindruck des selbstgesteuerten Handelns beim Empfänger entstehen kann.



Abbildung 7: Beispiel

Aus dem Buch von Schulz von Thun „Miteinander Reden, Bd. 1“, soll ein Beispiel zitiert werden, welches noch einmal alle vier Seiten einer Nachricht verdeutlicht:

Beispiel

Zwei Leute sitzen im Auto. Der Beifahrer sagt: „Du da vorne ist grün.“

Nun also die vier Seiten der Nachricht:

<i>Sachaspekt</i>	<i>Ampel ist grün</i>
<i>Selbstoffenbarung</i>	<i>Ich hab es eilig</i>
<i>Appell</i>	<i>Gib Gas</i>
<i>Beziehungsaspekt</i>	<i>Du brauchst meine Hilfe</i>

Wie diese Situation weitergeht kommt nun vor allem auf den Fahrer an, auf welchen Aspekt er eingeht. Vielleicht fühlt sich der Fahrer bevormundet, hört den Beziehungsaspekt raus, und blafft zurück: „Fahr du oder ich?“ oder er erkennt die Selbstoffenbarung in dieser Nachricht und sagt: „Wir sind doch gleich da.“



Abbildung 8: Sach- und Beziehungsbotschaft

Es gibt nicht nur die vier Seiten einer Nachricht sondern auch die „vier Ohren“ mit denen wir eine Nachricht empfangen.

Empfang einer Nachricht (Das Vier-Ohren-Modell)

Genau wie es die vier Seiten einer Nachricht gibt, kann man eine Nachricht auch mit verschiedenen Schwerpunkten empfangen. Schulz von Thun nennt dieses das Vier-Ohren-Modell des Empfängers, der für jede Seite einer Nachricht ein eigenes Ohr hat. Mit welchem Ohr ich besonders gut zuhöre, liegt zum einen an meiner Persönlichkeit, als auch an der Situation. Aber es gibt klare Empfangsgewohnheiten bei jedem von uns.

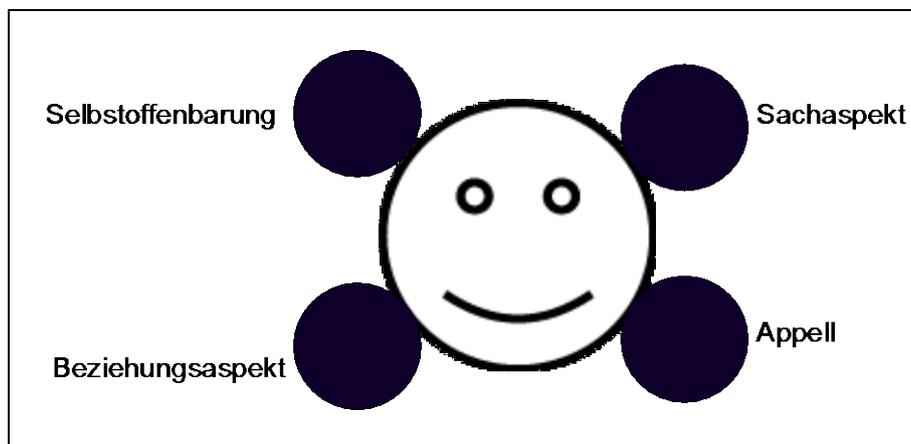


Abbildung 9: Vier-Ohren-Modell (Quelle: Schulz von Thun)

Das Sach-Ohr

Mit diesem Ohr höre ich den Sachinhalt einer Nachricht, allerdings kann ich mit einem zu „großen“ Sach-Ohr auch zwischenmenschliche Töne zum Beispiel in der Partnerschaft, leicht überhören oder leicht ein zwischenmenschliche Botschaft versachlichen.

Das Selbstoffenbarungs-Ohr

Mit dem Selbstoffenbarungs-Ohr nehme ich vor allem wahr, aus welcher persönlichen Situation jemand etwas sagt. Es ist oftmals ein Abwägen zwischen Beziehungs-Ohr und Selbstoffenbarungs-Ohr („Sagt er das weil er mich damit meint oder betrifft es mehr ihn selbst?“). Kinder bis zum 5. Lebensjahr können diese Unterscheidung noch nicht treffen, ihnen fehlt die Fähigkeit sich in andere hinein zu versetzen. Sie werden also zum Beispiel Wutausbrüche immer persönlich nehmen und sind nicht in der Lage den Grund dafür vielleicht in der angespannten Situation des anderen zu sehen. Es besteht beim verstärkten Hören auf die Selbstoffenbarung aber auch die Gefahr des Immunisieren oder Psychologisieren. Bei jeder Aussage ist es möglich für den Empfänger, dass Selbstoffenbarungs-Ohr zu nehmen und für sich zu schlussfolgern, dass der andere zum Beispiel durchaus berechtigte Kritik nur anbringt aus einer Situation heraus, die eher ihn als den Empfänger betrifft. So ist es möglich sich gegen jegliche Kritik von außen abzuschotten, zu immunisieren. Auch das Psychologisieren ist so eine Art des einseitigen Empfangs. Auf jede Aussage des Senders folgt dann eine Antwort, mit der er sich der eigentlichen Sachebene entzieht und auf angebliche psychologische Motivationen des anderen reagiert („Das sagst du jetzt nur, weil du“).

Das Beziehungs-Ohr

Wer zu sehr mit dem Beziehungsohr hört, der nimmt immer alles gleich persönlich und bezieht jede Botschaft auf sich. Er nimmt den Selbstoffenbarungscharakter einer Nachricht nicht wahr und bezieht auch nicht Stellung zur Sachseite der Nachricht.

Das Appell-Ohr

Wer ein ausgeprägtes Appell-Ohr hat, versucht es immer allen recht zu machen. Er lacht bei Witzen, die er gar nicht komisch findet, weil er dem Appell des Witze-Erzählers (Sender) nachkommen will, auch wenn dieser gar nicht seiner Persönlichkeit entspricht. Hieraus kann eine Persönlichkeit entstehen, die nur noch klischeehaft-konventionell handelt, ohne ihrer Persönlichkeit und den eigenen Bedürfnissen Rechnung zu tragen. Beim Hören mit dem Appell-Ohr geht es also immer um den Konflikt außengeleitet (Lachen auch wenn es nicht komisch war) vs. innengeleitet (nicht Lachen, sagen es war ein schlechter Witz). Zudem kann man aber mit einem überspitzen Appell-Ohr alles in einen Funktionalitätsverdacht stellen („Der sagt das jetzt nur, weil er will das...“)

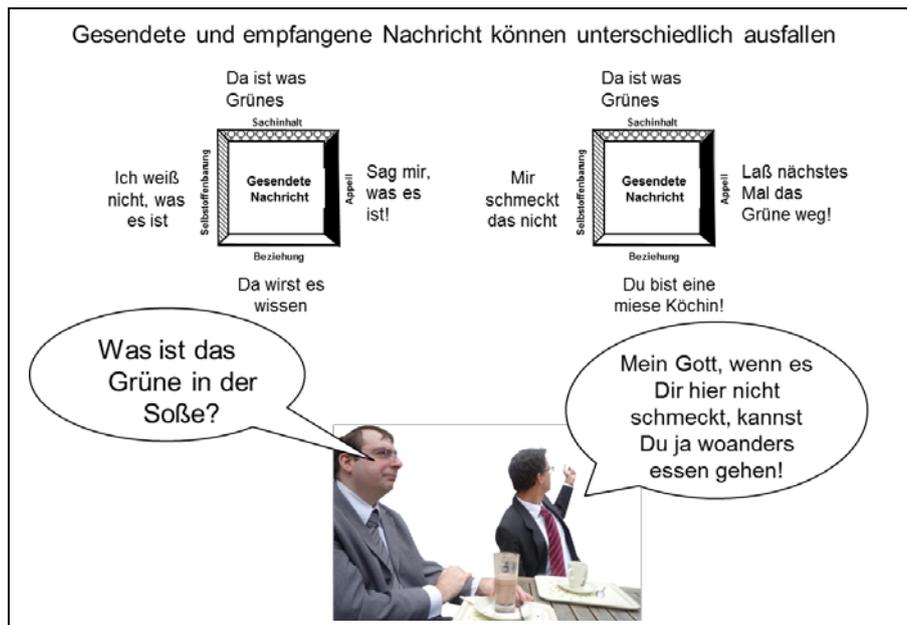


Abbildung 10: Gesendete und empfangene Nachrichten können unterschiedlich ausfallen (vgl. Schulz von Thun)

Kongruente und inkongruente Kommunikation – Zwei Ebenen der Kommunikation

Jede Nachricht hat einen verbalen und einen nonverbalen Anteil. Diese beiden Anteile können sich gegenseitig ergänzen und unterstützen oder sich widersprechen. Ergänzen sie sich gegenseitig, so sprechen wir von einer kongruenten Nachricht, widersprechen sie sich gegenseitig ist es inkongruente Nachricht.

Wenn jemand weint und dabei sagt, es ginge ihm gut, ist dieses also eine inkongruente Aussage, da sich verbale und nonverbale Äußerung widersprechen. Weint derjenige aber und sagt, er sei traurig, so ist dieses Aussage kongruent.

Kommunikation findet immer auf zwei Ebenen statt: auf der Mitteilungsebene und auf der Metaebene. Diese beiden Ebene qualifizieren sich gegenseitig, sie geben also wechselseitig Interpretationshilfen darüber, wie das andere gemeint ist. Nach Haley⁴ gibt es vier verschiedene Möglichkeiten der Qualifikation (aus: Schulz von Thun 1981, Aufl.2000, S.36 ff).

I. Qualifikation durch den Kontext

Wenn eine Mutter in ein total chaotisches Kinderzimmer tritt und dann sagt: „Ich liebe deinen Hang zur Ordnung, mein Kind“, qualifiziert sie das Gesagte in inkongruenter Weise durch den gegebenen Kontext, denn das Kinderzimmer ist ein offensichtliches Chaos. Würde sie aber sagen, dass ihr Kind der größte Chaos sei, den sie kenne, würde sie ihre Aussage durch den Kontext kongruent qualifizieren.

⁴ Haley, J. Gemeinsamer Nenner Interaktion, Strategien der Psychotherapie, 2. Auflage, Pfeifer, München, 1987

II. Qualifikation durch die Art der Formulierung

Besonders Kabarettisten nutzen die inkongruente Qualifikation von Gesagtem, wenn sie durch sarkastische Überspitzung einen Sachverhalt darstellen und dabei ironisch die Position des anderen beschreiben. Wenn wir glauben, dass etwas sarkastisch, ironisch gemeint ist, tun wir das oft wegen einer inkongruenten Qualifikation durch die Formulierung.

III. Qualifikation durch Mimik / Gestik

Wenn jemand sagt, dass Essen schmecke ihm hervorragend, er dabei aber nur mit spitzem Mund und verzogenem Gesicht isst, haben wir eine inkongruente Qualifikation durch Mimik und Gestik.

IV. Qualifikation durch Tonfall

Wenn jemand sagt, es ginge ihm schlecht und er sei am Ende seiner Kräfte und tut dieses in einem heiteren Tonfall, so ist hier die inkongruente Qualifikation durch den Tonfall gegeben.

Der Grund für solche inkongruenten Nachrichten liegt meistens beim Sender. Schulz von Thun bezeichnet die innere Zerrissenheit, die zu solchen Aussagen führt als „inneres Kuddelmuddel“ (Schulz von Thun 1981, Aufl.2000, S.39), welches oftmals dadurch entsteht, dass sich unbewusste Bedürfnisse den nichtsprachlichen Weg bahnen und im Gegensatz zur formulierten Aussage stehen.

Bei einer inkongruenten Nachricht haben wir also immer zwei vermischte Nachrichten, die der Sender vermischt, da er sie für sich noch nicht geklärt hat.

Wenn man jetzt zu dieser Situation einer inkongruenten Nachricht, auch noch den Aspekt des Appells, den der Sender ausgibt, nimmt, ist man bei der Situation, die Watzlawik als Double-Bind bezeichnete.

Der Empfänger hat bei solchen inkongruenten Nachrichten immer das Problem, auf welche der beiden, sich widersprechenden, Botschaften er reagieren soll. Reagiert er auf den nonverbalen Teil der Nachricht, hat der Sender genauso die Möglichkeit zu sagen, dass er das so nicht gemeint hätte, als wenn der Empfänger auf die verbale Äußerung eingeht, da beide Äußerungen im Widerspruch zueinander stehen. Hier gibt es für den Empfänger solcher Nachrichten nur die Möglichkeit, die Situation durch Metakommunikation (also reden übers Reden) zu klären und mit dem Sender zusammen seine vermischten Nachrichten zu ordnen. Doch es gibt auch Situationen, in denen der Empfänger vom Sender abhängig ist und nicht die Fähigkeiten oder Möglichkeiten zur Metakommunikation hat. Bestes Beispiel hierfür ist die Elter-Kind-Beziehung. Ein Kind bleibt in einer solchen Double-Bind-Situation also gefangen, weil es nicht die Fähigkeit hat die Selbstoffenbarungsebene der Nachricht zu erkennen, sondern nur in der Lage ist das Gesagte mit dem Beziehungsohr zu hören. Es kann es aber dem Elternteil

gar nicht recht machen, da sich die beiden Appelle in der Nachricht widersprechen. Es gibt Untersuchungen, dass durch solche Double-Bind-Situationen in der Kindheit die Entwicklung von Schizophrenie begünstigt wird, als Lösungsweg des Kindes beiden, sich widersprechenden Appellen, gerecht zu werden. Aber auch in anderen Abhängigkeitssituationen, wie zum Beispiel: Schüler-Lehrer, Prüfling-Prüfer etc. kann eine Double-Bind-Aussage des jeweils mächtigeren, denn in anderen in arge Bedrängnis bringen, da in solchen Situationen Metakommunikation vom Betroffenen oft nicht gefordert werden kann.

Literaturtipps:

Bühler, K.: Sprachtheorie, UTB, Stuttgart, 1982, Erstauflage 1934

Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1-3. Sonderausgabe, Rowohlt TB-Verlag, 2001

Schulz von Thun, F.: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt TB-Verlag, 2000

Über Friedemann Schulz von Thun

Friedemann Schulz von Thun, Jahrgang 1944, ist seit 1975 Professor an der Universität Hamburg im Fachbereich Psychologie. Zuvor war er Assistent bei Reinhard Tausch, mit dem er unter anderem 1969 das Hamburger Verständlichkeitskonzept entwickelte, ein Modell mit Maßstäben für eine gute Verständlichkeit von Texten. Schulz von Thun orientierte an diesem Projekt des Verständlichkeitskonzeptes auch seine eigenen Arbeiten. Diese Tatsache hat sicher auch zu seiner Popularität außerhalb der Universitäten beigetragen, da seine Texte leicht zu lesen, konkret und für jedermann verständlich sind. 1981 erschien im Rowohlt Verlag das Buch „Miteinander Reden“, in den Jahren 1989 und 1998 erschienen Band zwei und drei.

1.3 Joe Luft / Harry Ingham (Johari-Modell)

Jeder von uns macht sich ein bestimmtes Bild von sich. Das Selbstbild wird aus den Reaktionen unserer Mitmenschen und aus den eigenen Vorstellungen, Phantasien und dem Wissen über sich selber abgeleitet. Insbesondere jüngere Menschen neigen dazu, sich hinsichtlich ihrer Wirkung auf andere Mitmenschen zu überschätzen. Viele ältere Menschen haben durch Erfahrung gelernt.

Von dem persönlichen Selbstbild ist das dargestellte Selbstbild zu unterscheiden. Diese beiden Bilder sind meistens nicht identisch. Das dargestellte Selbst soll Bedingungen für Interaktionen schaffen. Wir nutzen hierzu Kleidung, Verhalten und auch die Rhetorik und Mimik. Durch dieses Verhalten soll erreicht werden, dass erfolgreich kommuniziert werden kann. Natürlich stellt jeder nur dann ein bestimmtes Bild von sich selbst dar, wenn er Erfolg erwarten kann und glaubwürdig wirkt. Das Bild, das die anderen von

der eigenen Person machen, wird auch als soziales Selbst oder Fremdbild bezeichnet.

Oft verweigert man sich auch, bei dem Blick in das eigene Innenleben; es gibt einen psychischen Widerstand. Bei der Erkundung durch das eigene Innenleben können Gefühle bemerkt werden, die nicht in das selbstgemachte Bild passen. Dies können beispielsweise bei einem "harten" Karrieremenschen Gefühle wie Rührung, Zärtlichkeit, Traurigkeit etc. sein. Vielfach möchte man auch gar nicht erfahren, was die Menschen im beruflichen Umfeld von einem selber denken. Angst vor negativen Äußerungen kann auftreten, oder auch Angst vor einer Rechtfertigung.

Dennoch benötigen wir für eine erfolgreiche Kommunikation im Geschäftsalltag die Einschätzung von Selbst- und Fremdbild. Das Ziel sollte darin bestehen, beide Einstellungen innerlich zur Verfügung zu haben⁵. Beide Bilder müssen akzeptiert werden, insbesondere das Selbstbild muss akzeptiert werden, damit wir uns natürlich verhalten können. Wer sein Selbstbild verleugnet wirkt unnatürlich.

Wir senden in einer Information nicht nur Tatsachen, Wissen, Anweisungen, sondern in diese Information gehen auch Gefühle und Reaktionen ein. Damit kann eine Information für den Empfänger mehrdeutig werden. Die eine – die offenbare – Bedeutung wird erzeugt durch das „was gesagt wird“. Die andere Bedeutung – die unterschwellige – wird erzeugt durch die Art „wie es gesagt wird“. Nun ist diese Doppeldeutigkeit für den Kommunikationsprozess nicht weiter problematisch, wenn der unterschwellige Inhalt der Information auch dem Sender bewusst ist, dann nämlich kann ein falscher Zungenschlag schnell korrigiert werden. Schwierigkeiten entstehen dann, wenn die Information von Gefühlen und Reaktionen begleitet ist, die dem Sender nicht bewusst sind.

Johari-Fenster / Eigenbild und Fremdbild

Das Johari-Fenster ist ein einfaches graphisches Modell, das die Veränderungen von Selbst- und Fremdwahrnehmung darstellt. **Joe Luft** und **Harry Ingham** demonstrieren durch ihr „Johary-window“ recht deutlich die verschiedenen Bereiche einer Persönlichkeit, die in den Kommunikationsprozess eingehen:

⁵ Schulz von Thun, F.: Miteinander Reden, Teil 2, Rororo, 1992

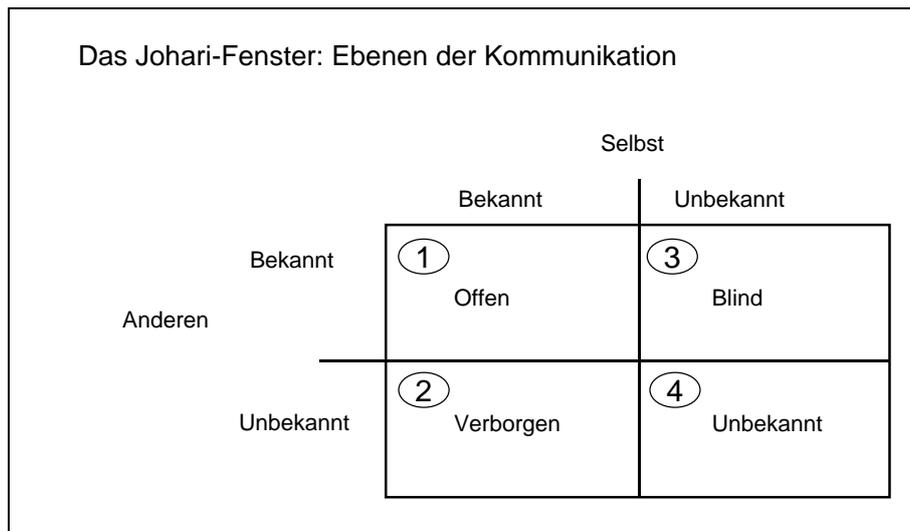


Abbildung 11: Johari-Fenster

Im Quadranten 1 repräsentieren sich die Bereiche eines Menschen, die ihm bewusst sind und die er auch gern anderen offenbart.

Im Quadranten 2 sind die Bereiche vereinigt, die dem Menschen selbst wohl bekannt sind, die aber anderen gegenüber verschleiert und verborgen gehalten werden. Hier sehen wir Dinge, deren jemand sich schämt, Unsicherheiten, Wünsche und Motive, die nicht den allgemeinen Normen des menschlichen Zusammenlebens entsprechen. Hier finden wir aber auch Reaktionen gegenüber anderen, von denen wir glauben, dass sie jemanden verletzen können, wenn sie aufgedeckt werden. Viele Möglichkeiten des „Feedbacks“ oder des „Lernens“ gehen dadurch vorbei, dass wir befürchten, unser Partner könnte unsere Bemerkung übel nehmen.

Im Quadranten 3 sind die Bereiche und Verhaltensweisen eines Menschen zusammengefasst, die ihm selbst nicht bewusst sind, aber von anderen gesehen werden. Hier finden wir den Ursprung für die vielen Situationen, in denen das Verhalten eines Menschen seine Worte Lügen straft: Wenn der Chef mit der Faust auf den Tisch schlägt und mit rotem Kopf sagt: „Ich bin nicht aufgeregt“, wenn der Redner mit zitternden Händen sagt: „Ich fühle mich in Ihrem Kreis ausgesprochen wohl“. Wir sprechen sehr häufig über den weichen (unbewussten) Kern unter der harten (bewussten) Schale.

Der Quadrant 4 bezieht sich auf Bereiche des Menschen, die sowohl ihm als auch anderen unzugänglich sind, es sei denn durch psychologische Behandlung.

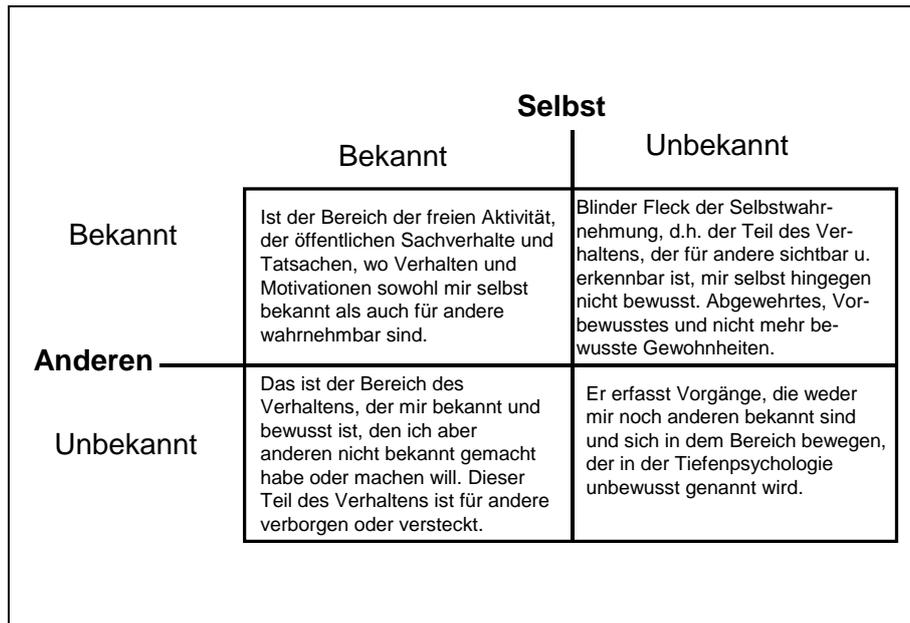


Abbildung 12: Johari-Fenster

Ebenen der Interaktion

Wenn zwei Menschen miteinander kommunizieren, können Informationen oder Informationsteile aus sehr unterschiedlichen Quadranten kommen:

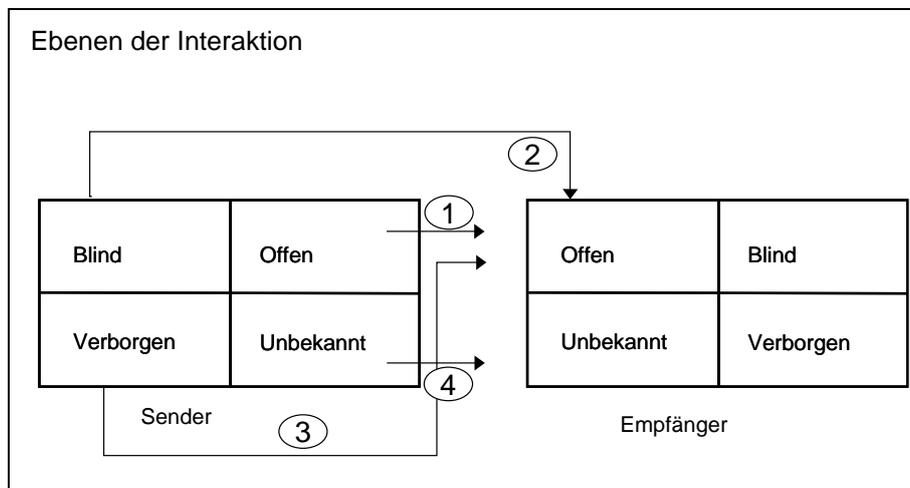


Abbildung 13: Die Ebenen der Interaktion

Ebene 1: ist die häufigste Art der Kommunikation. Beide Personen tauschen Information in dem Bereich ihrer Persönlichkeit aus, die beiden bekannt sind. Trainer unterhalten sich zum Beispiel über die Inhalte ihrer Trainings. Köche tauschen Rezepte aus. Manager erarbeiten gemeinsam eine Zukunftsstrategie.

Ebene 2: der Empfänger nimmt vom Sender Informationen auf, die diesem selbst nicht bewusst sind. Ein Vorgesetzter hegt Antipathie gegenüber seinem Mitarbeiter. Der Vorgesetzte bemüht sich sehr, ein konstruktives und positives Verhältnis herbeizuführen, doch der Empfänger nimmt die Signale der Antipathie wahr.

Ebene 3: der Sender „enthüllt“ dem Empfänger bewusst Dinge über sich selbst, die er normalerweise vor anderen verbirgt. Eine Managerin, bekannt als harte Taktiererin, zeigt in einer Verhandlung Schwäche, als sie merkt, dass sie ihre Ziele nicht erreichen kann. Dies tut sie ganz bewusst in der Hoffnung, über die Enthüllung von Schwächen doch noch ihre Ziele erreichen zu können.

Ebene 4: hier reagiert der Empfänger gefühlsmäßig und unbewusst auf Informationen des Senders (hauptsächlich Verhaltensweisen), die diesem ebenfalls nicht bewusst sind.

Offenheit und Feedback

Effektive, d.h. umfassende, störungsfreie Kommunikation ist sicherlich nur auf der Ebene 1 zwischen den „offenen“ Quadranten von Sender und Empfänger möglich. Man beobachtet häufig, dass Menschen die sich gut kennen, sehr viel offener miteinander reden. Für Menschen, die sich zum ersten Mal begegnen, ist der „offene“ Quadrant ihres Johari-Fensters relativ klein und muss schrittweise erweitert werden. Informationen, die auf den Ebenen 2 und 3 übertragen werden, können in diesem Prozess hilfreich genutzt werden. Eine Person, die auf der Ebene 3 kommuniziert, also Informationen enthüllt und mit jemandem teilt, die normalerweise zurückgehalten werden, macht ihren eigenen „offenen“ Bereich für den anderen größer und verkleinert für sich selbst den verborgenen. Mit hoher Wahrscheinlichkeit wird dies den anderen veranlassen ebenfalls offener zu kommunizieren, weil man sich etwas besser kennt.

Im Prozess des „sich besser kennen Lernens“ wird es dann leichter, Informationen, die aus dem blinden Quadranten empfangen werden, an den Partner zurück zu spielen. Der blinde Bereich wird dadurch aufgehellt, bewusst gemacht. Man lernt etwas mehr über sich selbst und vergrößert so den offenen Bereich seiner selbst. Man wird dadurch in die Lage versetzt, sein Verhalten der Situation besser anzupassen oder sogar grundlegend zu ändern.

Dieser Prozess kann allerdings nur einsetzen, wenn Feedback unter dem Aspekt gegeben wird, die Kommunikation zwischen den Menschen zu vertiefen und nicht, um einen Menschen für sein (unbewusstes) Verhalten zu bestrafen. Vertrauen muss die Basis für Anstoß und Reaktion auf Feedback sein. Der Prozess wird allerdings auch nur sehr langsam einsetzen, da häufig das Verhalten eines Menschen durch Erziehung und Normen tief verwurzelt ist. Es ist deshalb natürlich, dass jemand zunächst sehr defensiv reagiert, wenn er Aspekte seiner selbst entdeckt, die seit Jahren verdrängt waren.

Vergrößerung des Freiraumes ①

①	

- Informationen über sich und bisher privates preiszugeben
- Feedback zu vermitteln und aufzunehmen.

Bis zu welchem Maße das möglich ist, wird weitgehend bestimmt durch die Lernbereitschaft und die Lernfähigkeit des Einzelnen. Techniken und Wirkungsweisen dazu sind :

- Das Selbstbild des anderen akzeptieren und ihn ernst nehmen.
- Selbst mitteilen, wenn die eigenen Grenzen erreicht sind.
- Bereitschaft, das Selbstverständnis zu erweitern, wodurch die Bereitschaft, Feedback zu geben und zu empfangen, wächst.
- Dadurch wird dem Gegenüber Sicherheit und Bereitschaft gegeben, vorurteilsfrei zu hören.
- Dadurch wird der Widerstand gegen Verhaltensänderungen und die Angst vor der Bearbeitung deren Hintergründe verringert.
- Es wird möglich, die eigene Situation zu reflektieren und neue, zukunftsorientierte Aktivitäten auszuprobieren.

Abbildung 14: Johari-Fenster, Vergrößerung des Freiraums

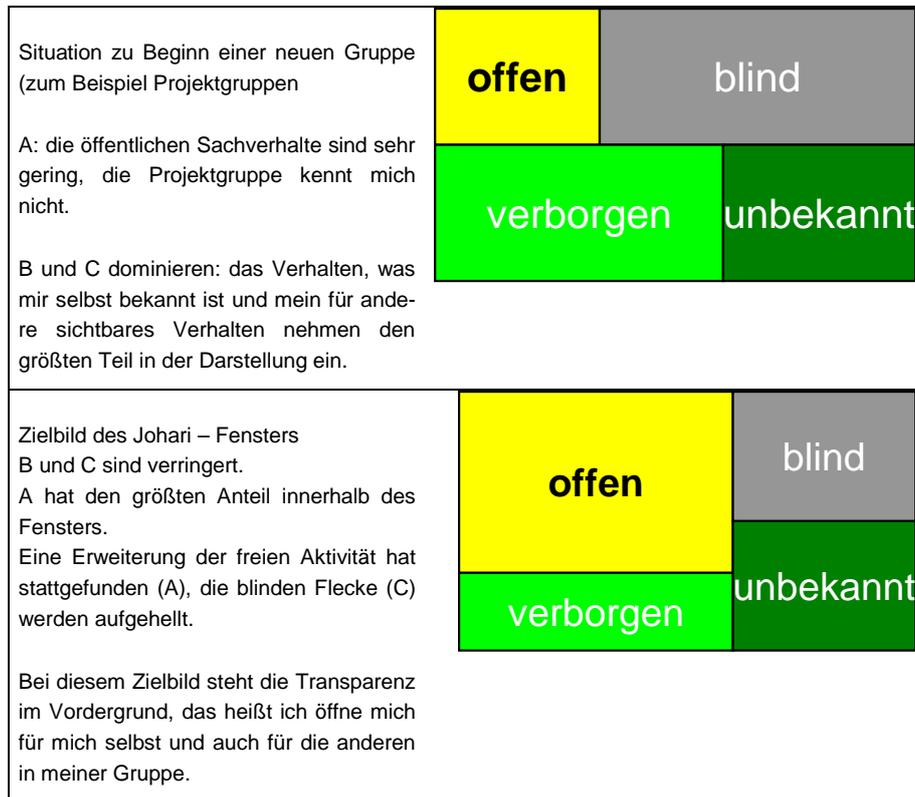
Ein Beispiel für die Anwendung der Kenntnisse um das Johari-Fenster. Nehmen wir an, Sie haben eine neue Stelle angetreten.

Beim Eintritt in das neue Unternehmen lässt sich die Situation so darstellen: Sie werden versuchen, zunächst möglichst wenig von Ihrer Person zu zeigen, die anderen werden möglicherweise noch sehr vorsichtig und zurückhaltend sein. Sie werden etwas bei Ihnen beobachten und Sie damit nicht gleich konfrontieren. Insgesamt wird Ihr Bereich des freien Handelns zu eng sein.	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50%; padding: 10px;">offen</td> <td style="background-color: gray; width: 50%; padding: 10px;">blind</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50%; padding: 10px;">verborgen</td> <td style="background-color: green; width: 50%; padding: 10px;">unbekannt</td> </tr> </table>	offen	blind	verborgen	unbekannt
offen	blind				
verborgen	unbekannt				
Wenn Ihnen die neuen Kollegen nun entsprechen gutes Feedback geben, wird Ihr Bereich des "blinden Fleckes" kleiner. Sie erfahren, wie Sie in der Öffentlichkeit wirken, was Sie gut machen und was zu verbessern wäre. Ihre Arbeit wird besser und Sie entwickeln sich weiter. Die Kommunikation in der Gruppe wird besser. Konflikte können fair und offen ausgetragen und gelöst werden. Durch das Vertrauen in der Gruppe können Sie auch mehr Informationen über sich geben.	<table border="1" style="width: 100%; height: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="background-color: yellow; width: 50%; padding: 10px;">offen</td> <td style="background-color: gray; width: 50%; padding: 10px;">blind</td> </tr> <tr> <td style="background-color: green; width: 50%; padding: 10px;">verborgen</td> <td style="background-color: green; width: 50%; padding: 10px;">unbekannt</td> </tr> </table>	offen	blind	verborgen	unbekannt
offen	blind				
verborgen	unbekannt				

Wenn man sich die Funktionsweise des Johari-Fensters bewusst macht, können Missverständnisse und Vorurteile vermieden werden. Ein besseres Verständnis kann als Ergebnis dieser Öffnung ebenso möglich sein wie eine Verbesserung der Arbeitsleistung.

Auf der anderen Seite führt beleidigendes und verletzendes Feedback unweigerlich zur Verkümmern des Bereiches "freies Handeln" und Konflikte eskalieren. Die Arbeitsfähigkeit in einer Gruppe leidet dadurch. Die Leistungen sinken im selben Maße wie das Betriebsklima sich verschlechtert.

Das Modell des Johari-Fensters ermöglicht die Darstellung verschiedener Situationen innerhalb einer Gruppe. Hierzu zwei weitere Beispiele:



Um solch ein Bild zu erhalten, gibt es vorwiegend zwei Methoden:

- 1) Informationen über sich und Privates preisgeben
- 2) Feedback vermitteln und aufnehmen

Dies ist abhängig von der Lernbereitschaft und Lernfähigkeit des Einzelnen und der Gruppe. Wichtig ist, dass man in der Gruppe folgende Regeln beachtet:

1. Den anderen akzeptieren und sein Selbstbild wahrnehmen
Bei Erreichung der eigenen Grenzen sich selbst mitteilen
2. Bereit sein, das Selbstverständnis zu erweitern. Hierdurch wächst die Bereitschaft Feedback zu geben und zu empfangen.
3. Dem Gegenüber Sicherheit und Bereitschaft geben, vorurteilsfrei zu hören.

4. Den Widerstand gegen Verhaltensänderungen und die Angst vor der Bearbeitung deren Hintergründe verringern.
5. Es wird möglich, die eigene Situation zu reflektieren und neue, zukunftsorientierte Aktivitäten auszuprobieren.
6. Durch das Feedback wird die eigene Wirkung auf andere erfahren, auch die Wirkung nonverbaler, prä-verbalen Verhaltensweisen.

Überlegen Sie einmal: Was gewinnen Sie, was könnten Sie eventuell verlieren, wenn Sie mehr von sich bekannt geben?

Erweiterung des Bereiches "freies Handeln" durch:	Vorteile	Nachteile	Notwendige Voraussetzungen	Grenzen
Der Bereich des "Verbergens" wird kleiner. Ich gebe mehr von mir preis.				
Feedback vermitteln (aktiv) und für sich selber aufnehmen können (passiv)				
Konsequenzen für Ihren Arbeitsbereich:				

Abbildung 15: Probieren Sie die Wirkung aus!

Ein Mitarbeiter von uns hat die kleine Johari-Fenster-Checkliste einmal für sich selbst ausgefüllt und dieses Ergebnis zur Verfügung gestellt:

Erweiterung des Bereiches "freies Handeln" durch:	Vorteile	Nachteile	Notwendige Voraussetzungen	Grenzen
Der Bereich des "Verbergens" wird kleiner. Ich gebe mehr von mir preis.	Meine Kollegen können mich besser verstehen und besser auf mich reagieren (z.B.: wenn sie wissen, dass ich gerade gesundheitlich etwas angeschlagen bin). Ich brauche weniger Energie, um die Äußerlichkeiten zu bewahren...	Ich könnte in einer feindseligen Umgebung dadurch leichter angreifbarer werden. Zu weites Öffnen der Privatsachen kann zur peinlichen Selbstdarstellung werden. Zu viel Privates schmälert meine Arbeitsleistung...	Eine Atmosphäre der Nähe und des Vertrauens sind ebenso notwendig wie faire Umgangsformen. Das setzt Reife bei den Kollegen voraus.	Einerseits so weit, wie die Voraussetzungen erfüllt sind (Vertrauen, Nähe, faire Umgangsformen) und es andererseits nicht zur übermäßigen Selbstdarstellung wird.
Feedback vermitteln (aktiv) und für sich selber aufnehmen können (passiv)	Jeder Kollege weiß besser über sich Bescheid. Er kann sein Verhalten entsprechend verbessern und gewinnt persönlich dazu. Außerdem wird der Arbeitsertrag laufend besser.	Nachteile ergeben sich vor allem, wenn die Feedbackregeln nicht eingehalten werden (z.B. verletzend, beleidigende Kritik...). Dadurch verschärfen sich Konflikte.	Einhaltung der Feedbackregeln, faire Umgangsformen, Selbstbewusstsein.	Dort wo unfaire Kritik geübt wird schadet Feedback. Grenzen ergeben sich auch durch die Person des Empfängers: unsichere und leicht beleidigte Kollegen halten auch faires Feedback schwer aus.
<p>Konsequenzen für Ihren Arbeitsbereich: Ich möchte versuchen, mehr Feedback meinen Kollegen zu geben. Ich will versuchen, empfangenes Feedback sinnvoll zu verwerten und nicht direkt angegriffen zu reagieren.</p>				

Abbildung 16: Beispiel

Das Johari-Modell ist ein hilfreicher Ansatz, um sich selbst Klarheit über die „offenen“, „verborgenen“ und „blinden“ Flecken in der Kommunikation zu verschaffen. Wir alle haben in Details ein anderes Selbstwahrnehmungsverständnis als das, was unsere Mitmenschen von uns wahrnehmen. Es ist äußerst hilfreich, sich dieser Tatsache bewusst zu werden, denn dadurch können Sie besser Ihre Wirkung auf Ihre Mitmenschen verstehen.

Tipp:	Nehmen Sie sich einmal die Zeit, über diese Quadranten mit lieben Kollegen oder einem Ihnen nahestehenden Menschen nachzudenken. Sie werden neue Dinge über sich selbst erfahren und wertvolle Hinweise für eine noch bessere Kommunikation erhalten.
-------	---

1.4 Eric Berne

Die Transaktionsanalyse wurde als psychotherapeutisches Verfahren durch Eric Berne in den Vereinigten Staaten begründet. Die Transaktionsanalyse ist eine psychologische Methode, die Menschen hilft, effektiver zu kommunizieren. Und zwar sowohl in privaten Beziehungen, als auch in beruflichen Kontexten. Sie ist dazu geeignet, das Potential der eigenen Persönlichkeit zu entwickeln und auszuschöpfen. Die Transaktionsanalyse als psychotherapeutisches Verfahren zeichnet sich vor allem durch eine einleuchtende und kreative Verbindung von kognitiver und tiefenpsychologisch, analytisch oder psychodynamisch orientierter Psychotherapie aus. Sie ist beziehungs- und kommunikationsorientiert.

Die Transaktionsanalyse bietet Modelle zum Beobachten, Beschreiben, Verstehen und Behandeln der menschlichen Persönlichkeit und der sozialen Beziehungen zwischen Individuen und sozialen Systemen. Transaktionsanalyse ist ein Persönlichkeitskonzept, das dabei hilft, innere Prozesse und lebensgeschichtliche Entwicklungen zu verstehen. Wir haben alle spezielle Charaktereigenschaften und sehr unterschiedliche Verhaltensstile, mit denen wir in der Gesellschaft auftreten. Mal wirkt ein und dieselbe Person herablassend und dominant, mal kühl und rational und ein andermal vielleicht sogar spielerisch wie ein Kleinkind.

Die Transaktionsanalyse beschäftigt sich sowohl mit der Persönlichkeitsstruktur einzelner Menschen als auch mit der Kommunikation und dem Zusammenleben mehrerer Menschen auf Basis von der Persönlichkeitsstruktur. Transaktionsanalyse ist ein Kommunikationskonzept, das die Möglichkeit dazu bietet, zwischenmenschliche Kommunikation zu beschreiben und zu erklären.

Eine Transaktion ist zum Beispiel, wenn man jemandem etwas sagt. Eine Transaktion muss jedoch nicht aus Worten bestehen; die Transaktionsanalyse kennt auch Transaktionen, die nur auf Blicken oder Gesten beruhen. Mit Hilfe der Transaktionsanalyse kann man also jegliche Art von Kommunikation zwischen Menschen analysieren.

Berne unterscheidet im Wesentlichen folgende Zustände:

1. Ich-Zustand:

Unterteilung der Persönlichkeit in 3 Bereiche:

1. Das Kind-Ich:

Wünsche und Verhaltensweisen, die spontan und impulsiv sind. Das Kind-Ich wird durch die Erfahrungen in der Kindheit geprägt: Gehorsam, Schuldbewusstsein, Abhängigkeit; Erfüllung von Erwartungen, Autoritätsgläubigkeit, Freiheit, Autonomie. Also entweder angepasstes oder autonomes K. *"Ich will/weiß ich doch nicht/mir egal/klasse ..."*

2. Das Erwachsenen-Ich:
reagiert mit Gefühlen und Verhaltensweisen auf seine Um- und Mitwelt, die der jeweiligen Situation angemessen sind. Das Erwachsenen-Ich lässt den Menschen sich flexibel entwickeln, es ist geprägt von Selbständigkeit, Selbstkritik, Autonomie und Verantwortung. Das Erwachsenen-Ich ist die reife Persönlichkeit. *"Ich meine, finde, denke/ W-Fragen/ Lassen Sie uns in Ruhe reden "*
3. Das Eltern-Ich:
entsteht aus Normen, Vorstellungen, ungeschriebenen Gesetzen und Gefühlen, die die Eltern vermittelt haben. Das Eltern-Ich lässt den Menschen reagieren, wie er es im Lauf der Zeit von Autoritäten übernommen hat. Hierbei gibt es
2 Erscheinungsweisen: *„wenn Ich Du wäre / mein lieber Mann / Du solltest..“* Je nach Lebenssituation können Menschen bestimmte Ich-Zustände mit Energien besetzen, sich elterlich, kindlich oder erwachsen verhalten.

Unter einer Transaktion versteht Berne jeden Austausch zwischen Menschen. Oft handeln wir nach ganz bestimmten Mustern, also stereotyp aus immer gleichen Ich-Zuständen heraus. Z.B. kann jemand aus dem Eltern-Ich heraus mit dem Kind-Ich des anderen sprechen; der als Kind Behandelte wird entweder sich brav fügen oder rebellieren. Sprechen zwei Menschen aus ihrem Eltern-Ich heraus, gehen sie sachlich, ohne Verlierer oder Gewinner zu sein, miteinander um. Sprechen Menschen auf der gleichen Ich-Ebene miteinander, so wird von einer komplementären Transaktion gesprochen. Bei gekreuzten Transaktionen (crossover) verläuft die Kommunikation auf verschiedenen Ebenen, z.B. spricht jemand aus dem Erwachsenen-Ich beim anderen auch das Erwachsenen-Ich an, der antwortet aber aus dem Kindheits-Ich einem Eltern-Ich.

Berne nennt unsere Lebensgestaltung Skripte (Drehbücher). Menschen übernehmen in ihrem Leben Rollen und spielen darin ihr individuelles Lebensskript. Diese Skripte bestehen aus erstarrten, unflexiblen und unlebendig gewordenen Mustern im Denken, Fühlen und Verhalten. Welche Verhaltensmuster Erwachsene in ihrem Leben bevorzugen, hängt mit Kränkungen und Verletzungen in der Kindheit zusammen. Typische Skripte:

ICH BIN O.K.- DU BIST NICHT O.K.

ICH BIN NICHT O.K.-DU BIST O.K.

Die Transaktionsanalyse will dem Menschen zu einem gelingendem Dasein helfen, indem sie die in der Kindheit erworbenen Muster aufdeckt und zu einer komplementären Kommunikation befähigt.

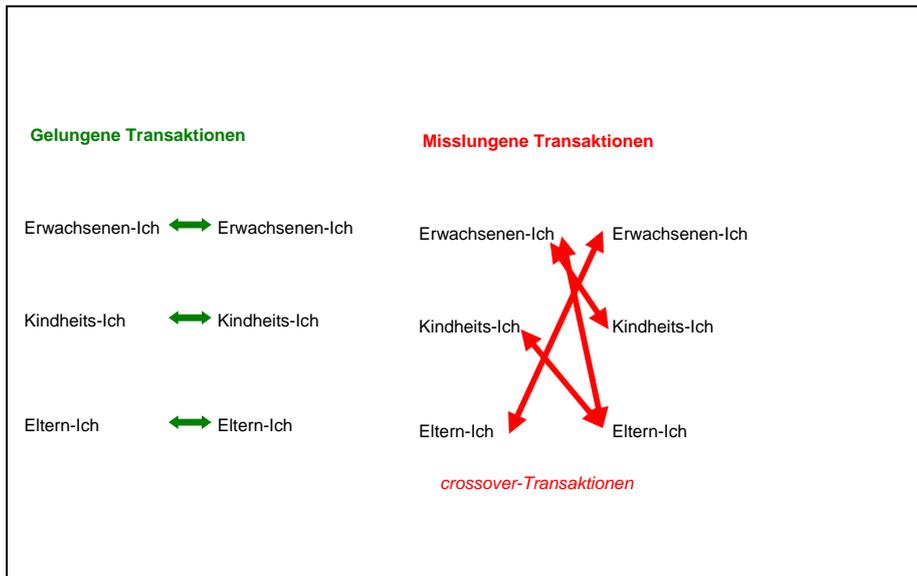


Abbildung 17: Gelungene und misslungene Transaktionen

Erinnern Sie sich an das Beispiel mit dem Autofahrer und seinem Beifahrer, der ihn auf eine grüne Ampel aufmerksam machte (vgl. Kapitel 1.2)? Schulz von Thun hat dieses Geschehnis mit seinen Erklärungsansätzen beschrieben. Schauen wir uns denselben Vorfall einmal mit den Augen der Transaktionsanalyse von Berne an:

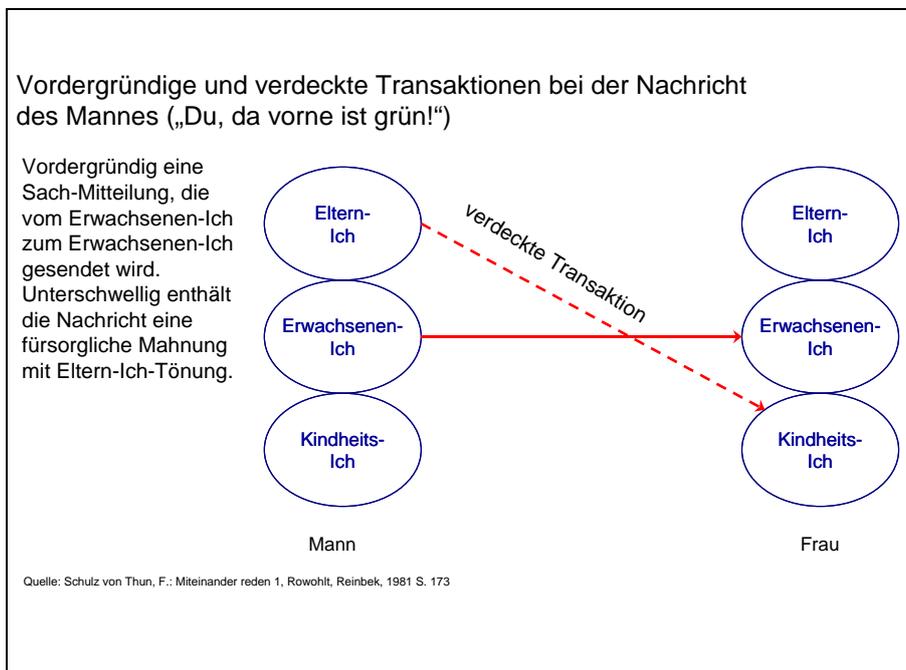


Abbildung 18: Vordergründige und verdeckte Transaktionen einer Nachricht

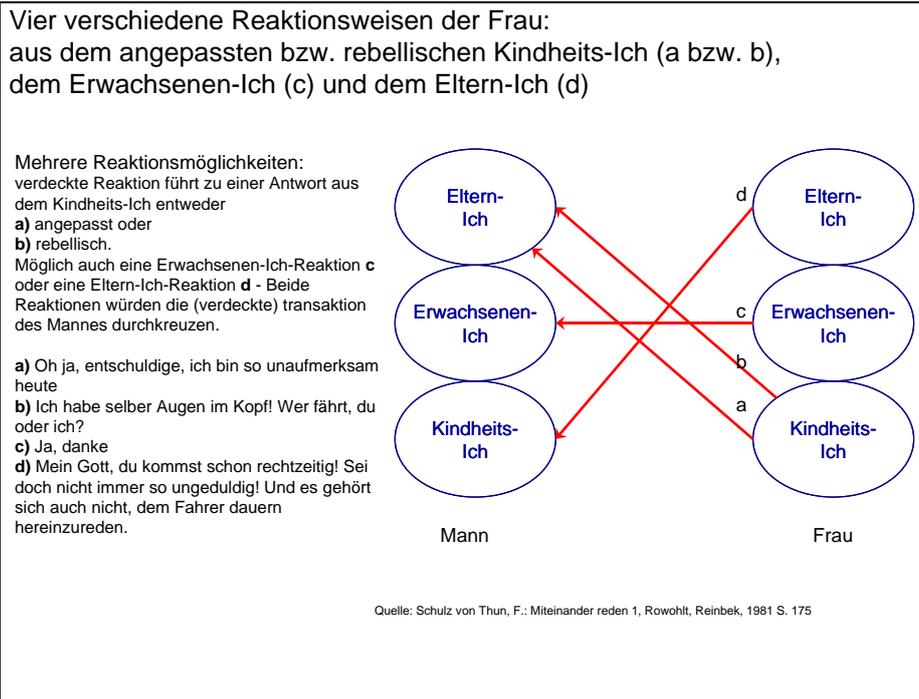


Abbildung 19: Reaktionsmöglichkeiten

Ein anderes Beispiel dazu:

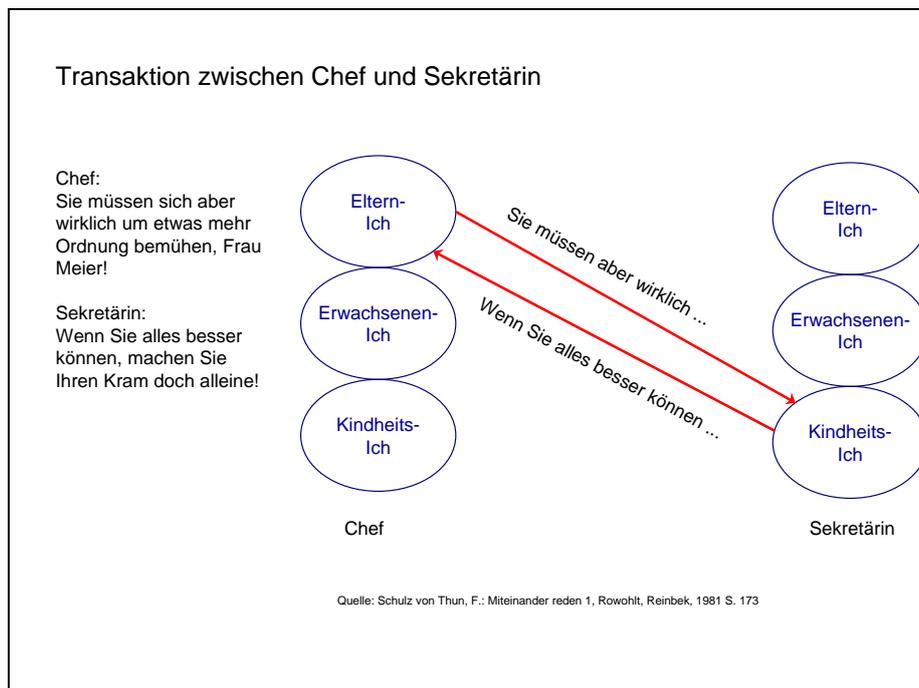


Abbildung 20: Transaktion zwischen Chef und Sekretärin

Zur Verdeutlichung der verschiedenen Transaktionsmöglichkeiten mögen einige Beispiele aus dem hervorragenden Buch von Thomas Harris dienen.⁶

Stellen Sie sich folgenden Situation vor:

Zwei Reisenden sitzen nebeneinander auf einer Bank im Bahnhof.

⁶ vgl. Harris, Th. A.: Ich bin o.k. – du bist o.k., rororo, Reinbeck, 1982

- A: Schaut auf die Uhr, zieht sie auf, murmelt, zieht den Blick des Nachbarn auf sich, seufzt.
- B: Seufzt zurück, rutsch unbehaglich hin und her, schaut auf die Uhr.
- A: Es sieht aus, als hätten wir schon wieder Verspätung.
- B: Ohne die geht es ja wohl heute gar nicht mehr.
- A: Die Bahn ist immer unpünktlich, scheint's, oder?
- B: Ja, immer.
- A: Genau das habe ich heute Morgen zu meinem Mann gesagt. Thomas, habe ich gesagt, heutzutage kriegt man aber auch gar nichts mehr so wie früher.
- B: Da haben Sie völlig Recht. Es ist ein Zeichen der heutigen Zeit.
- A: Aber zahlen muss man trotzdem und nicht zu knapp. Darauf können Sie sich verlassen!

Die Transaktionen haben sich zwischen den Eltern-Ich von der Person A und der Person B abgespielt. Sie sind ohne Absicherung durch Realitätsdaten abgelaufen. Es ist eine schlichte Wiederholung von Werturteilen, die A und B als Kinder von ihren Eltern über die Unzuverlässigkeit der Bahn aufgeschnappt haben. A und B fanden jedoch mehr Genuss in der Aufzählung von Widrigkeiten als in der eventuellen Beschaffung von Informationen über den tatsächlichen Sachverhalt. Der Grund ist darin zu sehen, dass sie ein gutes Gefühl erhalten haben, weil sie getadelt haben und Anschuldigungen ausgesprochen haben. Jemanden zu finden, der mit einem übereinstimmt und mitspielt, erzeugt ein gutes Gefühl.

A hat den Eröffnungszug durchgeführt. B hätte jedoch das Spiel beenden können, wenn die Person irgendwann einmal mit einer Erwachsenen-Ich-Bemerkung auf A reagiert hätte:

- | | |
|--|---|
| <p>A: Schaut auf die Uhr, zieht sie auf, murmelt, zieht den Blick des Nachbarn auf sich, seufzt.</p> | <p>Mögliche Reaktion des Erwachsenen-Ich:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Nichtbeachtung des Seufzers, Wegschauen 2. Ein nichtssagendes Lächeln 3. (wenn A entsprechend bekümmert wirkt) Fehlt Ihnen etwas? |
| <p>A: Es sieht aus, als hätten wir schon wieder Verspätung.</p> | <p>Mögliche Reaktion des Erwachsenen-Ich:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Wie viel Uhr ist es jetzt? 2. Die Bahn ist im Allgemeinen pünktlich 3. Hatten Sie bei dieser Verbindung schon einmal Verspätung? 4. Ich werde mich erkundigen. |
| <p>A: Die Bahn ist immer unpünktlich, scheint's, oder?</p> | <p>Mögliche Reaktion des Erwachsenen-Ich:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Das kann ich nicht finden. 2. Ich fahre selten mit der Bahn. 3. Darüber habe ich mir noch nie Gedanken gemacht. |
| <p>A: Genau das habe ich heute Morgen zu meinem Mann gesagt. Thomas, habe ich gesagt, heutzutage kriegt man aber auch gar nichts mehr so wie früher.</p> | <p>Mögliche Reaktion des Erwachsenen-Ich:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Da kann ich Ihnen nicht recht geben. 2. Was verstehen Sie unter „so wie früher“? 3. Meiner Meinung nach, leben wir heute nicht schlechter als früher. 4. Ich habe keinen Grund zu klagen. |

Hätte jetzt B mit einer Reaktion des Erwachsenen-Ichs reagiert, dann hätte dies nicht zur gegenseitigen Ergänzung des Gesprächs beigetragen. Jemand der mit Genuss das Spiel „Ist das nicht schrecklich“ spielt, will keine Tatsachen hören. Wenn die Kolleginnen beim täglichen Kaffeeklatsch in der Büroküche ihr Thema „Sind die Kollegen nicht doof“ durchhecheln, werden sie eine neue Kollegin nicht begeistert aufnehmen, die strahlend erklärt, ihr Kollege sei fantastisch. Es sind Überkreuz-Transaktionen, die zu Konflikten führen. Also zum Beispiel eine Transaktion zwischen Erwachsenen-Ich und Eltern-Ich oder eine Transaktion zwischen Erwachsenen-Ich und Kindheits-Ich. Hierzu ein Beispiel: Der Vorgesetzte kommt aus seinem Büro und fragt seine Sekretärin: Frau Müller, wissen Sie, wo ich meinen Füllfederhalter hingelegt habe? Er sucht mit einer Frage aus dem Erwachsenen-Ich eine Information. Die ergänzende Reaktion der Sekretärin würde nun lauten: „Der Füllhalter liegt in Ihrer oberen Schreibtischschublade.“ Oder „Ich habe den Füllhalter auch nicht gesehen, aber ich helfe Ihnen beim Suchen“. Hat die Sekretärin nun aber einen anstrengenden und schlimmen Tag hinter sich, haben sich Kränkungen oder Ärger in ihr aufgestaut, dann sagt sie vielleicht „Der Füllhalter liegt da, wo Sie ihn das letzte Mal liegengelassen haben“. Das Ergebnis ist eine Crossover-Transaktion. Der Reiz ging vom Erwachsenen-Ich des Vorgesetzten aus, doch die Sekretärin hatte ihre Reaktion auf das Eltern-Ich überspringen lassen. Damit wird die Kommunikation unterbrochen. Vorgesetzter und Sekretärin können sich jetzt vortrefflich darüber austauschen, warum er seine Sachen verlegt. Ein weiteres Beispiel für eine Crossover-Transaktion. Auszubildender (Erwachsenen-Ich): „In einer solchen Abteilung würde ich gerne arbeiten“. Ausbilder (Eltern-Ich): „Erst mal müssen Sie mit Ihren eigenen Problemen fertig werden“. Die Beispiele haben nur einen kleinen Einblick in die Transaktionsanalyse gegeben. Vielleicht haben Sie ja einmal Lust, sich näher mit diesem Thema zu beschäftigen. Ich empfehle Ihnen, hier insbesondere die Werke von Eric Berne und Thomas A. Harris.

Literaturtipps:

Berne, E.: Sprechstunden für die Seele, rororo, Reinbeck

Berne, E.: Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen, Rowohlt, Hamburg, 2002

Harris, Th. A.: Ich bin o.k. – du bist o.k., rororo, Reinbeck , 1982

Über Eric Berne

Eric Berne wurde 1910 in Montreal, Kanada, geboren. Er studierte Medizin und promovierte 1935 mit einer Arbeit über Psychiatrie. Von 1941 bis 1943 arbeitete er als Psychiater im New York Psychoanalytic Institute. Er war Fachberater für Psychiatrie beim Generalarzt der US-Armee, von 1947 bis 1956 im San Francisco Psychoanalytic Institute. Im Anschluss war er als Dozent an der University of California Medical School und Direktor des San Francisco Social Psychiatry Seminar. Er verstarb 1970.

1.5 Ned Herrmann (HDI)

Schauen wir uns einmal den letzten theoretischen Ansatz gemeinsam an. Wir wissen alle, dass der Mensch ein symmetrisches Wesen ist: Wir verfügen über zwei Beine nebst Füßen, zwei Arme nebst Händen, zwei Augen, zwei Ohren, zwei Nieren. Das Gehirn verfügt über zwei motorische Zentren, mit denen die Bewegungen gesteuert werden, Gerüche wahrgenommen werden oder gesprochen wird. Diese Symmetrie wird nicht konsequent durchgehalten. So haben wir zum Beispiel nur ein Herz. Auch das Großhirn entwickelt mit dem Alter eine Arbeitsteilung zwischen den beiden Gehirnhälften. Bei 90 bis 95 Prozent von uns liegt das aktive Sprachzentrum in der linken Hirnhemisphäre, während das Gehör über die rechte Hirnhemisphäre aktiv wird. Im Hinterkopf, sowohl in der linken als auch in der rechten Hirnhemisphäre, liegen die Hirnrindenbezirke. In diesen werden über spezielle Nervenleitungen die Informationen, die wir über die Augen aufnehmen, bewusst gemacht. Trotz der symmetrischen Anordnung der Augen kann man eine funktionale Asymmetrie feststellen. So ist der linke Bezirk vor allem für die Schriftbilder, also Wörter und Buchstaben, zuständig, während der rechte Bezirk für Figuren und Formen zuständig ist.

Nun könnte man ja vermuten, dass die Kommunikation bei allen Menschen gleich funktioniert, denn biologisch gesehen, folgen unsere Körper alle demselben Baukastenprinzip. Doch die feinen Unterschiede sind es, die die Praxis der Kommunikation so erschweren. Frederic Vester hat in seinem Buch „Denken, Lernen, Vergessen“ ein sehr anschauliches Beispiel beschrieben, was ich hier aufnehmen möchte:

„Nehmen wir an, vier Schüler lernen auf die ihnen zusagende Weise den gleichen Stoff, zum Beispiel das physikalische Gesetz Druck gleich Kraft durch Fläche. Der eine sucht das Verstehen in der Kommunikation, durch Hören und Sprechen, also auditiv: Ein anderer Schüler erklärt ihm die Gesetzmäßigkeit in der Umgangssprache, einer Sprache, die beiden vertraut ist. Missverständnisse werden in Argument und Gegenargument ausgeräumt, einfache Beispiele und Zeichnungen werden selbst gefunden. Der zweite lernt das Gesetz durch das Auge, durch Beobachtung und Experiment, also optisch, visuell. jeder weiß aus Erfahrung, dass ein spitzer Nagel schneller in die Wand eindringt als ein stumpfer. Doch warum? Weil der Druck durch die minimale Aufsatzfläche der Nagelspitze ungemein erhöht wird. Der dritte erfährt das Gesetz durch Anfassen und Fühlen, also haptisch: Er nimmt zwei Bleistifte, den einen mit der Spitze nach oben, den anderen umgekehrt. Druck des Daumens auf die flache Schnittfläche. Keine Reaktion. Den gleichen Druck auf die Spitze. Es schmerzt. Warum? Weil die Spitze aufgrund ihrer sehr kleinen Fläche den Druck stark erhöht, und zwar spürbar erhöht. Der vierte lernt anhand abstrakter Formeln, also rein durch den Intellekt: $p = F/A$ (Druck gleich Kraft durch gedrückte Fläche).

Der Inhalt der Erklärung ist in allen vier Fällen der gleiche: Große Fläche, kleiner Druck; kleine Fläche, großer Druck. Nur jeweils über einen anderen Wahrnehmungskanal.⁷

Das was mit diesem Beispiel beschrieben wurde, enthält wichtige Hinweise für den Umgang mit anderen Menschen und damit auch für die Kommunikation. Es sagt nämlich, dass nicht alle Menschen gleich anzusprechen sind.

Einen sehr plastischen Erklärungsansatz für die Bevorzugung gewisser Kommunikationsstile hat Ned Herrmann erarbeitet. Er hat eine Methode entwickelt, die individuell unterschiedliche Denkstile sichtbar und damit auch vergleichbar macht. Seine Entwicklung basiert auf Untersuchungen über die menschliche Kreativität. Aus den gewonnenen Erkenntnissen ergab sich ein aufschlussreicher Zusammenhang mit den Ergebnissen der Gehirnforschung. Medizinische Untersuchungen zeigen, dass die beiden Hemisphären des Großhirns trotz symmetrischer Anlage weitgehend unterschiedliche Funktionen ausüben. Die linke Hemisphäre arbeitet sequentiell, ist also eher für logisch/analytisches Denken geeignet. Die rechte Hemisphäre arbeitet mit Bildern, Mustern und nonverbalen Ideen; sie ist der visionäre und intuitive Teil des Gehirns. Über die Zweiteilung des limbischen Systems, das unter den beiden Großhirnhälften liegt, gibt es noch keine gesicherten Erkenntnisse. Es gilt als der Bereich, in dem Gefühle und verhaltensorientierten Denkweisen ihren Ursprung haben. Zwei- bis 300 Millionen Nervenzellen verbinden über den Corpus calosum die beiden Hemisphären. Dadurch werden alle Informationen ständig und außerordentlich schnell miteinander verknüpft. Ned Herrmann entwarf nun ein metaphorisches Modell des Gehirns, das die Denk- und Verhaltensweisen in vier Kategorien einordnet, so dass sich die vier Quadranten A, B, C und D ergeben, denen bestimmte Merkmale zugeordnet werden.

⁷ Vester, F.: Denken, lernen, vergessen, Dtv, München, S 41

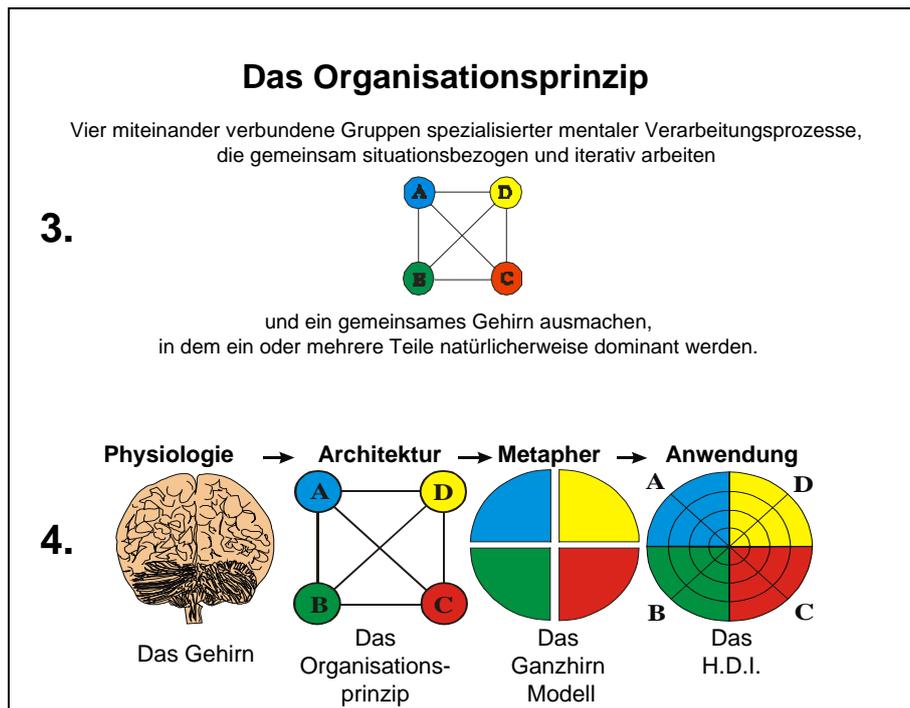


Abbildung 21: Das Organisationsprinzip nach Herrmann

Menschen ändern sich grundlegend nur wenig und das ist auch gar nicht erstrebenswert. Menschen wachsen, erwerben neue Einsichten, Fähigkeiten und Kompetenzen, aber sie bauen dabei auf der unverwechselbaren Mischung ihrer Talente auf. Die Aufgabe, die das Herrmann-Dominanz-Instrument erfüllt, ist das Aufzeigen und Bewusstmachen der einmaligen Talente jedes Einzelnen. Durch die Analyse können wir dann entsprechende Ausbildung und Erfahrung, Handlungsempfehlungen für den gezielten Aufbau von Kompetenzen und potenziell erfolgreichen Arbeitsbereichen gegeben werden. Betrachten wir das HDI einmal unter kommunikativen Aspekten, dann entsteht die effizienteste und problemloseste Kommunikation zwischen Personen, die denselben Quadranten bevorzugen und im selben Beruf tätig sind. Diese haben dieselbe Wellenlänge und ihre Aussagen haben aufgrund ihrer ähnlichen Referenzen wahrscheinlich dieselbe Bedeutung.

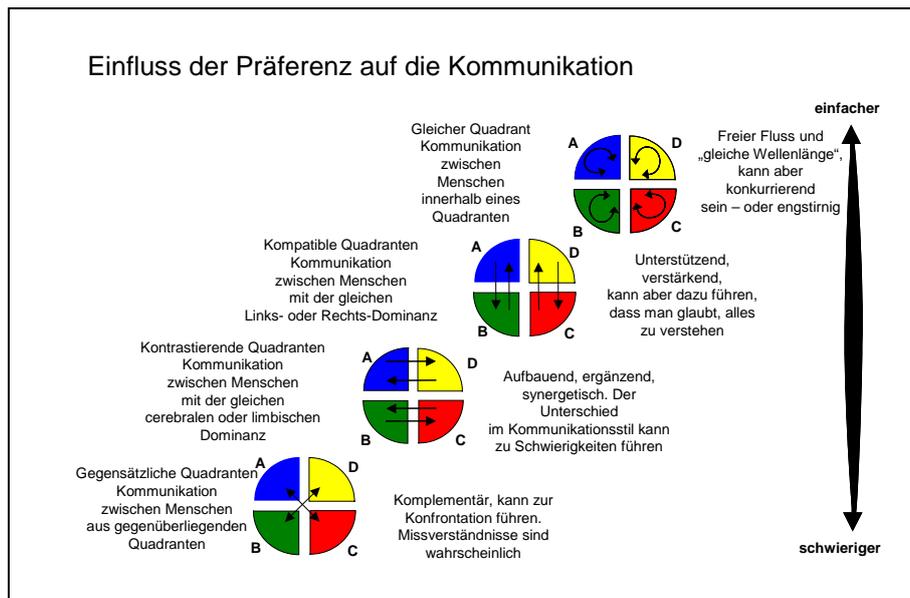


Abbildung 22: Einfluss der Präferenzen auf die Kommunikation

Schwieriger und etwas weniger effizient wird die Kommunikation zwischen Personen, deren Präferenz in kompatiblen Quadranten liegt, also A und B in der linken und C und D in der rechten Hemisphäre. Auf der nächst tieferen Stufe der erfolgreichen Kommunikation finden wir jene Personen mit Präferenzen in komplementären Quadranten, also A und D oder B und C. Die komplementären Quadranten repräsentieren miteinander verbundene Strukturen des Gehirns, die eine Beziehung zueinander herstellen können, die oft zu kreativen Resultaten führt.

Schwierig wird die Kommunikation, wenn zwei diagonal gegenüberliegende Quadranten involviert sind. Also beispielsweise die Quadranten B und D und die Quadranten A und C. Solche Paare wären zum Beispiel ein im B-Quadrant dominanter Buchhalter und der Art-Direktor einer Werbeagentur mit einer Präferenz im D-Quadranten oder ein A-Quadrant-Finanzmanager und ein C-Quadrant-Sozialarbeiter. Wenn die Denkweisen und die Arbeitsanforderungen ganz und gar nicht übereinstimmen, ist eine effiziente Kommunikation am unwahrscheinlichsten. Wenn diese Kommunikation dann doch klappt, dann ist es dem Bemühen und dem Bestreben der beteiligten Personen zu verdanken.

Die Herausforderung für Führungskräfte besteht darin, Möglichkeiten zu finden, mit den verschiedenartigen Arbeitnehmern auf eine Weise zu kommunizieren, dass die Inhalte auch wie beabsichtigt ankommen. Und dies unabhängig von den unterschiedlichen Wahrnehmungsweisen der Beteiligten. Geht es um entscheidende Informationen, so müssen diese Informationen so aufbereitet werden, dass sie von allen vier Quadranten verstanden werden. Hierzu tragen dann Grafiken, Beispiele, Geschichten oder Metaphern bei.

<p>A</p> <p>Wurden alle Fakten Berücksichtigt?</p> <p>Wurde alles quantifiziert?</p> <p>Sind alle Punkte deutlich aufgeschlüsselt?</p> <p>Trifft es den Punkt? Ist es logisch?</p>	<p>D</p> <p>Liefert es einen Gesamtüberblick?</p> <p>Wurden Bilder und Farben benutzt?</p> <p>Werden Metaphern verwendet?</p> <p>Ist es vorausschauend?</p> <p>Liegt ein klares, deutliches Konzept zugrunde?</p>
<p>Werden Details berücksichtigt?</p> <p>Wird eine genaue Reihenfolge eingehalten?</p> <p>Ist es ordentlich?</p> <p>Ist es in einem erkennbaren und geeigneten Format?</p> <p>B</p>	<p>Sind Erfahrungen enthalten, mit denen sich die Zuhörer identifizieren können?</p> <p>Gibt es Beispiele, um den Sachverhalt zu verdeutlichen?</p> <p>Ist es hilfreich und benutzerfreundlich?</p> <p>Werden emotionale Fragen berücksichtigt?</p> <p>C</p>

Abbildung 23: Kommunikations-Rundgang (Quelle: Herrmann, N.: Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte, S. 147)

Nehmen wir einmal an, ein Geschäftsführer hätte einen Bericht über die Situation des Unternehmens aufgesetzt. Die wichtigste Aussage in diesem Bericht lautet „Das strategische Ziel ist es, unser Geschäft in den nächsten drei Jahren zu verdoppeln“. Der Geschäftsführer will nun prüfen, ob seine Mitarbeiter dies auch verstehen. Deshalb nimmt er die Inhalte der obigen Abbildung und prüft ab, ob er die einzelnen Quadranten berücksichtigt hat:

1. Quadrant A: „was will ich damit sagen“: Umsatz, Deckungsbeitrag, Anzahl der Arbeitnehmer, den Ertrag? Indem er jetzt die Fakten seiner Darstellung hinterfragt, wird ihm klar, dass er sich präziser ausdrücken muss. In Wirklichkeit meinte er, das Ziel sollte darin bestehen, den Umsatz zu verdoppeln. Und zwar soll sein Umsatz von 2 Mio. auf 4 Mio. Euro steigen.

Quadrant B: er stellt fest, dass seine Aussagen nicht auf die damit verbundenen organisatorischen Maßnahmen eingehen. Er hat zum Beispiel versäumt darzustellen, dass er neue Geschäftsbereiche schaffen möchte, mit denen die Umsatzverdoppelung erzielt werden soll.

Quadrant C: wenn er jetzt auf neue Geschäftsbereiche hinweist, welchen Einfluss hat dies auf die Belegschaft? Wie wirkt sich das auf die Motivation der Mitarbeiter aus? Er muss also erklären, dass es nicht darum geht, die Belegschaft zu verdoppeln, um die Umsätze zu verdoppeln. Es geht im aber auch nicht darum, jedem Mitarbeiter die doppelte Arbeit aufzubürden. Viel-

mehr geht es ihm darum, seine Marktausrichtung zu optimieren, so dass die Umsätze verdoppelt werden können ohne, dass die Belegschaft bedeutend erhöht werden muss.

Quadrant D: der erste Entwurf sieht ein Ziel von 3 Jahren vor. Natürlich soll sein Geschäft aber ständig wachsen und die Verdoppelung der Umsätze soll nur eine Reihe von Meilensteinen darstellen. Er muss also die Aussage hinzufügen, dass diese Strategie Teil eines übergeordneten Jahresgesamtplanes ist.

Der Führungskraft wird deutlich, dass die anfänglich formulierte Strategie nicht alle Kolleginnen und Kollegen seines Hauses ansprechen wird. Er muss also versuchen, die Präferenzen eines jeden Quadranten anzusprechen, damit er sicherstellen kann, dass sein Bericht auch verstanden werden kann.

Tipp:	Vergegenwärtigen Sie sich, dass jeder Mensch einzigartig ist. Erkennen Sie seine individuellen Präferenzen und unterstützen Sie ihn in der für ihn wichtigen Kommunikationsart
-------	--

Das Herrmann-Dominanz-Instrument ist eine einfache und sehr wirkungsvolle Möglichkeit, sich schnell einen Überblick über die bevorzugten Denkstile zu verschaffen. Das HDI wird mittels eines Fragebogens erhoben, den Einzelne ausfüllen. Wird das HDI für Gruppen angewendet, so gibt es hervorragende Hinweise für die Art und Weise der Kommunikation und des miteinander Umgehens in Gruppen. **Literaturtipps:**

Vester, F.: Denken, Lernen, vergessen, DTV, München

Herrmann, N.: Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte, Ueberreuter, Wien, 1997

2 Körperhaltung, Gestik und Stimme

Kulturelle, gesellschaftliche und geschlechtliche Zugehörigkeit, Persönlichkeit, interpersonale Einstellungen, Krankheit und Emotionen werden auch durch Körperhaltungen ausgedrückt. Sie sind Teil der nonverbalen Kommunikation, haben Einfluss auf die eigene Gefühlswelt und die Sichtweise der Außenwelt und spielen damit eine wichtige Rolle in allen zwischenmenschlichen Beziehungen. Körperhaltungen dienen nicht nur dazu, beim Interaktionspartner einen Eindruck zu hinterlassen, sondern sie nehmen ganz entscheidenden Einfluss auf die eigene Wahrnehmung und damit auf die eigenen Verhaltensziele und -Strategien.

Das Einfühlungsvermögen eines Menschen, d. h. die Fähigkeit Stimmungen eines Partners in der zwischenmenschlichen Interaktion zu erfassen, hängt von der Fähigkeit ab, Ausdrucksformen, wie Körperhaltungen und -bewegungen, zu synchronisieren. Darüber hinaus ist das Einfühlungsvermögen besser, wenn das Individuum sich der eigenen Gefühle über das eigene Körperfeedback bewusst ist. Viele „Beziehungsangebote“ zwischen zwei Interaktionspartnern werden mit Hilfe des Körpers gemacht (Synchronismus von Körperhaltungen, Berührungen, offene Körperhaltung usw.). Für die zwischenmenschliche Interaktion und Beziehung sind Gefühl und Kognition wichtig, und beides wird durch Körperhaltungen beeinflusst.

Ist Ihnen schon einmal aufgefallen, dass Menschen auch am Telefon nachhaltig mit den Händen herumfuchtelten, wenn Sie etwa einen Weg beschreiben? Beschreibt jemand einen Kreis, so wird er unwillkürlich diese geometrische Figur in die Luft zeichnen, das gleiche gilt für Pyramiden und ähnliche figürliche Gebilde. Was wäre also der Mensch ohne seine Hände? Er braucht sie nicht nur als Greifwerkzeuge, er braucht sie unter anderem auch als - mal mehr und mal minder - sinnvolle Untermalung des gesprochenen Wortes. Viele dieser Handzeichen sind international, andere variieren von Kulturkreis zu Kulturkreis. Nimmt etwa der Deutsche zum Zählen die Finger zur Hand, so richtet er zunächst den Daumen auf und lässt dann Zeigefinger, Mittelfinger etc. folgen. Nicht so der Pole. Er ballt die linke Hand zur lockeren Faust, um dann mit der rechten Hand zuerst den kleinen Finger aufzurichten, anschließend werden Ringfinger, Mittelfinger etc. aufgestellt. Die Reihe solcher Beispiele ließe sich beliebig fortsetzen.

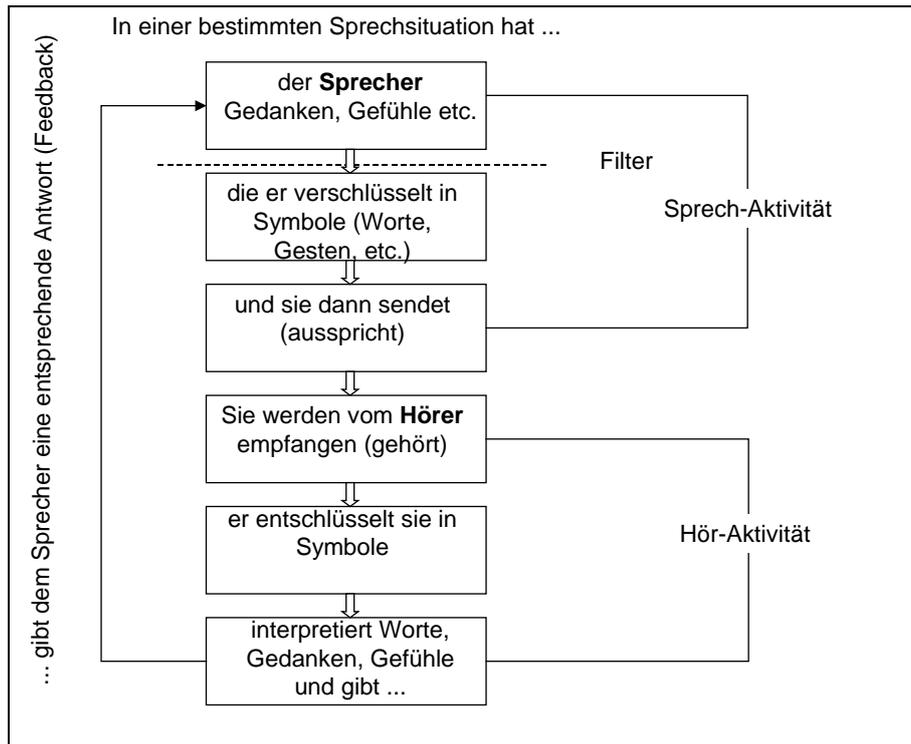


Abbildung 24: Ablauf einer Kommunikation

Weit bedeutsamer ist allerdings die nähere Betrachtung der individuellen und vor allem situationsspezifischen Körpersprache - die ein wesentliches Merkmal der Rhetorik darstellt.

	selbstunsicher	selbstsicher	aggressiv
Verbal	Entschuldigende Worte. Verschleierte Beteuerungen. Um den Brei reden; nicht zur Sache kommen. Weitschweifigkeit: zusammenhanglos; um Worte verlegen. Verschweigen, was man wirklich meint. „Ich glaube“, „du weißt schon...“	Äußerungen von Wünschen. Ehrliche Äußerungen von Gefühlen. Objektive Wortwahl. Direkte Äußerung der eigenen Meinung. „Ich“-Botschaften.	Hintersinnige Bemerkungen. Anklagen. Vielsagende, subjektive Ausdrücke. Befehlende, herablassende Worte. „Du“-Botschaften, die den anderen beschuldigen oder etikettieren.
Nonverbal	Handlungen statt Worte, in der Hoffnung, dass jemand errät, was man will. Gesichtsausdruck widerspricht den Worten.	Aufmerksames Zuhören. Generell sicheres Auftreten, das Anteilnahme und Stärke signalisiert.	Übertriebene Demonstration von Stärke und Überlegenheit. Vorlaut, sarkastisch.

	selbstunsicher	selbstsicher	aggressiv
Spezifisch	Leise, zögernd, schwach, manchmal schwankend	Fest, warm, ausdrucksvoll, entspannt.	Erregt, schrill, laut, bebend, kalt, „tödlich ruhig“, fördernd, überlegen, autoritär.
Augen, Blick	Blick abgewandt; gesenkt; tränenvoll schwankend	Offen, freimütig, direkt: Blickkontakt, aber nicht anstarrend.	Ausdruckslos; Lider verengt, kalt; anstarrend, ohne den anderen zu „sehen“.
Körperhaltung	Bedürfnis, sich anzulehnen: gebeugt, exzessives Kopfnicken.	Beide Beine fest auf dem Boden; gerade, aufrecht, entspannt.	Hände in die Hüften gestemmt; Beine gespreizt; steif und starr; unhöflich; herrisch
Hände	Unruhig, nervös, feuchtkalt.	Entspannte Bewegungen.	Geballt; abrupte Gesten; mit dem Finger zeigen; mit der Faust auf den Tisch schlagen.

Abbildung 25: Rhetorik bei Frauen (Quelle: vgl. Bloom, L. Z.; Coburn, K.; Perlman, J.: *Die selbstsichere Frau*, rororo, Reinbeck, 1979)

Rhetorik (griechisch *rhetorike techne*) bedeutet die Technik des Redens, also nicht nur was man sagt, sondern wie man etwas sagt ... und dies geschieht nicht zuletzt mit dem Körper. Rhetorik umfasst also verbale und non-verbale Kommunikation. Die non-verbale Kommunikation kennen wir besser als die Körpersprache. Zwischen dem gesprochenen Wort und der Körpersprache stehen zudem paralinguistische Signale wie etwa die Stimmführung.

Warum sind solche optischen und akustischen Signale so wichtig? Weil sie von Natur aus ehrlicher sind, weil sie eine gesprochene Unwahrheit sehr schnell enttarnen.

Kommunikation findet also nicht nur auf der Mitteilungsebene, sondern auch auf einer Metaebene statt. Hierzu zählt die Qualifikation durch den Kontext, die Art der Formulierung einer Aussage/Frage aber auch die Mimik, Gestik und der Tonfall. Sind die einzelnen Ebenen nicht in Harmonie zueinander, kommt es zu Missverständnissen.

Kommunikation findet auf einer Mitteilungsebene und auf einer Metaebene statt

- **Qualifikation durch den Kontext**
Chaotisches Kinderzimmer, Mutter sagt aber: „Ich liebe deinen Hang zur Ordnung, mein Kind.“
- **Qualifikation durch die Art der Formulierung**
Sarkastische Überspitzung eines Sachverhalts
- **Qualifikation durch Mimik / Gestik**
Wenn jemand sagt, dass Essen schmecke ihm hervorragend, er dabei aber nur mit spitzem Mund und verzogenem Gesicht isst haben wir eine inkongruente Qualifikation durch Mimik und Gestik.
- **Qualifikation durch Tonfall**
Wenn jemand sagt es ginge ihm schlecht und er sei am Ende seiner Kräfte und tut dieses in einem heiteren Tonfall, so ist hier die in kongruent Qualifikation durch den Tonfall gegeben.



Abbildung 26: Kommunikation ist alles!

Betrachten wir einmal das kindliche Verhalten: Die Mutter meint, ihrem Spross nachweisen zu können, dass er die Schule geschwänzt hat - und sie hat recht. Das Kind streitet vehement ab, aber die Stimme verändert dabei drastisch die normale Tonlage. Das "nein, nein, ich war doch in der Schule" kommt wie ein hoher spitzer Schrei heraus und nicht wie eine richtige Aussage. Erwachsenen geht es nicht viel anders. Auch ihre Stimmlage und die Sprechgeschwindigkeit erhöhen sich, wenn Angst, Unsicherheit oder gar die Unwahrheit im Spiel sind. Ähnliches gilt für die Gestik. Beobachten Sie einmal Interviews im Fernsehen. Je mehr der Befragte sich in die Enge gedrängt fühlt, desto hektischer agiert er in der Regel mit seinen Armen.

Auch das Territorial - oder Distanzverhalten gibt reichlich Aufschluss über den Kommunikationspartner. Wie etwa regelt ein Vorgesetzter bei Besprechungen die Sitzordnung - oder aber vermeidet er sie durch die Wahl eines runden Tisches? Erfolgt ein Händeschütteln mit ausgestrecktem Arm oder wird gar über einen zusätzlichen Schulter Schlag mit der anderen Hand Nähe gesucht?

Sicher unterscheiden wir uns von Tieren eindeutig durch unsere Denkfähigkeit, durch unsere Intelligenz. Und doch sind gerade unsere Abwehrmechanismen stark im Instinkt verwurzelt. Die Katze macht einen Buckel und stellt die Haare auf - der Mensch richtet sich auf, nimmt die Schultern zurück und funkelt mit den Augen, wenn er sich bedroht fühlt oder sich wehren will.

Wir alle kennen eine Vielzahl von verräterischen Gesten und Mimikvarianten - wenn sie uns auch nicht immer und überall auffallen. Doch Vorsicht, die (Über)Interpretation etwa einzelner Gesten kann auf den Holzweg führen. Untereinandergeschlagene Beine alleine bedeuten noch keine Unsicherheit, viele Menschen empfinden diese Körperhaltung als bequem!

Beachten Sie die nonverbale Kommunikation

Diese Regel richtet sich gegen die Überbetonung unserer verbalen Möglichkeiten und soll die Wahrnehmungsfähigkeit für die nichtsprachlichen Kommunikationsvorgänge bei sich und anderen steigern.

Zu solchen Signalen, die wir an uns selbst gut bemerken, gehören z.B. das Herzklopfen oder bestimmte Körperhaltungen. Gerade die Befolgung dieser Regel bereitet den meisten die größten Schwierigkeiten und erfordert die meiste Übung. Wir haben verlernt, auf unseren Körper zu achten. Wie das hohe Ausmaß an psychosomatischen Erkrankungen zeigt, sind es gerade die kulturbedingten, gelernten und unbewussten Verdrängungen unserer Gefühle, die diese auslösen.

Wenn Sie etwa in einem Gespräch plötzlich beginnen, beim Fenster hinauszuschauen, so bleibt das Ihrem Gesprächspartner meist nicht verborgen. Er wird unbewusst beginnen, auf Ihr Verhalten zu reagieren, indem er vielleicht lauter spricht oder auch das Gespräch abbricht. Überlegen Sie, wie Sie als Lehrer bei einem Gespräch mit dem Schulleiter sitzen, wo sie hinschauen, ob Sie lauter oder leiser als sonst sprechen usw.

Alles entscheidend ist letztlich das Zustandekommen wirklicher Kommunikation. A "sendet" eine Nachricht, die aus Worten, Stimmführung und Körpersprache besteht. B empfängt im Idealfall die Nachricht vollständig, weil er "auf der gleichen Wellenlänge funkt", weil er über die gleichen Kommunikationsparameter verfügt. Die Kommunikation ist dann gestört, wenn die beiden Partner nicht über die gleichen Sprachelemente verfügen, oder sie aber widersprüchlich einsetzen. Ein zorniger Satz verbunden mit einer liebevollen Geste führt eher zur Verwirrung als zur Verständigung.

Harmonie von Wort und Körpersprache - das ist ein wesentliches Element eines jeden Rhetorikkurses. Allerdings soll und darf es nicht das Ziel des Trainers sein, aus individuellen Teilnehmern letztendlich genormte Redemaschinen zu machen, die jederzeit, sozusagen auf Knopfdruck, über ein einstudiertes Repertoire an Gestik und Mimik verfügen. Ein Repertoire, das treffsicher zur passenden Gesprächs- oder Vortragssituation hervorgezaubert werden kann.

Tipp:	Authentizität bedeutet auch Harmonie von Wort und Körpersprache. Wenn Sie davon überzeugt sind, was Sie vortragen, wenn Sie ein gesundes Körperbewusstsein haben, dann entsteht Harmonie, die auch auf die Zuhörer ausstrahlt.
-------	--

Überzeugend reden und vortragen, überzeugend moderieren und diskutieren, das bedeutet, die eigene Persönlichkeit einzubringen. Hilfreich ist dabei jedoch das Wissen und rhetorische Möglichkeiten und nicht zuletzt das Wissen von der Wirkung der Sprache und Körpersprache auf Dritte!

Jeder einzelne kann tagtäglich selbst erfahren, wie wichtig es ist, sich verständlich auszudrücken, erfolgreich diskutieren und argumentieren zu können. Dies gilt sowohl für private als auch für berufliche Bereiche, betroffen ist der Familienvater ebenso wie der ehrenamtliche Vorsitzende eines Vereins oder aber der verantwortungsbeladene Manager eines großen Konzerns.

Körperhaltung	Mögliche Interpretation
Die Füße um die Stuhlbeine gelegt	Unsicherheit, Halt suchen
Die Füße nach hinten genommen	bin ertappt, Verlegenheit
Kurz an die Nase greifen	nimmt keine Sympathie an
Die Fingerkuppen aneinander pressen	Präzision, genaue Aussage
Ein Spitzdach mit den Händen formen	Arroganz oder: wehre mich gegen Einwände
die Arme verschränken:	
bei Männern	Ablehnung, Verschlossenheit
bei Frauen	Schutz suchen, Angst
Sich die Hände reiben	Selbstgefällig, Selbstzufriedenheit
Den Kopf einziehen (Schultern hochgezogen)	Angst, Nervosität, Verkrampfung
Körperhaltung	Mögliche Interpretation
Mit dem Oberkörper weit nach vorne	Halt suchen, Interesse
Mit dem Bleistift spielen	Angst, Nervosität, Verkrampfung (oder nur Langeweile)
Mit dem Finger zeigen: Sie sind...	Angriff, Wut
Die Hand zur Faust ballen	Wut, verhaltener Zorn
Die Unterlippe hochziehen	Zweifel

Körperhaltung	Mögliche Interpretation
Den Oberkörper weit zurücklehnen	Desinteresse, Ablehnung
Die Augenbrauen heben	Ungläubigkeit oder Arroganz
Die Finger zum Mund nehmen:	
- kurz	verlegen, unsicher
- längere Zeit	nachdenklich
Das Kinn streicheln	nachdenklich, zufrieden
Weite Armbewegung machen	Sicherheit
Enge Armbewegung machen	Unsicherheit
Mit den Fingern trommeln	Nervosität, zur Sache kommen
Die Beine übereinander schlagen:	
- zum Gesprächspartner	Aufbau eines Sympathiefeldes
- vom Gesprächspartner abgewandt	Ablehnung, Unwillen
Immer leiser (langsamer) sprechen	unsicher, Aufschub

Abbildung 27: Anhaltspunkte zur Interpretation von Körperhaltungen in unserer Kultur

Wenn ein Mensch körpersprachliche Signale sendet, die nicht zur verbalen Aussage passen, verhält er sich körpersprachlich inkongruent. Die beiden häufigsten Fälle von Inkongruenz sind:

1. wenn jemand einen anderen nachahmt, also ein Vorbild imitiert sowie
2. Unsicherheit.

Oft bleiben innerhalb des Gesprochenen wichtige zusätzliche Informationen unausgesprochen, oder es gibt gar einen Widerspruch zwischen dem Gesagten und dem Gemeinten, was Verwirrung und Missverständnisse stiftet. Wenn man inkongruente Signale wahrnimmt, erfährt man lediglich, dass eine Inkongruenz stattgefunden hat, man weiß aber noch nicht, worauf diese zurückzuführen ist. Deswegen sollten Sie stets Sie selbst bleiben. Nur wenn

verbale und non - verbale Kommunikation im Einklang stehen, wirken Sie überzeugend.

Die Stimme ist ein wesentlicher Teil der Persönlichkeit. Durch die richtige Ausgewogenheit und Ausgeglichenheit zwischen Atemrhythmus, Sprechtempo, Artikulation und Stimmklang kann ihr sinnvoll eingesetzter Gebrauch nicht nur zum eigenen Wohlbefinden beitragen, sondern auch das Erscheinungsbild eines Menschen im Privat- und im Berufsleben entscheidend beeinflussen.

Auf dem Markt gibt es eine Reihe von Übungsmaterial, mit dem man Sprechen und Ausdruck üben kann. Falls Sie sich dazu entscheiden, dann sollten Sie auf jeden Fall als Medium eine CD oder ein DVD/Video wählen. Denn Sprechübungen kann man nur schwer aus Büchern entnehmen, da der Lerneffekt in aller Regel nicht groß genug ist. Alle Übungen sollen laut, genau und rhythmisch gesprochen werden. Jedes Wort ist gleichzeitig Atem-Stimm- und Lauttraining. Richtiges Sprechen bedeutet also, dass Atem, Stimme und Artikulation ausgeglichen zusammenwirken, gleichzeitig geübt und möglichst rasch und natürlich in den täglichen Sprachgebrauch aufgenommen werden.

Ausgehend von der Tatsache, dass das Ohr das wichtigste Kontrollorgan für unsere Sprechweise ist, müssen die Übungen so lange wiederholt werden, bis der richtige Klang auch entgegen den bisherigen Hörgewohnheiten selbstverständlich geworden ist und übergangslos in der gesamten Sprechweise angewendet werden kann. Der Erfolg liegt meist in der Regelmäßigkeit, Selbstverständlichkeit und Situationsbezogenheit der Anwendung.

Lebt ein Mensch in Harmonie von Geist und Körper so wirkt er also auf seine Gesprächspartner authentisch. Körperbewegungen, Gestik und Tonfall passen zu seiner Aussage und wirken insgesamt überzeugend. Ich habe bislang wenig Menschen kennen gelernt, die eine solche Harmonie ausstrahlen. Einer davon ist ein Kollege von mir, sein Äußeres entspricht überhaupt nicht den „Schönheitsidealen“ unserer Zeit, seine Hände sind riesig, seine Füße klein. Auch dem „Beraterbild“ entspricht er wenig. Er ist weder in dunkelblau gekleidet, noch jung und dynamisch. Aber er strahlt eine Harmonie aus, die ich bislang bei sehr wenigen Menschen gespürt habe. Durch seine Authentizität hat er die Gabe anderen Menschen zuzuhören. Er ruht in sich selbst und kann sich ganz auf die Mitmenschen konzentrieren. Das macht ihn zu einem begnadeten Moderator und Konfliktmanager. Seine Gestik und seine Körperbewegungen sind in keiner Situation hektisch oder gar fahrig. Er strahlt dadurch eine Autorität aus, um die ihn manch jüngerer Kollege sicherlich beneidet.

Schauen Sie sich einmal Ihre Kollegen und Gesprächspartner unter diesem Aspekt etwas näher an. Fragen Sie sich dabei auch einmal „Wie wirke ich wohl auf meine Mitmenschen?“ Es gibt im Grunde überhaupt keinen Anlass, dass Sie sich um Ihre Wirkung auf andere Sorgen machen - vorausgesetzt, Sie sind ehrlich mit sich selbst und authentisch im Umgang mit Ihren Mit-

menschen. Versuchen Sie, in sich selbst zu ruhen und Sie werden sehen, wie eventuell vorhandene Gestiken der Unsicherheit oder Nervosität ganz von alleine verschwinden. Dahinter steckt ein ganz einfaches Patentrezept, so alt, wie die Menschen auf dieser Welt „Achten Sie Ihre Mitmenschen so wie sich selbst.“

Dieses Motto hilft Ihnen dann auch, mit gesellschaftlichen Situationen zurecht zu kommen, die uns immer wieder einmal im Alltag begegnen. Denken Sie an die Betriebsfeier, an offizielle Empfänge oder an den Besuch von Seminaren - also an Anlässe, an denen viele Ihnen unbekannte Menschen versammelt sind. Sie werden erkennen, das auch der dort zu pflegende Small Talk einfacher wird, wenn Sie dieses Motto beherzigen.

3 Small Talk

Auf Stehempfangen, bei Treffen mit Geschäftspartnern, aber auch im privaten Kreis gilt es manchmal mit etwas Small Talk über die Runden zu kommen. Zu den verschiedensten Gelegenheiten müssen wir mit Leuten reden, die wir nicht besonders gut kennen - auf Partys, in Fahrstühlen, in der Bahn, auf Empfangen, auf dem Gang, auf der Straße - eigentlich fast überall. Doch die Kunst des belanglosen Gesprächs hat es in sich. Small Talk liegt nicht jedem. Wir haben beispielsweise eine Mitarbeiterin, die bei solchen Anlässen zwar stets freundlich und offen wirkt, aber kaum den aktiven Kontakt zu anderen Menschen aufnimmt. Wird sie dann aber angesprochen, fühlen sich ihre Gesprächspartner schnell wohl bei ihr. Das führt dann aber auch dazu, dass sich die beiden in eine Ecke verziehen und stundenlang reden. Damit wurde zwar vielleicht ein Ziel erreicht „Ich möchte nicht alleine sein“ aber sie hat dann auch meist nur einen anderen Menschen neu kennen gelernt. Das ist schade, denn solche Anlässe bieten die seltene Gelegenheit viele Menschen etwas kennen zu lernen. Das Problem, was die Mitarbeiterin hat, liegt darin, dass sie meint, sie beherrsche keinen Small Talk. Deswegen vertraut sie sich dann lieber einem Menschen an. Dabei gibt es keinen Grund, vor Small Talk Angst zu haben.

Small Talk ist eine ganz besondere Art der zwischenmenschlichen Kommunikation. Es geht dabei um ein Aufnehmen oder Bestätigen einer Beziehung zwischen zwei oder mehreren Menschen, ohne dabei zu viel von sich preisgeben zu müssen. Wer sich solchen Gesprächen mit anderen häufig entzieht, wird schnell als introvertiert, zurückgezogen, hochnäsig, eitel etc. bezeichnet und vielleicht gemieden.

Wenn Sie aber gut im Small Talk sind, haben Sie in verschiedenen Bereichen echte Vorteile:

1. Beziehungsnetze - man kann nie wissen, welcher Kontakt irgendwann einmal nützlich sein kann.
2. Sympathiepunkte - Menschen, die sich mit Ihnen gerne und gut unterhalten können, mögen Sie!
3. Andere kennen lernen und Horizonte erweitern - Menschen kennen zu lernen, kann spannend und wirklich interessant sein. Voraussetzung hierfür ist, dass Sie eine gewisse Neugierde Ihren Mitmenschen gegenüber empfinden. Desto weniger Leute Ihnen ähnlich sind, umso interessanter kann es sein, sich mit ihnen auszutauschen!
4. Spaß - Small Talk kann auch Freude machen! Wenn Sie nicht krampfhaft nach Themen suchen müssen, sondern sich einfach locker unterhalten können, so kann dies durchaus anregend sein.

Die Kunst des Small Talks, hat viel mit Ihrer inneren Einstellung zu tun. Wenn Sie solche Gespräche ablehnen, weil Ihnen das als zu oberflächlich oder zu lästig erscheint, werden Sie auch genau das ausstrahlen. Andere werden Sie dadurch dann möglicherweise als arrogant oder unsympathisch erleben.

Auch wenn Sie vielleicht für sich selbst in Anspruch nehmen, nicht oberflächlich zu sein und deshalb Small Talk ablehnen, so werden aber auch Sie Small Talk machen. Denken Sie z.B. an das Gespräch mit dem Nachbarn im Garten, mit dem Kollegen aus der anderen Abteilung, mit dem Sie gemeinsam am Kopierer stehen oder Situationen im Hotel. Vielleicht unterhalten Sie sich nicht in all diesen Situationen mit Ihren Mitmenschen, aber sicher in der ein oder anderen. Der einzige Unterschied dieser Art der Gespräche besteht darin, dass Sie bereits einen Gesprächsanknüpfungspunkt haben. Mit dem Nachbarn können Sie sich über den wundervollen englischen Rasen unterhalten, mit dem Kollegen über den Chef, mit einem anderen Hotelgast über die Qualität des Hotels austauschen. Aber mal ehrlich: Sind solche Anknüpfungspunkte nicht auch mit Ihnen unbekanntem Menschen zu finden?

Wenn es Ihnen schwer fällt Small Talk zu pflegen, dann überlegen Sie sich eine Strategie, um in das Gespräch zu kommen. Praktisch sind Eisbrecher Fragen. Alle Gäste oder Teilnehmer haben ja etwas gemeinsam; diese Gemeinsamkeit sollten Sie ansprechen.

Freunde von mir laden regelmäßig jährlich zu einem Gartenfest ein. Von den vielen Gästen kenne ich meist nur zwei bis drei, weil der große Bekanntenkreis meiner Freunde dafür sorgt, dass immer wieder andere Leute auf diesem Empfang anwesend sind. Um ins Gespräch zu kommen formuliere ich meist eine Frage wie „Und woher kennen Sie die Maiers?“ oder „Und was verbindet Sie mit unseren Gastgebern?“ Vielleicht wird mir dann geantwortet „Unsere Kinder gehen mit Maiers Kindern in dieselbe Klasse.“ Schon sind mehrere Schachzüge möglich: „Kinder in dem Alter sind ja manchmal schwer zu bändigen...“, oder „Ich höre immer wieder, dass Kinder in diesem Alter, kaum noch mit den Eltern in Urlaub fahren mögen. Welche Erfahrungen haben Sie denn gemacht?“ Ein Satz gibt den nächsten und von den Erfahrungen geht's zur Urlaubsschilderung des Mallorca-Urlaubs (aha, da war ich auch schon - weiterer Anknüpfungspunkt) über Hobbies (Tauchen) zum nächsten Urlaub usw. usw.

Beruflich ist so ein Einstieg nicht immer möglich. Dennoch hat es ja einen Sinn und Zweck, dass Sie gemeinsam mit anderen Menschen auf einem Seminar sind, an einer Besprechung teilnehmen oder auf einem Kongress sind. Vielleicht sind diese Menschen mit dem PKW angereist - „Hatten Sie auch so große Probleme einen Parkplatz zu finden?“ - oder mit der Bahn „Ich bin heute mit der Bahn angereist. Es war schön, dabei die Landschaft zu betrachten. Ich liebe die Berge ... die Seen ... das flache Land ... sehr. Und wie sind Sie angereist?“

Oder Sie reden lieber über etwas belangloses, das eine positive Grundstimmung erzeugt. Zum Beispiel über gute Restaurants oder Urlaubsziele. Je nachdem, was zum Anlass passt. Auch kulturelle Themen wie Theater, Konzerte oder Filme sind gut als Small Talk-Themen geeignet.

Als Small Talk Verneiner sagen Sie jetzt vielleicht: „Ich gehe nicht ins Theater, besuche keine Konzerte und Kino mag ich auch nicht.“ Mag sein, ja und? Was macht das schon? Lesen Sie keine Zeitung, sehen Sie nicht fern? Über Kulturelles lässt sich viel in den Medien nachlesen. Apropos Lesen ... lesen Sie keine Bücher? Auch das sind wundervolle Themen. Das Schöne am Small Talk ist es ja gerade auch, dass man die Themen nicht unbedingt vertiefen muss. So fällt oberflächliches Wissen kaum auf. Falls ein Gespräch Ihnen dann doch einmal zu tiefgehend wird, wechseln Sie das Thema. Gelingt das nicht, so kann man als Ausweg auch einmal die Toilette aufsuchen. Wieder zurück wenden Sie sich einem neuen Gesprächspartner zu, der vielleicht mit anderen Themen auf Sie gewartet hat. Ich sage ganz bewusst: Auf Sie gewartet hat. Denken Sie bloß nicht, dass Sie der einzige Mensch auf dieser Veranstaltung sind, der Probleme mit Small Talk hat. Jeder möchte gerne reden und angesprochen werden, viele nur nicht um jeden Preis. Deswegen besteht die wirkliche Kunst des Small Talks darin abwechslungsreich und interessant zu plaudern.

Vermeiden sollten Sie möglichst Gespräche über das Wetter. Das ist zwar garantiert belanglos und damit ungefährlich, dafür entlarvt es Sie aber auch als Langweiler. Wetter-Themen sollten wirklich immer nur eine Notlösung darstellen. Als Einleitung mögen sie noch gerade tauglich sein, aber bitte, das darf es dann auch gewesen sein. Schwierig? Na, so schlimm ist es doch nicht. „Das Wetter ist für die Jahreszeit ja viel zu kühl“ wendet sich ein Besucher an Sie. Nun müssen Sie natürlich reagieren. Aus der Wetterfloskel kann man selbstverständlich einen 5-minütigen Plausch herausholen - aber wen interessiert es wirklich? Deswegen sagen Sie „Ja, das stimmt. Auf dem Weg hierher hat es wie aus Eimern geschüttet. Dabei war es am letzten Wochenende noch traumhaft schön. So schön, dass ich mich spontan dazu entschlossen habe eine Bootstour mitzumachen. Es war toll, die Städte einmal aus einer anderen Perspektive zu betrachten. Ich habe dann noch einen kleinen Spaziergang in XY gemacht, einen leckeren Wein getrunken und war erst am späten Abend wieder zu Hause. Welche Erfahrungen haben Sie schon einmal bei solchen Gelegenheiten gemacht?“ Wunderbar! Sie haben Ihrem Gesprächspartner damit viele Möglichkeiten zur Antwort gegeben. Er kann jetzt auf das Bootfahren allgemein oder speziell eingehen, kann auf die Stadt XY eingehen oder auf die Qualität von Wein einsteigen! Voilà, ist doch gar nicht so schwer.

Vermeiden Sie die Floskel "Wie geht`s", wenn Sie sich mit einem neuen Bekannten unterhalten. Personen die Sie nicht so gut kennen, werden dadurch in die Enge gedrängt. Sie fühlen sich vielleicht zu einer Notlüge "Danke, gut" genötigt. Ist die Person offener, so erzählt sie ihnen sämtliche Probleme. Meistens möchte man diese zumindest am Anfang eines Gesprä-

ches nicht diskutieren.

Stellen Sie die Frage "Wie geht`s" erst, wenn Sie den Gesprächspartner besser kennen. Zudem sollten Sie sich ernsthaft für die Situation des Anderen interessieren.

Tipp:	Spielen Sie Ping-Pong
--------------	-----------------------

Small Talk ist im Grunde ein Ping-Pong-Spiel. Wenn Sie das beherrschen, trägt dies nicht nur zu Ihrer Empathie bei, sondern Sie erfahren auch eine Menge Dinge über die Menschen, die Sie interessieren (oder im Verlauf des Gespräches interessieren). Das Ping-Pong-Spiel geht ganz einfach:

Maier:	„Ich habe ganz schön lange gesucht, bis ich einen Parkplatz gefunden habe. Ist Ihnen das auch so ergangen?“	Ping	
Schulz:	„Nein. Ich bin diesmal mit der Bahn angereist.“	Pong	Antwortet „geschlossen“. Damit könnte Maier nun das Gespräch mit einem kurzen „Aha“ beenden. Doch er lässt nicht locker und macht den nächsten Satz.
Maier:	„Das sollte ich beim nächsten Mal auch besser machen. Es war sicher entspannend, die Landschaft dabei zu betrachten.“	Ping	Maier spielt Schulz einen Anknüpfungspunkt zu: die Landschaft
Schulz:	„Weniger. Ich bin mit der Bahn gefahren, weil ich noch arbeiten wollte. Wir haben da ein aktuelles Problem mit einem unserer Zulieferer.“	Pong	Der „harte“ Brocken Schulz, geht darauf nicht ein. Stattdessen kontert er mit einem beruflichen Problem.
Maier:	„Ja, die Situationen kenne ich gut. Da steht das Wochenende vor der Tür, man denkt man könne einmal mit der Familie was unternehmen und im letzten Moment rauscht eine dringende Sache auf den Schreibtisch.“	Ping	Maier nimmt diesen Ball nicht auf. Die Situation scheint ihm hierfür nicht angemessen. Die Gefahr zu groß das Schulz dann doch das Gespräch beendet, weil er ja Maier noch gar nicht kennt. Er lenkt das Gespräch wieder ins Allgemeine.
Schulz:	„Ja. Beim letzten Mal musste ich sogar meinen gebuchten Urlaub absagen.“		Aha, Maier hat ihn. Der Ball saß, jetzt kann's weiter gehen mit Reisen und

Unterstellen wir einmal einen anderen Zug für die Eröffnung des Spiels. Die soeben dargestellte zu vermeidende Eröffnungsfrage: Wie geht's. Diese Frage wird an Sie von einem Ihnen völlig fremden Menschen gerichtet. Sie

erschauern innerlich ob der Vertrautheit, die dieser Mensch Ihnen offenbart, aber Sie wollen Spielen: Spiel - Satz -Sieg:

Fremder	„Wie geht's“	Ping	
Sie	„Danke der Nachfrage. Bei einem solchen Fest hebt sich die Laune ja immer gleich. Ich habe mich über die Einladung von Herrn XY sehr gefreut. Herr XY ist ein langjähriger Geschäftsfreund von mir. Es ist immer wieder toll, was er auf die Beine stellt. Welche Umstände haben Sie hierher geführt?“	Pong	Hilfe! Nur das Gespräch vom Wohlbefinden ablenken. Habe keine Lust, mir Krankheitsgeschichten anzuhören!
Fremder	„Ich bin durch Zufall hier. Ich begleite Frau ZZ.“	Ping	Das hat nicht so recht geklappt, scheint ja ein Langweiler zu sein.
Sie	„Sie müssen mal die köstlichen Salate versuchen. Das Buffet ist wirklich gut. Vor einigen Tagen war ich privat im Restaurant V. Nicht nur, das die Preise dort nach der EUR-Umstellung enorm angestiegen sind, das Essen war nicht besonders. Welche Erfahrungen haben Sie mit den Preissteigerungen durch die Umstellung gemacht.“	Pong	So, wenn das nicht klappt klinge ich mich aus dem Gespräch aus. Jetzt habe ich ihm die Themen Essen und Trinken und die EUR-Umstellung angeboten.
Fremder	„In einigen Bereichen habe ich auch erhebliche Preissteigerungen festgestellt. Nun stellen Sie sich einmal vor,...“	Ping	Sieg! Das Gespräch wird interessant ...

Das Ping-Pong-Spiel ist also ein Wechselspiel von Aussagen, wobei man versucht, auf den Kommunikationspartner einzugehen. Dies gelingt in aller Regel, wenn man sich nicht zu schnell entmutigen lässt. Innerhalb des Ping-Pong-Spiels gilt es einige Regeln zu beachten.

Regeln beim Ping-Pong

Themen nur kurz ansprechen

Small Talk dient dazu, Gemeinsamkeiten zu entdecken. Wenn Sie mit Ihrem Gesprächspartner keine Gemeinsamkeiten entdecken, ziehen Sie zum nächsten Gesprächspartner und versuchen dort den Ball ins Spiel zu bringen.

Beherrschende oder besserwisserische Aussagen sind fehlplatziert

Vermeiden Sie lehrerhafte Aussagen. Im Small Talk geht es nicht darum jemanden von einer Sache zu überzeugen. Sie wollen ja bloß Gemeinsamkeiten entdecken. Mehr nicht.

Versuchen Sie die besonderen Fähigkeiten und Stärken Ihres Gesprächspartners in Erfahrung zu bringen.

Dies ist wichtig, damit Sie einschätzen können, ob es sich lohnt mit diesem Gesprächspartner eine Beziehung (Berufliche Beziehung, Interessenbeziehung)

hung) aufzubauen.

Vermitteln Sie gute Laune

Strahlen Sie positive Energie aus. Lächeln Sie viel (nicht grinsen!) und machen Sie ein offenes Gesicht und offene Gesten. Halten Sie Blickkontakt zum Gesprächspartner. Lassen Sie ihre Blicke nur dann schweifen, wenn Sie auf der Suche nach einem neuen Konversationspartner sind.

Abbildung 28: Regeln für Ping-Pong im Small Talk

Wenn Sie das nächste Mal auf einem Empfang oder einer Veranstaltung sind, sollten Sie das Ping-Pong-Spiel unbedingt einmal ausprobieren. Ich bin mir ganz sicher, dass es Ihnen auf diese Art leicht fällt, Small Talk zu halten. Ja, es wird Ihnen sogar Vergnügen bereiten, denn nur Sie kennen ja die geheimen Regeln des Spieles und können bei jeder Aussage das Ping und das Pong gedanklich notieren. Machen Sie sich den Spaß und zählen Sie einmal die Aufschläge im Spiel. Wenn Sie aufhören zu zählen haben Sie einen interessanten Gesprächspartner gefunden. Das Spiel gerät in Vergessenheit und Sie werden den Small Talk in allen seinen Facetten genießen.

Perfektionieren können Sie den Plausch übrigens noch, indem Sie die Regeln des Fragens nutzen. Springen Sie mit dem Ping-Pong-Spiel über Ihren eigenen Schatten - Sie werden das Spiel lieben und vergessen mit welchen Vorbehalten Sie heute noch Veranstaltungen besuchen! Bonne Chance!

Literaturtipps:

Martin, D.; Boeck, K.: Small Talk. Die hohe Kunst des kleinen Gesprächs, Heyne, München, 1999

Hesse, J.; Schrader, H. Chr.: Small Talk. Die Kunst des lockeren Gesprächs, Eichborn, Frankfurt/Main, 2001

Topf, C.: Small Talk, Haufe, Freiburg, 2002

4 Fragen nutzen

„Wer fragt, der führt“ heißt ein Sprichwort. Die Fragetechnik ist tatsächlich ein gutes Mittel der Gesprächsführung. Wer fragt, braucht keine Behauptungen oder Meinungen aufzustellen oder zu beweisen. Wer fragt, lernt die Wünsche und Meinungen des Gesprächspartners schnell und gut kennen. Der Fragende erhält mehr Informationen, weil sein Anteil der Redezeit extrem klein ist. Widerstände lassen sich leichter analysieren und der Fragende selber hat Zeit zum Nachdenken. Zudem entsteht nicht das Gefühl beim Gesprächspartner, dass man ihm etwas einreden will. Und noch ein wichtiger Punkt: das natürliche Geltungsbedürfnis des Gesprächspartners wird berücksichtigt, indem man ihn nach seiner Meinung fragt.

Nehmen wir an, Sie fragen: *„Lehnen Sie die Politik der großen Parteien ab, oder befürworten Sie diese?“*. Ihr Befragter sagt, er befürworte die Politik. Was haben Sie aus dieser Antwort gelernt? Nichts, denn Sie wissen nichts über die Gründe seines Zuspruchs. Zudem wissen Sie nicht, ob er den Begriff *„große Parteien“* mit den gleichen Inhalten gefüllt hat wie Sie. Vielleicht dachte er nur an seine Lieblingspartei, die für ihn groß ist, da er nicht weiß wie *„große Parteien“* zu definieren ist. Sie wissen also zum einen nichts über seine Beweggründe und zum anderen nichts über den Bezugsrahmen. Hinzu kommt, dass Sie nicht wissen wie Ihr Gesprächspartner informiert ist. Wäre Ihre Frage mit anderen Fragen über Parteien vorbereitet worden, wäre die Parteienfrage vielleicht anders beantwortet worden. Somit spielt auch die Art der Frage und die Anordnung der Frage eine Rolle. Letztendlich war die Dimension der Frage auch nicht ersichtlich. War die Familienpolitik gemeint oder die Umwelt-, Arbeits- oder Sozialpolitik? Vielleicht hat ihr Gesprächspartner an die Familienpolitik gedacht, da ihn das gerade beschäftigte.

Die Frage wirft im Wesentlichen drei Probleme auf:

1. *Wie* ist die Frage zu formulieren?
2. *Welche* Art von Frage (und Antwortvorgabe) ist angemessen?
3. *Warum* wird die Frage gestellt?

Um dem **Bezugsrahmen** gerecht zu werden, müssen die Gründe der möglichen Antwort erforscht werden. Hierzu werden zusätzliche Fragen gestellt:

1. *„Warum sind Sie dieser Meinung?“*
2. *„Was meinen Sie damit?“*
3. *„Woran denken Sie dabei?“*
4. *„Woran lag das?“*

Diese zusätzlichen Fragen sind bedeutsam, um die entsprechende Antwort einordnen zu können. Ob eine solche *„Gründe-Frage“* offen oder geschlossen gestellt werden sollte ist nicht eindeutig zu beantworten.

Sie sollten auch den **Informationsstand** des Gesprächspartners einordnen können. Hierzu ist es notwendig, klare Fragen zu stellen, die es sicherstellen, dass der Gesprächspartner dasselbe darunter versteht. Eine Frage muss also eindeutig sein. Hier liegt eine besondere Gefahr verborgen. Dasselbe Wort bedeutet unterschiedlichen Menschen oftmals etwas anderes. Abstrakte Begriffe müssen daher in gegenständliche Begriffe verwandelt werden, die für alle Gesprächspartner die gleiche Bedeutung haben.

Beispiel:

Wenn Sie den Begriff "Arbeit" hören, woran denken Sie?

1. Arbeit für alle
2. Festanstellung
3. Ich will tun, was mir Spaß macht

oder:

Was bedeutet "Computer" für Sie?

1. Rechner
2. Datenverarbeitungsanlage
3. Personal Computer
4. Midrange

Bei der Frage muss unbedingt deren **Dimension** beachtet werden.

"Was haben Sie für Nachbarn?"

- | | |
|-------------------|-----------------------------|
| 1. Schicht: | Handwerker, wie wir |
| 2. Einkommen: | Meistens reiche Leute |
| 3. Familiengröße: | Familien mit vielen Kindern |
| 4. Religion: | Die meisten sind katholisch |

Um auszuschließen, dass der Gesprächspartner darunter etwas anderes versteht, sollte diese Frage vorbereitet werden.

"Die Nachbarschaft ist meistens bunt. Haben Sie schon einmal daran gedacht, wie viele Familien mit zwei Kindern in ihrer Nähe wohnen?"

Aus dem bisher Verdeutlichten folgt, dass auch die Reihenfolge der Fragestellung ein wesentliches Element im Gespräch ist. Die einzelnen Fragen sollten u.U. nicht isoliert betrachtet werden, sondern in ihrem jeweiligen Kontext. Ein guter Gesprächspartner geht i.d.R. vom Allgemeinen zum Besonderen vor.

Die gesamte Fragenreihenfolge sollte immer wieder kritisch durchdacht werden. Leicht kann sonst der „Halo-Effekt“ auftreten. Hierbei wird die Antwort

nicht aufgrund des Frageinhaltes gegeben sondern aufgrund der vorhergegangenen Frage. Beispiel:

1. *"Was halten Sie von der Todesstrafe"*
2. *"Wie sollte man Sexualdelikte bestrafen"*
1. *"Was halten Sie von der weltweiten Umweltverschmutzung?"*
2. *"Wie finden Sie die Umweltpolitik des Unternehmens?"*

Können Sie sich vorstellen, was bei der obigen Fragereihenfolge passiert? Nehmen wir an, Sie erhalten als Antwort auf Frage 1 ein „Ich lehne sie ab“. Die darauffolgende Frage wird mit „Ich bin dafür, Sexualdelikte streng zu bestrafen“ beantwortet. Nun wird Frage 3 gestellt. Wir können jetzt davon ausgehen, das diese eher negativ beantwortet wird, also etwa „... schlimme Folgen... muss unbedingt eingeschritten werden...“ Die letzte Frage wird vermutlich nun eher mit einem schlechten Gewissen beantwortet („Ich denke, wir müssen uns viel intensiver mit dem Thema der Umweltpolitik in unserem Unternehmen auseinandersetzen.“). Erkennen Sie, was ich meine? Wenn am Anfang Fragen gestellt worden wären, die eher positiv beantwortet würden, wäre bei der letzten Frage vermutlich eine andere Antwort zu erwarten gewesen (etwa: „Wir tun viel für die Umweltpolitik bei uns. Zum Beispiel ...“).

Bei gestellten Fragen, ist auch zu bedenken, dass Fragen unbedingt Mindestforderungen erfüllen müssen: die Frage muss verständlich sein und die Frage muss kurze Zeit im Gedächtnis behalten werden können.

Es gibt verschiedene **Fragetypen**, die eingesetzt werden können.

Fragety- pus	Merkmal	Einsatz und Wirkung	Beispiel
Offene Frage	Wie, warum, wodurch	Auflockerung der Gesprächs- atmosphäre, Motivation zum Reden Einholung von Hintergrundin- formation	Wie machen Sie das? Warum legen Sie Akten ab?
Direkte Frage	Wie, warum, wodurch	Sachverhalt wird direkt ange- sprochen	Warum legen Sie die Akten auf diesen Stapel?
Rhetorische Frage	Zielt auf eine bestimmte Antwort ab	Eröffnungsplausch, Warming- up-Phase	Dieses Bild gefällt mir sehr gut - haben Sie das gemalt?

Fragety- pus	Merkmal	Einsatz und Wirkung	Beispiel
Indirekte Frage	Fragt scheinbar nach Neben- sächlichkeiten	Vermeidung von gezwun- gener Rationalität, Entlockung von Aussagen	"Sie haben ein sehr schönes Firmenge- bäude. Fühlen Sie sich eigentlich hierin wohl?"
Suggestiv- frage	Führen nicht zu einer objektiven Antwort. Antwort wird in eine gewollte Bahn gelenkt.	Kann zu falschen Antworten und Meinungen führen.	"Wir haben noch zwei Minuten Zeit. Möchte etwa jemand noch ein wichtiges Thema an- schneiden?"
Geschlos- sene Frage	Antwort fast nur mit ja oder nein möglich	Zwingt zur eindeutigen Aus- sage	Sind Sie dafür zu- ständig? Ist Herr M. Ihr direkter Vorgesetzter?

Offene Fragen

Offene Fragen werden gestellt, wenn der zu Befragende in beliebiger Ausführlichkeit, Genauigkeit, Form und Richtung antworten soll. Eine offene Frage eignet sich sehr gut zur Eröffnung des Gesprächs, die Beziehungsebene des Gesprächspartners wird angesprochen und der Kontakt hergestellt. Mit der Stellung von offenen Fragen können Sie Erfahrungen, Meinungen, Ziele, Sorgen, Probleme und Erlebnisse Ihres Gesprächspartners ansprechen. Zudem erfahren Sie neue Perspektiven, da der zu Befragende unvoreingenommen antwortet.

Offene Fragen werden auch häufig als "W-Fragen" bezeichnet. Sie beginnen mit "Was", "Wer", "Wann", "Welche", "Warum".

1. *"Wir möchten mit Ihnen über Ihr Team sprechen. Was können Sie uns dazu sagen?"*
2. *"Es gibt viele Möglichkeiten Mitarbeiter zu führen. Erzählen Sie, wie Sie das machen?"*

Diese Frageart wirkt stark auffordernd, bleibt aber in der Gegenstandsbeziehung unbestimmt, sie öffnet dem Befragten das größtmögliche Antwortfeld oder grenzt es nur zeitlich oder räumlich ein. Solche Fragen sind sehr gut als Einstiegsfrage in ein Gespräch geeignet; sie dienen der Exploration.

Fragen können auch stark motivierend formuliert werden:

1. *"Das Projekt ist erst vor einem Monat aufgesetzt worden, und Sie sind heute bereits fertig. Wie haben Sie das gemacht?"*

2. *"Jetzt, nachdem Sie Ihre Entscheidungen getroffen haben: Wie geht es weiter?"*

Der Gesprächspartner fühlt sich durch solche Fragen positiv angesprochen, der Ton wird so offener und vertraulicher. Diese Art der Fragestellungen birgt jedoch die Gefahr in sich, dass der Gesprächspartner weit ausholt und wichtige Zeit verbraucht wird.

Bei einer offenen Frage gilt jedoch, dass die Reihenfolge der Nennungen des Gesprächspartners nicht immer die Wichtigkeit wiedergibt. Er kann sogar das Wichtigste nicht genannt haben, weil er es für selbstverständlich hielt.

Rhetorische Fragen

Rhetorische Fragen sind meistens Wiederholungs- oder Nachfragen und dienen zur Klärung einer undeutlichen oder mehrdeutigen Antwort (Verständnisfrage). Auch unklarer Begriffe (Definitionsfrage) können mit einer rhetorischen Frage hinterfragt werden. Eine Verstärkung der Antwortaussage (= Interpretierende Frage) kann ebenfalls mit einer rhetorischen Frage erreicht werden. Dies geschieht, indem Sie die vermutete Aussage, vielleicht auch die Antwortintention aufgreifen und prägnant formulieren.

Direkte Fragen

Direkte Fragen zielen auf einen objektiven Tatbestand oder den Erfahrungsschatz des Gesprächspartners ab. Hier wird dieser persönlich angesprochen. *"Können Sie uns ganz ausführlich erzählen, wie Sie eine Mailing-Aktion durchführen?"* Objektive Tatbestände werden direkt erfragt *"Besitzen Sie eine Kreditkarte?"*. Nach Wünschen des Gesprächspartners kann auch mittels direkter Frageform gefragt werden *"Wünschen Sie sich eine größere Wohnung?"* (phänomenaler Tatbestand). Direkte Fragen eignen sich sehr gut zur Erforschung des Erfahrungsschatzes des Gesprächspartners und zur Erforschung der betrieblichen Abläufe am Arbeitsplatz des Gesprächspartners.

Indirekte Fragen

Indirekte Fragen verdecken das eigentliche Ziel einer Frage. Es gibt zwei Formen der indirekten Frage: Entweder enthält die Frage eine indirekte Bewertung (indirekte Provokation), oder sie verschleiert das Frageziel durch Austauschen des Fragegegenstands (Indizienfrage).

Indirekte Provokation

Die Frage zitiert ein Urteil oder eine Bewertung (= Aussagen Dritter) und konfrontiert den Gesprächspartner mit dieser Wertung.

Beispiele:

1. *"Man sagt, dass die Kfz-Zulieferindustrie in einer Krise steht. Finden Sie das auch?"*
2. *"Umweltbewusste Menschen halten Mehrweg-Verpackung für die ökologisch einzig verantwortbare Verpackung. Teilen Sie diese Ansicht?"*

Der Gesprächspartner wird zu einem Werturteil über den angesprochenen Sachverhalt provoziert. Die Provokation kann schwach oder durch das Aufzeigen von Veränderungen, von moralischen Wertungen oder Widersprüchen gesteigert werden. Mit indirekten Provokationsfragen können Sie Ihre eigenen Ansichten oder Wertungen verdeckt (objektiviert) zum Ausdruck bringen und sich distanziert geben. Solche indirekte Provokationsfragen erzeugen Erklärungs- oder Rechtfertigungsdruck. Sie setzen den Gesprächspartner einer Spannung aus und verschlechtern die kommunikative Beziehung, umso mehr, je deutlicher sich die verdeckte Provokation auf die Einstellung des Gesprächspartners bezieht. Schwache Provokationsfragen können Eröffnungsfragen sein; stark provozierende Fragen sind im weiteren Verlauf eines Gesprächs eher klimaverträglich.

Indizienfragen täuschen dem Gesprächspartner ein anderes Frageziel vor als das von Ihnen verfolgte. Dies geschieht nicht durch eine bestimmte Frageformulierung, sondern durch die Verdoppelung der Bedeutungsebene (Semantik): Die Antwort gilt als ein Indiz für einen Sachverhalt, der direkt nicht gefragt wurde. Es entsteht ein Dissens: Der Gesprächspartner versteht die Frage faktisch, der Fragende indessen gibt ihr eine symptomatisierende Funktion. Meist wird die verdoppelte Bedeutungsebene (Indiziencharakter) erst im Verlauf mehrerer Fragen offensichtlich.

Beispiel:

Frage: "Mit welchem Verkehrsmittel sind Sie gereist?"

Antwort: Mit dem Auto.

Anschlussfrage: "Sind Sie das letzte Mal auch mit dem Auto gekommen?"

Antwort: Ja.

Anschlussfrage: "Sie sind sehr viel mit dem Fahrzeug unterwegs?"

Antwort: Begründende Bestätigung.

Folgernde Frage: "Bereitet Ihnen Ihr umweltschädigendes Verhalten kein schlechtes Gewissen?"

Dasselbe in der Umkehrung:

Frage "Haben Sie schon mal was vom Treibhauseffekt und der drohenden Klimakatastrophe gehört?"

Antwort: Ja, natürlich - warum?.

Anschlussfrage: "Kennen Sie die Hauptursache?"

Antwort: Ja, der CO₂-Ausstoß durch die Industrieländer.

Unterstellende Folgerungsfrage: "Ganz schlimm sind die Kraftfahrzeuge. Wie können Sie es mit ihrem Umwelt-Gewissen vereinbaren, dass Sie so viel Auto fahren?"

Der Gesprächspartner gibt Ihnen so Erklärungen und Auskünfte, die er so nicht geben würde, wenn das Frageziel schon zu Beginn offensichtlich wäre; sei es, weil er sie bewusst verschweigen wollte, sei es, weil sie ihm gar nicht bewusst sind (tiefenpsychologische Ebene). Die indizierende Fragekette mündet in die aufklärende Geständnis- oder Bekenntnisfrage, deren Beantwortung meist eine Vertiefung des Themas bedeutet.

Indirekte Fragen, hier vor allem Indizienfragenketten, lassen den Fragenden wegen der von ihm verdoppelten Bedeutungsebene als überheblich erscheinen: Hier können sich die Gesprächspartner nicht nur provoziert fühlen, sondern auch irreführt. Sie reagieren vielleicht aggressiv oder verweigern eine Antwort. Die Bekenntnisfrage kann vom Gesprächspartner aber auch als Überrumpelung empfunden werden. Sie erzeugt Misstrauen, verschlechtert das Gesprächsklima und stört das Verhältnis ganz stark.

Suggestivfragen

Suggestivfragen sprechen einen Sachverhalt nicht direkt an. Es wird versucht durch Umwege eine Antwort zu erhalten. *"Wir möchten uns über Modelle der Arbeitszeitregelung mit Ihnen unterhalten. Wann kommen Sie genau zur Arbeit?"* Auch wenn der Befragte morgens oft unpünktlich zur Arbeit kommt, kommt er nicht umhin eine Antwort zu geben. Der Suggestivdruck bei dieser Frage entsteht dadurch, dass nicht nur eine Antwort vorgestimmt wird, sondern diese Antwort auch noch eine positive Bewertung enthält. Die Vorgabe und die Bewertung zusammen erzeugen dann eine starke suggestive Wirkung.

"Kommen Sie morgens immer unpünktlich zur Arbeit oder sind Sie i.d.R. pünktlich?" Auch hier hat der Befragte keine Chance, eine ehrliche Antwort zu geben. Er darf nicht zugeben, dass er unpünktlich erscheint. Die Antwort auf diese Frage wird damit dem Gesprächspartner vorgegeben.

Geschlossene Fragen

Geschlossene Fragen enthalten Antwortvorgaben. Die einfachste Form der geschlossenen Frage ist die Ja-Nein-Frage. Hierbei sind nur zwei Antwortalternativen vorgegeben. Geschlossene Fragen eignen sich, wenn Sie beispielsweise ein Gespräch zu Ende führen möchten. Auch Meinungen lassen sich mit geschlossenen Fragen überprüfen. Die Standpunkte Ihres Gesprächspartners können Sie mit geschlossenen Fragen ebenfalls präzisieren.

Geschlossene Fragen mit zwei Antwortalternativen sind beispielsweise:

"Sind Sie für oder gegen die Einführung eines Workflow-Managements?"

Sind Sie für oder gegen die Einführung einer gleitenden Arbeitszeit?"

"Sollten die Firmen-PKWs mit Mobiltelefonen ausgerüstet werden?"

"Sind Sie für oder gegen die Zusammenlegung der Abteilungen A und B?"

Geschlossene Fragen können nach unterschiedlichen Mustern aufgebaut werden. Halbgeschlossene Frageformen (Angebot von Alternativen) sollen das Antwortfeld eingrenzen. Sie erreichen dies durch die Vorgabe von Antworten oder Antwortmöglichkeiten. Solche Fragen werden meist mit der Konjunktion "oder" konstruiert (Oder-Fragen, Alternativ-Fragen). Durch die Vorgabe von mehreren Antwortmöglichkeiten entstehen Fragen, die die Beweggründe des Gesprächspartners erforschen. Solche Fragen eignen sich hervorragend für Gespräche mit Kunden, um sie über die Kaufmotivation zu befragen.

"Was hat Sie bewogen dieses Produkt zu kaufen?"

1. Verpackung
2. Form
3. Preis
4. Image
5. Fernsehwerbung
6. Sonstiges, und zwar...

"Warum sind Sie der Meinung, dass die Einführung von digitaler Signatur, einen Vorteil für Sie darstellt?"

1. schnellere Weitergabe von bearbeiteten Akten
2. schnelle Kommunikation durch Elektronik Mail
3. Abruf von Datenbankinformationen
4. „Rundum-Sachbearbeitung“ möglich

"Welche Möglichkeiten eines finanziellen Anreizsystems würden Sie befürworten?"

1. Jahresausschüttung aufgrund eines erwirtschafteten Gewinns
2. Punktesystem für Deckungsbeiträge
3. Provisionssystem
4. Incentiv-Reise
5. Gratifikation aufgrund erreichter Ziele

Mit geschlossenen Fragen, kann der Befragte auch aufgefordert werden, eine Schätzung abzugeben.

"Was schätzen Sie, wie viel % unseres Umsatzes geben wir für Werbung aus?"

1. 5 %
2. 10 %
3. 30 %

Bei einer geschlossenen Frage gilt, dass ein Befragter, der seine Gründe durchdacht hat, mit den vorgelegten Antwortalternativen nicht auskommt. Je weniger jemand seine Gründe durchdacht hat, umso hilfreicher sind Auswahlmöglichkeiten für ihn.

Dem Befragten können mit einer geschlossenen Frage auch Alternativen mit einer vorgegebenen Rangordnung angeboten werden. *"Gehen Sie 1x, 2x oder 3x wöchentlich einkaufen". "Wie oft nutzen Sie unsere betriebseigene Bücherei? Häufig, selten oder nie?"*

Sie haben gelesen, dass in der Kommunikation die Art und Weise der Fragestellung und ihre Formulierung eine erhebliche Rolle spielen. Leider machen wir uns im Alltag nicht immer die Wirkung bewusst, so dass unüberlegt formulierte Fragen durchaus eine verheerende Wirkung auf den Gesprächspartner haben können. Deswegen empfehle ich stets zur Vorbereitung von ganz wichtigen Gesprächen (zum Beispiel ein Vorstellungsgespräch, ein entscheidendes Gespräch mit dem Chef) zunächst die wesentlichen Gesprächspunkte zu notieren und dann auch Fragen schriftlich zu formulieren. Trauen Sie sich ruhig, Ihre Notizen mit zu den Gesprächen zu nehmen. Ich habe noch nie erlebt, dass Gesprächspartner sich Notizen durchgelesen haben; sie brauchen also keine falsche Scham zu haben, wenn Sie Ihre Notizen mit in ein solches Gespräch nehmen. Ja, die Wirkung ist eigentlich genau umgekehrt: Ihr Gesprächspartner wird Hochachtung vor Ihnen haben, weil Sie gut vorbereitet sind. ... Übrigens, ich schreibe mir immer die 3 „W“ oben rechts auf meinen Notizblock (Wie, warum, wodurch) - Sie erinnern mich dann daran, offene und direkte Fragen zu stellen und damit positiven Einfluss auf den Gesprächsverlauf zu nehmen. Genau so wichtig, wie die Kunst richtige Fragen stellen zu können, ist die Kunst, anderen Menschen zuzuhören. Meinen Sie, Sie seien ein guter Zuhörer? Lesen Sie das nächste Kapitel und stellen Sie sich bitte im Anschluss noch einmal die Frage: „Bin ich ein guter Zuhörer?“.

Literaturtipps

Birkenbihl, V. F.: Fragetechnik schnell trainiert, MVG, München, 2000

Mayer, H.O.: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, Oldenbourg, München, 2002

Wachtel, St.: Überzeugen vor Mikrofon und Kamera. Was Manager wissen müssen. Interviews, Pressekonferenzen, Talkshows, Business-TV, Campus, 1999

5 Zuhören können

Sprechen und Zuhören bestimmen unser Leben. Es gibt kaum Situationen im Leben, in denen Kommunikation keine Rolle spielt.

Gutes Zuhören verringert Missverständnisse und trägt damit wesentlich zu einer gelungenen Kommunikation bei. Gerade das Gespräch besteht ja aus einem Wechsel von Sprechen und Zuhören. Vor allem bei Überzeugungsgesprächen glauben viele, ihre Chancen stiegen proportional mit der Sprechdauer, und vergessen dabei völlig, dass der Partner sich ebenfalls äußern möchte.

Zuhören ist ebenso wichtig wie sprechen - und ebenso trainierbar! Wer sich selber allerdings als den Nabel der Welt betrachtet, dem wird das Akzeptieren dieser Erkenntnis schwer fallen. Beim Zuhören steht der Partner im Mittelpunkt. Zuhören ist keine passive, sondern eine aktive Beschäftigung. Damit das Zuhören auch wirklich zu einem aktiven Tun werden kann, sind einige Regeln unverzichtbar. Diese Regeln gründen in Teilen auch bei der Akzeptanz des anderen Menschen. Ohne ein Interesse am Mitmenschen können die Regeln im Allgemeinen kaum eingehalten werden. Wesentliche Regeln:

Tipp:	Hören Sie geduldig zu. Geduld ist in der heutigen hektischen Zeit nicht mehr unbedingt eine Tugend, die jedem von uns liegt. Der Druck des Arbeitsumfeldes und der zeitliche Druck sind enorm hoch, so dass das geduldige Zuhören durchaus eine eigene Disziplin darstellen kann. Geduldiges Zuhören zeichnet sich dadurch aus, dass Sie dem Andere Ihre Wertschätzung erweisen, indem Sie ihn zum Beispiel nicht unterbrechen.
-------	--

Auch ein Gespräch sollte nicht abgebrochen werden. Dazu ist es jedoch notwendig, dass Sie vorher ein Zeitlimit mit Ihrem Gesprächspartner vereinbaren. Sie sollten auch stets bis zum Ende der Ausführungen zuhören. Das ist nicht so ganz einfach, denn oftmals haben wir schon die Antwort im Kopf und würden sie auch gerne äußern, so dass es dann sehr schwierig ist, die Konzentration noch auf das Gegenüber zu richten. Zum geduldigen Zuhören gehört es sicherlich auch, dass Sie sich wertschätzend Ihrem Gesprächspartner gegenüber verhalten. Nehmen Sie Blickkontakt auf und lassen Sie sich nicht ablenken, indem Sie zum Beispiel mit dem Kugelschreiber spielen, in Ihren Unterlagen blättern oder Ihren Blick in den Raum schweifen lassen. Ein solches Verhalten vermittelt dem Sprecher, dass Sie sich wenig für seine Rede interessieren.

viele Menschen sagen das, was sie zu sagen haben, in den ersten Sekunden und fliegen dann mit ihrem Fluggerät mehrere Runden über dem Flughafen bevor sie zur Landung ansetzen. Hören Sie sich auch diese „Redegirlanden“ geduldig an. Denken Sie an die Verständnismodelle der Kommunikation (Sach-Beziehungsebene, Appell, Selbstoffenbarung/HDI-Modell).

Zuhören erfolgt in folgenden Schritten

- 1.wahrnehmen
- 2.zuordnen
- 3.werten und urteilen
- 4.antworten

4 Arten des Zuhörens

- "Ich verstehe ... "
- Aufnehmendes Zuhören
- Umschreibendes Zuhören
(paraphrasieren)
- Aktives Zuhören
Ebene der Meta-Kommunikation
Wie gehen wir miteinander um?
Perspektive Gesprächspartner berücksichtigen
Gefühle an-/aussprechen



Abbildung 29: Aktives Zuhören - the best

1. **Wahrnehmen.** Es geht darum, die Botschaft des Sprechers möglichst vollständig aufzunehmen und zu behalten. Oft stehen dem Störfaktoren wie Lärm, undeutliche Aussprache, Fremdsprache, geringe eigene Konzentration, Angst vor dem Vergessen entgegen.

Richtiges Wahrnehmen heißt:

1. den Sprecher nicht unterbrechen
2. nachfragen, wenn Sie etwas (akustisch) nicht verstanden haben
3. sich voll auf den Sprecher konzentrieren. Also nicht: mit dem Schreibzeug spielen, Blick zum Fenster hinauswerfen usw.
4. Signale aussenden, die zur Fortsetzung des Gespräches ermuntern.

Übung: Versuchen Sie, im nächsten Gespräch zwei Sekunden zu schweigen, bevor Sie antworten.

2. **Zuordnen.** Das heißt, eine Botschaft so verstehen, wie sie der Sprechende verstanden haben will. Der gute Zuhörer fragt nach, wenn er den Inhalt nicht verstanden hat. Dabei gilt es auch, die Botschaft den vier Sprachebe-

nen zuzuordnen. Steht Information, Appell, Selbstdarstellung oder Kontaktvergewisserung im Vordergrund? So vermeiden Sie voreilige Interpretationen.

3. **Werten und urteilen.** Erst jetzt darf die Botschaft, die wertneutral empfangen wurde, gewertet und beurteilt werden.

4. **Antworten.** Erst jetzt dürfen Sie reagieren. Sie antworten, schweigen, handeln.

Leider ist die Fähigkeit wirklich zuzuhören und auch Gefühle zur Sprache zu bringen, nicht jedem gegeben. Zuhören heißt nicht zu schweigen. Zuhören bedeutet offene Fragen zu stellen. Wirklich zuhören zu können bringt sehr viele Vorteile für Sie:

Information

Sie erfahren eine Reihe von Dingen über den Gesprächspartner. Seine Meinung, seine Gefühle, Probleme, Wünsche, Interessen und Ziele.

Aufmerksamkeit

Durch offene Fragen verspürt der Gesprächspartner Interesse an seiner Person, dem Thema etc. Aufgrund der offenen Fragestellung beschäftigt er sich intensiver mit dem Thema und formuliert entsprechend seine Antwort.

Sympathie

Durch offene Fragen erzeugen Sie bei Ihrem Gesprächspartner positive Gefühle und gewinnen seine Sympathie, weil Sie ihm zeigen, dass Sie sich für ihn, seine Vorstellungen etc. interessieren. Gutes Zuhören hat auch viel mit gutem Sprechen zu tun. Jemand, der konzentriert zuhören kann, wird in der Regel auch sehr konzentriert sprechen. Zum konzentrierten Sprechen gehört es denn aber auch, dass Sie sich nicht durch Assoziationen, die Ihnen während des Sprechens kommen, aufhalten lassen. Wenn Sie meinen, alles das, was Ihnen beim Sprechen in den Sinn kommt, äußern zu müssen, wird Ihre Rede mit hoher Sicherheit für den Zuhörer nicht geordnet erscheinen. Daraus folgt dann ein Redeschwall, der vielleicht mit einem Sachproblem begonnen wurde, über Nebenkriegsschauplätze vorgesetzt wurde und bei einem völlig anderen Punkt endet. Insofern sollten Sie sich also auch beim Sprechen selbst ein wenig disziplinieren. Lassen Sie mich ein praktisches Beispiel zum Thema Zuhören formulieren. Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ein Mitarbeiter kommt ins Büro des Vorgesetzten, um mit ihm ein Problem zu besprechen. Mitarbeiter: „Der Projektplan ist jetzt zum dritten Mal geändert worden. Ich weiß überhaupt nicht mehr, wo mir der Kopf steht. Erst wurde mir gesagt, dass ich für die Projektabwicklung insgesamt sechs Monate Zeit habe, dann wurde der Projektplan geändert und es wurden fünf Monate daraus. Gestern haben Sie mir gesagt, dass bis zum Monatsende alles fertig sein muss. Und zu allem Überfluss ist auch noch Frau Schulze krank geworden und fällt mindestens für 14 Tage aus.“

Vorgesetzter: „Ja, das kann ich gut verstehen. Unser Lieferant hat die Termine geändert, dadurch musste ich die Projektpläne anpassen.“

Was ist hier passiert? Der Mitarbeiter kam mit einem Problem herein, da er mit den zeitlichen Vorgaben des Projektkalenders nicht klar kam. Deutlich hat er signalisiert, dass er auch menschlichen Zuspruch benötigt. Der Vorgesetzte hat dies jedoch nicht aufgenommen. Er war auch nicht in der Lage, mit dem Mitarbeiter eine konstruktive Problemlösung zu erarbeiten. Hier hat also das Zuhören überhaupt nichts gebracht. Die reine Beteuerung, warum der Projektplan geändert wurde, hat dem Mitarbeiter in keinsten Weise helfen können. Mit Formulierungen „Ja, das verstehe ich“ oder „das kann ich sehr gut verstehen“ kommt also keinerlei Problemlösung zustande. In Wirklichkeit hat der Vorgesetzte seinem Mitarbeiter überhaupt nicht zugehört.

Einen guten Zuhörer zeichnet es auch aus, dass er das zuvor Gesagte mit eigenen Worten zusammenfassen kann. Das ist gar nicht so einfach wie es sich jetzt anhört. Diese Methode ist aber der sichere Weg, um festzustellen, ob man das zuvor Geschilderte richtig aufgenommen hat. Damit können Missverständnisse von Anfang an vermieden werden. Zusammenfassungen bieten sich immer dann an, wenn Sachverhalte relativ kompliziert sind oder aber die Sprechzeit Ihres Gesprächspartners sehr lang war. Dann bietet es sich geradezu an, das zuvor Gesagte in Kernpunkten zu verdichten. Sie helfen damit auch Ihrem Gesprächspartner „auf den Punkt zu kommen“. Das sollte natürlich nie so geschehen, dass es als rechthaberisch oder besserwisserisch herausgestellt wird. Zusammenfassungen sollten dazu dienen, die „Rundflüge“ auf dem Flughafen in Grenzen zu halten und wieder zum Kern der Dinge zurück zu kehren. Zu guten Zusammenfassungen zu kommen heißt auch, sich in Geduld beim Zuhören und beim Verlautbaren der eigenen Meinung zu üben. Die beste Form des Zuhörens ist das aktive Zuhören. Das aktive Zuhören umfasst nicht nur die Sachinhalte des Gesprächs, sondern geht auch auf die Beziehungsebene des Gesprächs ein. Anders als beim umschreibenden Zuhören geben Sie beim aktiven Zuhören nicht die ganze Aussage wieder. Vielmehr versuchen Sie knapp das in Worte zu fassen, was gefühlsmäßig mitschwingt. Durch das aktive Zuhören wird signalisiert, dass Sie auch die Beziehungsebene Ihres Gesprächspartners mitbekommen haben. Sie machen deutlich, dass Sie sich völlig auf den anderen Menschen einstellen möchten, in dem Sie zeigen, dass Sie seinen Standpunkt und seine Situation verstehen. Sie schaffen damit eine Atmosphäre, in der sich der andere verstanden fühlt.

Ingenieur Meyer und Ingenieur Müller unterhalten sich nicht. Ingenieur Meyer äußert: „Ich weiß auch nicht, warum meine Arbeit nicht voran geht. Vielleicht sollte ich ja einfach aufhören.“ Der aktive Zuhörer wird die Emotion, die bei der Aussage mitgeschwungen hat, sehr wohl aufnehmen. Vielleicht wird er äußern „Du klingst frustriert“ oder „Sie hören sich ratlos an“.

Gesprächspausen

Auf viele Menschen wirken Gesprächspausen unangenehm. Ich kann mich noch gut an Situationen erinnern, in denen ich als Berufsanfänger mich berufen fühlte, diese Gesprächspausen möglichst schnell zu unterbrechen. Was herauskam waren meist recht unqualifizierte Aussagen. Gesprächs-

pausen sind natürlich! Es gibt verschiedene Arten von Gesprächspausen. Die bekannteste ist die Gesprächspause, die entsteht, wenn ein Sprecher aufgehört hat zu sprechen, einen anderen Kollegen am Tisch anschaut und ihm signalisiert, dass er jetzt einen Standpunkt oder eine Meinung von ihm erwartet.

Ich persönlich höre auch schon einmal auf zu sprechen, wenn ich über einen Sachverhalt kurz nachdenken muss. Für mich ist die Situation einfach, da ich Vorgesetzte der Kollegen bin, insofern wird die Gesprächspause akzeptiert. Die Kollegen erkennen diese Gesprächspausen daran, dass ich meistens ins Leere starre, an die Decke schaue oder zum Beispiel aufstehe und vor dem Flip-Chart stehe, ohne etwas zu schreiben. Wenn solche Gesprächspausen entstehen, so sind das natürlich Pausen. Es sollte Sie nicht weiter beunruhigen, dass einmal eine halbe oder eine ganze Minute nicht gesprochen wird. Nutzen Sie die Pause, um selbst über das Gesagte nachzudenken. Manchmal werden auch Gesprächspausen ganz bewusst herbeigeführt. Denken Sie einmal an ein Brainstorming. Hier wird bewusst von den Teilnehmern gefordert, dass sie zum Beispiel drei Minuten schweigen sollen, um ihre Gedanken zu sammeln, ehe sie ihre Gedanken äußern.

Natürlich gibt es auch Gesprächspausen, die wir alle hassen. Stellen Sie sich vor, wir haben Montagmorgen, 9:00 Uhr. Die allgemeine Montags-Sitzung hat begonnen. Die drei Gruppenleiter sitzen am Tisch nebst fünf Mitarbeitern. Der Abteilungsleiter hat die Sitzung eröffnet und mit einer kurzen Reflexion der vergangenen Woche begonnen. Versetzen Sie sich nun bitte einmal in die Lage der Zuhörer. Vielleicht ist einer der Gruppenleiter noch müde, ein anderer ist übernachtigt, ein dritter hat einfach keine Lust an der montäglichen Besprechung. Der Abteilungsleiter hat 10 Minuten auf die Gruppe eingeredet. Jetzt endet er mit seiner Rede mit der Bemerkung „Und Herr Meyer, was halten Sie davon?“ Herr Meyer wird jetzt einigermaßen erschüttert sein, dass man ihn angesprochen hat. Gleichermäßen möchte er natürlich nicht erkennen lassen, dass er überhaupt nicht zugehört hat. Er wird also versuchen, eine Antwort zu geben, die mehr oder weniger mehrdeutig ist, damit es nicht auffällt. Sie können sich leicht vorstellen, dass die Antwort nicht gerade dazu beitragen kann, eine Problemlösung herbeizuführen. Viel ehrlicher ist es dann, einfach zu sagen „Es tut mir leid, können Sie die Frage nochmals wiederholen?“

Zuhören können ist in unserer Gesellschaft eine Kunst geworden. Viele Menschen meinen, mit ihren Aussagen müssten sie sich unbedingt noch in das Gespräch einbringen. Das führt oft genug zu den Erlebnissen nach dem Motto: Es ist alles gesagt, doch nicht jeder hat alles gesagt. Dadurch werden Besprechungen zu Gesprächsmarathons in denen ein Problem, eine Aussage x-fach mit anderen Worten wiederholt wird. Das muss nicht sein. Wenn Sie sich aktiv mit den Aussagen der Gesprächspartner auseinandersetzen und zuhören, werden Sie erkennen, dass nicht immer alles doppelt oder dreifach gesagt werden muss. Versuchen Sie lieber wirklich zuzuhören und den Kern der Aussagen zu erkennen. Wenden Sie die Fragetechnik an,

wenn Sie Dinge noch unter einem anderen Aspekt behandeln möchten oder wenn Sie erkennen, dass Sach- und Beziehungsebene keine harmonische Verbindung eingegangen sind. Diese feinen Aspekte eines Gespräches werden Sie aber nur mitbekommen, wenn Sie die Geduld aufbringen und Ihrem Gesprächspartner zuhören.

Gut zuhören zu können ist nicht nur in Konferenzen wichtig. Auch entscheidende Gespräche gewinnen, wenn die Gesprächspartner einander zuhören.

Literaturtipps

Weisbach, Ch.-R.: Professionelle Gesprächsführung, dtv, München, 2001

Pink, R.: Souveräne Gesprächsführung und Moderation, Campus, 2002

Hesse, J.; Schrader, H. Chr.: Strategien für erfolgreiche Gehaltsverhandlungen. Vorbereitung, Gesprächsführung, Eichborn, Frankfurt, 2001

6 Entscheidende Gespräche vorbereiten

Ab und zu haben wir alle entscheidende Gespräche vor uns. Ich denke da beispielsweise an Gespräche, in denen es um die Gehaltsverhandlung geht oder Gespräche, in denen wichtige Karriereschritte vereinbart werden.

Auch im Arbeitsalltag eines Managers sind Gespräche mit Mitarbeitern, Kunden etc. ein wesentlicher Bestandteil. In vielen von mir geführten Gesprächen mit Führungskräften stellte sich immer wieder heraus, dass alleine das Managen der eigenen Mitarbeiter etwa 40% bis 60% der Arbeitszeit in Anspruch nimmt. Das richtige Argumentieren, die Verhandlung und die Bewältigung von Konfliktsituationen in solchen Gesprächen hat für eine Führungskraft daher eine große Bedeutung.

Taktik im persönlichen Gespräch ist das fachliche Rüstzeug der Gesprächsführung und Verhandlung, die es ermöglichen, die eigenen Zielvorstellungen besser umzusetzen, erfolgreicher zu argumentieren und zu agieren. Dies beginnt mit der Vorbereitung des Gesprächs und mit dem Festlegen der eigenen Zielsetzung. Grundsätzlich ist es dabei gleichgültig, welche Art von Gespräch geführt wird. Es ist sowohl in einem Verkaufsgespräch, wie in einer Vertragsverhandlung, als auch in einem Bewerbungs- oder Personalgespräch sinnvoll, die Regeln der taktischen Gesprächsführung zu kennen und zu beherrschen. Der wichtigste Punkt vor jedem Gespräch ist dabei immer, dass der Gesprächsteilnehmer vorbereitet ist. Dazu gehört vor allen Dingen, dass er weiß, was er erreichen oder durchsetzen will. Da viele Partner ohne Vorbereitung in Gespräche einsteigen, ist der Vorbereitete schon alleine seiner klaren Zielsetzung wegen im psychologischen Vorteil. Die Zielsetzung ist die selbstgewählte Soll-Vorgabe für das anzustrebende Ergebnis. An dieser Soll-Vorgabe wird das erreichte Ergebnis zu messen sein.

Was soll in der Verhandlung erreicht werden?

1. Gewinnen des Gesprächspartners für eine neue Idee, für eine Investition, für gemeinsames Vorgehen etc.
2. Informationen gewinnen über den Partner
3. Vereinbarung von Terminen, Preisen etc.

Die Gesprächstechnik bietet eine ganze Reihe von Hilfsmitteln, die je nach gewählter Strategie und Taktik einzusetzen sind. Für jede einzelne Gesprächsphase wird die entsprechende Technik festgelegt. Glaubwürdigkeit, Seriosität und Autorität des Gesprächspartners sowie die Sicherheit des Auftretens und Vortragens bringen dann den Erfolg. Während in einem Klärungsgespräch ein Sachverhalt ermittelt werden soll, geht es in einem Streitgespräch eigentlich eher darum, den Partner zu überzeugen, Sachargumente auszutauschen und den anderen für den eigenen Standpunkt zu gewinnen. Bei solchen Gesprächen ist es das Wichtigste, den Partner zu respektieren, auch dann, wenn er eine andere Meinung hat, und persönliche Angriffe, Polemik und dergleichen beiseite zu lassen. Unfaire Gesprächstak-

tiken mögen eventuell im Einzelfall kurzfristige Erfolge bringen, langfristig zahlen sie sich nicht aus, denn Partner kann man damit überhaupt nicht gewinnen.

Es ist ein ganz wesentlicher Punkt, zu Beginn eines Gesprächs ein positives Klima zu schaffen. Normalerweise wird dies nicht dadurch erreicht, dass man sofort sachlich in das zu besprechende Thema einsteigt. Hier erweist es sich sehr nützlich, Gemeinsamkeiten oder gemeinsame Interessen anzusprechen oder mehr allgemeine Themen zu behandeln. Das Wetter oder die bevorstehende Urlaubssaison sollte wirklich der letzte Ausweg sein, auch Politik und sonstige Reizthemen sollten besser vermieden werden. Besser ist es schon, wenn man zunächst auf eine gemeinsame positiv abgewickelte Angelegenheit kommen kann. Für die Eröffnungsphase gilt:

1. den Partner angemessen zu begrüßen
2. ein angenehmes Besprechungsklima und eine Vertrauensbasis zu schaffen
3. Gemeinsamkeiten aufzuzeigen und auf positive Dinge zu verweisen

Durch Fragen kann man führen und den Gesprächsverlauf ganz entscheidend bestimmen. Durch Fragen wird der Partner aufgeschlossener, seine Ziele werden erkennbar wird ein Dialog erzwungen, eine Vertrauensbasis kann geschaffen werden wird Interesse gezeigt wird der Gesprächspartner motiviert, aktiviert, kontrolliert wird Zeit gewonnen, wird der Gesprächsverlauf gesteuert, die Gesprächsrichtung kann provoziert werden, werden Gegenargumente abgewehrt und Aggressionen abgebaut, werden Motive aufgebaut und diplomatisch Korrekturen vorgenommen Die wichtigsten Regeln, um ein erfolgreiches Gespräch zu führen, sind also zuhören können, weniger reden, dafür gezielter fragen sowie die Gesprächspartner beobachten.

In vielen Verhandlungen ist eine gewisse Zähigkeit zu entwickeln, um sich letztendlich durchzusetzen. Probleme müssen erkannt und aufgezeigt werden, um eine Bedarfssituation zu schaffen. Die Lösung des Problems ist vorzuschlagen, zu beweisen und schließlich sind Vorteil und Nutzen, die sich für den Partner aus der Lösung des Problems ergeben, deutlich zu machen. Die Fragetechnik, die im Gesprächsverlauf eingesetzt werden kann, ist sehr vielfältig (vgl. hierzu auch Kapitel 4).

Alternativfrage

Wenn der Gesprächspartner die Alternativen kennt, wird diese Art der Fragestellung eingesetzt, die zum Ziel hat, dass der Gesprächspartner auch die ungünstigere Alternative annehmen soll. Typisch ist dabei die Verknüpfung der Alternativen mit "oder". Die Art der Fragestellung wird gerne eingesetzt, wenn es um Mengen, Termine, Form/Gestaltung etc. geht. Vermeiden Sie dabei die verneinende Fragestellung.

Geschlossene Frage

Sie wird erst im fortgeschrittenen Gesprächsstadium eingesetzt. Sie dient dazu, Zwischenergebnisse und Ergebnisse zu fixieren. Beispielsweise werden hier Redewendungen eingesetzt wie: „Wollen Sie denn“, „Haben Sie“, „Befürchten Sie ...“. Zu vermeiden sind hier auf jeden Fall Fragestellungen mit Verneinung, z.B. "Glauben Sie, dass es nicht realisierbar ist. ...?" Das Ergebnis so einer provozierten Fragestellung wird dann häufig auch so sein, dass die Fragestellung in dem Sinn bejaht wird, den der Fragesteller eigentlich nicht will.

Informationsfrage

Mit der Informationsfrage werden Informationen eingeholt. Sie wird oft zu Beginn eines Gespräches eingesetzt. Beispiel: "Können Sie mir bitte berichten, welchen Stand wir zwischenzeitlich bei ..."

Offene Frage

Sie wird meistens zu Beginn eines Gesprächs eingesetzt. Der Gesprächspartner soll damit aktiviert werden. Eine offene Fragestellung beginnt meistens mit einem W-Fragewort (wer, was, wann, wie, warum). Man sollte die offene Fragestellung mit Bedacht einsetzen. „Was halten Sie von ...“, „Warum haben Sie ...“, kann eine provozierte Antwort zur Folge haben, die dem Fragesteller nicht unbedingt behagt. In solchen Fragen lassen sich auch sehr gut motivierende Formulierungen/Begriffe unterbringen wie Fachmann, Spezialist, Bedeutung Ihres Unternehmens usw.

Provozierende Frage

Sie wird dann eingesetzt, wenn andere Fragetypen nicht den gewünschten Erfolg bringen. Dann sollte es aber nicht zu häufig geschehen und der Situation angemessen sein. Man versucht, den Gesprächspartner damit aus der Reserve zu locken, um eine entsprechende Reaktion zu erhalten. Typisches Beispiel: " ... gerade Sie ... „

Rhetorische Frage

Je nach Verlauf eines Gesprächs wird auch die rhetorische Frage eingesetzt, die im Grunde keine Antwort erwartet, da sie der Fragende selbst beantwortet. " ... habe ich mich gefragt: Sind wir eigentlich auf dem richtigen Wege? Ich meine ja, weil ... "

Suggestiv-Frage

Man sollte Suggestiv-Fragen nicht zu oft einsetzen. Das Ziel ist dabei, dass die positive Beantwortung der Unterstellung erfolgt. Typisch ist bei der Suggestivfrage die Verbindung mit Redewendungen und mit Formulierungen wie: nicht wahr, bestimmt, sicher usw. Zu vermeiden ist auf jeden Fall auch hier die verneinende Fragestellung. Wichtig ist dabei die direkte Ansprache des Partners, der Blickkontakt und kurze Formulierungen.

Indirekte Frage

Mit der Umwegfrage werden Ereignisse angesprochen, die nur indirekt mit

dem Gesprächsziel in Verbindung stehen. Über den Umweg möchte man auf das eigentliche Thema zu sprechen kommen.

Zu den schwierigsten Bereichen der taktischen Gesprächsführung gehört es, auf jeden Einwand das passende Argument verfügbar zu haben. Wie oft stellt man hinterher fest, welches (noch bessere) Argument zu welchem Einwand gepasst hätte. Wesentliches wird oft unberücksichtigt gelassen. Da man im Gegensatz zu einem vorliegenden Brief beim Gespräch keine Möglichkeit hat, Einwände und Gegenargumente zu überdenken, hilft nur eine gezielte Vorbereitung des Gesprächs weiter, in der Sie alle die für Ihren Standpunkt entsprechenden Argumente zusammenfassen und denkbare Einwände dagegen stellen.

Eine beliebte Taktik ist die Ja-Aber-Taktik. Da sie jedoch recht bekannt ist, ist ihr kein sonderlich großes Erfolgsmoment zuzuschreiben.

Ja..., aber - Taktik

- **Ja..., aber**

Bereits in der Umgangssprache üblich.

Möglichkeit, zunächst die Meinung des Gesprächspartners zu bestätigen, um ihm danach mit einer Wendung um 180° zu begegnen.

- **Erfolg**

basiert oft auf Hartnäckigkeit, mit der die "ja ..., aber" Variante wiederholt wird:

- *"Ich verstehe Ihre Einstellung, ich glaube jedoch ..."*
- *"Da haben Sie sicherlich Recht, aber ich denke ..."*
- *"Ich glaube Ihnen durchaus, aber Sie müssen mir doch bestätigen ..."*
- *"Ich bin gerne bereit, das zuzugeben, muß aber zu bedenken geben..."*

Abbildung 30: Ja, .. Aber Taktik

Ein Ansatz zum Aufbau einer zielgerichteten und geschlossenen Redeäußerung ist das "Fünfsatz-Modell"⁸. Dieses Modell geht von einer geschlossenen Argumentationskette aus, die es dann ermöglicht, den Zielsatz konsequent vorzubereiten. Hierzu ein Beispiel:

1. Die Arbeitsqualität ist durch überfüllte Büros und zu wenig technische Ressourcen stark gesunken.
2. Zum einen werden die Mitarbeiter durch die überfüllten Büros und der damit verbundenen Lärmbelastigung in ihrer Konzentrationsfähigkeit gehindert
3. Zum anderen reichen die vorhandenen technischen Hilfsmittel nicht mehr aus, um die Arbeit zu einer guten Qualität zu führen

⁸ Geißner, H.: Rhetorik, München, 2. Aufl., 1974, S. 121 ff.

4. Des Weiteren werden dadurch die Kundenkontakte am Telefon gestört und die Qualität der Gutachten ist aus Kundensicht nicht mehr befriedigend.
5. Um einen größeren Schaden für die Unternehmung abzuwenden, bleibt nur der Umzug in ein weitaus größeres Bürogebäude mit der notwendigen technischen Infrastruktur.

Der Erfolg des Fünfsatz-Modells liegt in seiner streng logischen Entwicklung eines Gedankenablaufes. Es wird eine "Wenn - Dann - Beziehung" aufgebaut.

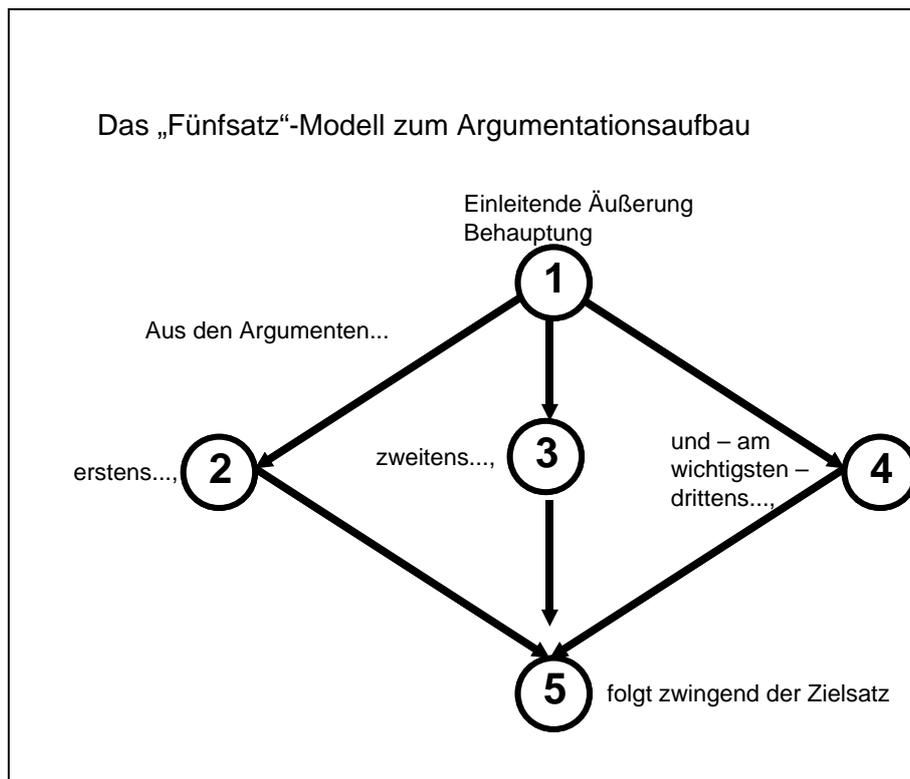


Abbildung 31: Das "Fünfsatz"-Modell zum Aufbau von Argumentationen

Eine Argumentationskette nach dem "Fünfsatz-Modell" kann entweder streng logisch oder jedoch zeitlich, beispielsweise nach Arbeitsabfolgen aufgebaut werden.

Das „Fünfsatz“-Modell

	Entweder logisch...	... oder zeitlich
①	Dies und jenes ist so und so ...	Ich kann mir nur folgenden Ablauf vorstellen ...
②	Das aber führt dazu ...	Zunächst ...
③	Und wenn es so ist, dass ...	Dann ...
④	dann folgt daraus ...	Nach Abschluss ...
⑤	Deshalb müssen wir ...	Damit ist schließlich ...

Abbildung 32: Entweder zeitlich oder logisch aufbauen

Ferner können Argumente vom Allgemeinen zum Besonderen aufgebaut werden. Dies bedeutet etwa folgende Abfolge

1. Gewöhnlich sieht man diese Sache so ...
2. In unserer besonderen Situation aber ...
3. Erstens nämlich ...
4. und zweitens ...
5. Darum ...

Bei einem Vergleich unterschiedlicher Meinungen, werden diese dargestellt und danach eigene Position bezogen:

1. Herr Müller meint ...
2. Dies wird begründet mit...
3. Herr Maier meint hingegen ...
4. mit der Begründung ...
5. Beide Meinungen überzeugen nicht, weil Ich fordere stattdessen ...

Soll ein Kompromiss der unterschiedlichen Positionen der Herren Müller und Maier herausgearbeitet werden so wird versucht, Gemeinsamkeiten zwischen beiden Auffassungen zu finden und darauf aufbauend einen Kompromiss zu gestalten.

1. Herr Müller meint ...
2. Herr Maier dagegen ...
3. Beide sind sich darin einig...
4. Gerade hier sollten wir ansetzen, denn ...
5. Daraus ergibt sich die Forderung...

Es ist auch möglich, eine Meinung als unbrauchbar auszuklammern. Dies geschieht wie folgt:

1. Wir reden dauernd über ...
2. Dabei geht es um ...
3. Darauf kommt es jedoch nicht an...
4. Vielmehr geht es hier um ...
5. Daher muss...

Zu Verhandlungsgesprächen gehört es auch, dass Sie folgendes beachten:

Sprechen Sie deutlich und laut

Formulieren Sie Ihre Argumente klar und deutlich, kurz und prägnant, beschränken Sie sich auf das Wesentliche.

Sprechen Sie etwas langsamer

Damit lassen Sie Ihrem Zuhörer Zeit, verdichtete Informationen zu verarbeiten und zu verdauen.

Aktiv zuhören

Wer nach dem ersten Satz des Gesprächspartners bereits an seinen eigenen Argumenten feilt, verschenkt wichtige Informationen und produziert nicht selten Missverständnisse.

Halten Sie Blickkontakt

Die Augen verraten, dass Sie sich dem anderen ungeteilt zuwenden und sehr aufmerksam sind – und wie Sie das Gehörte finden.

Ordnen Sie Ihre Gedanken vor der Verhandlung

Schlecht strukturierte und unstrukturierte Gespräche führen zu vagen Ergebnissen. Haben Sie mehrere Themen zu diskutieren, arbeiten Sie diese der Reihe nach ab. Vermischen Sie die Bereiche nicht. Formulieren Sie nach jedem Thema ein Fazit.

Informieren Sie Ihre Gesprächspartner vor dem Termin

Wenn der Vorgesetzte nicht weiß, dass es Ihnen um eine Gehaltserhöhung geht, fühlt er sich überrumpelt und ist wenig bereit spontan mit Ihnen darüber zu sprechen. Sagen Sie bereits, wenn Sie den Termin vereinbaren, worum es geht.

Nehmen Sie sich zurück

Verzichten Sie darauf aufzutrupfen oder zu belehren. Lassen Sie dem anderen seine Rolle, auch wenn es für Sie bedeutet, dass Sie flexibel sein müssen. Wenn der Verhandlungspartner dominieren will, lassen Sie ihn dominieren. Wenn er zurückhaltend ist, überfahren Sie ihn nicht. Nehmen Sie eher die Rolle des Lernenden als die des Wissenden ein.

Lassen Sie dem Gesprächspartner nicht zu viel Raum

Den anderen ermuntern zu reden, ihn ausreden lassen und selbst gut zuhören, soll nicht heißen, das Ruder aus der Hand zu geben. Ergreifen Sie die Initiative, lenken Sie durch gezielte Fragen, leiten Sie immer wieder geschickt auf Ihr Verhandlungsziel über.

Setzen Sie Ihre Argumente geschickt ein

Verhandeln ist ein ständiges Geben und Nehmen, Ausloten, Abgleichen, Aufeinanderzugehen, Abwarten. Spielen Sie Ihre Trümpfe nach und nach gezielt aus, halten Sie den Joker möglichst lange in der Hand.

Einwände nicht ignorieren

Versuchen Sie nicht, Zweifel zu vertuschen. Nehmen Sie Kritik des anderen eher selbst vorweg („Sie scheinen an den Ergebnissen zu zweifeln...“) oder fragen Sie nach Problemen („Was spricht gegen mein Argument?“).

Bedenken Sie Kompromisse und Verhandlungsspielräume

Sich ein Ziel zu setzen, ist oberstes Gebot jeder Verhandlung. Wer dieses Ziel jedoch stur verfolgt, muss damit rechnen, dass auch der Partner auf stur schaltet. Überlegen Sie sich vorher, auf welche Kompromisse Sie sich einlassen können und wo Ihre Schmerzgrenze liegt. Diese sollten Sie dann aber auch nicht überschreiten.

Bleiben Sie beherrscht

Lassen Sie sich nicht zu barschen Äußerungen hinreißen, wenn Sie Ihr Gegenüber auf die Palme bringt.

Killerphrasen ansprechen

Killerphrasen wie „Das wird nicht funktionieren“ oder „Das haben wir schon einmal ausprobiert“ reagiert der Gesprächspartner in aller Regel mit Abwehr. Absolutbotschaften wie jeder, alle, immer, ständig, pausenlos, nie, ohne Ausnahme, total... sind Gesprächskiller.

Vermeiden Sie Angriffe und Drohungen

Man legt besser niemandem Daumenschrauben an, von dem man Zugeständnisse haben will. Hüten Sie sich daher vor zu herber Kritik („Sie sind ja ...“). Formulieren Sie Vorwürfe lieber als Ich-Botschaft: „Ich fühle mich ...“, „Ich habe den Eindruck ...“.

Abbildung 33: Tipps zur erfolgreichen Verhandlungsführung

Der Abschluss eines Gesprächs ist dann erreicht, wenn die Gesprächspartner sich einig sind und sich auf ein bestimmtes Ergebnis gemeinsam festgelegt haben. Kommt ein Abschluss des Gesprächs im Sinne Ihrer Zielsetzung nicht zustande, bedeutet dies normalerweise noch keine grundsätzliche Ablehnung. Zum Zeitpunkt des Gesprächsabschlusses sollten Sie, eventuell mehrmals mit verschiedenen Methoden, dann wenigstens versuchen, einen teilweisen Konsens herzustellen. Wenn Sie eine solche Abschlussfrage gestellt haben, geben Sie dem Partner Gelegenheit, darauf zu antworten. Seien Sie variabel mit den Methoden, mit denen Sie die Sache "auf den Punkt bringen" wollen.

Die Argumentationslogik ist eine gute Möglichkeit, den eigenen Standpunkt durchzusetzen. Die Argumentationsketten - klar strukturiert und konsequent logisch aufgebaut - führen in aller Regel zum Erfolg. Die Argumente müssen aber überzeugend sein. Nicht immer ist eine strukturierte Logik in allen Punkten überzeugend! Auch wenn rein rational vielleicht nur eine Entscheidung richtig sein kann, kann der Gesprächspartner sich doch überrumpelt fühlen. Deswegen achten Sie bitte darauf, dass Sie mit der Verhandlungslo-

gik sorgfältig und verantwortungsbewusst umgehen, damit kein Konflikt entsteht.

Literaturtipps

Sommer, J.: Verhandlungspower, Falken, Niedernhausen, 2001

Goossens, F.: Konferenz, Verhandlung, Meeting, Heyne, München, 1993

7 Konflikte klären

Wenn Menschen zusammenarbeiten oder mit Kunden Gespräche führen, können aus Sach- bzw. Beziehungsproblemen Spannungen oder sogar Konflikte entstehen. Häufigste Ursache solcher Auseinandersetzungen ist die Unvereinbarkeit von Wertvorstellungen der jeweiligen Konfliktpartner. Es können allerdings auch Meinungsverschiedenheiten auf einer sachlichen Ebene in Form von fachlichen Uneinigkeiten bestehen.

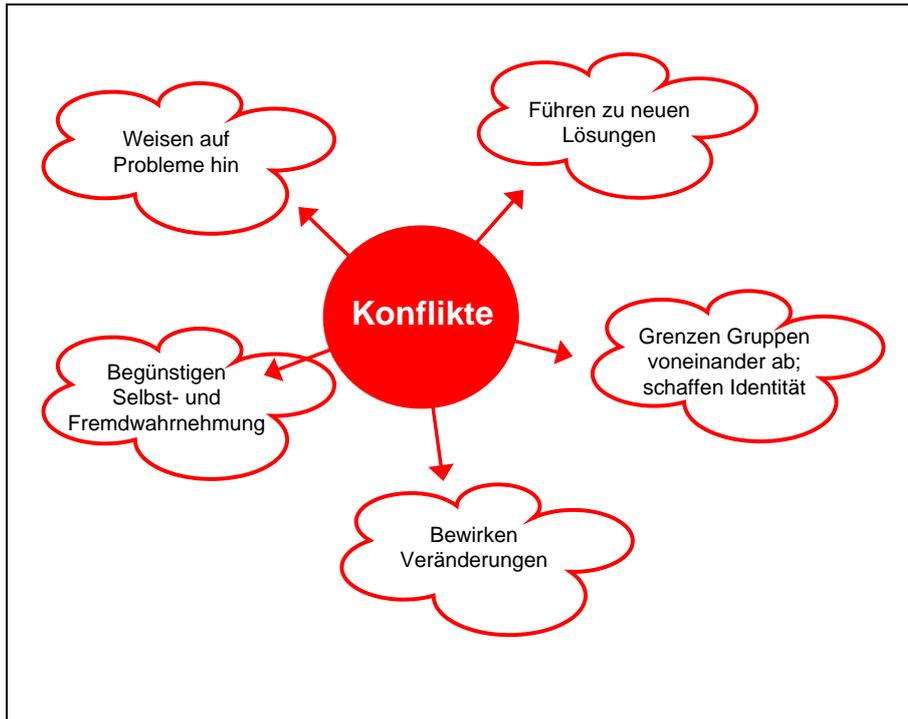


Abbildung 34: Konflikte haben Funktionen

Bei enger Zusammenarbeit in Gruppen oder Teams, kommt es unweigerlich zu Spannungen, da unterschiedliche Individuen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammenarbeiten. Verschiedene Spezialisierungen werden zusammengeführt und aufgrund des unterschiedlichen Fachwissens kann es ebenfalls zu Spannungen kommen. Die zwischenmenschlichen Beziehungen werden dabei durch Sympathie oder Antipathie, Ängste, Ansprüche und Zielvorstellungen geprägt, wobei das Niveau der Vorstellungen darüber durch den Wertewandel und den Wunsch nach Selbstverwirklichung deutlich gestiegen ist. Aber auch die in diesem Zusammenhang erhöhte Sensibilität gegenüber Machtansprüchen und die Neigung, normative Regelungen in Frage zu stellen, erzeugen negative Spannungen innerhalb von Gruppen und erhöhen die Wahrscheinlichkeit von Konflikten.

Seit ein paar Wochen verhält sich Rainer Meyr anders als in der Zeit davor. Er ist unpünktlich, geht früh in den Feierabend, geht mit den Kollegen rüde um und führt sich auf, als gehöre ihm das gesamte Unternehmen. Gerade hat Rainer Meyr schimpfend eine Besprechung verlassen. „Jetzt reicht es aber“ denkt sein Vorgesetzter, „gleich spreche ich mit Herrn Meyr.“ Ein Anruf kommt dazwischen und der Vorfall wird vertagt.

Aufgeschobene Kritikgespräche sind nicht selten. Kritik kommt in unserem Alltag viel zu kurz. Richtig eingesetzte Kritik löst ein Lernverhalten aus, das wird viel zu selten genutzt. Das liegt u.a. auch daran, dass wir Schwierigkeiten haben, Kritik so zu formulieren, dass sie richtig verstanden wird. Der Grund dafür liegt in der Vorbereitungszeit. Diese nehmen sich viele Menschen dafür nicht. Führungskräfte, die aufgrund eines vollen Terminkalenders auf ein klärendes Gespräch verzichten, sparen an der falschen Stelle. Viele haben regelrecht Angst davor Kritik zu äußern, denn sie befürchten vor allem unangenehme Reaktion des Mitarbeiters wie Ausflüchte, Angriffe oder den beleidigten Rückzug. Doch Konflikte müssen thematisiert werden, da sie sich nicht von selbst klären.

Problematisch ist aber nicht nur das Verzögern von Konfliktgesprächen, sondern auch die spontanen Wutausbrüche zwischen Tür und Angel. Die Gefahr ist hier groß, dass die Motivation der Beschäftigten zerschlagen wird.

Gerade bei Kritik nimmt der Empfänger die Beziehungsbotschaft ganz deutlich wahr. Er fühlt sich schnell bevormundet, zurechtgewiesen, als Person nicht toleriert. In der Beziehungsbotschaft schlägt sich die Wertschätzung nieder, die wir den anderen entgegenbringen. Treten hier Missstimmungen auf, dann entsteht bei dem Mitarbeiter schnell der Eindruck, der Vorgesetzte sei an ihm und seinen Problemen nicht interessiert.

6 Hinweise

1. Konflikte gehören zum Leben der Organisation, sie sollten zugelassen und offen ausgetragen werden.
2. Konflikte sind nicht nur Meinungs- und Interessenunterschiede, sie sind Orte wo Energie, Gefühle aufgeladen werden.
3. Konflikte können konstruktiv und destruktiv sein.
4. Die Kommunikation in Konfliktsituationen ist besonders zu pflegen.
5. Aus Konflikten lässt sich persönlich und für das Führen viel lernen.
6. Das Austragen von Konflikten kann Spaß machen!

Abbildung 35: Hinweise zum Konflikt

Es ist notwendig, dass wir Konflikten nicht aus dem Weg gehen. Mitarbeiter, Führungskräfte und die gegebenenfalls involvierten Kunden sollten sich mit den Ursachen auseinandersetzen und gemeinsam nach Lösungswegen suchen. Wichtig bei der Konfliktbehandlung ist es, wie die jeweilig Beteiligten mit diesen Spannungen und Auseinandersetzungen umgehen. Voraussetzung ist die Bereitschaft aller, sich mit den anstehenden Konflikten auseinanderzusetzen und diese offen zu artikulieren. Das ist nicht einfach und häufig werden Konflikte deswegen nicht angesprochen.

Mit Konflikten beschäftigt sich auch die Forschung. Je nach Intensität der Beschäftigung mit dem Gebiet der Konfliktforschung wird auch die Begriffsbestimmung immer komplexer. Um die Meinungen der Wissenschaft hier einmal zusammenzufassen: Von einem Konflikt kann man ausgehen⁹, wenn

1. eine Spannungssituation besteht,
2. in der zwei oder mehr Parteien,
3. die von einander abhängig sind
4. mit Nachdruck versuchen,
5. scheinbare oder tatsächlich unvereinbare Handlungspläne,
6. zu verwirklichen und
7. sich dabei ihrer Gegnerschaft bewusst sind.

Einer der bekanntesten Wissenschaftler, die sich mit Konflikten beschäftigt haben ist Glasl. Nach ihm ist: "ein sozialer Konflikt"¹⁰

1. **eine Interaktion**
= ein aufeinander bezogenes Kommunizieren oder anderes Handeln, das sich nicht unbedingt in grobem Gewalt handeln äußern muss
2. **zwischen Akteuren**,
Individuen, Gruppen, Organisationen
3. **wobei mindestens ein Akteur**
Unvereinbarkeit im Denken/ Vorstellen/ Wahrnehmen und/oder Fühlen, und/oder Wollen
(Konträre Denk- und Vorstellungsinhalte alleine, ohne irgendwelche Aktionen sind noch kein Konflikt)
4. **mit dem anderen Akteur in der Art erlebt dass im Realisieren eine Beeinträchtigung durch einen anderen Akteur erfolge."**

Um diese Wissenschaftssprache zu übersetzen: Ein Konflikt ist dann gegeben, wenn mindestens ein Akteur der Meinung ist, das seine Vorstellungen nicht mit denen der/des anderen Akteurs in Übereinstimmung zu bringen ist. Oder noch simpler, einmal auf eine familiäre Situation bezogen:

Kind: Ich möchte ein Mofa

Vater: Nein, du bekommst kein Mofa

Kind: Warum nicht. Die anderen haben alle eines.

Mutter: Wir möchten das nicht, weil das zu gefährlich ist.

⁹ Rüttinger, B.: Konflikt und Konfliktlösen, Goch, 1980, S. 20

¹⁰ Glasl, F.: Konfliktmanagement, Ein Handbuch für Führungskräfte und Berater, Haupt, Bern, 1990, S.14 ff.

Kind: Ich kann einen Sturzhelm tragen

Vater: Wenn Du eigenes Geld verdienst kannst Du Dir ein Mofa kaufen.

Kind: Ich denke, ich soll erst mein Abi machen. Wenn ich Geld verdienen muss, muss ich die Schule abbrechen.

Mutter: So war das nicht gemeint. Natürlich musst Du die Schule zu Ende machen.

Vater: Ende der Diskussion. Du bekommst kein Mofa. Uns ist das zu gefährlich. Außerdem kostet ein Mofa viel Geld.

Kind: Knallt die Türe zu und geht.

Aus der einfachen Frage des Kindes nach dem Mofa ist ein handfester Konflikt geworden. Dem Wunsch des Kindes ist nicht entsprochen worden und das Kind kann der Meinung sein, dass seine Eltern das Mofa einfach grundlos nicht kaufen möchten. Die Situation hätte jedoch nicht zu einem Konflikt ausarten müssen. Der Konflikt ist letztlich dadurch entstanden, dass der Vater die Aussprache abgebrochen hat.

Besser wäre es sicherlich gewesen, der Vater hätte sich Zeit genommen und die Gründe für seine Haltung seinem Spross verständlicher gemacht. Er hätte ausführen können, warum er das Mofa-Fahren für so gefährlich hält oder ihm sagen können, wie teuer ein Mofa und die Nebenkosten sind und dieses dann ausführlich mit ihm besprechen können. Vielleicht (je nach finanzieller Situation) hätte man auch eine zukunftsorientierte Lösung finden können („Lass uns einmal gemeinsam überlegen, wie wir einen Sparplan erstellen können, damit Du mit 19 ein Auto kaufen und unterhalten kannst. Das unterstützen wir, weil es sicherer als ein Mofa ist.“).

Bloße Unvereinbarkeiten

Neben Konflikten zweier Parteien, die mindestens durch die Unvereinbarkeit in ihrem Denken *und* Handeln gekennzeichnet sind, werden bloße Differenzen auf der kognitiven (erkenntnismäßigen) oder perzeptiven (wahrnehmbaren) Ebene noch nicht als Konflikte bezeichnet.

Ebenso sind emotionale Gegensätze Ambivalenzen noch keine Konflikte, auch wenn sie durch ihr Bewusstwerden zu Spannungen anwachsen können. Intentionale Antagonismen, also Willensgegensätze, können sich zwar in Verbindung mit Perzeptionsdifferenzen und emotionalen Ambivalenzen zu Krisen ausweiten, erreichen aber ebenfalls noch nicht die Dimensionen einer Krise.

Ich habe mir eine - natürlich nicht wissenschaftlich fundierte - Definition für Konflikte zurechtgelegt:

1. Konflikte sind Störungen aus denen man gegenseitig lernen kann.
2. Konflikte entstehen meistens, wenn Interessenunterschiede vorliegen.
3. Es gibt strukturelle und interaktionelle Konflikte.

Ob eine Konfliktsituation konstruktiv gelöst werden kann oder sich als unproduktiv herausstellt, lässt sich erst nach einer abschließenden Wirkungskontrolle der gewählten Bewältigungsmethoden feststellen. Letztendlich können sich aus Konflikten Vereinbarungen entwickeln, die beiden Seiten zugute kommen. Hat der Kunde beispielsweise spezifische Vorstellungen, die mit der Rechtsprechung nicht vereinbar sind, so kann hier bei einer sachlichen Auseinandersetzung sowohl der Unternehmer sein fachliches Wissen einbringen oder erweitern als auch der Kunde zufriedengestellt werden. Eine realistische Konfliktlösung im Sinne einer gegenseitigen Interessensberücksichtigung ist die Integration anderer Meinungen. Dies ist dann für alle Beteiligte ein tragfähiger Prozess.

Auftretende Konflikte signalisieren eine Veränderungsnotwendigkeit. Doch wie alles hat auch eine Konfliktsituation zwei Seiten: eine negative und eine positive. Die negative, unproduktive Seite sollte möglichst schnell erkannt und beseitigt werden, um wirtschaftliche Einbußen der Firma zu verhindern. Die positive beinhaltet die Chance, die gegebenen Spannungen zu nutzen, um konstruktiv in eine effektive und effiziente Richtung zu lenken.

Konfliktpotential/-ursachen

Unter dem Konfliktpotential versteht man die Gesamtheit der Bedingungen, unter denen es zu einem Konflikt kommt. Häufig wird zwischen einer subjektiven- und einer objektiven Seite unterscheiden, also subjektivem, individuellem Erleben spezifischer Situationen und den materiellen, normativen Gegebenheiten der Organisation.

Eine andere Einteilung zur Bestimmung des Konfliktpotentials setzt auf den sozio-ökologischen Gestaltungsprinzipien auf, denen das Menschenbild Geist - Seele- Körper zu Grunde liegt¹¹. Wird die soziale Umwelt in ihrem Verhältnis zum Menschen durch die Organisation ersetzt, entstehen drei soziale Subsysteme. Demnach umfasst das Konfliktpotential:

1. **das geistig- kulturelle Subsystem**
Bestehend aus:
 - *Identität* der Organisation
(Unternehmensziele, Werte, Image, etc.)
 - *Strategie*

¹¹ Bos, A.; Brüll, D.; Henny, A.: Gesellschaftsstrukturen in Bewegung. Soziale Dreigliederung in Theorie und Praxis. Achberger Verlagsanstalt, Achberg, 1976

(Unternehmenspolitik, Leitsätze, längerfristige Konzepte, Pläne, etc.)

2. - das politisch- soziale Subsystem

Bestehend aus:

- *Struktur*
Führungshierarchie, formales Layout, etc.)
- *Menschen/ Gruppen/ Klima* (, Einstellungen, Beziehungen, Betriebsklima, etc.)
- *Einzelfunktionen/ Organe*
(Aufgaben, Projektgruppen, Gremien, Koordination, etc.)

3. - technisch- instrumentelle Subsystem

Bestehend aus:

- *Prozessen und Abläufen*
Arbeits-, Informations-, Entscheidungs-, Steuerungsprozesse, etc.)
- *Physischen Mitteln*
(Maschinen, Material, Gebäude, etc.)

Der Begriff **sozialer Konflikt** bezeichnet in der Soziologie einen Interessengegensatz und die sich daraus ergebenden Auseinandersetzungen zwischen Individuen und Gruppen. Es wird auch dann bereits von einem Konflikt gesprochen, wenn keine offenen Kämpfe zwischen Parteien, sondern strukturell erzeugte Gegensatzbeziehungen von Normen und Erwartungen herrschen. Der Konflikt zeichnet sich im Unterschied zur Konkurrenz dadurch aus, dass die Beteiligten mit Hilfe des Einsatzes von Macht- und Einflussmitteln die eigenen Ziele verfolgen und dabei die Niederlage des Konfliktpartners herbeiführen bzw. die eigene verhindern wollen. Dies bedeutet wiederum nicht, dass sich die in Konflikt geratenen Parteien gesetzwidrig verhalten, vielmehr sind Konfliktbeziehungen fast immer sozial normiert.

In der Psychologie hingegen wird hiermit das Zusammentreffen von Verhaltensmöglichkeiten in einer Entscheidungssituation bezeichnet, die nicht miteinander zu vereinen sind. Konflikte müssen damit nicht immer eine zwischenmenschliche Ursache haben. So muss sich der Steuerberater entscheiden, ob er seine Kosten niedrig hält oder für Marketingmaßnahmen Mehrausgaben tätigt, was wiederum zu einer Kundenzuwanderung führen kann. Für wirtschaftliche Organisationen ist allerdings der soziologische Konfliktbegriff bedeutsam.

Bei aufkeimenden Auseinandersetzungen sollte man sich also stets über die möglichen **Ursachen des Konfliktes** Gedanken machen.

So kann:

4. der Unternehmer selbst und/oder der Mitarbeiter der Verursacher von Konflikten sein, indem er z.B. mit der fachlichen Meinung seines Kollegen nicht übereinstimmt. Dies ist allerdings noch keine Bedingung für einen Konflikt, dazu müssen noch innerliche, emotionale Uneinigkeiten hinzukommen.
5. der Konfliktstil Auslöser einer Auseinandersetzung sein;
6. ein Konflikt auch dadurch ausgelöst werden, dass verschiedene Gruppen miteinander konkurrieren;
7. auch die Organisation der Firma Mängel aufweisen, indem diese dem sich rasant entwickelnden technologischen Fortschritten nicht angepasst wird und beispielsweise Möglichkeiten, die das Internet bietet (flexible und reaktionsschnelle Kundenbetreuung) nicht genutzt werden.

Grundsätzlich kann zwischen offenen und verdeckten Disharmonien als Spannungsquelle unterschieden werden. Dabei handelt es sich um einen energetischen Prozess, was schon allein an der Physiognomie zu erkennen ist. Dieser energiezehrenden Auseinandersetzung liegen Zielkonflikte der Streitenden zugrunde, daher ist es sinnvoll, diese Energie zielorientierter einzusetzen. Jedes Problem, das in einen Konflikt mündet, sollte, um Folgekosten infolge von Kundenabwanderung bzw. negative Reputation abzuwenden, möglichst schnell konstruktiv angegangen und bereinigt werden. Aber nicht nur die Kunden müssen aufgrund einer immer stärker geforderten Kundenorientierung in diesen Prozess, Konflikte zu bewältigen, einbezogen werden, auch mit Mitarbeitern, Behörden und Kollegen können Divergenzen entstehen, die es anzugehen gilt.

Ein Konflikt liegt in seiner psychologischen Grundform vor, wenn sich ein Individuum zwischen unvereinbar, sich gegenseitig ausschließenden Handlungsalternativen entscheiden muss. Die Unvereinbarkeit kann sachgegeben sein, z.B. zwischen Kosteneinsparung als vorgegebenem Ziel und verstärkter Werbung, was wiederum mit erhöhten Kosten verbunden ist. Bedeutend für das individuelle Konflikterleben ist der Umstand des Entscheidungszwangs, die zu einem Verzicht auf eine Alternative und damit zu einem negativen Erlebnis führt.

In einer Organisation sind zwei große Konfliktfelder erkennbar: Innen- und Außenkonflikte. Letztere sind z.B. konträre Situationen mit Vertragspartnern außerhalb des betrieblichen Geschehens (Behörden). Innerbetriebliche Konflikte entstehen häufig durch Auseinandersetzungen zwischen Instanzen und Hierarchien. Divergierende Meinungen, Absichten und Handlungen sind erkennbar gegenüber:

1. Zielen
2. Mitteln

3. Kompetenzen
4. Beurteilungen
5. Zuteilungen und
6. Werten.

Am häufigsten herrscht Uneinigkeit zwischen den Beteiligten über die Realisierung von Organisationszielen bzw. über die Wahl der dazu geeigneten Mittel. Derartige Konflikte äußern sich:

1. intrapersonell: hier spielt sich der Konflikt in einer Person ab, oft auch als innerer Konflikt bezeichnet,
2. interpersonell: die Konflikte treten hier zwischen Einzelpersonen (Kunde/Steuerberater) bis hin zu mehr oder weniger großen Personenkollektiven (Firma/Finanzamt) auf.

Des Weiteren können unterschieden werden:

1. Individualkonflikte: Es handelt sich dabei um Auseinandersetzungen zwischen Individuen, z.B. bei dem Umgang mit einem unzufriedenen Kunden. Die Divergenz kann hier in den persönlichen Wertvorstellungen und Zielen liegen, die mit den Anforderungen des Klienten nicht vereinbar sind.
2. Gruppenkonflikte: Sie entstehen durch konkurrierende Gruppen (Teams, Abteilungen) oder zwischen Gruppen, die zwar eine gemeinsame Aufgabe zu erfüllen haben, aber unterschiedliche Lösungsansätze und Strategien haben.
3. Intragruppenkonflikte: Diese entstehen zwischen rivalisierenden Mitgliedern einer Gruppe, die sich z.B. um attraktive Positionen streiten. Die Energien werden nicht auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet, sondern individuell eingesetzt und somit vergeudet.

Da es für den Erfolg der Arbeit eines Unternehmens wichtig ist, eine gute Beziehung zu den Kunden aufzubauen, aber auch den Bedürfnissen der zu diesem Unternehmensziel handelnden Individuen, den Mitarbeiter, gerecht zu werden, ergibt sich die Notwendigkeit eines **Konfliktmanagements**. Führungspersonen können dabei konfliktvermeidende oder -kontrollierende Strukturen beschließen bzw. implementieren und als Konfliktmanager fungieren. Dabei sollten diese Strategien wählen, die einer dauerhaften Problembewältigung dienen, also auf einem breiten Konsens bei optimaler Zielerreichung basieren. Konfliktmanagement bedeutet aber auch, auf Konfliktverhalten einzuwirken und so das Konfliktgeschehen zu regulieren.

Dabei kann sich die Regulation des Konfliktmanagements auf zwei Bereiche erstrecken:

1. die Verhaltenskontrolle (verhaltensorientierter Ansatz)
2. die Lösungssuche (strukturorientierter Ansatz)

Spielregeln für Konfliktlösungstreffen

1. Jeder ist gleichberechtigt
2. Alle haben Interesse an einer Zusammenarbeit
3. Offenheit und Ehrlichkeit unter Wahrung der Anständigkeit
4. Zuhören und verstehen
5. Beschreiben – nicht moralisieren
6. Praktische Beispiele
7. Personen direkt ansprechen

Abbildung 36: Spielregeln für Konfliktlösungstreffen

Auswirkungen

Konflikte haben einen Einfluss auf verschiedene kognitive Bereiche des Menschen. So verzerrt sich im Laufe der Ereignisse die Wahrnehmungsfähigkeit, das Denken und Vorstellen immer mehr zu einem rein negativen Bild des Gegners, während die eigenen, gleichen störenden Eigenschaften und Verhaltensweisen verdrängt oder bagatellisiert werden.

Die Ursache für alle Probleme und Frustration wird nur noch in der Gegenpartei gesehen. Diese selektive Aufmerksamkeit lässt die gesamten Konfliktgeschehnisse einseitig und verzerrt erscheinen. Die Konfliktgegenstände (Issues) werden nicht mehr registriert - es entsteht ein schwarz-weißes Extrembild, in dem die eigene Partei konstruktiv, fair und gutwillig ist, die Gegenpartei aber unsachlich, schwierig und aggressiv. Am Ende dieses polarisierenden Verzerrungsprozesses setzen sich die Verallgemeinerungen und Pauschalisierungen als Vorurteile fest. Bei dieser selbsterfüllenden Prognose fixieren sich die Perzeptionen, und sind nur schwer wieder zu verändern.

Emotional tritt zunächst eine erhöhte Überempfindlichkeit auf, die das Misstrauen zur Gegenpartei fördert. Durch die anschließende Unsicherheit stellen sich ambivalente Gefühle, wie Achtung, Sympathie, Verbundenheit, dann wieder Antipathie, Verachtung und Distanz, ein. Nachdem sich die Beziehung der Konfliktparteien allmählich auflöst, kapseln sie sich gegenseitig ab. Nach außen sind sie dadurch weniger verwundbar, nach innen nimmt die Sensibilität zu, so dass die Fähigkeit der Empathie, also sich in die Gegenpartei einzufühlen, völlig verloren geht.

Durch das Unverständnis der einen Partei steht die andere vor der Frage nach Rückzug oder Entschlossenheit. Bei der Entscheidung für ein beharrendes, durchsetzendes Verhalten fixiert sich der Wille ähnlich wie bei der Wahrnehmung und die Alternativen des Wollens und Handelns reduzieren sich subjektiv auf wenige Möglichkeiten. Im weiteren Verlauf der Eskalation werden Ziele und Mittel starr miteinander verknüpft, so dass am Ende nur noch ein Mittel zur Zielerreichung bzw. -durchsetzung gesehen wird. Eine Lösung des Konfliktes ist dann nicht mehr möglich.

Konfliktverlauf

Trotz der Eigendynamik von Konflikten, dem antreibenden Moment und der dadurch schwierigen Prognostizierbarkeit, lässt sich der gesamte Konfliktverlauf in verschiedenen Abstufungen darstellen.

Nach dem „Phasenmodell der Eskalation“ von Glasl¹² wird der Konfliktverlauf in neun Stufen unterteilt, wobei der Übergang von der einen Stufe zur anderen als der Rückschritt auf ein jeweils niedrigeres Regressionsniveau bezeichnet werden kann. Regression meint dabei das Zurückfallen des Verhaltens durch Enttäuschungen und Frustrationen in eine zurückliegende Entwicklungsphase.

Auf der ersten Stufe kristallisieren sich die einzelnen Meinungen als Standpunkte heraus. Um die jeweiligen Standpunkte bilden sich Adhäsionsgruppen, die Personen je nach Einstellung einschließen oder ausgrenzen. Die Qualität der eigenen Standpunkte wird favorisiert und es ergibt sich eine Rollen- bzw. Aufgabenverteilung innerhalb der Lager. Gelegentliche Spannungen gehören bereits zum „normalen“ Bild, werden aber noch als etwas vermeidenswertes, negatives, ein Energie- und Zeitverlust, unnötiger Widerstand gesehen. Die Abhängigkeit, der man sich bewusst ist, wird als Einschränkung erlebt.

Das Bewusstsein der bestehenden Spannungen erzeugt Missverständnisse und Verzerrungen. Es besteht noch die Überzeugung, die Spannungen durch Gespräche zu lösen, da sich noch keine starren Lager gebildet haben.

Auf der zweiten Stufe hat sich das Klima der weiteren Auseinandersetzung stark verändert. Die Haltungen werden rigoroser, verbale Konfrontationen werden häufiger, und das Zusammengehörigkeitsgefühl entwickelt sich über steigendes Selbstwertgefühl zu Selbstüberheblichkeit und Arroganz, was die Gegenseite zusätzlich verwirrt. Auffassungsunterschiede werden bewusst betont, eigene Standpunkte werden durch zunehmende Fixierung zur Prestigesache, die es auch ohne sachliche Grundlage zu verteidigen gilt. Die gegenseitigen Interessen werden als konkurrierend empfunden, womit nur eine "entweder- oder- Lösung“ entscheiden kann. Durch steigendes Misstrauen verhärtet sich das soziale Klima, ein Übergewicht der Gegenpartei wird befürchtet. Die Interaktion bewegt sich zu einer Frage des Behauptens und wiederherstellen des Gleichgewichts. Zwischen den Parteien kommt es

¹² a.a.O., S. 215 ff.

zu einem Anpassungslernen bei dem zwar Verhaltensweisen zum Abbau der eigenen Spannungen erlernt werden, gesamtspannungreduzierende Verhaltensweisen aber paradoxerweise nicht. Ein überheblich zurechtweisender und belehrender Ton führt zu weiterer Entfremdung.

Nach einigen bewusst provozierten Aktionen ändert sich erneut das Bild und das Leitmotiv *auf der dritten Stufe* ist nun den Gegner bei der Zielerreichung zu bremsen. Das gegenseitige Gefühl der Parteien vom Gegner gebremst zu werden, bestimmt das Klima der Interaktionen. Innerhalb der Parteien entsteht Druck Konformität und Einstimmigkeit. Abweichende Meinungen innerhalb der eigenen Gruppe führen zu ungünstigen Beurteilungen, die Individuen beugen sich dem Meinungsdruck des Kollektivs. Wahrnehmungsblockaden bauen sich auf, das Einfühlungsvermögen nimmt ab und Vorurteile bestimmen das Bild der Gegenpartei. Während das Symbolverhalten zur Absonderung vom Gegner zunimmt, verliert die verbale Kommunikation an Effektivität und erste Taten führen zu einer starken Beschleunigungstendenz. Die zunehmende non- verbale Kommunikation führt bei den Konfliktparteien zu Fehlinterpretationen, wobei der Gegenpartei im Zweifelsfall eher negative Absichten unterstellt werden.

Auf der vierten Stufe geht es den Parteien um Gewinn oder Verlust, Sieg oder Niederlage, Wahrung der psychischen Existenz. Feindselige Haltungen werden deutlich sichtbar, die mangelnde Kommunikation fördert autistisch feindselige Einstellungen. Das stereotype Bild des Gegners hat sich fixiert und kann auch durch gegensätzliche Erfahrungen nicht mehr korrigiert werden. Der Gegner wird in eine Rolle gedrängt, die wiederum das stereotype Feindbild bestätigt. Die Gegenüberstellung des Selbstkonzepts mit dem der anderen Partei macht es einfacher diese als Gegner zu sehen. Das Selbstbild gleicht dem des Übermenschen, das Fremdbild, dem des Untermenschen. Auf dieser Stufe suchen die Parteien bereits nach Lücken in den bestehenden Normen, um dem Anderen Unannehmlichkeiten zu machen und sein Unbehagen zu maximieren. Durch Imagewerbung wird versucht, Anhänger zu gewinnen, um ihr Selbstbild bestätigt zu bekommen. Da das Problem auf dieser Stufe kein sachbezogenes mehr ist, sondern die Gegenpartei das Problem darstellt, hat sich das Klima wiederum stark verändert.

Auf der fünften Stufe kommt es zum vermeintlichen Gesichtsverlust, bei dem die ganze Persönlichkeit des Gegners in Frage gestellt wird. Der Identitätsverlust hat einen rückwirkenden Effekt, die bisherigen Erfahrungen werden dem neuen Deutungskonzept angepasst, wobei früheres Verhalten als plötzlich völlig verständlich erscheint. Beim Selbstbild und beim Fremdbild werden auch moralische Eigenschaften mit einbezogen und totalisiert. Da es auf dieser Stufe ein Konflikt der Werte ist, führen verletzte Wertgefühle in dieser Phase zu direkten und harten Konfrontationen, bei denen Kompromisse als Lösungsansätze ausgeschlossen werden. Nach Auffassung der Beteiligten gibt es in dieser Situation keinen Weg mehr zurück, das Gewaltniveau verändert sich und die Vorwärtsdynamik des Konfliktprozesses steigt stark an.

Die wesentlich radikaler gewordenen Einstellungen der Parteien äußern sich *auf Stufe sechs* immer extremer werdenden Drohstrategien um den Gegner zu beeinflussen. Dabei bewirkt jede Drohung eine Gegendrohung, wobei Angst und Lähmung des Gegners beabsichtigte Ziele sind. Die Parteien sind großen Spannungen ausgesetzt, wodurch pathologische Einstellungen und Verhaltensweisen gefördert werden. Sie sind kaum zu Konzessionen bereit und nehmen durch extreme Forderungen auch schwere Folgen in Kauf. Durch die unüberbrückbaren Diskrepanzen der unterschiedlichen Erlebniswelten wird die Kommunikation beendet. Die Gewalt steigert sich ungewollt im Wechselspiel des gegenseitigen „Überdrohens“, die Einstellungen werden unnachgiebig und absolut.

Der Einsatz der vorangegangenen Drohstrategien hat das Sicherheitsgefühl der Parteien erschüttert und man traut der Gegenpartei alles zu. Der Gegner wird nur noch als hinderlicher Faktor bei der Problemlösung gesehen und soll in seiner Existenz erschüttert werden. Im Feindbild wird der Gegner bisher noch Träger humaner Werte und Eigenschaften, zu einem Objekt „verdinglicht“, das ohne moralische Skrupel auch vernichtet werden kann. Nach den vorangegangenen Manövern der Drohung stehen jetzt deutliche Schädigungsabsichten im Vordergrund, Dabei verschafft die Zerstörung von Gütern des Gegners, die als Teil des gegnerischen Machtpotentials gesehen werden, den Parteien Ersatzbefriedigung. In dieser Phase wächst die Bereitschaft auch selbst schmerzhaft Verluste in Kauf zu nehmen, wenn der Gegner dadurch noch mehr geschädigt wird. Die Kommunikation verläuft nur in eine Richtung, um dem Gegner seine Drohungen auszusprechen. Das Drohen mit gleichzeitigem Abbruch jeglicher Kommunikation führt dann unmittelbar *auf die siebte Stufe*. Hier steigen die Vernichtungsaktionen deutlich an und die Existenzgrundlage des Gegners soll vernichtet werden. Die Zerstörungsaktionen sind dabei auf die Entscheidungszentren gerichtet, um die Machtbasis des Feindes zu zerschlagen und eine Schwächung des Zusammenhaltes zu erreichen. Der Drang zum totalen Eliminieren des Gegners zeigt sich durch Äußerungen, wie „Ausradieren“ oder „Endlösung“. Eine nekrophile, krankhafte Denkweise stellt sich ein, die Bewunderung bis abgöttische Begeisterung für jegliche Zerstörungsmechanismen auslöst. Die Chance für das eigene Überleben hält die Parteien noch vor der totalen Selbstaufopferung zurück.

Sobald die letzten Selbstbegrenzungen gefallen sind, befinden sich die Parteien *auf der neunten Stufe*. Ein Schritt zurück ist nicht mehr möglich, die materiellen und immateriellen Kosten einer Umkehr erscheinen den Parteien wesentlich höher, als die Kosten der Vernichtung und Selbstvernichtung. Die einzige Genugtuung der Konfliktparteien ist das Wissen, dass der Feind mit in den Abgrund gerissen wird und zugrunde gehen muss.

Interventionsstrategien

Die verschiedenen kognitiven Bereiche des Menschen, die während eines Konflikts auf vielfältige Art beeinflusst werden und in ihrer Wechselwirkung zueinander, sowie durch die jeweiligen Fixierungsmechanismen wesentlich

zum dynamischen Charakter beitragen, zeigen eine mögliche Konfliktlösungsstrategie auf. Die fünf Hauptfaktoren als Ansatzpunkt für Interventionen sind dabei:

Der Bereich der Wahrnehmung

In diesem Bereich geht es um das Korrigieren der verzerrten und einseitigen Auffassungen und Wahrnehmungen, die sich im Laufe des Konflikts immer mehr verhärtet und fixiert haben. Das schwarz-weiß-Denken, das zu Vorurteilen der Parteien geführt hat, soll dabei abgebaut werden. Dies kann durch „Ventilieren“ einer Partei gegenüber einer dritten geschehen, oder durch gemeinschaftliches Auseinandersetzen mit den gegensätzlichen Wahrnehmungen über eine Drittpartei. Neben der Analyse der Diskrepanzen in den Auffassungen, kann auch das Aufzeigen der jeweiligen Verzerrungsmechanismen dazu beitragen, die Wahrnehmungsempathie aufzulockern bzw. das Bestehen unterschiedlicher Auffassungen anzuerkennen.

Der Bereich der Gefühle und Einstellungen

Hierbei sollen die Parteien Gefühle der Feindseligkeit und der Diskriminierung überwinden. Gegenseitiges Vertrauen, Toleranz und Respekt sollen wiederhergestellt werden und die Isolierung aus dem „Kommunikationsghetto“ soll wieder zu einer dialogischen Beziehung mit der Gegenpartei und der Drittpartei führen. Dies kann durch das Bewusstmachen der eigenen Gefühle und Einstellungen während der entscheidenden Episoden des Konfliktverlaufs geschehen, oder auch durch das Aufzeigen der gegenseitigen Unstimmigkeiten in den Einstellungen und äußeren Ausdrucksformen im Verhalten.

Der Bereich des Wollens

Die „GRIT-Taktik“ („graduated and reciprocated initiatives in tension reduction“ nach C. Osgood), die auch M. Gorbatschow bei den Abrüstungsschritten anwendete, hat sich als sehr effektiv beim Abbau von Spannungen erwiesen. Durch allmähliche, wechselseitige Gesten der Versöhnung soll den Parteien die Furcht genommen werden, dass ihre ernstgemeinten Vertrauensbeweise an die Gegenpartei von dieser falsch gedeutet, oder sogar missbraucht werden. Bei Konflikten in Organisationen machen die Parteien kleine „Kreditangebote“, die von der Drittpartei als „Vertrauensdepot“ entgegengenommen werden.

Der Bereich des äußeren Verhaltens

Das sich im Verlauf der Eskalation vom verbalen zum non- verbalen Bereich verlagernde Verhalten übernimmt mehrere Funktionen im Konflikt, die von den Akteuren aber nicht erkannt werden. Es bezweckt, Dritte zu eventuellen Koalitionspartnern zu machen, es soll in destruktiver Form den Gegner strafen und sanktionieren und es wird durch die Wechselwirkungen in- und zwischen den Parteien konditioniert und fixiert. Auch hier müssen den Parteien zunächst die Funktionen und Formen ihres Verhaltens bewusst werden. Die Unstimmigkeiten zwischen den Absichten und dem wirklichen Verhalten müssen ebenso von den Parteien erkannt werden, wie die Faktoren, die konditionierend und determinierend auf das Verhalten wirken.

Der Bereich der Konfliktfolgen

Die Interventionen können ansetzen, indem den Parteien die unbewussten Folgen ihres Tuns aufgezeigt werden. Sie müssen die Folgen anerkennen und Verantwortung dafür übernehmen. Durch gezielte Verhaltenskontrolle und explizite Beurteilungskriterien ist auch eine Verhaltenskorrektur möglich.

Ich frage die Teilnehmer von Seminaren stets danach, wann sie zufrieden mit einer Konfliktlösung waren. Diese Nennungen geben wichtige Tipps für mögliche Interventionsstrategien:

Gelungene Konfliktlösungen

1. Positives Gespräch, die eigenen Argumente wurden in eine Lösung eingearbeitet
2. Ich habe dem Gegenüber etwas angeboten
3. Wir haben unsere Argumente sachlich ausgetauscht
4. Bei mir hat man nachgefragt und nach den Beweggründen für meine Meinung gefragt
5. Wir haben einen Mittelweg gefunden
6. Wir haben beide gewonnen
7. Wir haben zunächst die sachliche Ebene geklärt und dann gemeinsam eine Lösung erarbeitet
8. Bei uns wurde ein neutraler Schlichter eingesetzt
9. Wenn ich im Gespräch den Konflikt selbst löse
10. Es hat zum Perspektivenwechsel beigetragen
11. Es gab eine klare Entscheidung

Abbildung 37: Wann konnten Konflikte erfolgreich gelöst werden? Antworten von Seminarteilnehmern

Wenn Menschen zusammen arbeiten, können auch Konflikte zwischen den Mitarbeitern bzw. Teams entstehen. Bei Auseinandersetzungen innerhalb einer Gruppe bietet sich der Einsatz eines Konfliktmanagers an. Unter Mithilfe der Moderationstechniken ein Gruppengespräch zu leiten, bedeutet:

1. eine Gruppe in ihrem Meinungs- und Willensbildungsprozess zu unterstützen, ohne sich inhaltlich einzumischen;
2. bei Bedarf, das eigene Expertenwissen der Gruppe zu vermitteln;
3. das Gespräch zielgerichtet zu steuern und damit die Gruppe zu einem für alle akzeptablen Ergebnis zu führen.

Ein Moderator ist demnach ein methodischer Helfer, der die Gruppe bei ihrer Konfliktbewältigung und -lösung begleitet. Bei einem Professionskonflikt, dabei handelt es sich um eine Auseinandersetzung zwischen den Angehörigen einer Berufsgruppe bzw. zwischen verschiedenen Hierarchien, bietet

sich die Einschaltung eines außenstehenden Moderator an, da dieser unabhängig ist.

Praktische Tipps zur Moderation einer Konfliktdiskussion

Spielregeln zur Konfliktlösung

1. Alle Beteiligten respektieren die Meinung des anderen;
2. jeder beschreibt offen die eigene Sichtweise der Konfliktpunkte;
3. jeder lässt jeden ausreden;
4. es wird keine Wertung der jeweiligen Aussage vorgenommen;
5. jeder soll versuchen, die Sichtweise des anderen nachzuvollziehen bzw. sich in dessen Lage zu versetzen;
6. es geht nicht darum herauszufinden, wer Recht hat und wer nicht, sondern lediglich, den Konflikt zu bereinigen.

Abbildung 38: Checkliste Spielregeln zur Konfliktlösung

Ein Konflikt sollte nicht geschlichtet oder beigelegt werden, sondern offen zur Sprache gebracht werden. In diesem Zusammenhang muss auch die Rolle des Moderators klar definiert sein, er ist weder Richter noch Befehlsggeber. Er unterstützt die streitenden Parteien bei dem Versuch eines Konsenses. Er bemüht sich, den jeweiligen Kontrahenten die Sichtweise des anderen mit all ihren Konsequenzen zu verdeutlichen und so zu einer einvernehmlichen Lösung beizutragen. Es ist nicht Ziel eines Konfliktgesprächs, die Sichtweise eines Beteiligten zu übernehmen, sondern den größten gemeinsamen Nenner für alle zu finden. Das schließt ein, dass der Konflikt unter Umständen nicht sofort bereinigt werden kann, sondern eine 2. oder auch 3. Diskussion notwendig wird. Das Endziel muss aber sein, eine für alle Beteiligten tragbare Lösung zu finden.

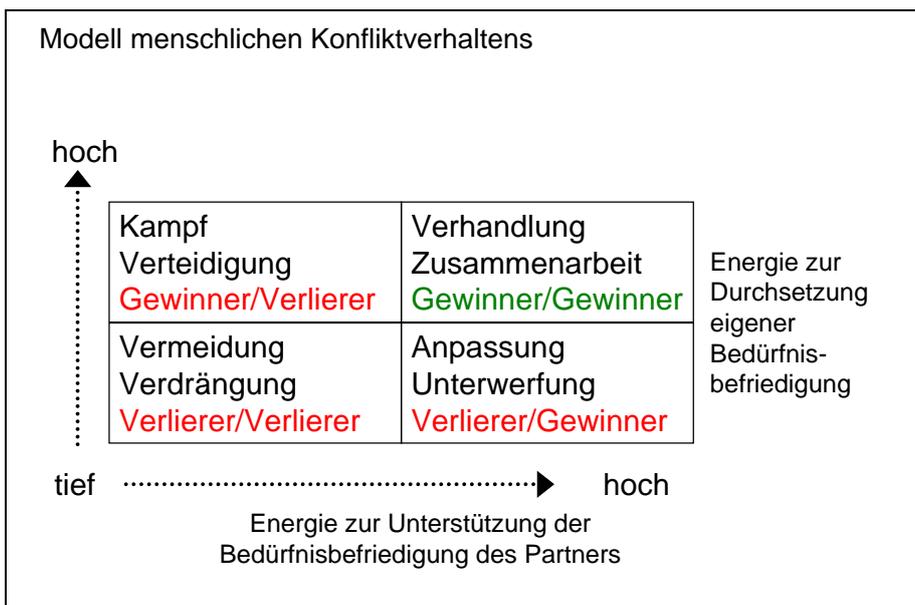


Abbildung 39: Modell menschlichen Konfliktverhaltens

Zusammenfassend lassen sich folgende Tipps geben:

1. Positive Bewertung offen ausgetragener Konflikte
2. Ablehnung der Richterrolle
3. Größtmögliche Offenheit aller Beteiligten
4. Gegenseitige Akzeptanz
5. Einvernehmliche Lösungen.

Die emotionale Seite zu Beginn eines Konfliktgesprächs sollte nicht außer Acht gelassen werden. Es kann sinnvoll für die Konfliktlösung sein, dem „Emotionsgeladenen“ bei der Darstellung seiner Sichtweise den Vortritt zu lassen. Er bekommt Gelegenheit, seinen „überschäumenden“ Emotionen ein Ventil zu geben und sich für den weiteren Verlauf der Aussprache etwas „abzukühlen“. Zum anderen kann diese explosive Art einen etwas ruhigeren Gegenpart aus der Reserve locken und so das Gespräch in effektive und effiziente Bahnen lenken.

Checkliste zur Konfliktlösung

1. Lassen Sie alle Beteiligten ihre störenden Gefühle anmelden. Beziehungsebene! ICH-Botschaft!
2. Listen Sie die verschiedenen Meinungen auf, ohne sie zu bewerten. Bestandsaufnahme!
3. Hören Sie genau hin, welche Bedeutung die Äußerungen haben. Verdeutlichen Sie, welche individuellen Bedürfnisse mit den kontroversen Meinungen zusammenhängen. Helfen Sie, die Aufladung besser zu verstehen!
4. Lassen Sie Wünsche der Beteiligten formulieren. Vorstufe zur Findung einer gemeinsamen Lösung!
5. Diskutieren Sie mögliche Wege unter dem Aspekt gemeinsam weiterzukommen.
Varianten prüfen! Keine Gewinner – Verlierer – Resultate!

Abbildung 40: Checkliste zur Konfliktlösung

Für den Moderator bedeutet dies, dass er sich auf ein Konfliktgespräch gut vorbereiten muss, sich nicht nur mit den kontroversen Themen, sondern auch mit den Beteiligten und ihren Charakteren auseinandersetzen muss, um dieses Gespräch zu einem erfolgreichen Abschluss zu bringen. Er sollte um Neutralität bemüht sein, keine Wertungen der Aussagen vornehmen oder gar für eine Seite Partei ergreifen. Dies beinhaltet auch nonverbale Äußerungen. Diese Strategie ist auch dann durchzuführen, wenn es sich um verletzend bzw. ungerechte Äußerungen handelt. Der Moderator sollte stets der Führende des Gesprächs bleiben, wie immer sich dieses Gespräch auch entwickelt, um weitere Eskalationen, die einer Lösungsfindung abträglich wären, zu vermeiden.

Aufgaben einer Moderatorin / eines Moderators

1. Hintergründe und Zusammenhänge klären
2. Gute Verständigung sicherstellen
3. Visualisieren
4. Wortmeldungen zuteilen
5. Stille Teilnehmer aktivieren, Vielredner bremsen
6. Zum Thema zurückführen
7. Wesentliches herausarbeiten
8. Zwischenergebnisse sicherstellen
9. Meinungs- / Interessenunterschiede offen legen
10. Feedback geben
11. Gefühle ansprechen, eigene Empfindungen zeigen
12. Zeitmanagement
13. Ergebnisse sichern
14. Für klare Vereinbarungen sorgen
15. Gemeinsame Bilanz / Manöverkritik

Abbildung 41: Checkliste Aufgaben des Konfliktmoderators

Ist die Bestandsaufnahme des zu behandelnden Konfliktes abgeschlossen, fasst der Moderator die jeweiligen Punkte der gegnerischen Parteien zusammen, beschreibt die Wechselwirkung und hebt die Übereinstimmungen hervor. Anschließend wird eine gemeinsame Lösung gesucht. In dieser Situation besteht für den Moderator die Aufgabe, erneute Konfrontationen zu vermeiden, da jede Partei die für sie günstigste Lösung befürwortet und dadurch erneut Konflikte entstehen können. Die Versuchung ist in diesem Stadium sehr groß, in die Konfliktlösung einzugreifen. Da dies aber in der Auswirkung unbefriedigend für die Beteiligten sein wird, da die Lösung nicht der eigenen Entschlusskraft entsprang, sollte der Moderator es unterlassen, den streitenden Parteien Lösungen vorzugeben. Ziel eines Konfliktmanagements ist es, dass nur die beteiligten Parteien einen Lösungsweg finden, da nur dies von allen Seiten akzeptiert und unterstützt wird.

Konfliktlösungen herbeiführen

Für den Umgang mit Konflikten lassen sich verschiedene Verhaltensweisen aufzeigen, die maßgebend für den jeweiligen Konfliktstil sind:

1. **Autoritäre Konfliktregelung:** die Lösung erfolgt durch Machtentscheidung seitens der Unternehmensleitung, die die Konfliktpartner hinzunehmen haben und durch übergeordnete Interessen der Firma bestimmt wird. Zweifel an dieser Entscheidung werden negativ bewertet. Diese Methode ist zwar kurzfristig wirksam, führt jedoch wieder zu

neuen Konflikten, da diese nicht aus dem Weg geräumt wurden.

2. **Kooperative Konfliktregelung:** die Konfliktpartner kommunizieren und agieren miteinander. Die jeweiligen Argumente werden in die Lösung einbezogen, so dass für alle Beteiligten ein tragbarer Kompromiss erzielt wird und sie sich diesem unterordnen können.
3. **Strategische Konfliktregelung:** diese Art wird oft bei Gruppenkonflikten angewandt. Dabei wird versucht, die Gemeinsamkeiten der Kontrahenten zu erkennen und daraus eine Lösung zu entwickeln, die für alle akzeptabel ist.

Alle Formen der positiven Konfliktlösung basieren auf dem Dialog der Partner. Kommunikation ist ein wesentliches Hilfsmittel zur Handhabung von Konflikten.

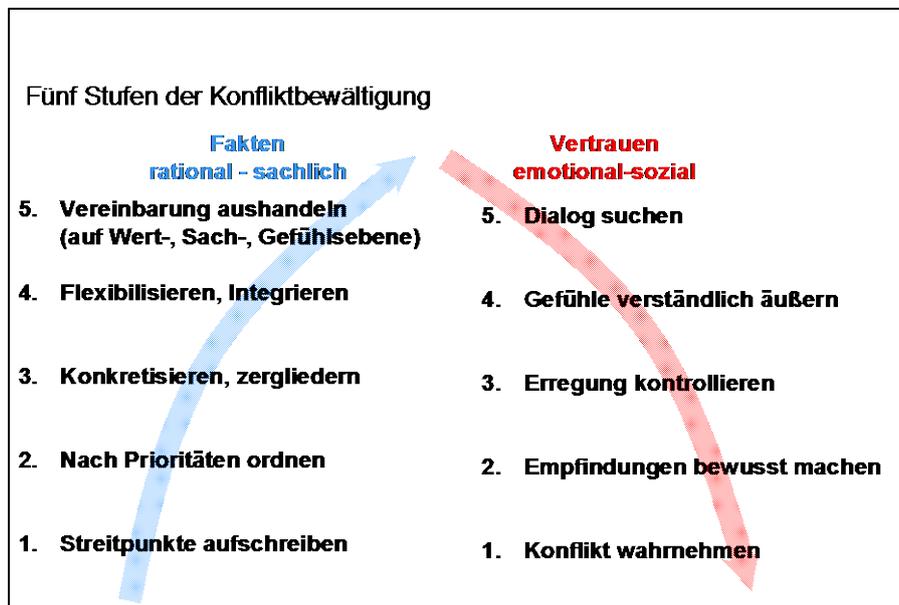


Abbildung 42: 5 Stufen der Konfliktbewältigung (Quelle: vgl. Stroebe, R. W., *Kommunikation I*, 6. Aufl., Sauer-Verlag, Heidelberg, 2001, S. 12)

Eine erfolgreiche Konfliktbewältigung zeichnet sich dadurch aus, dass der Konfliktmanager über ein entsprechendes „Feeling“ und die Erfahrung mit schwierigen Kunden/ Mitarbeitern verfügt. Es gibt verschiedene Konflikttypen und jeder in einer Organisation hat im Laufe der Jahre seinen eigenen Stil der Konfliktlösung entwickelt. Von dem jeweiligen Konflikttyp hängt auch in hohem Maß der Verlauf der Konfliktlösung ab. Pflegen beide Gegenparteien einen kooperativen Stil, besteht die Gefahr, dass sie unzufrieden aus diesem Prozess hervorgehen, da sie ihre Meinung nicht genügend berücksichtigt sehen.

Konfliktlösungsstil

Wir haben erfahren, dass es „Spielregeln“ für die Konfliktparteien im Lösungsprozess geben sollten. Aber auch für den Konfliktmanager gelten gewisse Regeln:

Rückzug: wenn die Konfliktparteien während der vorhergehenden Phasen der Diskussion zur Einsicht gelangt sind, dass ein vorwiegend emotional begründeter Konflikt vorliegt, der von ihnen selbst konstruktiv gelöst werden kann. Dies setzt voraus, dass beide Seiten den Konflikt als solchen bejahen und eine gemeinsame Lösung anstreben.

Harmonisierung: Durch die Betonung übergeordneter Ziele wird versucht, die gegensätzlichen Standpunkte in den Hintergrund treten zu lassen. Das führt vor allem in solchen Situationen zum Erfolg, in denen es gelingt, operationale Handlungsziele zu formulieren, das heißt, die Ziele der Firma dem Konflikt überzuordnen. Dementsprechend müssen die Konfliktparteien miteinander kooperieren.

Kompromiss: dabei soll eine für alle Beteiligten tragfähige Lösung gefunden werden. Es kann zwar keine für alle optimale Lösung gefunden werden, jedoch durch Nachgiebigkeit ein akzeptabler Mittelweg gefunden werden.

Problemlösung: dies beschreibt eine Vorgehensweise, bei der zwar die Interessen gezielt in die Lösung einbezogen werden, und das Problem auf sachlicher Ebene ausdiskutiert wird, es aber z.B. einer Führungskraft vorbehalten bleibt, gegebenenfalls eine Lösung per formaler Macht durchzusetzen.

Durchsetzung: basiert auf dem Einsatz von Autorität zur Beendigung eines Konflikts. Diese Möglichkeit sollte erst dann angewandt werden, wenn sich unüberwindbare Differenzen abzeichnen und eine Beendigung des Konflikts auf "weichem" Wege nicht erzielt werden kann.

Die Bedeutung der Sozial- und Methodenkompetenz

Um ein konfliktfreies Arbeiten miteinander zu ermöglichen, ist es nicht allein wichtig, sich Fachwissen anzueignen, sondern auch Sozial- und Methodenkompetenz zu entwickeln und sogenannte **Schlüsselqualifikationen** auszubilden.

Jemand der als Moderator von Gruppendiskussionen fungiert, sollte in der Lage sein, ergebnisorientierte Besprechungen zu leiten. So nehmen zwar viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gerne an der auch für sie wichtigen Besprechung teil, allerdings wird oft beklagt, dass die Effizienz solcher Gespräche mäßig ist. Entsprechende Gruppenarbeitstechniken/Methoden und Werkzeuge kann man aber erlernen, um Situationen zu analysieren, Besprechungen in Phasen zu gestalten, sowie Maßnahmen und deren Umsetzung zu planen.

Nicht nur ein Konfliktmanager sollte über kommunikative und rhetorische Fähigkeiten verfügen, auch die Konfliktpartner sollten sich im aktiven Zuhören schulen. Dabei werden nicht zuerst die eigenen Argumente vorgebracht, sondern die des anderen. Hierbei geht es darum, ein „verstehendes Zuhören“ zu praktizieren, um so den Lebensraum, die Wertvorstellungen des anderen wahrzunehmen und seine Sichtweise in die eigene einzubeziehen. Dies äußert sich unter anderem durch einen offenen Blickkontakt, Kopfnicken, einer verstärkenden Äußerung eines Wortes oder eines Satzes, eine bewusste, sinngemäße Zusammenfassung des Verstandenen. Indem der Gesprächspartner das Gefühl gewinnt, akzeptiert und „verstanden“ zu werden, vermindert sich seine Abwehr und er gewinnt Zutrauen. Hier ist das sogenannte „Ja-aber-Prinzip“ zu vermeiden, da der Konfliktpartner in dieser Phase Einwände hört und sich womöglich manipuliert fühlt.

Es gestaltet sich oftmals schwierig, Situationen und Argumente angemessen auf den Punkt zu bringen, komplexe Dinge vereinfacht darzustellen, auf den Gesprächspartner einzugehen und dessen Meinungen genügend Raum zu geben, so dass ein konfliktfreier Arbeitsablauf möglich wird. Dies ist aber unerlässlich, denn Missverständnisse und latent vorhandene Auseinandersetzungen führen oft zur Konfliktenstehung und -eskalation.

Es gilt daher, Konflikte regeln und lösen zu lernen. So kann das Wissen über Entstehung und die Dynamik von Konflikten weiterführende Hilfe bieten. Die Auseinandersetzung mit dem eigenen Konfliktverhalten und Wissen über den eigenen Konfliktstil hilft, diese eher wahrzunehmen und ihnen frühzeitig zu begegnen. Auf diese Weise muss es seitens der Mitarbeiter beispielsweise nicht immer erst zu einer Eskalation kommen, die nur noch mittels einer Moderation durch die Führungskraft geregelt werden kann. Vielmehr kann es so möglich sein, Konflikte direkt in den Wurzeln anzugehen.

Um Überforderung, Stress und Arbeitsüberlastung seitens der Mitarbeiter als ein mögliches Konfliktfeld zu vermeiden, kann es angebracht sein, für eine gute Unternehmensorganisation ein **Zeit- und Selbstmanagement einzuführen**. Man kann so lernen, die vorhandene Zeit besser zu nutzen und gemeinsam mit anderen, Möglichkeiten zur Optimierung von Arbeitsabläufen zu suchen.

Checkliste für die Konfliktbehandlung

1. Prüfen Sie Ihre eigene Handhabung von Konflikten. Wie sind Sie in früheren Konfliktfällen mit der Handhabung von Problemen umgegangen?
2. Sollte sich der Konflikt als unproduktiv für den gesamten Organisationsablauf herausstellen, so sollte dieser umgehend beendet werden; notfalls mit einer „harten“ Konfliktbehandlung.
3. Bei der Steuerung von Konflikten sollte ein Gesprächsstil verwendet werden, der das aktive Zuhören beinhaltet. Es ist so möglich, den Ursachen intensiver auf den Grund zu gehen und diese somit besser beilegen zu können.

4. Beziehen Sie die Bedürfnis- und Motivationslage Ihres Kunden/ Ihrer Mitarbeiter ein.
5. Um Konflikten vorzubeugen, sollten Sie keine berechtigte Kritik scheuen.

Abbildung 43: Checkliste Handhabung von Konflikten

Ferner sollte davon ausgegangen werden, dass jeder Mensch in einem eigenen sozio-kulturellen Raum lebt, dadurch Erfahrungen sammelt und ein ganz persönliches Wertesystem entwickelt, so dass sich daraus ein spezielles Denken, Fühlen und Handeln ergeben kann. Dies kann mit dem einer anderen Person kollidieren. Aber allein das Wissen um diese Problematik, kann ein „Verstehen“ fördern und zur Konfliktvermeidung beitragen.

Kooperation statt Konfrontation

Kooperieren ist nicht einfach. Wenn man selbst gefordert wird, muss man sich oft dazu einen Ruck geben. Machen Sie daher den Anfang und zeigen Sie in Entscheidungssituationen/Zweiergesprächen, dass sich ein Wettbewerbsverhalten weniger lohnt, da rein konkurrenzorientierte Menschen stringenter handeln als kooperative. Geben Sie sprachlich und körperlich Rückmeldung (aktives Zuhören) und signalisieren Sie keine bewusste, verkrampfte Zuhörerbereitschaft und überprüfen Sie immer wieder Ihre eigene innere Kooperationsbereitschaft.

Alle diese Zusammenhänge sind sehr komplex und werden zum größten Teil von unserem Unterbewusstsein gesteuert, so dass uns viele Ursachen gar nicht bewusst werden. Das Verhalten wird dem Einzelnen erst dann bewusst, wenn in einem offenen Erfahrungsaustausch die Gesprächspartner mitteilen, wie das Verhalten auf andere wirkt. Dabei geht es nicht darum, ob dieses Verhalten richtig oder falsch ist, sondern um die Erkenntnis, dass das eigene Verhalten auf andere eine Wirkung zeigt. Hier zeigt sich wiederum, dass der Einfluss von Emotionen erst einen Konflikt entstehen lässt. Es sollte sich daher jeder über die Ratio die Frage stellen, welchen Stellenwert Kommunikation und Kooperation haben und wie „bewusst“ eine Verbesserung erzielt werden kann.

Die sechs Schritte der Konfliktbehandlung

1. **Konfliktwahrnehmung:** Da Konflikte mit zunehmender Eskalation von der sachlichen immer mehr auf die emotionale Ebene verlagert werden, bildet das frühzeitige Erkennen dieser Konflikte einen wichtigen Bestandteil des Krisenmanagements. Wichtige Maßnahmen bestehen in der Errichtung von Warnsystemen, z.B. Einführung einer Kundenbefragung sowie der permanenten Übersicht über das gesamte Betriebsgeschehen. So ist es möglich, Konflikte rechtzeitig zu identifizieren und negativen Wirkungen entgegenzutreten.

2. **Konfliktdefinition** ist die Bestandsaufnahme der bestehenden Konflikte und ihrer Tragweite für die Beteiligten. Dies ist deshalb von Bedeutung, da die Art des Konflikts den Umgang damit bestimmt. So ist zu unterscheiden, ob der Konflikt mit einem Kunden besteht oder mit einer Behörde. Zudem sind die Konfliktintensität und der Konfliktgegenstand zu identifizieren: Liegen Interessenkonflikte, Wertkonflikte, Rollenkonflikte oder Verteilungskonflikte vor? Es geht folglich darum, ein möglichst objektives Bild über den Konflikt zu erhalten, um eine für alle Beteiligten optimale Lösung zu finden.
3. **Offenlegung des Konflikts**, indem ein für alle Beteiligten gleicher Informationsstand erarbeitet wird.
4. **Selbstklärung**: Alle Beteiligten schildern das Problem aus ihrer Sicht. Dazu wird ihnen soviel Zeit gelassen, wie sie benötigen.
5. **Lösungsvorschläge und Umsetzungsmöglichkeiten** werden im nächsten Schritt überlegt, die in weiteren Schritten nach gemeinsamen Kriterien verhandelt werden. Daran schließt sich die Auswahl des geeigneten Konfliktlösungsstils an.
6. **Wirkungskontrolle** des gewählten Konfliktstils: Nach einiger Zeit sollte eine Wirkungskontrolle des gewählten Konfliktstils erfolgen, da ein zuerst gewählter Stil nicht immer direkt zum Erfolg führen muss und der Konflikt nur auf andere Ebenen verschoben wurde. Kommt es wieder zum Ausbruch von Konflikten, sollte eine Korrektur des Konfliktlösungsstils vorgenommen werden.

Vordringliches Ziel eines Konfliktmanagements und damit auch die Aufgabe eines Konfliktmanagers ist es demnach, einen deeskalierenden Zyklus in Gang zu setzen und somit die kooperative Qualität der Beziehung zu stärken. Konflikte und deren Bewältigung spielen sich meist sowohl auf der intra- als auch auf der interpersonellen Ebene ab.

Weiterhin sollte bei einem spontan auftretenden Konflikt die Frage gestellt werden, ob es sinnvoll ist, diesen direkt oder vielleicht an einem anderen Ort bzw. zu einem anderen Zeitpunkt auszutragen. Ebenso sollte genügend Zeit zur Verfügung stehen, um dem Konfliktpartner auf diese Weise zu signalisieren, dass dem Konflikt ausreichend Bedeutung beigemessen wird und dieser bewältigt werden muss.

Die Folgen offen bzw. verdeckt ausgetragener Sach- und Beziehungskonflikte

Konflikte können auf einer sachlichen Ebene und/oder auf einer emotionalen Ebene stattfinden und dabei offen oder verdeckt ausgetragen oder verdrängt werden.

Zahlt ein Kunde z.B. nicht seine Gebühren, so besteht hier wahrscheinlich ein Konflikt auf einer sachlichen Ebene. Ein weiteres mögliches Konfliktfeld könnte darin bestehen, dass der eigene Mitarbeiter mit den Mitarbeitern des Kunden eine Auseinandersetzung hat oder der Steuerberater als Mittler zwischen Finanzamt und Kunde fungieren muss. Ein Beratungsfehler würde sicherlich für reichlich Konfliktstoff sorgen und zwar auf der sachlichen und auch auf der emotionalen Ebene.

Werden Sachkonflikte offen ausgetragen, können klare Ergebnisse erzielt werden. Alle Beteiligten erfahren detaillierte Einzelheiten über die Hintergründe des Konflikts, zudem kann die Beziehung der Konfliktpartner verbessert werden, da durch ein offenes Miteinanderumgehen die Zielvorstellungen des anderen näher gebracht werden. Wird der Konflikt hingegen verdeckt ausgetragen und nicht alle Informationen den Beteiligten zugänglich gemacht, kann der Konfliktstau nicht abgebaut und die Grundlage neuer Probleme geschaffen werden. Dies kann letztendlich zu Demotivation und einem Vertrauensverlust führen.

Offen ausgetragene Beziehungskonflikte können bei einem positiven Verlauf mehr Nähe und Vertrauen zwischen den Partnern schaffen. Wohingegen bei einem negativen Verlauf der Konflikt leicht eskalieren kann. Verdeckt ausgetragene Beziehungskonflikte können zum Rückzug des einzelnen führen und der bewussten Zurückhaltung von Informationen. Auch hier können Demotivation und Vertrauensverlust die Folge sein.

Konfliktvermeidung

Wie bereits eingehend erläutert, können mit einer Ausweitung der Sach- und Methodenkompetenz (das Wissen über das eigene Konfliktverhalten, aktives Zuhören, etc.) nicht nur bei dem Inhaber einer Firma, sondern auch bei seinen Mitarbeitern, Situationen geschaffen werden, die eher als konfliktvermeidend einzustufen sind.

Damit Konflikte mit Kunden weitestgehend vermieden werden, sollte das Bestreben darin liegen, beratungsbezogene Aufgaben klar zu definieren und zuzuweisen und die Rahmenbedingungen für eine bestmögliche Beratungsleistung festzulegen. Dazu bietet die Erstellung von Zieldefinitionen eine Möglichkeit, d.h., wie sieht z.B. die Qualität der Dienstleistung aus und zu welcher Gebühr kann diese angeboten werden. Um Aufschlüsse über die Bedürfnisse des Kunden zu gewinnen, kann eine Kundenbefragung gute Voraussetzungen schaffen.

Eine Kundenbefragung kann weiterhin zur Kontrolle der Leistungserbringung eingesetzt werden. Es können auf diese Weise gegebenenfalls Maßnahmen zur Korrektur bei sich abzeichnender Unzufriedenheit des Kunden ergriffen werden. Die Kunden sollten laufend über den Stand der Leistungserstellung informiert werden, um so eine größtmögliche Transparenz zu schaffen und den Auftrag bestmöglich zu erfüllen. Denn gerade Konflikte mit Kunden sind

nicht nur energiezehrend, sondern können auch eine Abwanderung des Kunden nach sich ziehen.

Konflikte müssen nicht unweigerlich einen destruktiven und eskalierenden Verlauf annehmen. Interventionen können die gebundenen Handlungsenergien auch positiv nutzen, und das vorhandene Kraftpotential für notwendige Veränderungen einsetzen. So können Konflikte bestehende Probleme aufdecken, die bisher latent waren und lange Zeit für Spannungen gesorgt haben. Das entstehende Interesse und die Neugier an dem erkannten Problem können dabei gesellschaftliche, aber auch individuelle Veränderungen herbeiführen. Aus ökonomischer Sicht verhindern sie zudem die Stagnation und Erstarrung eines Unternehmens und führt zum Endzustand der wirtschaftlichen Entwicklung.

Literaturtipps

Berkel, K.: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Sauer Verlag, Heidelberg, 1999

Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 7. Auflage, Paul Haupt, Bern, 2002

Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Haupt Verlag, 2. Aufl., Bern, 2000

Oechsler, W. A.: Konfliktmanagement, Theorie und Praxis industrieller Arbeitskonflikte, Wiesbaden 1979

Schwarz, G.: Konfliktmanagement, 6 Lösungsmodelle zur Konfliktlösung, Wiesbaden 1995

8 Kommunikation im Beruf

Die Macht der Sprache ist allgegenwärtig. Früher wurden mit galanter Konversation Frauen verführt. Mit ausgefeilter Propagandapolitik haben Politiker ihre totalitären Regime aufgebaut und gefestigt. Von den etwa 400.000 Wörtern, die die deutsche Sprache etwa umfasst, nutzen wir etwa 1%. Mit diesen rund 4.000 Wörtern kommen wir aus, um uns zu verteidigen, zu argumentieren, zu überzeugen, zu verführen und zu gewinnen.

Kommunikative Kompetenz ist aber zunehmend wichtig. Kaum ein Beruf kommt ohne Kommunikation aus. Ein Handwerker muss aus seinem Kunden das Problem herausbekommen, ein Bäckermeister muss seine Mitarbeiter motivieren, ein Manager muss komplizierte Sachverhalte einfach dem Vorstand berichten können. Nach einer Umfrage glauben etwa 96% der Befragten, dass sprachlich gewandte Menschen auch mehr Erfolg im Beruf haben als sprachlich unbegabte Menschen.

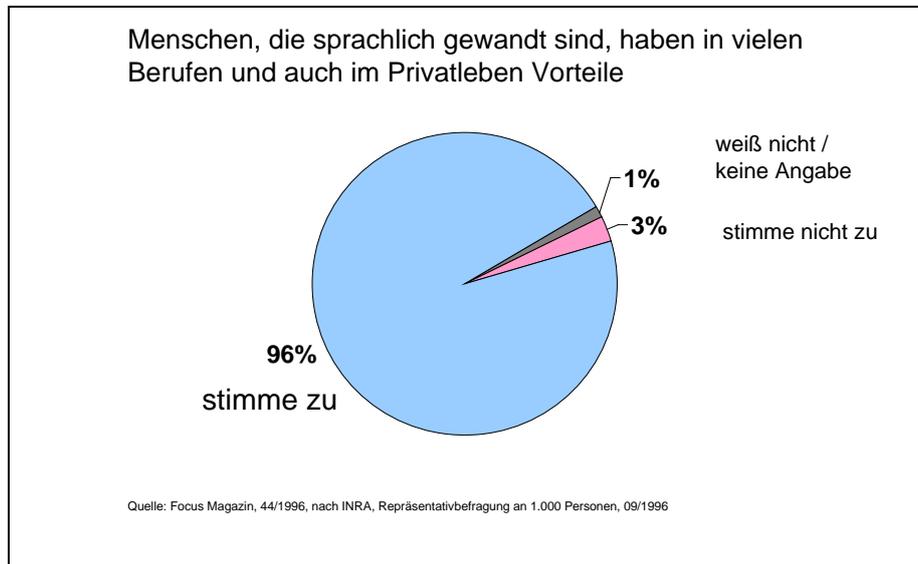


Abbildung 44: 96% der Befragten glauben an die Macht der Sprache

Das Ausdruckstalent von Frauen wird jedoch nicht hoch bewertet. Nur 19% der Befragten gestehen Frauen die Ausübung von Macht durch die Sprache zu. Jedoch sagen 54% das Männer mit Hilfe der Sprache Macht ausüben.

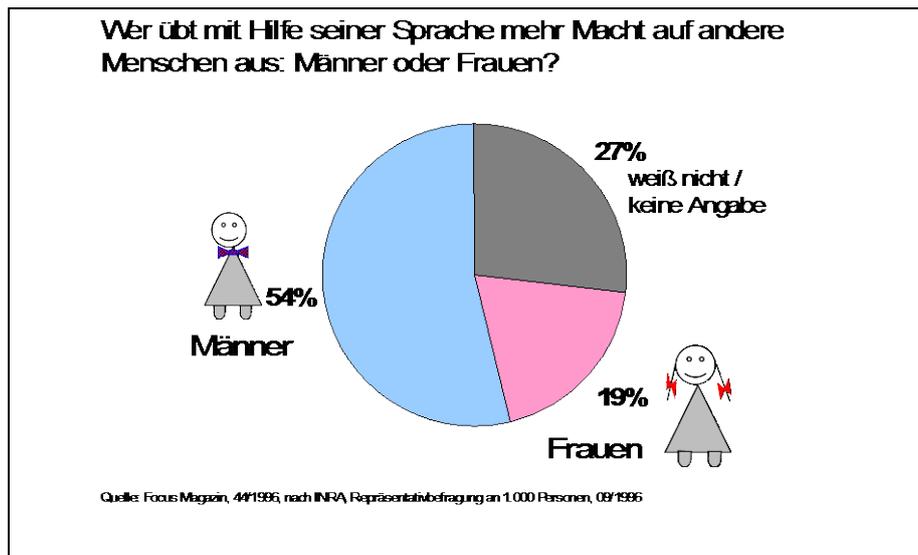


Abbildung 45: Die Sprach-Macht der Männer

Betrachten wir die Kommunikation im beruflichen Alltag einmal etwas intensiver, so ist festzustellen, dass sie ihre Hacken und Ösen hat. Regelmäßig, wenn die Management consult GmbH im Rahmen einer Mitarbeiterbefragung eine Frage nach der Qualität der Information und Kommunikation stellt, erhalten wir hier hohe Unzufriedenheitsquoten. Bislang gab es nur ganz wenige Ausnahmen von dieser Regel. Dabei werden wir alle täglich doch von einer Informationswelle überflutet. Wenn ich Unternehmen begehe, bin ich oft von der Informationsfülle auf den „schwarzen Brettern“ beeindruckt. Neben den üblichen privaten Infos (Ferienwohnung auf Mallorca anzubieten) bis hin zu „Der Vorstand informiert“ oder „Ergebnisse aus dem Projekt XY“ und „Der Betriebsrat informiert“ ist hier alles zu finden.

Viele Unternehmen haben auch Betriebszeitschriften. Sie sind manchmal ausschließlich für die Belegschaft konzipiert, manchmal aber auch für Kunden und Belegschaft. Hier kann (fast) alles nachgelesen werden, was sich um Organisation und Personal rankt. Also die Themen, die viele Mitarbeiter bewegen.

Denken Sie an die E-Mail, die wir täglich gesendet bekommen. Im Rahmen eines Interims-Managements, welches ich zwei Jahre lang mit kurzen Unterbrechungen, bei einem Kunden durchgeführt habe, brauchte ich nur einmal einen Tag nicht beim Kunden zu sein. Innerhalb von nur 8 Stunden sammelten sich etwa 60 bis 80 E-Mails an, die in irgendeiner Weise zu bearbeiten, weiterzuleiten etc. waren.

Wenn wir also eine Frage stellen „Sind Sie gut informiert“, dann denken wir alle weniger an die Information als an die Kommunikation. Denn die Kommunikation ist der Austausch von Informationen. Und erst dies gibt uns das Gefühl, gut informiert zu sein.

Diese Beispiele mögen verdeutlichen, dass wir, um Information wahrnehmen zu können, diese selektieren müssen. Doch, den einen interessiert die Feri-

enwohnung, den anderen nicht. Empfängerorientierte Information lautet das Zauberwort.

Der ein oder andere von Ihnen mag jetzt vielleicht denken: „So ein blödsinniges Beispiel“, aber ein typisches Beispiel. Wir haben bei unseren Befragungen immer wieder festgestellt, dass Qualität und Menge von Informationen in einem krassen Missverhältnis stehen. Selbst bei einer Informationsschwemme (s. Beispiel schwarzes Brett) sind die Informationen nicht vollständig und schlecht strukturiert.

In den letzten Jahren haben die firmeninternen Intranets einen Beitrag dazu geleistet, mehr Informationen strukturierter an die Belegschaft zu tragen. Diese Technik wird jedoch von vielen Firmen noch nicht in ausreichendem Umfang genutzt. Der Aufbau eines Wissensmanagement-Systems kostet nicht nur Geld sondern auch sehr viel Energie und Zeit - und dies erscheint vielen Verantwortungsträgern als einen zu hohen Preis, den sie zahlen müssen. Dabei ist es eine Tatsache, dass bei einer richtigen, aktuellen und empfangenorientierten Information, die Leistungsbereitschaft von Beschäftigten wächst.

Aber durch technische Möglichkeiten darf man sich nicht darüber hinweg täuschen lassen, dass damit das Informationsdefizit behoben wäre. Objektiv gesehen wurde den Beschäftigten alle Information gegeben, die sie benötigen, subjektiv werden sie jedoch damit unzufrieden sein. Viele von diesen objektiven Informationsveranstaltungen für Beschäftigte habe ich in den letzten Jahren beobachtet. Der Chef taucht auf, trägt vor, was sich alles verändern wird und warum und verschwindet dann wieder. Damit hat er objektiv alle Informationen kommuniziert. Aber wie geht es den Beschäftigten wohl? Ja richtig, sie sagen „Der Chef hat ja gar nicht mit uns gesprochen.“ Subjektiv gesehen fühlen sie sich nicht gut informiert. Um in Schulz von Thuns Worten zu sprechen: Die Sachebene wurde bedient, nicht aber die Beziehungsebene.

Die wichtigste Rolle bei der Verteilung von Information spielen nach wie vor die Vorgesetzten. Sie sind die „Filter“, selektieren also das, was sie für ihre Mitarbeiter als bedeutsam erachten.

In den vorangegangenen Ausführungen haben Sie erfahren, dass Kommunikation auf mehreren Ebenen abläuft (Sach- / Beziehungsebene / Appell / Selbstoffenbarung) und es durchaus auch Unterschiede in der Selbst- und Fremdeinschätzung geben kann. Im Beruf ist aber ein entscheidender Faktor für den Erfolg die Fähigkeit, andere Menschen zu überzeugen.

Vorgesetzte müssen zielgerichtet mit Mitarbeitern, hierarchisch gleichgestellten Kollegen und den eigenen Vorgesetzten kommunizieren können. Der ständige Wandel fordert das „Verkaufen“ von Ideen und Vorschlägen. Die Gespräche erfolgen entweder unter vier Augen, oder mit mehreren Personen in einer Besprechung oder als Vortrag/Präsentation. Ich habe im nachfolgenden einige typische berufliche Situationen aufgegriffen, um Tipps für

eine erfolgreiche Kommunikation zu vermitteln. Dabei dürfen Sie jedoch eine Regel nie vergessen:

Jeder interessiert sich nur für sich.

Alle Menschen sind vom Grunde her Egoisten. Sie interessieren sich nur deswegen für ein Problem oder Ihre Aussagen, weil sie damit ihre eigenen Interessen fördern können. Damit wird deutlich, dass Sie sich stets fragen müssen: „Was hat er davon, wenn er meinem Vorschlag folgt?“ Stellen Sie den Nutzen Ihres Gedankens für den anderen heraus. Er muss gewinnen, damit Sie gewinnen können.

Rupert Lay¹³ hat einmal formuliert „Jeder ist bereit, seine Meinung zu ändern, solange er sie noch nicht geäußert hat.“ Zunächst: Jeder Mensch hat eine Meinung, auch wenn er sie vielleicht noch nicht geäußert hat. Dann: Nutzen Sie die Chance und überzeugen Sie ihn. Wichtig ist, dass die Chance nicht vertan wird, solange sich der Gesprächspartner noch nicht geäußert hat. Deswegen ist es ganz wichtig, dass Sie ein Gespräch nicht mit Argumenten eröffnen. Argumente zwingen den Gesprächspartner dazu Gegenargumente zu äußern. Das bedeutet Krieg. Nutzen Sie stattdessen die Chance und fragen Sie. Welche Vorstellungen hat der Gesprächspartner? Wie sollte die Umsetzung aussehen? Erst wenn Sie erkennen können, welches Ziel der Gesprächspartner hat, fangen Sie vorsichtig an Ihre Argumente auszupacken.

Einfache Regeln zur erfolgreichen Kommunikation

Regel 1:

Stellen Sie sich auf Ihren Gesprächspartner ein.

Hören Sie aktiv und teilnehmend zu, bemühen Sie sich, den Menschen, der Ihre Hilfe sucht, in seiner Art des Fühlens, Denkens und Erlebens zu verstehen!

Seien Sie bedacht und eher sparsam mit Ihren Äußerungen. Nicht Sie wollen sich ja aussprechen, sondern Ihr Gesprächspartner.

Kontrollfrage: Habe ich zugehört - oder habe ich das Gespräch bestritten?
Habe ich zu viel geredet, zu viele Fragen gestellt?

Regel 2:

Sprechen Sie ruhig, langsam, abwägend, suchend.

Dadurch können Sie Ruhe in die Gesprächsatmosphäre bringen und Ihrem Gesprächspartner vermitteln, dass Sie Zeit für ihn haben. Haben Sie keine Angst vor Gesprächspausen. Ihr Gegenüber merkt, wenn Sie sich bemühen, ihn zu verstehen. Oft ist Schweigen ein wertvoller Teil des Gesprächs.

Kontrollfrage: Habe ich vorschnell gesprochen oder Gesprächspausen abgebrochen, warum?

¹³ Lay, R.: Führen durch das Wort, Ullstein, 2001

Regel 3:

Achten Sie auf das, was hinter den Worten steckt.

Bleiben Sie nicht an scheinbar sachlichen Aussagen oder Informationsfragen Ihres Gesprächspartners hängen. Oft verbirgt er so seine sehr persönlichen Probleme, die er nur schwer aussprechen kann.

Versuchen Sie, die Gefühlslage Ihres Gegenübers zu erspüren. Teilen Sie ihm Ihre Eindrücke mit und sagen Sie ihm, wie es Ihnen dabei geht.

Kontrollfrage: Habe ich auf die Gefühle meines Gegenübers geachtet? Habe ich sie aufgenommen und stellvertretend ausgedrückt?

Regel 4:

Lassen Sie die negativen, dunklen Gefühle Ihres Gesprächspartners uneingeschränkt zu.

Es tut ihm gut, Trauer, Angst, Enttäuschung u.a. aussprechen zu dürfen, ohne fürchten zu müssen, Sie damit zu verärgern. Verteidigen Sie nicht vorschnell eine angegriffene Person, beschönigen Sie nicht die negativen Gefühle Ihres Gegenübers. Zeigen Sie stattdessen Verständnis für seine Situation. Das bedeutet nicht, dass Sie ihm in allem beipflichten müssen!

Kontrollfrage: Habe ich meinem Gegenüber ermöglicht, seine negativen Gefühle auszudrücken?

Regel 5:

Vieles kann Ihr Gegenüber auch mit Ihrer einfühlsamen Begleitung nicht in Worte fassen, obwohl er es Ihnen gerne mitteilen würde.

Achten Sie auch auf Ungesagtes, auf Gestik, Mimik, auf die Gesprächsatmosphäre. Aber interpretieren Sie nicht voreilig, sondern geben Sie Ihre Eindrücke vorsichtig wieder.

Kontrollfrage: Habe ich mein Gegenüber ganzheitlich wahrgenommen und auf Mitteilungen geachtet, die er mit oder ohne Worte gemacht hat?

Regel 6:

Lassen Sie den anderen in seinem Anderssein ohne moralische Bewertung gelten.

Auch wenn seine Äußerungen, seine ganze Lebenseinstellung Ihnen fremd oder sogar verwerflich erscheinen. Verzichten Sie darauf, Ihr Gegenüber zu belehren, zu "missionieren" oder in anderer Weise beeinflussen zu wollen.

Kontrollfrage: Habe ich meinen eigenen Standpunkt "besserwisserisch" eingebracht? Habe ich mein Gegenüber in eine bestimmte Richtung gelenkt oder gar gezwungen?

Regel 7: Seien Sie zurückhaltend mit Empfehlungen und Ratschlägen.

Nicht Sie können letztlich die Schwierigkeiten eines anderen Menschen lösen. Bemühen Sie sich Bedingungen zu schaffen, dass er selbst seine Probleme lösen kann und dafür auch die Verantwortung übernimmt.

Kontrollfrage: Ist es mir gelungen, meinen Gesprächspartner zur Bewältigung seiner Probleme, zum Ertragen seiner Situation zu ermutigen oder zu ermuntern?

Regel 8: Versuchen Sie, Nähe und Wärme zu vermitteln. Verfallen Sie aber nicht in falsches Mitleid oder unechte Sympathiebezeugungen. Bleiben sie aufrichtig.

Regel 9: Versuchen Sie, anschaulich und verständlich zu sprechen. Manch' Kompliziertes lässt sich auch einfacher darstellen. Nutzen Sie die Kraft innerer Bilder und Metaphern.

8.1 Bewerbungsgespräch

Einstellungs- bzw. Vorstellungsgespräche haben den Charakter einer kleinen "Talk Show". Der Interviewer (z.B. Personalchef) befragt seinen Gast (Bewerber). So wie der Personalchef seine Fragen an den Bewerber vorher überlegen sollte, sollte sich auch der Bewerber auf das bevorstehende Gespräch vorbereiten.

Der Bewerber sollte sich für ein Vorstellungsgespräch korrekt kleiden und für ein gepflegtes Äußeres sorgen. Pünktlichkeit ist eine der obersten Regeln bei der Termineinhaltung. Wenn der Bewerber zum Warten aufgefordert wird, so sollte er weder Rauchen noch alkoholische Getränke annehmen.

Wird er zum Gespräch gebeten, so sollte er seine Gesprächspartner mit einem kräftigen Händedruck begrüßen. Hierbei sollte sich unbedingt der Name des Gesprächspartners gemerkt werden. Setzen sollte sich ein Bewerber erst dann, wenn ihm Platz angeboten wird.

Es gibt viele Fragen, die sich als Quasi-Standard herausgebildet haben. Einige von ihnen habe ich nachstehend für Sie gesammelt.

Fragen in Vorstellungsgesprächen

1. Erzählen Sie uns von sich!
2. Welche Qualifikation besitzen Sie?
3. Was sind die Gründe für Ihren Erfolg in diesem Beruf?
4. Welches sind Ihre größten Leistungen?
5. Können Sie unter Druck arbeiten?
6. Wie lange wird es dauern, bis Sie voll einsteigen können?
7. Wie sieht Ihre Leistungskurve aus? Beschreiben Sie einen typischen Tag.
8. Beschreiben Sie ein schwieriges Problem, mit dem Sie sich herumschlagen mussten.
9. Nennen Sie einige der Tätigkeiten, mit denen Sie bei Ihrer letzten Stelle die meiste Zeit verbracht haben, und erläutern Sie weshalb das so war.
10. Was haben Sie aus Ihren früheren Tätigkeiten gelernt?
11. In welcher Weise hat Ihre Arbeit Sie darauf vorbereitet, mehr Verantwortung zu übernehmen?
12. Welche praktische Erfahrung bringen Sie für dieses Stelle mit?

Fragen in Vorstellungsgesprächen

13. Haben Sie bei der Arbeit ihr Bestes gegeben?
14. Für welche Entscheidungen waren Sie bei Ihrer letzten Stelle zuständig?
15. Welche Entscheidungen fallen Ihnen am schwersten? (T)
16. Wie würden Ihre früheren Arbeitgeber Sie bewerten?
17. Warum wurden Sie entlassen?
18. Warum haben Sie so häufig Ihren Arbeitsplatz gewechselt?
19. Warum möchten Sie Ihre jetzige Stelle aufgeben?
20. Warum sollen wir gerade Sie einstellen?
21. Warum möchten Sie ausgerechnet hier arbeiten?
22. Was können Sie, was ein anderer nicht kann?
23. Was bieten Sie, das ein anderer nicht bieten kann?
24. Was ist Ihre größte Schwäche?
25. Was ist Ihre größte Stärke?
26. Warum ist Ihr Gehalt nicht höher?
27. Was gefiel, was missfiel Ihnen an Ihrer letzten Tätigkeit?
28. Was interessiert Sie an dieser Arbeit am wenigsten?
29. Was interessiert Sie an dieser Arbeit am meisten?
30. Mit was für Menschen arbeiten Sie gerne zusammen?
31. Wie konnten Sie erfolgreich mit diesen schwierigen Personen zusammenarbeiten?
32. Wie sind Sie an Ihre letzte Stelle gekommen?
33. Was würden Sie in fünf Jahren gerne tun?
34. Welche Fortschritte haben Sie Ihrer Meinung nach bis heute gemacht?
35. Wie lange würden Sie bei uns bleiben?
36. Sind Sie bereit, dorthin zu gehen, wo das Unternehmen Sie hinschickt?
37. Was erwarten Sie von Ihrer nächsten Stelle?
38. Können Sie unter Druck arbeiten?
39. Gut, schildern Sie doch bitte eine Situation, in der Sie an Ihren Arbeitsplatz unter Druck gerieten?
40. Wie, glauben Sie kam es zu dieser Situation?
41. Wann ereignete sich dies?
42. Was an Ihrer Leistung erscheint Ihnen im Rückblick am unbefriedigsten?
43. Glauben Sie, dass andere Personen verantwortungsvoller hätten handeln können?
44. Wer ist für diesen Vorfall verantwortlich?
45. Wo in der Befehlskette können Veränderungen vorgenommen werden, um

Fragen in Vorstellungsgesprächen

zu vermeiden, dass sich so etwas wiederholt?

46. Man hat Ihnen ein Projekt anvertraut, das von Ihnen verlangt, mit verschiedenen Ebenen innerhalb eines Unternehmens zusammenzuarbeiten. Wie gehen Sie vor? Mit welchen Ebenen kommen Sie am besten zurecht?
47. Wie viele Fehltage sind Ihrer Meinung nach tolerierbar?
48. Welche Gehaltsvorstellungen haben Sie?
49. Welchen allgemeinen Eindruck hatten Sie von Ihrer letzten Firma?

Das Einstellungsinterview ist in den meisten Firmen noch die beliebteste Form der Personalauswahl. Damit möchte ich bitte nicht zum Ausdruck bringen, dass es die beste Form der Personalauswahl ist. – Es ist nur die am häufigsten vorkommende Alternative. Die Gründe hierfür liegen auf der Hand. Die Interviewer brauchen sich nicht unbedingt auf das Vorstellungsgespräch vorzubereiten. Dass dies nicht optimal ist, ist verständlich. Ein Bewerber kann schon erwarten, dass der Interviewpartner sich intensiv mit seinen Unterlagen auseinandergesetzt hat und sich auch überlegt hat, welche Fragen er gerne stellen möchte. Trotz aller Bemühungen, ein Vorstellungsgespräch zu objektivieren, ist dies kaum möglich. Insbesondere dann nicht, wenn es nur von einem Interviewer geführt wird. Falls Sie einmal in eine solche Situation kommen, sollten Sie die Chance nutzen. Denn die individuellen Eigenschaften, Vorlieben oder gar Vorurteile seitens eines Interviewers gehen unweigerlich in sein Bild über Sie ein. Hinzu kommt das Sympathie-Phänomen: schon nach kurzer Zeit wird der Interviewer seine Entscheidung getroffen haben, weil die Sympathieeinschätzung die Qualifikationseinschätzung überlagert. Machen Sie das Beste aus diesen Situationen. Mit ziemlicher Wahrscheinlichkeit können Sie davon ausgehen, dass es zu Beginn des Interviews einen kleinen Plausch gibt, um den ersten Kontakt aufzubauen. Vielleicht werden Sie gefragt „Wie war denn Ihre Anreise?“ oder „Haben Sie uns gut gefunden?“. Überlegen Sie sich also im Vorfeld, was Sie auf solche Fragen antworten möchten. Vielleicht fällt Ihnen ja auch mehr ein als nur „Ja, ich hatte eine gute Anreise!“ oder „Ja, die Fahrt war angenehm, besonders weil die Landschaft so reizvoll war!“ oder „Ja, das Wetter war sehr schön, keine Staus und die Fahrt durch die reizvolle Landschaft hat Spaß gemacht!“. Versuchen Sie aber auch, nicht besonders originell zu antworten, das wird von den meisten Interviewpartnern negativ bewertet. Nach diesem allgemeinen Plausch werden Sie in aller Regel gebeten werden, eine kurze Zusammenfassung der bisherigen beruflichen Stationen und/oder Ihres Lebenslaufs zu geben. Sollten Sie ungeübt in der Durchführung von Vorstellungsgesprächen sein, so empfehle ich Ihnen, Ihren Lebenslauf vielleicht vorher einmal Ihrem Mann, Ihrer Frau oder Bekannten vorzutragen. Es kommt darauf an, das Wesentliche zu nennen, was für die zukünftige Stelle relevant sein könnte. Hier ist also auch von Ihnen Einfühlungsvermögen gefragt, damit Sie sich schon in dieser Phase des Gesprächs sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene interessant verkaufen können.

Mit ziemlicher Sicherheit werden Sie auch danach gefragt werden, warum Sie sich gerade bei diesem Unternehmen beworben haben und was Sie bereits über dieses Unternehmen wissen. Vielleicht auch, wo Berührungspunkte Ihrer Interessen mit dem Unternehmen sind. Unterschätzen Sie diese Frage bitte nicht. Das ist eine sehr bedeutungsvolle Frage für den Interviewer. Hieran misst er, wie weit das Recherchevermögen reicht und ob Sie sich ernsthaft für diese Stelle interessieren. Aussagen wie „Ich habe mir die Internetseiten Ihres Unternehmens angeschaut“ oder „ich habe Ihre Firmenbroschüre gelesen“, helfen dem Interviewer nicht weiter und disqualifizieren den Bewerber gegebenenfalls. Der Interviewpartner hat Sie auf der Erwachsenen-Ebene und auf der sachlichen Ebene etwas gefragt und erwartet eine ernste Antwort. Dies ist mit einer Bagatell-Antwort nicht bedient. Vielleicht stellen Sie das heraus, was Sie besonders angesprochen hat, als Sie sich die Darstellung des Unternehmens angeschaut haben. Vielleicht ist das Unternehmen in den Umweltbeziehungen sehr aktiv oder es hat seine Beziehungen zu den Beschäftigten als positiv herausgestellt. Vielleicht hat Sie ja auch ein Geschäftsfeld besonders angesprochen und Sie finden dort Berührungen zu der ausgeschriebenen Stelle. Da es sich bei diesen Fragen um Quasi-Standardfragen handelt, können Sie sich auch darauf gut vorbereiten. Nehmen wir an, ein internationaler Konzern hat eine Stelle für einen Buchhalter ausgeschrieben. Der Buchhalter wird gefragt „Was wissen Sie denn schon von unserem Unternehmen?“ er antwortet „Ich habe mir sowohl die Internet-Darstellung Ihres Unternehmens als auch die Firmenbroschüre und den Geschäftsbericht durchgelesen“ – (Sachebene). „Besonders reizvoll finde ich, dass die Muttergesellschaft in Frankreich ihren Sitz hat und Sie die Rechnungslegung nach amerikanischen Prinzipien durchführen. Ich habe bislang zwar auch in einem Konzern-Unternehmen gearbeitet, aber die Muttergesellschaft hatte ebenfalls in Deutschland ihren Sitz. Das wäre für mich eine interessante Bereicherung, jetzt auch in das internationale Rechnungswesen einzusteigen.“ Hier hat der Antwortgebende sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene geantwortet. Er hat nämlich zum einen berichtet, dass er Erfahrungen hat auf diesem Bereich und auf der Beziehungsebene gesagt, dass es für ihn eine Herausforderung sei.

Handelt es sich um eine Bewerbung eines Hochschulabsolventen so sollten Sie Fragen über das Studium nicht weiter überraschen. Fragen wie „Fassen Sie kurz Ihre Hausarbeit zusammen“ oder „Welche Arbeiten haben Sie denn zuletzt geschrieben“ sind hier verständlich. Beachten Sie jedoch, dass es bei diesen Fragen weniger um die konkrete Arbeit geht, als vielmehr darum, wie Sie komplexe Zusammenhänge darstellen können und ob Sie in Ihren Ausführungen auch einen roten Faden erkennen lassen. Fragen wie „Welche Schwierigkeiten haben Sie dabei gehabt?“, „Wie haben Sie Probleme mit Professoren oder Kommilitonen gelöst?“ zielt nicht auf die Inhalte der Arbeiten, sondern auf die Art und Weise des Arbeitens. Die Fragenden interessiert, ob Sie im Team gearbeitet haben oder eher allein.

Ebenfalls eine Quasi-Standardfrage „Wo sehen Sie sich denn in drei, fünf, sechs Jahren?“ Der Interviewer verfolgt damit das Ziel zu erkennen, ob der Bewerber Zukunftspläne geschmiedet hat und wo seine Neigungen liegen.

In einem Vorstellungsgespräch sind die Rollen klar verteilt. Der Personalchef (Interviewer) fragt, der Bewerber antwortet. Drehen Sie diese Rollen nicht um. Es gibt sicherlich schlechte und gute Interviewer, es liegt aber nicht an Ihnen, den Interviewern unter die Arme zu greifen. Tappen Sie nicht in die Falle, zum Beispiel Gesprächspausen mit endlosen Ausführungen überbrücken zu wollen. Und drehen Sie nicht den Spieß herum, in dem Sie anfangen unendliche Fragen „abzuschießen“ und den Interviewer in die Position des Antwortenden zu setzen. Bedenken Sie, Profis lassen dies durchaus zu, wenn sie den Bewerber „abgehakt“ haben. Diese Experimente können insgesamt nur negativ für Sie ausgehen. Was Sie bei einem Vorstellungsgespräch beherzigen sollten, sind einige wenige Regeln:

1. Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor.
Recherchieren Sie über das Unternehmen. Welche Verbindungen gibt es zwischen dem Unternehmen und der Stellenausschreibung und Ihrer gegenwärtigen Position?
2. Üben Sie!
Falls Sie in Vorstellungsgesprächen nicht routiniert genug sind, dann üben Sie diese Situationen. Es finden sich immer Freunde, Bekannte, Familienmitglieder, die bereit sind, mit Ihnen einmal ein solches Szenario durchzuspielen.
Lassen Sie sich Feedback geben. Nutzen Sie die Übungssituation, sich aktiv Feedback von Ihren Freunden geben zu lassen: Waren meine Antworten angemessen, wie habe ich euch angesprochen (Sach-, Beziehungsebene), war meine Körperhaltung in Ordnung?
3. Anreiseplanung.
Erkundigen Sie sich nach den Verkehrsverbindungen, schauen Sie, wo Sie herfahren müssen, falls Sie mit dem Pkw anreisen. Dies dient dazu, die Nervosität vor diesem Gespräch zu mindern, denn nun können Sie auch sicher sein, dass Sie zeitlich exakt ankommen.
4. Äußeres Erscheinungsbild.
Auch wenn Sie sich vielleicht um die Stelle eines Facharbeiters bemühen, so sollten Sie nicht in Arbeitskleidung in dieses Gespräch gehen. Eine angemessene Kleidung, mit der man nichts falsch machen kann, ist für den Herrn ein dunkler Anzug oder eine Kombination mit Hemd und Krawatte. Für die Dame ein dezentes Kostüm mit Bluse.
5. Körperhaltung während des Gespräches.
Zeigen Sie eine offene Körperhaltung während des Gespräches. Überkreuzte Arme sind ebenso fehl am Platz

wie heruntergezogene Schultern. Setzen Sie sich aufrecht hin und üben Sie Blickkontakt zu den Interviewpartnern. Lassen Sie den Blickkontakt ruhig schweifen, damit dies für Ihre Gesprächsteilnehmer nicht unangenehm ist, wenn ihnen dauernd in die Augen gestarrt wird. Fixieren Sie beispielsweise abwechselnd Nase, Ohren oder Krawatte.

6. Gehen Sie mit Nervosität konstruktiv um.
wenn Sie zu denjenigen gehören, die sehr nervös in solchen Situationen sind und sich die Nervosität zum Beispiel in feuchten Handinnenflächen oder in zitterigen und fahrigen Handbewegungen äußert und Sie annehmen, dass Ihr Gesprächspartner alles gemerkt hat, so sollte Ihnen dies nicht peinlich sein. Das ist nur natürlich. Eine kurze Beziehungsaussage wie „Ich bin heute schrecklich nervös“ oder „Diese Situation ist recht ungewohnt für mich, daher bin ich etwas nervös. Bitte sehen Sie mir dies nach.“ wirkt natürlich und offen.
7. Gesprächsführung.
Die Gesprächsführung obliegt den Interviewpartnern. Ihre Aufgabe ist es, Fragen zu beantworten. Dies fällt Ihnen nicht schwer, wenn Sie sich auf dieses Gespräch vorbereitet haben.
8. Abschluss des Gesprächs.
Vielfach fragen Interviewpartner, ob Sie noch weitere Fragen haben. Hier ist es hilfreich, wenn Sie sich im Vorfeld einen Zettel gemacht haben und aufgeschrieben haben, welche Punkte Sie in jedem Fall besprochen haben möchten. Hüten Sie sich jedoch davor, bereits im ersten Vorstellungsgespräch zum Beispiel die Frage der Bezahlung von sich aus anzustoßen. Hier sind eher Fragen angebracht, die das Arbeitsumfeld anbetreffen („Wie groß ist die Abteilung, in der ich arbeiten würde?“).
Zum Abschluss verabschieden Sie sich mit Handschlag von Ihren Gesprächspartnern. In aller Regel wird Sie jemand bis zur Garderobe oder Tür begleiten. Laufen Sie nicht schweigend hinter oder vor Ihrem Gesprächspartner her. Versuchen Sie auf gleicher Ebene den Weg zu begehen und nutzen Sie die Chance, um einen allgemeinen Plausch zu halten.

Mit dieser Vorbereitung sind Sie für Gesprächssituationen in Vorstellungsgesprächen gut gefeit.

Literaturtipps

Yate, M. J.: Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch, Campus, 2002

8.2 Vorstellung im neuen Job

Ab und zu, für den einen häufiger, für den anderen seltener kommt die Situation auf uns zu, das wir uns präsentieren müssen: Die persönliche Vorstellung, das miteinander Bekanntmachen bei der Begrüßung. Sie ist überaus wichtig, denn der erste Eindruck den man von einem Menschen hat, kann sehr prägend sein. In diesen wenigen Augenblicken der Begrüßung werden Vorlieben und Abneigungen, Vorurteile etc. auf eine vielfältige Weise geprägt.

Eine Vorstellungszereemonie kann geplant oder spontan erfolgen. Geplant ist die Vorstellung beispielsweise dann, wenn der Rahmen entsprechend geregelt ist. Dies kann auf einem Seminar sein, wo ich damit rechne, dass ich anderen Menschen vorgestellt werde oder auf einem Empfang des Unternehmens. Auch hier ist die Vorstellung Form der gesellschaftlichen Veranstaltung. Eine Vorstellung kann aber auch ungeplant erfolgen. Sie sitzen zum Beispiel an Ihrem Schreibtisch, es klopft, Ihr Vorgesetzter kommt mit einer neuen Kollegin herein, um Sie miteinander bekannt zu machen. Findet die Vorstellung im Rahmen eines gesellschaftlichen Ereignisses statt, so wird die Vorstellung meist auch gepaart mit einem kurzen Gespräch sein. Nicht so jedoch bei dem Begrüßungsrundgang der neuen Kollegin. Vielleicht wird der Vorgesetzte noch kurze Worte über Ihren Arbeitsplatz verlieren, „Frau Meyer bearbeitet hier die Buchhaltung“ und Sie werden noch Gelegenheit haben, mit der neuen Kollegin ein, zwei Sätze zu wechseln. Aber ich wette mit Ihnen, Sie haben dies sehr schnell wieder vergessen. Zwar wurde hier der offizielle Part erfüllt, aber Sie konnten sich mit der Neuen weder auf der Sach- noch auf der Beziehungsebene austauschen. Das einzige, was geblieben ist, wird wahrscheinlich der äußere Eindruck gewesen sein.

Versetzen wir uns einmal in die Rolle in der- oder desjenigen, der seinen ersten Tag in seinem neuen Job hat.

Wer kennt sie nicht, die Angst vor dem ersten Tag im Job. Sicher, man freut sich auf die neue Arbeit, aber gleichermaßen hat man auch Respekt und Angst vor der unbekanntem Situation. Und erst das Gefühl, welches einen die ersten Tage beschleicht: Ich komme mir vor wie ein Berufsanfänger, alles ist so anders als im vorherigen Job, ich kenne die Namen der Kollegen nicht, weiß nichts von den Gewohnheiten und der Unternehmenskultur.

Kommen Sie in ein gut geführtes Unternehmen, dann wird sich in aller Regel jemand um Sie kümmern. Doch den persönlichen Kontakt und die Kommunikation müssen Sie selbst herstellen.

Beobachten Sie, lernen Sie: wie ist die Arbeitsatmosphäre, welche Rolle haben die einzelnen Kollegen, wie geht man miteinander um? Wie ist das Verhältnis zum Chef? Wie ist der Umgangston? Welche Rituale gibt es? Passen Sie sich den Gewohnheiten Ihrer neuen Umgebung an. Wenn es in Ihrer alten Firma üblich war, während einer Besprechung zu frühstücken, muss das in der neuen Firma noch lange nicht so sein.

Duzen sich die Mitarbeiter? Nicht einfach mit-duzen. Sie sind (noch) fremd hier. Warten Sie ab, bis man Ihnen das Du anbietet. Das neue Unternehmen ist immer anders als ihr alter Arbeitgeber. Es kann sein, dass Sie tatsächlich eine tolle Idee zur Verbesserung haben, es kann aber auch sein, dass es Gründe gibt, dass es hier anders gemacht wird. Erfragen Sie Details und rücken dann mit Ihrer Sicht der Dinge heraus.

Es ist erstens viel beruhigender für Sie, wenn Sie die Leute mit Namen kennen. Dann sind sie nämlich nicht mehr fremd. Zweitens wird jeder gern mit seinem Namen angesprochen. Erinnern Sie sich in diesen Situationen auch an das Johari-Fenster. In den ersten Tagen werden die blinden Flecken noch sehr groß sein. Ganz allmählich wird sich das Fenster dann verschieben. Verzweifeln Sie also nicht, wenn Ihnen in den ersten Tagen so neu vorkommt. Das wird sich sehr schnell ändern.

8.3 Gespräch mit dem Chef

Es gibt zahlreiche Gespräche mit den Vorgesetzten. Wir wollen hier die reinen Informations- und Arbeitsstands-Gespräche einmal ausklammern und das Mitarbeiter-Gespräch etwas näher betrachten.

Das Mitarbeiter-Gespräch ist eine Maßnahme; es ist eine Zwei-Wege-Straße, in der Informationen und Erfahrungen von oben nach unten und umgekehrt fließen können und müssen, um „Entwicklung“ zu ermöglichen und um diese Art der Kommunikation durchführen zu können.

Seit langem hat im beruflichen Umfeld ein Wertewandel eingesetzt. Galten früher noch Werte wie Pflichtgefühl und Akzeptanz, so sind diese heute durch den Wunsch nach Selbstentfaltung ersetzt worden. Zwar ist die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter nicht geschwunden, doch die Voraussetzungen haben sich geändert. Das partnerschaftliche Miteinander in unserem beruflichen Alltag setzt die Ausgewogenheit von Leistung und Gegenleistung voraus. In der betrieblichen Praxis wird dies schon einmal vergessen. Häufig versperren mangelnde Zielklarheit, Ressortegoismus, unterschiedliche Wertvorstellungen und ungenügende Beteiligung der Mitarbeiter an der Ziel- und Entscheidungsfindung den Blick fürs Wesentliche.

Gerade auch in mittelständischen Unternehmen, werden Gespräche mit den Beschäftigten häufig nicht ernst genug genommen - und das geht zu Lasten der Qualität. Oft sind Betriebe so klein, dass wir versucht sind, zu denken: „Wir sprechen ja sowieso täglich miteinander, warum sollen wir ‘Beurteilungs- und Fördergespräche’ führen?“ Dabei kann ein strukturiert geführtes Gespräch auf beiden Seiten klare Ziele und Abmachungen verdeutlichen. Dem Unternehmer dient es dazu, Leistungspotentiale seiner Mitarbeiter zu erkennen, dem Mitarbeiter dient es dazu, Klarheit über Zielvorgaben und seine Leistung zu gewinnen. Das Beurteilungs- und Fördergespräch ist ein Instrument zur Aktivierung des Mitarbeiterpotentials im Unternehmen.

Die Mitarbeitergespräche gibt es in allen Formen. Die Schattierungen reichen von formlosem Lob und Tadel über relativ lockere Jahresgespräche bis hin zu regelmäßigen Mitarbeiter-Leistungsbeurteilungen.

Mit einem Mitarbeiter-Gespräch werden seitens Arbeitgeber und Arbeitnehmer unterschiedliche Ziele verfolgt. Die Interessen des Arbeitnehmers liegen in

1. der Verbesserung von beruflichen Chancen,
2. dem Abbau von Vorgesetztenabhängigkeiten und -willkür,
3. der Kenntnis von Stärken und Schwächen,
4. Hilfe durch gezielte Fördermaßnahmen und
5. dem Aushandeln des neuen Gehaltes und evt. Sonderzulagen (bei außertariflichen Gehältern).

Der Arbeitgeber hingegen möchte

1. die Motivation steigern,
2. die Qualität des Arbeitsprozesses steigern,
3. durch Zielvorgabe eine Leistungssteigerung erreichen,
4. eine Kontrollfunktion wahrnehmen,
5. die Ausrichtung auf die Unternehmensziele steuern,
6. eine Disziplinierung erwirken,
7. Grundlagen für die Personalentwicklung und -auslese bilden und ggf. eine betriebsinterne Personalforschung betreiben.

Fragen mit denen Sie in einem Mitarbeiter-Gespräch rechnen müssen, sind etwa:

1. Welche Einwände und abweichende/ergänzende Ansichten haben Sie?
2. Sind Sie mit Ihrer derzeitigen Tätigkeit zufrieden?
3. Halten Sie sich Ihren Interessen und Fähigkeiten entsprechend für richtig eingesetzt? Inwieweit nicht richtig eingesetzt?
4. Welche Vorstellungen und Ziele haben Sie hinsichtlich Ihrer beruflichen Entwicklung?
5. Welche eigenen Weiterbildungsaktivitäten haben Sie entwickelt?

Die Durchführung eines Mitarbeiter-Gesprächs ist eine selbstverständliche Führungsaufgabe. In ihm können klare Ziele gesetzt werden und Verantwortung übertragen werden. Mitarbeiter können an Entscheidungen beteiligt

werden und die Arbeitsergebnisse können besprochen werden. Insgesamt dient das Mitarbeiter-Gespräch dazu, die Zusammenarbeit zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter durch klares Festlegen der Aufgaben und Ziele des Mitarbeiters und Vergleich seiner Leistungen mit den Anforderungen seiner Funktion zu verbessern.

Damit zwingt es zu Zielvereinbarungen und ausführlichen Ergebnisdurchsprachen. Ferner soll der Mitarbeiter seinen Kenntnissen, Fähigkeiten und Leistungen entsprechend eingesetzt werden. Zudem hilft das Verfahren, die Leistung des Mitarbeiters durch Anerkennung zu erhalten und ggf. durch Beratung und konstruktive Kritik zu verbessern. Es verstärkt und vertieft den Dialog zwischen Mitarbeiter und Vorgesetztem und schafft dadurch auch Vertrauen. Das Beurteilungs- und -Fördergespräch schafft auch die Voraussetzungen für eine gezielte Entwicklung und Förderung des Mitarbeiters im Rahmen der Möglichkeiten des Unternehmens. Letztlich werden die Führung und die Zusammenarbeit verbessert, was zu Gunsten einer Steigerung der Effektivität der gemeinsamen Arbeit geht.

Das Mitarbeiter-Gespräch gibt auch dem Vorgesetzten die Chance, Feedback zu erhalten. Nutzen Sie diese Chance positiv. Mitarbeiter: „Ich wünsche mir manchmal mehr Information zu einem Arbeitsauftrag.“ Vorgesetzter: „Wie kann ich das machen?“ Mitarbeiter „Es wäre schön, wenn Sie sich bei einem neuen, größeren Arbeitsauftrag die Zeit nehmen könnten und mit mir offene Fragen zu besprechen.“ Solche Äußerungen sind konstruktiv. Zwar hat der Mitarbeiter Kritik geübt, hat sie aber auch begründet und einen Lösungsvorschlag unterbreitet.

Tipp:	<p>Bereiten Sie sich auf ein Mitarbeiter-Gespräch gut vor. Viele Firmen verwenden hierzu Gesprächsleitfäden oder Vordrucke. Schauen Sie sich die Ergebnisse des letzten Gespräches noch einmal an und fragen Sie sich, was ist noch offen, was ist erledigt.</p> <p>Denken Sie bitte auch daran: Chefs sind auch nur Menschen. Gehen Sie auf Ihren Vorgesetzten ein, versetzen Sie sich in seine Lage und helfen Sie ihm Lösungen zu finden.</p> <p>Bedienen Sie Sach- und Beziehungsebene.</p>
--------------	---

8.4 Gespräch mit einem Mitarbeiter

Für eine Führungskraft ist die Kommunikation das Mittel, um Mitarbeiter zu motivieren, die Ziele zu erreichen. Sie leistet einen Beitrag zur Wissensvermittlung (zum Beispiel Erläuterung eines Sachverhalts), sorgt für menschliche Kontakte und konstruiert so ein verantwortliches Team, das sich für die Arbeit engagiert und seine Beiträge zur Zielerreichung leistet.

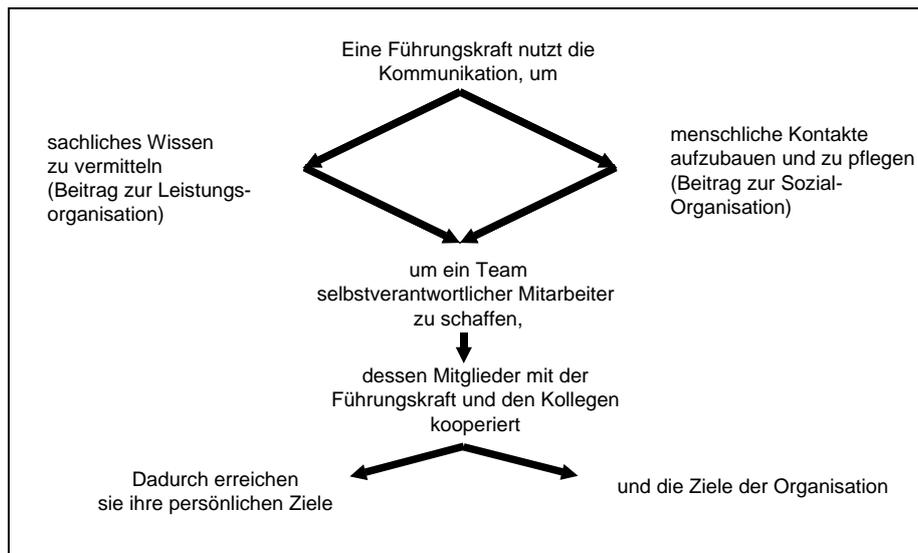


Abbildung 46: Eine gute Kommunikation trägt Früchte

Die Inhalte von Mitarbeitergesprächen sind fast immer fachbezogen. Sie sind für die meisten Manager dann positiv, wenn Gespräche mit Mitarbeitern geführt werden, mit denen sie zufrieden sind. Doch leider ist dies nicht immer der Fall. Im beruflichen Alltag ärgert man sich über nicht eingehaltene Termine, schlampige Arbeit und die daraus resultierende vierte Korrektur.

Schwierig sind auch Gespräche mit Mitarbeitern, die ein schwerwiegendes persönliches Problem haben, das sich auf die Arbeitsqualität niederschlägt. Jüngst hatten wir in unserem Team einen Praktikanten, Umschüler, 48 Jahre; ein fachlich recht gut qualifizierter Mann. Doch leider stellte sich bereits nach zwei Tagen heraus, dass man alleine von den Alkoholdämpfen in seiner Umgebung einen Schwips bekam. Mit diesem Mitarbeiter musste nun ein Gespräch geführt werden, das wirklich keinen schönen Anlass hatte. Im Gespräch leugnete der Mitarbeiter die sehr vorsichtig geäußerte Vermutung. Doch das mit ihm geführte Gespräch hatte eine Art Langzeitwirkung: Drei Tage danach kam er und bedankte sich für die Offenheit ihm gegenüber, erklärte seine persönliche Situation und begab sich zunächst in eine Behandlung bei einem Arzt. Heute kommt er ohne Alkohol zurecht. Ob ihm das auch für die Zukunft gelingt, hängt auch ein Teil von seiner Umwelt ab. Bedenken Sie, dass Ihre Mitarbeiter mit sehr unterschiedlichen Erwartungen in ein Mitarbeiter-Gespräch gehen. Die einen sind vielleicht von ihrer persönlichen Leistung überzeugt und möchten eine Gehaltserhöhung haben, die anderen gehen mit „schlotternden Knien“ ins Gespräch, obwohl ihre Arbeitsleistungen in Ordnung ist, die nächsten wiederum interessieren sich überhaupt nicht für das Gespräch und die zu vereinbarenden Ziele und Belohnungen/Sanktionen. Der häufigste Fehler, der in der Praxis anzutreffen ist, ist der, dass ein Vorgesetzter das Gespräch zur Eigendarstellung nutzt. Er hält Monologe über die Arbeitsqualität, die Arbeitsmenge, die Persönlichkeitsfaktoren des zu Beurteilenden und fragt in keiner Weise nach seiner Einschätzung. So hält man keine Kommunikation aufrecht. Das ist eine Kommunikationseinbahnstraße, die dazu führen wird, dass der Mitarbeiter

frustriert das Gespräch verlässt. Wenn Sie ein Mitarbeiter-Gespräch führen, so gilt auch hier, bereiten Sie sich auf das Gespräch vor. Überlegen Sie:

1. Wie kann ich Sach- und Beziehungsebene ansprechen?
2. Welche persönlichen Präferenzen hat der Mitarbeiter (denken Sie an HDI, vgl. Kapitel 1.5)? Was ist mir in den abgelaufenen Monaten positiv aufgefallen?
3. Was ist mir in den abgelaufenen Monaten negativ aufgefallen?
4. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit des Mitarbeiters mit seinen Kollegen?
5. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit des Mitarbeiters mit mir?
6. Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit des Mitarbeiters mit den Kunden? Bedenken Sie stets: eines der größten Hindernisse bei einer guten Motivation ist die schlechte Kommunikation. Die Kommunikation ist sozusagen der Schlüssel zu einer guten Motivation. Wenn ein Mitarbeiter genau weiß, was von ihm erwartet wird, wird er es auch tun können. Bei allem, was Sie in einem Mitarbeiter-Gespräch dem Mitarbeiter mitteilen, denken Sie bitte auch daran, welche Gefühle Sie bei ihm säen. Betrachten Sie Ihre Botschaft aus seinem Blickwinkel heraus.

Ein Mitarbeiter-Gespräch sollte auch nicht zwischen Tür und Angel stattfinden. Es zeugt von Wertschätzung, wenn Sie sich dafür einen Zeitraum von ein bis drei Stunden reservieren. Lassen Sie Ihren Mitarbeiter in dieser Zeit auch wirklich Gast in Ihrem Büro oder Besprechungsraum sein. Das bedeutet, kein Telefon, keine E-Mails und keine Störungen. Bedenken Sie auch den richtigen Zeitpunkt für dieses Gespräch. Es macht für einen Mitarbeiter einen großen Unterschied, ob Sie dieses Gespräch montags oder freitags anberaumen, ob Sie es morgens, mittags oder kurz vor Dienstschluss ansetzen. Bereiten Sie sich auch vor, indem Sie sich drei Fragen stellen: Was soll der Mitarbeiter denken oder wissen? Welche Gefühle will ich in ihm wecken? Zu welchen Handlungen will ich ihn veranlassen?

Natürlich müssen Sie in einem Mitarbeiter-Gespräch auch Schwächen des Mitarbeiters ansprechen. Sie sollten dies sachlich tun, aber diese Schwächen nicht überbetonen. Das Betonen von Schwächen zerstört seine Arbeitsmoral – und er trägt die Demotivation unter Umständen in sein Team oder in die ganze Abteilung. Versuchen Sie den Schwächen Ihrer Mitarbeiter eine minimale Bedeutung zukommen zu lassen. Sie werden sehen, desto stärker wird der Mitarbeiter und seine Gruppe werden. Nutzen Sie ein Mitarbeiter-Gespräch um herauszufinden, was der Mitarbeiter am besten kann und helfen Sie ihm dann, sich genau in diesem Punkt noch weiter zu steigern.

Auch formale Dinge sollten Sie berücksichtigen. Sie Sollten die Einladung

zum Mitarbeiter-Gespräch mindestens 10 Tage vorher versenden. Damit haben sowohl Sie als auch der Mitarbeiter die Chance, sich auf die Unterredung vorzubereiten. Ebenfalls im Vorfeld zu diesem Gespräch sollten Sie sich über eine Konfliktlösung Gedanken machen. Häufig sind Konfliktlösungen allgemein geregelt, so dass zum Beispiel auf Wunsch des Mitarbeiters im nächsten Schritt der nächsthöhere Vorgesetzte des Mitarbeiters teilhat. Solche Lösungen sollten Sie im Vorfeld anbieten, denn es wäre falsch anzunehmen, dass alle Gespräche – auch die am besten vorbereiteten – absolut konfliktfrei vonstatten gingen. Sagen Sie daher konkret, was Sie mit Ihrer Frage erreichen wollen, geben Sie den anderen Hinweise darauf, welche Antwort Sie erwarten. So gibt es eine Unzahl von Fragen, die sich äußerlich auf Inhalte beziehen, tatsächlich aber als Antwort die Bestätigung für ein Gefühl erwarten.

Tipp: Sammeln Sie einige solcher Fragen und analysieren Sie, welche Antworten darauf möglich sind und ob diese Antworten tatsächlich Antworten darauf sind, was der Frager wissen wollte. Achten Sie dabei besonders auf Scheinfragen (rhetorische Fragen).

Checkliste für die Gespräche mit den Mitarbeitern

Benutzen Sie Kommunikation nicht nur um Wissen zu vermitteln, sondern auch um zwischenmenschliche Kontakte zu pflegen (Sach- und Beziehungsebene)?

Wissen Sie, aus welchem Aspekt heraus (Sachinhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung, Appell) Sie Ihre Botschaften sehen?

Wissen Sie, mit welchem Ohr Ihre Mitarbeiter Ihre Botschaft bevorzugt aufnehmen?

Kommunizieren Sie empfängerorientiert (Was? Wie? Wann? An wen? Wozu)?

Sind Sie sich über Ihre Kommunikationsfunktion (Flaschenhals/Filter) klar?

Was tragen Sie dazu bei, dass die Beschäftigten Ihres Teams sich eng verbunden fühlen?

Sind Sie der Meinung Information sei ein Machtvorsprung, den es zu schützen gilt?

Stimmt das Verhältnis von Qualität und Menge der Informationen die Sie erhalten?

Abbildung 47: Checkliste für Führungskräfte

Im täglichen Arbeitsalltag, gezeichnet von vollen Terminkalendern, Arbeiten, die die ganze Konzentration verlangen, nehmen wir uns alle viel zu wenig Zeit für die anderen Menschen. Nicht immer haben wir auch die persönliche Ansprache im Griff.

Floskeln, die Sie nie benutzen sollten

"Sie müssen sich schon stärker engagieren, wenn Sie weiterkommen wollen."
 Urteile wie diese nutzen wenig, da es sich um sehr allgemeine, globale Aussagen handelt, die der Mitarbeiter als Behandlung von oben herab empfindet.

„Morgen sieht die Welt schon wieder besser aus.“

Jemanden zu beruhigen, zu bemitleiden oder zu trösten, ist ebenfalls eine Form der Überheblichkeit.

"Ich glaube, Sie haben ein Motivationsproblem. "

Versuchen Sie sich nicht als Amateurypsychologe, bleiben Sie bei den Tatsachen, ohne Deutung oder Bewertung.

"Ruhen Sie sich ruhig weiter aus. "

Ironie stellt eine Herabsetzung des Mitarbeiters dar. Auch angeblich freundliches Scherzen kann daneben gehen und zu verletzten Gefühlen führen.

„Sie müssen freundlicher zu Ihren Kollegen sein. "

Bei Anweisungen im Befehlstone bleibt dem Mitarbeiter keine Möglichkeit zur weiteren Diskussion. Er kann sich nicht weiter informieren und schon gar keinen eigenen Standpunkt vertreten. Meist wird auf Befehle aggressiv geantwortet oder mit widerstrebendem Gehorsam reagiert.

„Wenn Sie dies jetzt nicht erledigen, dann...“

Drohungen, auch in Form von Entweder-Oder-Botschaften, lassen den Mitarbeiter argwöhnisch werden und führen meist dazu, dass er nach Möglichkeiten sucht, zu entweichen (z.B. Krankmeldung).

„Wenn Sie auf mich hören, dann werden Sie auch erfolgreich sein.“

Ungebeten erteilte Ratschläge kommen schlecht an. Lassen Sie stattdessen Ihrem Mitarbeiter die Möglichkeit, nach Ihrem Rat zu fragen.

"Die meisten Menschen wissen, dass man so nicht weiterkommt. "

Vermeiden Sie vage Formulierungen mit "jeder" oder "man". Sprechen Sie stattdessen für sich selbst: Ich-Aussagen stellen das eigene Erleben in den Mittelpunkt und betonen den Aspekt der subjektiven Meinung.

"Ihre Präsentation ist voll daneben gegangen. "

Eine Formulierung dieser Art ist nicht "umkehrbar". Das heißt: Ihr Mitarbeiter kann sich nicht mit den gleichen Worten an Sie wenden. Achten Sie daher auf Formulierungen, die die Hierarchie-Ebenen außen vorlassen und somit ein partnerschaftliches Gesprächsverhalten ermöglichen.

"Sie haben noch nie richtig zugehört. Pauschalisierungen und Verallgemeinerungen zerstören das Selbstwertgefühl des Gegenübers und die Beziehung zu ihm.“

"Stimmt es, dass Sie in der neuen Abteilung Schwierigkeiten haben?" Kein Mitarbeiter hat es gerne, wenn er verhört, geprüft oder ausgequetscht wird. Besser als geschlossene Fragen, auf die der Mitarbeiter nur mit "ja" oder "nein" antworten kann, sind offene Fragen, die sogenannten W-Fragen: Wer, wie, was, warum, wann, womit, wofür, wogegen. Diese ermöglichen dem Mitarbeiter, seine Sicht der Dinge darzustellen.

(Quelle: Schrei mich nicht an! Die Kunst des Kritisierens, in: managerSeminare, Heft 40, 01/2000, S. 47)

Abbildung 48: Todsünden der Kommunikation

Doch wie sollte man ein Kritikgespräch mit Mitarbeiter strukturieren, wenn das Ziel ist, dem Mitarbeiter offen die Kritik darzulegen, ihm aber gleichzeitig auch Lösungsempfehlungen aufzuzeigen und ihm Motivation für die weitere Arbeit zu vermitteln? Sie meinen das geht nicht? Nun, ich möchte Ihnen darlegen, dass auch dies möglich ist, wenn Sie die Sach- und Beziehungsebene ebenso bedenken wie den Appell und die Selbstoffenbarung.

Das Vorgehen orientiert sich an drei Schritten¹⁴:

1. Ansprechen des Kritikpunktes
2. Brücke bauen
3. Konsequenzen für die Zukunft besprechen

Damit ein Kritikgespräch durchgeführt werden kann, sollten Sie bitte auch daran denken: Keine Personenkritik üben, sondern Verhaltenskritik. Das Gespräch sollte unter vier Augen stattfinden. Das Gespräch sollte möglichst bald nach dem zu kritisierenden Ereignis stattfinden.

Fall:

Herrn Mustermann, Abteilungsleiter bei der XY-GmbH, stört, dass die Mitarbeiter des Teamleiters Müller, eine Gruppe, die insbesondere in Stoßzeiten mehr als andere Gruppen leistet, die Mittagspause häufig über Gebühr ausdehnen.

Ansprechen des Kritikpunktes

Das unerwünschte und/oder den Kritisierenden negativ emotionalisierende Verhalten des zu Kritisierenden (= Kritikpunkt) ist offen anzusprechen. Dies gegebenenfalls verbunden mit Hinweisen auf Auswirkungen des Verhaltens (aber nur, wenn diese erheblich und nicht offensichtlich sind!) und auf die Gefühle des Kritisierenden (sofern in ausreichender Stärke vorhanden!).

Fall:

"Herr Müller, ich finde es nicht gut, dass Ihre Mitarbeiter häufig die Pause überziehen; denn ich befürchte, wenn eine Gruppe damit anfängt, machen es die anderen nach."

Brücke bauen

Die Funktion des Brückenbaus besteht darin, die häufig durch das Aussprechen der Kritik provozierten Negativemotionen und Abwehrreaktionen beim Kritisierten möglichst gering zu halten, ja gar nicht erst aufkommen zu lassen. Es gibt eine große Zahl derartiger Brücken, die jeder selbst finden kann, wenn Zweck und Wirkung des Brückenbaus verstanden sind.

¹⁴ vgl. Bambeck, J.; Wolters, A.: Bei Kritikgesprächen Brücken bauen, Gablers Magazin, 11/90, S. 40 ff.

Brücke 1: Warum-Frage

Unser Denken ist wohl aus Gründen der Ökonomie und der Schnelligkeit auf Kurzschlüssigkeit programmiert.

Hier wird das Bewusstsein von unten nach oben (alle Beschäftigten sind beteiligt) für die Führungs- und Kommunikationsprozesse mitgebildet und als zentrale Aufgabe gemeinsam gewollte und dialogisch erarbeitete Führungs-Grundsätze für dieses Unternehmen aufgearbeitet.

Transfer:

Ein Prozess der gemeinsamen Umsetzung muss erfolgen.

In einer ersten Phase werden die „atmosphärischen“ Bedingungen des Führens, von der kleinsten bis zur größten Führungs-Einheit eines Unternehmens, bei allen Unternehmens-Mitarbeitern befragt. Entsprechende Abläufe und Aktivitäten sind bereits öfters realisiert worden.

In einer zweiten Phase werden alle Führungs-Einheiten, die vom Grundpegel der Führungs-Kultur dieses Unternehmens signifikant abweichen, in einem Transfer-Prozess aufgearbeitet. Dabei müssen auch harte Entscheidungen auf und mit der Führungsebene durchgesetzt werden.

Nichts kann bei der Realisation schlimmer sein als Unglaubwürdigkeit in den Handlungen. Denn das Unternehmen ist, was die Mitarbeiter denken, strahlt aus, was die Mitarbeiter denken, und ist, was es ausstrahlt.

Ein Mitarbeiter wird von seinem Vorgesetzten nicht zur Gehaltserhöhung vorgeschlagen und kündigt. Schon ist uns klar, dass die nicht gewährte Gehaltserhöhung der Kündigungsgrund ist. Dabei ist nicht einmal gesagt, dass er keine Gehaltserhöhung bekam, womöglich beschwerte er sich beim Vorgesetzten, oder beim nächsthöheren Vorgesetzten oder beim Betriebsrat und erhielt daraufhin eine Gehaltserhöhung. Und unabhängig davon, ob er mehr Gehalt bekam oder nicht, sind eine ganze Reihe anderer Möglichkeiten denkbar, warum der Angestellte kündigte:

Er hat ein besseres Angebot von einer anderen Firma.

Er hat in einer Quiz-Show über eine Million gewonnen.

Er will studieren

Er heiratet eine sehr reiche Frau.

Er übernimmt die Firma der Eltern.

Er erfuhr, dass er nur noch wenige Wochen leben wird.

Er betrieb Spionage und hat seinen Auftrag erledigt.

...

Die Warum-Frage ermöglicht es dem Kritisierten, den wirklichen oder einen erfundenen (Entschuldigungs-)Grund für sein Verhalten zu äußern, wodurch die Negativeffekte einer Vorverurteilung vermieden werden. Nun könnte er ja eine erlogene Entschuldigung hervorbringen. Aber dies kann er auch tun, wenn er nicht nach dem Warum befragt wird, allerdings meist mit Abwehr- oder Aggressionsreaktionen geschmückt, die aus einer unberechtigten, selbst aus einer berechtigten Vorverurteilung resultieren. Oft ist es angemessener, die Warum-Frage nicht wörtlich, sondern nur dem Sinn nach zu stellen (zum Beispiel: Was meinen Sie dazu?, Und Ihre Meinung dazu?).

Beispiel:

"Herr Müller, ich finde es nicht gut, dass Ihre Mitarbeiter häufig die Pause überziehen; denn ich befürchte, wenn eine Gruppe damit anfängt, machen es die anderen nach. Wie sehen Sie dies?"

Brücke 2: Anerkennung

Als Brücke funktioniert auch die Koppelung des Kritikpunktes mit einer spezifischen, konkreten und natürlich zutreffenden Anerkennung.

Beispiel:

"Herr Müller, ich finde es nicht gut, dass ... Ich weiß jedoch auch, dass Ihre Gruppe insbesondere in Stoßzeiten mehr Leistung bringt als die anderen Gruppen."

Brücke 3: Relativieren

Die meisten von uns sprechen nur das Fehlverhalten, den Kritikpunkt an, ohne diesen in Relation zu den sonstigen Leistungen des Kritisierten zu setzen. Es ist ein gravierender Unterschied, ob ein Fehler immer wieder vorkommt oder nur ab und zu. Ob eine Sekretärin eine von fünf Vorgängen oder eine von 500 falsch ablegt. Im jeweils letzteren Fall ist die Relativierung eine wirksame und angemessene Brücke.

Brücke 4: Verständigungsgrund

Diese Brücke ist sehr unüblich. Wie schon bei der Warum-Frage aufgeführt, sehen wir meist nur einen Grund und obendrein meist einen negativen für das uns störende Verhalten des anderen. Es lohnt sich, etwas völlig Unübliches zu tun: Suchen Sie nach positiven Gründen für das Verhalten des anderen; nach Gründen, die bei Ihnen Verständnis für sein Verhalten hervorrufen.

"Da liefert man ja dem anderen auch noch den Entschuldigungsgrund für sein (unmögliches) Verhalten, und es darf einen nicht wundern, wenn der andere sich auch weiterhin so (unmöglich) verhält."

Beispiel:

"Herr Müller, ich finde es nicht gut, dass ... ; aber wahrscheinlich haben Sie davon nichts gewusst (?)"

Es lohnt sich zweifach nach einem Verständigungsgrund zu suchen: Erstens dämpft diese Brücke häufig am besten die mit Kritik verbundenen Nega-

tivemotionen und -reaktionen beim Kritisierten. Und zweitens verhindert, zumindest reduziert sie Negativemotionen wie Ärger oder Enttäuschung (und damit verbundene psychosomatische Reaktionen) beim Kritiker. Diese Brücke ist deshalb auch eine der besten, aber leider auch ungebräuchlichsten Stressverhinderungstechniken.

Durch diese Brücke werden Abwehrreaktionen und Aggressionen weitgehend vermieden werden. Der Kritisierte geht bereitwilliger auf meine Bedürfnisse ein, als wenn ich ihm irgendwelche Negativeigenschaften wie Gedankenlosigkeit oder gar Rücksichtslosigkeit zu Unrecht und selbst zu Recht vorgeworfen hätte.

Da der Verständigungsgrund als Puffer gedacht ist und keineswegs den wirklichen Verhaltensgrund treffen muss, kommt es häufig vor, dass der Kritisierte den angebotenen Grund korrigiert oder einen anderen angibt. Und gar nicht so selten passiert es, dass der Kritisierte jetzt freiwillig sein Verschulden eingesteht. Wunderbar in jedem Fall, meinen wir, Kritiker und Kritisierte eröffnen hiermit ein konstruktives Gespräch mit guter Chance, die Kritikursachen zur beiderseitigen Zufriedenheit zu beseitigen.

Brücke 5: Selbstkritik

Ebenfalls sehr unüblich ist es, die Kritik mit einer Selbstkritik zu koppeln. Dabei trägt man nicht selten ein Mitverschulden an der Kritikursache. Diese Brücke erscheint jedoch nur dann sinnvoll, wenn es sich um eine tatsächliche, nicht um eine vorgetäuschte Selbstkritik handelt.

Brücke 6: Keine böse oder eine gute Absicht unterstellen

Diese Brücke ist für jene gedacht, die aus Denkfaulheit oder anderen Gründen keine kompensatorische Anerkennung (Brücke 2), Relativierung (Brücke 3), keinen Verständnisgrund (Brücke 4) und schon gar keinen Grund zur Selbstkritik (Brücke 5) sehen. Neben der Warum-Frage (Brücke 1) gibt eine zweite Brücke, die keine Denkarbeit erfordert: das Unterstellen einer guten Absicht beziehungsweise das Unterstellen keiner bösen Absicht.

Beispiel:

"Herr Müller, ich finde es nicht gut, dass Ihre Mitarbeiter häufig die Pause überziehen; denn ich befürchte, wenn eine Gruppe damit anfängt, machen es die anderen bald nach. Wahrscheinlich erlaubten Sie es mit guter Absicht (?)"

Konsequenz für die Zukunft

Falls die Punkte 1 und 2 nicht ausreichen, um ein Wiederauftreten des störenden Verhaltens zu verhindern, soll dies durch den letzten Punkt erreicht werden. Hierzu gibt es mehrere Möglichkeiten:

1. Einen konstruktiven Vorschlag vom Kritisierten erfragen.
2. Selbst einen Vorschlag äußern.
3. Selbst eine Bitte äußern.

4. Gemeinsam eine für beide akzeptable Lösung erarbeiten.

Beispiel:

"Herr Müller, ich finde es nicht gut, dass Ihre Mitarbeiter häufig die Pause überziehen; denn ich befürchte, wenn eine Gruppe damit anfängt, machen es die anderen nach... Was schlagen Sie vor, um das Problem aus der Welt zu schaffen? "

Negative Kritikgespräche sind der Normalfall

Leider sind Negativbeispiele von Kritikgesprächen an der Tagesordnung, oder erscheint Ihnen folgende Version ungewöhnlich?

AL: "Mir ist aufgefallen, dass Mitarbeiter Ihrer Gruppe ständig die Mittagspause überziehen. So etwas dürfen wir nicht einreißen lassen. Wo kämen wir hin, wenn dieses schlechte Beispiel Schule macht. Bitte sorgen Sie dafür, dass Ihre Mitarbeiter künftig die Pausenzeiten einhalten."

GL: "Die machen das mit meiner Erlaubnis..."

AL: "Umso schlimmer. Wozu haben wir eine Pausenordnung. Sie ist für alle verbindlich. Sorgen Sie also dafür, dass sie eingehalten wird!"

GL: "Wie Sie wünschen."

Diese Kritik erreicht zwar, dass künftig die Mittagspause nicht mehr überzogen wird, aber sie führt auch zu erheblichen Negativemotionen und -reaktionen beim Gruppenleiter, möglicherweise auch bei seinen Mitarbeitern. Was eine Minderung der Arbeitsleistung bewirken kann.

Unter Berücksichtigung der beschriebenen Vorgehensweise hätte das Gespräch so verlaufen können:

AL: "Mir ist aufgefallen, dass einige Ihrer Mitarbeiter häufig die Mittagspause überziehen. (Kritikpunkt).

Ich weiß, dass gerade Ihre Gruppe überdurchschnittliche Leistungen in Stoßzeiten bringt (Anerkennung Brücke 2), aber mich stört die Pausenüberziehung. Gibt es hierfür einen bestimmten Grund?" (Warum-Frage Brücke 1)

GL: "Die Gruppe langt wirklich zu, wenn Not am Mann ist, und aus Motivationsgründen wollte ich bei der Mittagspause etwas kulanter sein."

AL: "Ihre Absicht ist lobenswert, doch ich möchte nicht, dass die Überziehung der Pause Schule macht oder zu Beschwerden seitens anderer Gruppen führt. Deshalb ist mir die Einhaltung der Pause wichtig. Hätten Sie eine andere Idee, die Leistung der Gruppe anzuerkennen?"

GL: "Eine Leistungsprämie wäre eine tolle Anerkennung und Motivation."

AL: "Bislang haben wir nur gelegentlich anfallende Stoßzeiten, weshalb mir eine Leistungsprämie noch nicht angemessen erscheint. Gäbe es auch andere Möglichkeiten?"

GL: "Wenn ich den Mitarbeitern, natürlich nicht allen gleichzeitig, mal einen Vormittag frei geben könnte, um Behördengänge zu erledigen, wären die sicherlich sehr froh."

AL: "Eine ausgezeichnete Idee. Soweit eine Freigabe am Vormittag vom Arbeitsanfall her vertretbar und als Anerkennung angemessen ist, haben Sie mein Einverständnis."

GL: "Das wird die Leute sicherlich freuen. Und keine Sorge wegen der Mittagspause, die wird ab morgen exakt eingehalten. "

AL: "Sehr schön."

Sowohl der Abteilungsleiter als auch der Gruppenleiter gehen aus diesem Kritikgespräch mit einer hohen Gesprächszufriedenheit heraus. Beide haben ihre Ziele (Einhalten der Mittagspause, Anerkennung der Mitarbeiterleistungen) voll erreicht. Natürlich ist es nicht immer möglich, dass Kritisierender und Kritisierter ihre Ziele voll erreichen. Der entscheidende Punkt ist ein anderer: das - von Fall zu Fall unterschiedliche - optimale Ergebnis eines Kritikgesprächs ist in der Regel nur durch die Anwendung der beschriebenen Vorgehensweise erreichbar!

Das Brücken bauen ist das Hauptelement, das eigentliche Geheimnis der Effizienz dieser Technik. Die Warum-Frage sollte Bestandteil jeglicher Kritik sein. Je störender das zu kritisierende Verhalten, desto mehr Gedanken sollte man -nicht zuletzt zum eigenen Nutzen - in das Auffinden einer zusätzlichen angemessenen Brücke investieren. Diese Suche baut Negativemotionen beim Kritiker ab und Verständnis für das Verhalten des anderen auf.

Beim Kritisierten verhindern - zumindest behindern - Brücken die Entstehung von Ärger, Abwehr, Aggressionen und Verletzungen. Sie fördern die Kooperationsbereitschaft und das Verständnis für die Wünsche und Gefühle des Kritikers.

Es ist auch dann anzuraten, wenn ein Untergebener einen Vorgesetzten kritisiert, wobei besonderer Wert auf eine geeignete Brücke zu legen ist, damit der Kritisierte sein Gesicht wahren kann und weniger oft mit Vergeltungsmaßnahmen reagiert.

Im beruflichen Miteinander ist es wichtig, sich gegenseitig Brücken zu bauen. Es liegt in der Natur der Sache, dass nicht immer alle beruflichen Situationen harmonisch und vollkommen ablaufen. Manchmal verlangt der Vorgesetzte zu viel von seinen Mitarbeitern, manchmal ist es aber auch gerade umgekehrt. Deswegen ist es außerordentlich wichtig, Dinge gemeinsam miteinander zu besprechen und etwaige Störungen sofort zu bemerken und

darauf zu reagieren. Es ist leichter die Anfänge im Keim zu ersticken, als Unzufriedenheit, Missverständnisse etc. vor sich herzutragen. Das verschlimmert die Situation meist nur und macht die Lösung schwieriger. Verhindern Sie das. Bedenken Sie: über einen kleinen Fluss muss nur eine kleine Brücke gebaut werden; über einen Ozean muss jedoch eine lange Brücke gebaut werden.

Literaturtipps

Nagel, R.: Das Mitarbeitergespräch, Klett-Cotta, 1999

Meixner, H.-E.: Mitarbeitergespräch, Link, 2001

Neuberger, O., Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit, Leonberg, 2001

8.5 Kommunikation über Telefon mit Kunden

Ich erinnere mich noch gut an den Zeitpunkt, als meine Eltern das erste Telefon hatten. Ich muss etwa 14 Jahre alt gewesen sein. Zu der damaligen Zeit war es noch nicht selbstverständlich, dass jeder Haushalt über ein Telefon verfügte - Handys waren, so glaube ich, noch gar nicht erfunden. Ich ging damals noch zur Schule und natürlich hatten die Eltern meiner Klassenkameraden alle ein Telefon. Klar, dass ich mir in diesem Alter ausgegrenzt vorkam. Umso mehr fand ich das neue Telefon toll. Aber ich erinnere mich auch an eine gewisse Ehrfurcht vor dem Telefonieren. Bei den ersten Telefonaten klopfte mein Herz ganz gehörig, musste ich doch meist an den Eltern der Freundin/des Freundes vorbei, um sie/ihn dann an den Hörer zu bekommen. Ja, und ich stelle rückblickend fest, dass ich viele Kommunikationsfehler gemacht habe. Angefangen davon, dass ich den Hörer auf die Gabel legte, wenn mir eine völlig unbekannte Stimme antwortete oder unfreundlich war, wenn ein eingehender Anruf nicht für mich war.

Heute ist das Telefon zur Selbstverständlichkeit geworden. Kleinkinder spielen mit Handy-Attrappen, spätestens mit 12 Jahren muss man ein Handy besitzen. Da sollte man doch annehmen, dass das Telefonieren im beruflichen Alltag keine Probleme bereitet. Doch weit gefehlt. Viele Unternehmen erkennen, wie viel Geld durch schlechte Telefoniergewohnheiten verloren geht und schulen ihre Mitarbeiter entsprechend.

Viele Dinge im beruflichen Leben werden bei uns telefonisch geklärt. Angefangen von Bewerbern, die anrufen, um zu fragen, ob eine Stelle vakant ist, Kunden die Termine abstimmen möchten, bis hin zum Geschäftsführer, der eine Frage geklärt haben möchte. Die Bedeutung des Telefons wächst bei uns immer weiter. Nicht nur, dass es heute selbstverständlich ist, dass jeder Mitarbeiter über ein eigenes Telefon verfügt, sondern es zeichnet sich auch außerhalb des Büros der Trend zur permanenten Information ab. Hier sei an den raschen Aufschwung des Mobilfunks erinnert. Die Bedeutung des Telefons nimmt zu, weil

1. der Aufwand zum Schreiben eines Briefes erheblich höher ist,
2. Fragen sofort geklärt werden können,
3. eine persönliche Beziehung zum Gesprächspartner aufgebaut werden kann.

Zu den wichtigsten Grundregeln gehört, dass im beruflichen Umfeld das Telefon auch abgehoben wird. Was, Sie meinen, das ist doch selbstverständlich? Dann rufen Sie doch einfach mal in einem größeren Konzern oder einer Behörde an. Wetten, dass Sie nur in etwa 50% der Fälle einen Gesprächspartner antreffen! In den anderen 50% der Fälle klingelt es und klingelt es und keiner geht an den Apparat. Ich weiß nicht, was Sie sich denken, wenn Ihnen so etwas passiert. Ich ärgere mich darüber regelmäßig. Alle technischen Vorkehrungen sind heute möglich. Man sollte doch meinen, dass ein Telefon auf einen anderen Apparat umgestellt wird, wenn man in einer Besprechung ist oder anderweitig nicht erreichbar ist. Doch diese Tugend wird meist nicht bedacht, dabei ist doch die telefonische Präsenz im heutigen Geschäftsleben ein unbedingtes Muss. Wer telefonisch nicht erreichbar ist, wird wenig Geschäfte machen. Wer also das Telefon nicht selbst abheben will oder kann, muss wenigstens dafür Sorge tragen, dass jemand anderer abhebt. Zumindest sollte ein Telefonanrufbeantworter zur Verfügung stehen, wenn man nicht am Arbeitsplatz ist.

Haben Sie schon einmal darüber nachgedacht, wie Sie sich am Telefon melden? Neben der persönlichen Stimmungslage, die der Mensch am anderen Ende sehr wohl spürt, melden sich viele Menschen entweder gar nicht mit ihrem Namen („Hallo“) oder nuscheln. Auch das andere Extrem ist oft vertreten: Guten Tag, Sie sprechen mit Max Mustermann von der Mustermann Beispielgesellschaft GmbH und Co KG in Köln, was kann ich für Sie tun? Nun, ob diese ellenlangen Meldetexte die Kommunikation unbedingt verbessern? Ich vermag es nicht zu beurteilen.

Es ist ein Gebot der Höflichkeit, sich deutlich, das heißt im Normalfall sich langsam und laut genug zu melden. Speziell Menschen mit kurzen oder dumpf klingenden Namen werden kaum korrekt verstanden. Bedenken Sie auch, dass die ersten Sekunden am Telefon häufig „versinken“, die hier geäußerte Kommunikation geht verloren. Dies kann manchmal technisch bedingt sein, meist aber wahrnehmungsbedingt. Ich empfehle stets, immer zuerst den Firmennamen zu nennen, denn hier kann man davon ausgehen, dass ein Anrufer weiß, welche Firma er angewählt hat. Das verringert das Risiko, dass der persönliche Namen nicht wahrgenommen wird. So melden sich unsere Mitarbeiter immer mit: „Management consult in Bonn, Vorname Name, Guten Tag.“ Die Wahrscheinlichkeit, dass der Anrufer den Namen des Angerufenen versteht ist damit sehr hoch.

Auch ist es empfehlenswert den Vornamen mit zu benennen. Das vereinfacht dem Anrufer die Identifikation, ob es sich um einen Mann oder eine

Frau handelt, denn es gibt Männer mit hohen und Frauen mit tiefen Stimmen, so dass es für den Anrufer dann klar ist, wen er am Ohr hat.

Zu einem Telefonat gehört natürlich, dass man weiß, mit wem man telefoniert. Es gebietet die Höflichkeit, dass man sich selber laut und deutlich am Telefon meldet. Eigentlich ist das gleiche auch vom Gesprächspartner zu erwarten. Dies klappt jedoch - aus unterschiedlichen Gründen - nicht immer. Scheuen Sie sich nicht davor, den Namen nachzufragen.

1. Bitte sagen Sie mir noch einmal Ihren Namen!
2. Könnten Sie Ihren Namen einmal buchstabieren?
3. Habe ich Ihren Namen richtig verstanden: Herr/Frau?
4. Können Sie Ihren Namen bitte wiederholen?

Mit zunehmenden technischen Möglichkeiten werden moderne Telefonanlagen zwar immer leistungsfähiger, aber dadurch auch immer komplizierter zu bedienen. Trotzdem ist es peinlich, wenn einfachste Routineaufgaben - wie z.B. Weiterverbinden - nicht beherrscht werden. Es ist daher notwendig, diese Aufgaben zu trainieren.

Beim Telefonieren werden eine Menge Fehler gemacht, dabei ist das richtige rhetorische und psychologische Verhalten am Telefon eine wichtige Voraussetzung um Gespräche erfolgreich zu führen. Auch wenn man Sie zu einem ungünstigen Zeitpunkt anruft: Seien Sie immer freundlich. Jeder wird verstehen, wenn Sie in einigen Minuten zurückrufen.

Häufig ist auch zu merken, dass der angerufene Partner nicht zuhört. Sei es, weil gerade jemand in sein Büro gekommen ist, oder weil er offensichtlich in Unterlagen liest. Sicher waren Sie auch schon einmal über ein solches Verhalten verärgert. Lernen Sie daraus und machen Sie diesen Fehler nie.

Sollten Sie es mit Reklamationen zu tun haben, so lassen Sie sich nie auf einen langen telefonischen Disput ein. Entschuldigen Sie sich lieber sofort und fragen Sie, was man jetzt tun könne.

Überhaupt sind Fragen ein wichtiges Steuerungsmittel für Gespräche. Dies gilt nicht nur für "normale" Besprechungen, sondern auch für Telefonate. Wer fragt, steuert den Gesprächsinhalt.

Insbesondere am Telefon sollten lange und verschachtelte Sätze vermieden werden. Klare, einfache Satzstellungen, wenig Fremdwörter (es sei denn, man weiß genau mit wem man es zu tun hat) und möglichst keine firmeninterne Begriffe sollten verwendet werden.

Insbesondere bei Mitarbeitern, die keine kaufmännische Ausbildung genossen haben, ist es sinnvoll, ein Telefontraining durchzuführen. Hier geht es zum einen um das Bedienen des Telefons, zum anderen aber auch um die Kommunikation am Telefon. In diesem Zusammenhang müssen auch die Kommunikationsregeln bei der Übermittlung einer Nachricht an einen Kolle-

gen klar sein. Es nützt wenig, wenn jemand für den Kollegen den Hörer abhebt und dem Kollegen dann später sagt: „Du, da hat jemand für dich angerufen.“ „Ja, und wer...?“ „Es war ein Mann. Ich glaube Müller, Maier oder so ähnlich.“ Wer kennt sie nicht diese Dialoge, die eigentlich nicht vorkommen dürfen. Dabei ist es doch so einfach zu sagen: „Herr/Frau ist z.Zt. nicht am Platz. Bitte sagen Sie mir noch einmal Ihren Namen und die Telefonnummer. Können Sie mir bitte auch kurz sagen, um was es geht?“ Ist es nicht schön, einen ordentlichen Notizzettel oder eine E-Mail-Notiz vorzufinden mit den notwendigen Angaben, die man braucht um den Rückruf zu tätigen?

Obwohl man beim Telefonieren nichts sehen kann, wird doch gute Laune oder Gestik im Tonfall des Gesprächs mit übertragen. Es ist daher ein großer Unterschied, ob jemand lässig im Sessel sitzend oder dynamisch im Stehen telefoniert. Oder ob jemand beim Telefonieren lächelt, oder grimmig dreinschaut.

Erinnern Sie sich daran, wie ein Anrufer auf Sie reagiert, wenn Sie kurz vor dem Anruf herzlich gelacht haben? Ja, er wird positiv reagieren, da er spürt, dass Sie sich wohlfühlen.

Kritische Telefonate hingegen pflege ich im Stehen zu führen. Ich kann mich in dieser Position besser konzentrieren und besser atmen.

Ist etwas besonders kritisch oder schwierig in der Erörterung, so dass eine besonders intensive Vorbereitung notwendig ist, dann ist es ratsam, einen Telefontermin mit dem Gesprächspartner auszumachen. Denn anderenfalls überrumpeln Sie Ihren Gesprächspartner regelrecht mit dem komplizierten Problem und er hilft Ihnen dann auch nicht weiter.

Telefonate gehören zum datenschutzrelevanten Bereich. Deshalb darf man Telefonate nur mit dem Einverständnis des Gesprächspartners auf den Lautsprecher legen oder mitschneiden.

Zur Kommunikation gehört auch die Körpersprache, das ist bekannt. Dass am Telefon Geräusche übertragen werden, wissen wir auch alle. Dies scheint aber manche Leute nicht davon abzuhalten, während eines Telefonates zu Essen, zu Trinken, in Schubladen herumzukramen oder Turnübungen zu machen. Das alles ist sehr unbedacht. Im Freundeskreis nimmt das vielleicht niemand übel, aber im beruflichen Umfeld sollte man auf diese Dinge schon verzichten. Sie werden vom Gesprächspartner in aller Regel negativ interpretiert und werfen nicht nur ein schlechtes Licht auf den Telefonierer, sondern auch auf die Abteilung bzw. das Unternehmen.

Wenn Sie komplizierte, sehr genaue oder kritische Informationen übermitteln müssen, führen Sie ein persönliches Gespräch oder schreiben Sie ein E-Mail. Können Sie Ihren Gesprächspartner nicht sehen, wissen Sie auch nicht, ob er sie genau versteht. Checkliste: Kommunikation am Telefon

1. Melden Sie sich deutlich am Telefon. Beachten Sie, dass die ersten Sekunden meist vom Anrufer nicht wahrgenommen werden.

Melden Sie sich mit Vorname und Nachname, das erleichtert dem Anrufer eine erste Identifizierung (m/w).

Vor wichtigen Telefonaten sollten Sie sich in gute Laune versetzen. Ihre Stimmung überträgt sich beim Gesprächspartner.

Wenn schwierige Gespräche über das Telefon geführt werden müssen, so machen Sie einen Telefontermin aus. Dann hat auch Ihr Gesprächspartner die notwendigen Akten griffbereit und Sie können sich konzentriert austauschen.

2. Versenden Sie nach wichtigen Telefongesprächen einen bestätigenden Brief. Sie brauchen die Niederschrift später vielleicht, und Sie können dadurch Missverständnisse vermeiden.
3. Wenn Sie Ihr Ziel erreicht haben, beenden Sie das Gespräch.
4. Falls Sie einmal geschwätzige Gesprächspartner haben, dann unterbrechen Sie das Gespräch am besten, indem Sie vorgeben jetzt einen Termin zu haben.
5. Machen Sie sich nach wichtigen Telefongesprächen eine Gesprächsnotiz.

Abbildung 49: Checkliste Kommunikation am Telefon

Auch am Telefon gilt es, die rhetorischen Regeln zu berücksichtigen. Eine deutliche Aussprache und Freundlichkeit sind wichtige Voraussetzungen. Hier die wesentlichen Regeln im Überblick:

1. Sprechen Sie deutlich
2. Trainieren Sie Klangfarbe und Melodie Ihrer Stimme (z.B. mittels Tonbandgerät)
3. Sprechen Sie "vorne", dadurch wirkt die Stimme klarer
4. Üben Sie ein angemessenes Sprechtempo!
5. Hetzen Sie nicht und sprechen Sie auch nicht zu langsam!
6. Achten Sie auf Höhen und Tiefen in Ihrer Stimme, damit diese nicht zu monoton wirkt!
7. Seien Sie freundlich! (Setzen Sie ein Lächeln auf, das verschönert den Stimmklang)
8. Bereiten Sie sich auf ein wichtiges Telefonat genau so

vor, wie Sie es vor wichtigen Besprechungen tun.

9. Machen Sie sich klar, wen Sie anrufen wollen, was Sie erreichen möchten, welche Einwände/Widerstände evt. zu erwarten sind, wie Sie diese widerlegen können, etc.
10. Nutzen Sie zum "warming-up" Floskeln wie: Hatten Sie schöne Feiertage? Wie geht es Ihnen denn hinter dem Schreibtisch, bei diesem schönen Wetter? Übertreiben Sie dies jedoch nicht.
11. Hören Sie zu und lassen Sie Ihren Telefonpartner aussprechen!
12. Unterbrechen Sie Ihren Telefonpartner nicht plötzlich!
13. Zeigen Sie Ihrem Telefonpartner, dass Sie ihm zuhören. Geben Sie Zeichen des Verstehens (z.B. "ja", "natürlich", "ich verstehe").
14. Notieren Sie sich Namen und Telefonnummer des Telefonpartners für einen evt. Rückruf
15. Bedanken Sie sich für das Telefonat beim Telefonpartner!
16. Bei längeren und wichtigen Telefonaten sollten Sie einen Notizzettel fertigen, auf dem Sie die wesentlichen Gesprächsinhalte und getroffenen Vereinbarungen zusammenfassen.

Abbildung 50: Checkliste Rhetorik am Telefon

Ist Ihnen eigentlich schon einmal aufgefallen, dass in professionellen Call Centern meist Frauen tätig sind? Das liegt daran, dass durch die Stimmlage von Frauen, die weibliche Stimme am Telefon angenehmer klingt. Dies ist bei Vorträgen gerade anders. Hier haben Männer die bessere Stimmlage, während Frauen Schwierigkeiten haben, auch die letzte Reihe zu beschallen.

Auch Telefonate müssen geplant werden. Hierüber sollten Sie sich klar werden und sich die Frage stellen: *"Was will ich mit diesem Telefonat erreichen?"*

Ist Ihr Ziel beispielsweise den Erstkontakt zu einem potentiellen Kunden aufzubauen, so müssen Sie sich klar darüber sein, dass niemand wirklich zuhört, sondern alle immer darauf warten, selbst das Wort zu ergreifen. Dies bedeutet, dass die ersten Sätze, die Sie sagen knapp und fesselnd sein müssen, damit das Interesse des Gegenübers geweckt wird. Hier gilt die alte Verkaufsformel AIDA wieder.

Die Ausstrahlungsmittel

Ausdruckskraft

Intensität

Dynamik

Augenkontakt

Abbildung 51: Die AIDA-Formel

Zunächst muss die Aufmerksamkeit des Telefonpartners geweckt werden, danach ein Interesse hervorgerufen werden und damit ein Wunsch erzeugt werden, mehr zu erfahren. Nun muss der Gesprächspartner noch ermuntert werden eine Aktion in die Wege zu leiten (beispielsweise eine Terminabsprache).

Sie sollten bei solchen telefonischen Akquisitionsgesprächen übrigens niemals jemanden fragen, ob Sie gerade stören. Damit liefern Sie Ihrem Gesprächspartner die Chance "ja" zu sagen und Sie haben Ihr Ziel nicht erreicht.

Ein letztes Thema möchte ich im Zusammenhang mit dem Telefonieren noch ansprechen: Der Anrufbeantworter. Manches mal bin ich fast versucht zu sagen „Der Anrufbeantworter Fluch oder Segen!“. Aus Kundensicht ist ein Anrufbeantworter immer negativ. Wenn ich eine Telefonnummer wähle, dann möchte ich den Ansprechpartner natürlich auch gerne erreichen und nicht mit einer Maschine sprechen. In der heutigen Zeit hat natürlich jeder Verständnis für einen Anrufbeantworter. Selbst ich habe Verständnis dafür, wenn ich um 19:00 Uhr einen Lieferanten nicht mehr erreichen kann.

Wenig Verständnis habe ich aber für die abenteuerlichen Texte, die auf Anrufbeantworter aufgesprochen werden. Mein Lieblingsbeispiel in diesem Zusammenhang ist der Anrufbeantworter einer bekannten und renommierten Anwaltskanzlei. Die freundlich Band-Stimme verkündet in einem atemberaubenden Tempo: „Anwaltskanzlei Dr. Beispiel, Dr. Muster, Dr. Probe und Kollegen. Sie rufen außerhalb unserer Kanzleizeiten an. Diese sind Montags von 9:00 bis 12:00 Uhr, Dienstags und Mittwochs von 08:30 bis 12:00 Uhr und von 14:00 bis 17:00 Uhr, Donnerstags von 09:00 bis 13:00 Uhr und Freitags von 09:00 bis 13:00 Uhr.“ Ja, glauben die etwa, das würde man behalten können? .. und wer hat schon in sekundenschnelle einen Stift und einen Block parat. Abgesehen davon: Ich habe es versucht: Mit angespitztem Stift, bereitgelegten Block, habe ich dort angerufen. Man schafft es ein-

fach nicht! Die Dame hat ein Sprechtempo, das selbst einen Stenografen in die Knie zwingt.

Das Beste jedoch ist, dass ich Herrn Dr. Muster das „Problem“ geschildert habe. Das war vor fast genau 14 Monaten. Das Band läuft immer noch.

Im Übrigen ist das kein Einzelfall. Das passiert beim Anrufen kleiner Kommunen, beim Versuch einen Arzttermin zu machen, bei Lieferanten, ja fast überall, wo Menschen die Technik betreiben ohne an die Wirkung dem Kunden gegenüber zu denken. Dabei sind die Menschen am Telefon so etwa wie die Visitenkarte eines Unternehmens nach Außen. Auch diese trägt zum wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens bei und sorgt für Verkaufserfolge.

Literaturtipps

Hasenkamp, M.: Die Kunst, professionell zu telefonieren, Junfermann, Paderborn, 2001

Barth, F., Varduhn, S.: Telefonieren mit Erfolg, dtv, 2000

Schott, J.; Steinke, K.: Souverän telefonieren, Fit for Business, 2001

Steinke, K.: Kompetent und kundenfreundlich telefonieren, Cassette, Study & Train, 2001

8.6 Verkaufsgespräch

Vom Verkaufen leben alle Unternehmen. Täglich werden Gespräche zwischen Einkäufern und Verkäufern geführt, viele mit gutem, viele mit weniger gutem Erfolg. Ein Verkaufsgespräch zwischen einem Kunden und einem Verkäufer durchläuft verschiedene Phasen und kann entweder zum Abschluss oder Nichtabschluss führen. Die Hauptphasen eines Verkaufs sind dabei die Geschäftsanbahnung, die Geschäftsverhandlungen und der Geschäftsabschluss, wobei sich der Hauptteil, die Geschäftsverhandlung, wiederum grob in die Demonstration und Preisargumentation unterteilen lässt.

Das Hauptproblem eines Verkäufers ist es, etwaige Einwände des Kunden zu überbrücken. Die Einwände eines Kunden können gerichtet sein gegen:

1. die Person des Verkäufers
2. die soziale Einstufung
3. die Firma.

Jeder Verkäufer kennt eine Vielzahl von Ausflüchten, wenn es darum geht, einen Termin für ein Verkaufsgespräch zu vereinbaren. „Wir haben keine Zeit für ein Gespräch“, „Wir haben kein Geld“, „Wir haben keinen Bedarf“, „Wir haben kein Interesse“, „Wir haben andere Bezugsquellen“, „Wir haben andere Pläne“, „Wir haben andere Lieferanten“, „Wir haben andere Verbindungen“. Hinzu kommen Ablehnungsgründe bezogen auf den Markt oder

auch auf das Image eines Produktes. Wenn ein Einkäufer einen Einwand vorbringt, versuchen Sie, ihn sowohl auf der Sach- als auch auf der Beziehungsebene anzusprechen. Nehmen wir an, ein Kunde sagt Ihnen in einem Gespräch, er möchte noch abwarten, weil er zurzeit noch keine Chancen für das Produkt sehe. Welche Möglichkeiten hat nun ein Verkäufer, damit umzugehen. Folgende Äußerungen sind vorstellbar:

Warum wollen Sie noch abwarten? Unser Angebot ist aktuell und sicher auch für Sie interessant.“

„Länger warten bedeutet Umsatzverlust für Ihr Unternehmen. Wenn Sie sich aber heute noch entscheiden, haben Sie die gleichen Chancen wie Ihre Kollegen.“

“Machen Sie doch mit! Dann haben Sie sofort einen Vorsprung gegenüber der Konkurrenz.“

“Finden Sie das Angebot denn nicht interessant? Wir können Ihnen ja einmal eine Probelieferung zukommen lassen.“

Oder ein Käufer argumentiert indem er sagt, man hätte einen Einkaufsstopp. Und der Verkäufer: „Darf ich fragen für wie lange?“

“Schade, wir haben ein interessantes, aber zeitlich begrenztes Angebot. Möchten Sie es nicht doch nutzen?“

“Gilt das für alle Produkte?“

“Aber doch sicher nicht für Produkte, die Ihnen fehlen! Erlauben Sie, dass wir einmal kurz unsere Liste durchgehen?“

“Können Sie aber dadurch nicht mit dem einen oder anderen Artikel in Engpass geraten?“

Damit ein Verkaufsgespräch erfolgreich ablaufen kann, gilt es fünf wichtige Voraussetzungen¹⁵ zu erfüllen:

1. Der Verkäufer muss die Bedürfnisse des Käufers herausfinden und sich bemühen, diese zufrieden zu stellen.
2. Der Käufer muss das Gefühl haben, dass der Verkäufer absolut ehrlich, glaubwürdig und vertrauenswürdig ist.
3. Der Käufer muss Gelegenheit haben, seine Einwände, Zweifel und Befürchtungen zu artikulieren, und das Gefühl, dass diese vom Verkäufer akzeptiert werden.
4. Der Käufer muss das Gefühl haben, dass er seine Entscheidung frei getroffen hat, ohne von jemandem gedrängt oder manipuliert worden zu sein.
5. Der Käufer muss das Gefühl haben, dass der Verkäufer ein Freund, ein Partner, ein Berater ist.

Um ein Verkaufsgespräch erfolgreich zu führen, ist es notwendig, sich von den heute immer noch vorherrschenden Vorurteilen zu lösen. Käufer sind

¹⁵ Zaiss, D.; Gordon, Th.: Das Verkäuferseminar, Psychologie des effektiven Verkaufens, Campus-Verlag, 1995, S. 19 ff.

heute nicht beeinflussbar und ebenso wenig kontrollierbar. Vielmehr müssen wir sie als eigenständig betrachten, als jemanden, der in der Lage ist, die Verantwortung für seine eigenen Entscheidungen zu tragen. Der Verkäufer sollte sich als Helfer verstehen, der den Käufer darin unterstützt, seine eigenen Entscheidungen zu treffen, die auf seine Bedürfnisse und Wünsche eingehen. Der Verkäufer bietet Unterstützung. Er begleitet den Käufer Schritt für Schritt durch den gesamten Kaufprozess bis es zu einer Entscheidung kommt. Ein Verkaufsprozess, der dem Käufer aufgedrängt wird, findet damit nicht statt. Der Verkäufer geht auf den Kunden ein. Schubladendenken wird vermieden, Vorurteile vergessen. Der Verkäufer sieht den Käufer als Menschen und versucht zu verstehen, welche Bedürfnisse er hat. Wesentlich ist es, dass der Verkäufer es schafft, eine Atmosphäre zu schaffen, die den Käufer dazu bringt, zu kaufen.

Beispiel: Käufer und Verkäufer im Autohaus. Käufer: „Danke, dass Sie mir so viel Zeit geschenkt haben. Ich glaube jedoch, ich werde lieber noch eine Zeitlang bei meinem alten Wagen bleiben. Es ist im Augenblick doch eine große Summe für mich.“ Verkäufer: „Natürlich, es ist Ihre Entscheidung. Bedenken Sie aber bitte, dass unser Sonderangebot morgen ausläuft und Sie nie wieder ein solch vorteilhaftes Angebot bekommen werden.“ Käufer: „Na, ich weiß nicht so recht. Ich bin jetzt gerade umgezogen und muss eine höhere Miete bezahlen.“ Verkäufer: „Machen Sie sich doch darüber keine Sorgen. Sie haben mir erzählt, dass Sie in Kürze befördert werden.“ Käufer: „Ja, das stimmt. Aber ich weiß nicht so recht, ob ich mich auf die Zusage verlassen kann. Außerdem weiß ich nicht so recht, ob ein Cabrio nicht etwas extravagant für meine Verhältnisse ist. Eigentlich ist mein alter Wagen ja noch ganz o.k.“ Verkäufer: „Nun ja, Ihr altes Auto hat schon etliche Kilometer auf dem Tachometer. Es wird nicht mehr allzu lange dauern, bis die Reparaturen sehr kostspielig werden. Und ... mit einem Cabrio machen Autotouren natürlich erheblich viel mehr Spaß.“ Käufer: „Nein, eigentlich brauch ich keinen neuen Wagen.“ Verkäufer: „Ich mache Ihnen ein Angebot: Wenn Sie das Cabrio heute noch kaufen, baue ich Ihnen noch zusätzlich einen CD-Wechsler ein.“ Käufer: „Ich will keinen neuen CD-Spieler und ich will auch kein neues Auto. Schönen Dank. Auf Wiedersehen.“ Das war ein Paradebeispiel für ein Verkaufsgespräch mit einem klassischem Rollenmuster. Der Verkäufer hat dem Käufer viele gute Gründe aufgezeigt, warum er einen neuen Wagen braucht. Schauen wir uns das ganze Gespräch nochmals unter einem neuen Aspekt an: Käufer: „Danke, dass Sie mir so viel Zeit geschenkt haben. Ich glaube jedoch, ich werde lieber noch eine Zeitlang bei meinem alten Wagen bleiben. Es ist im Augenblick doch eine große Summe für mich.“ Verkäufer: „Es klingt so für mich, als ob Sie zögerten, eine finanzielle Verpflichtung einzugehen. Besonders unter dem Aspekt, dass Ihr altes Auto offensichtlich noch ganz gut läuft.“ Käufer: „Ja, das stimmt. Ich bin gerade umgezogen und meine Miete ist jetzt etwas höher als früher. Vielleicht sollte ich mich etwas zurückhalten.“ Verkäufer: „Na ja, Sie meinen also, Sie sollten im Moment etwas vorsichtiger sein.“ Käufer: „Ja. Aber auf der anderen Seite sage ich mir dann wiederum, dass ich mir ein neues Auto nun wirklich verdient habe. Ich habe viel gearbeitet und demnächst steht sicher eine Beförderung ins Haus. Mein altes Auto hat außerdem schon viele Kilometer

auf dem Tacho. Ich weiß nicht, welche Reparaturkosten da auf mich zukommen werden.“ Verkäufer: „Wenn ich Sie richtig verstanden habe, sind Sie optimistisch, was eine baldige Beförderung angeht. Trotzdem haben Sie kein gutes Gefühl dabei, eine neue Wohnung bezogen zu haben und gleichzeitig ein neues Auto zu kaufen. Ihr altes Auto mögen Sie zwar sehr, aber Sie machen sich Sorgen wegen möglicher Reparaturen. Kann ich Ihnen da irgendwie weiter helfen?“ Käufer: „Na, ich denke schon. Können wir die Finanzierungsmöglichkeiten einmal durchgehen? Ich habe da noch ein paar Fragen.“ Das Beispiel zeigt sehr schön, wie Sach- und Beziehungsebene miteinander kommunizieren. Der Verkäufer hat eine offene Kommunikation mit der Käuferin/dem Käufer durchgeführt. Er hat sich die Bedenken angehört und sie aufgenommen. Diese Haltung hatte wesentlichen Einfluss auf die Qualität der Beziehung zwischen Verkäufer und Käufer.

Insbesondere für Verkäufer ist es sehr wichtig, dass sie sich darüber klar werden, dass das große Kunststück des Verkaufsgesprächs auch in einem aktiven Zuhören besteht. Natürlich sind nicht alle Situationen für die Technik des aktiven Zuhörens geeignet. Wenn Sie diese Technik anwenden, so beginnen Sie nicht jede Antwort während des Verkaufsgesprächs mit der gleichen Einleitungsfloskel. Benutzen Sie lieber abwechselnde Einleitungen:

1. Sie empfinden ...
2. Wenn ich Sie richtig verstehe ...
3. Aus Ihrer Sicht ...
4. Es kommt Ihnen so vor, als ...
5. Von Ihrem Standpunkt aus betrachtet ...
6. Verstehe ich Sie richtig, dass ...
7. Ihrer Meinung nach also ...
8. Ihrer Meinung nach ...
9. Habe ich Sie richtig verstanden, dass ...

Wenn der Verkäufer in einer Situation ist, in der er nicht ganz sicher ist, dass er seinen Käufer richtig verstanden hat, so kann er das selbstverständlich auch zum Ausdruck bringen:

10. Ich glaube, Sie so verstanden zu haben ...
11. Ich frage mich, ob ...
12. Es scheint, als ob Sie ...
13. Ist es möglich ,dass ...

Das aktive Zuhören gibt dem Käufer das Gefühl, verstanden worden zu sein. In aller Regel wird ein Käufer mehr von sich preisgeben, als dies bei einem herkömmlichen Verkaufsgespräch der Fall sein könnte. Käufer: „Ich muss Ihnen sagen, dass ich wirklich verärgert über Sie und Ihren Kundendienst bin. Hier im Büro dreht zurzeit jeder durch, weil die Klimaanlage so lärmend

ist. Und ich werde noch verrückt, vor allen Dingen, weil jeder Kollege zu mir kommt und seine Wut an mir auslässt.“ Verkäufer: „Das tut mir leid, was Sie da erleben müssen. Das klingt so, als ob die Klimaanlage eine Menge Ärger eingehandelt hat.“ Käufer: „Ja, tatsächlich! Und dazu kommt, dass ich Ihren Kundendienst bisher telefonisch überhaupt nicht erreichen konnte. Unser Problem scheint Sie überhaupt nicht zu interessieren.“ Verkäufer: „Sie haben also den Eindruck, dass man auf Ihre Probleme in keinsten Weise eingeht. Könnten Sie mir das näher erklären?“ Käufer: „Unsere Probleme interessieren Sie überhaupt nicht! Es ist nicht nur so, dass unseren eigenen Leute im Augenblick kaum arbeiten können, weil die Klimaanlage spinnt und auch nicht abzustellen ist, es ist auch, dass Kunden nicht mehr in unseren Laden kommen wegen der lärmenden und nicht funktionierenden Klimaanlage. Als wir versuchten Sie zu erreichen, war selbstverständlich niemand da.“ Verkäufer: „Ich kann gut verstehen, dass Sie sich Sorgen machen.“ Käufer: „Ja, natürlich! Und was gedenken Sie nun zu tun?“ Verkäufer: „Ich denke, Sie erwarten Antworten von mir. Ich glaube wir sollten uns erst einmal die Montage der Klimaanlage anschauen und dann prüfe, ob alles richtig angeschlossen ist. Dann werden wir uns noch einmal die Bedienung der Anlage ansehen, und schauen, ob es vielleicht daran gelegen hat. Wenn wir den Fehler finden, dann garantieren ich Ihnen dafür, dass wir ihn heute noch beheben werden. Klingt das für Sie nach einer vernünftigen Lösung?“ Käufer: „Ja, das klingt es.“ Verkäufer: „Also fangen wir an.“ Dadurch dass der Verkäufer dem Käufer aktiv zugehört hat, ist es sehr stark auf die Beziehungsebene eingegangen. Hätte er das nicht gemacht, so wäre er wahrscheinlich nicht auf den Kern des Problems vorgestoßen, der ja tatsächlich in einer Fehlbedienung der Anlage zu suchen war. Vermutlich hätte der Verkäufer sogar gesagt, dass die Mitarbeiter des Käufers mehr Schulung zur Bedienung der Klimaanlage benötigt hätten. Das hätte den Käufer wiederum in die Defensive gedrängt und negativ beeinflusst.

Treten Sie in der Kommunikation mit anderen offen, ehrlich und authentisch auf. Dadurch werden Sie sich stärker, verantwortungsbewusster und selbstbewusster fühlen. Wenn man fürchtet, den Gesprächspartner zu verärgern und Angst vor eventuellen Konsequenzen hat, bringt man oft in einem Gespräch nicht das zum Ausdruck, was man wirklich meint. Lassen Sie die Maske des Verkaufsprofis einfach fallen, geben Sie sich authentisch. Sie werden sehen, dass Ihre Kunden es Ihnen lohnen. Eine der wirkungsvollsten Arten, sich authentisch mit anderen zu unterhalten, ist der Einsatz von Ich-Botschaften. Diese Können erklärend, vorbeugend, erwidern, anerkennend, konfrontierend sein. Falls Sie es einmal mit einem Verhalten eines Kunden zu tun haben, dass Sie nicht akzeptieren können, dann sollten Sie stets drei Ziele verfolgen:

1. das Problem beseitigen
2. die Selbstachtung des anderen zu erhalten
3. die Beziehung aufrecht zu erhalten.

Dies können Sie erreichen, in dem Sie dem Käufer sein inakzeptables Verhalten beschreiben. Hüten Sie sich jedoch dabei vor Schuldzuweisungen. Beschreiben Sie stattdessen lieber die praktischen Auswirkungen, die sein kritisches Verhalten für Sie hat. Und beschreiben Sie die Gefühle in dieser Situation. Indem Sie Ihrem Gesprächspartner entgegen getreten sind, kann es notwendig werden, auf Zuhören umzuschalten, damit Sie seinen Standpunkt und seine Einwände aufnehmen können.

Zur erfolgreichen Kommunikation gehört eine gute Vorbereitung

Niemand käme auf die Idee, den Gebrauchtwagen zu verkaufen, ohne sich vorher zu recherchieren, wie der mögliche Marktwert ist. Das sollten wir stets tun, wenn wir etwas verkaufen möchten. Eine gute Kommunikation zu führen, bedeutet auch, dass man sich bestmöglich auf die Verkaufssituation vorbereitet hat.

Falls es ein Alt-Kunde ist, mit dem Sie einen Termin haben, dann tun Sie gut daran, sich vorher einmal die Kundenakte anzuschauen. Welches sind die Artikel, die Ihr Kunde das letzte Mal bestellt hat? Bevorzugt er bestimmte Lieferwege? Gab es Reklamationen? Das ist der wichtigste Schritt in der Vorbereitung, denn ohne Informationen sind Sie verloren. Beim Gespräch können Sie den Kunden beiläufig danach fragen, ob die schriftliche Anfrage zufriedenstellend beantwortet wurde. Sie können sich bei ihm für die kürzlich erfolgte Bestellung bedanken. Der Kunde schätzt dies überaus und erkennt in Ihnen einen verlässlichen und kompetenten Gesprächspartner.

Pressedarstellungen

Das Durchsehen von Fachzeitschriften gehört ebenfalls zur Vorbereitung. Hat Ihr Kunde Anzeigen geschaltet? Dies ergibt immer wieder Möglichkeiten, um erneut ins Geschäft zu kommen.

Außendarstellung (Imagetransfer)

Besuchen Sie hin und wieder die Website des Kunden. Lesen Sie, ob er neue Arbeitskräfte einstellt, ein neues Produkt hat oder ein neues Domizil bezogen hat. Wie stellt er sich und seine Produkte nach Außen dar? All diese Informationen können Ihnen helfen neue Geschäfte zu machen.

Ihre Vorbereitung

Nachdem Sie die Recherche beendet haben, beginnt Ihre schriftliche Vorbereitung. Überlegen Sie sich, was Sie dem Kunden verkaufen und wie Sie es verkaufen wollen.

Was wollen Sie ihm mitteilen?

Was ist das Ziel des Gesprächs?

Welche Gesprächsgliederung könnte zweckmäßig sein?

Welche Unterlagen möchten Sie dem Kunden mitbringen?

Welches könnte sein tatsächliches Bedürfnis sein?

Vielleicht sind Sie nun der Meinung, dass Sie zur Vorbereitung und zur Durchführung einer kundenzentrierten Gesprächsführung keine Zeit haben. Schließlich kann man ja solche Empfehlungen schnell auf Papier bringen! Falls Sie dieser Meinung sind, dann überlegen Sie: Wie hoch ist Ihre persönliche Erfolgsrate? Entschuldigungen wie schlechte Konjunktur, neuer Konkurrent etc. gelten hierbei nicht. Gibt es „Lieblingskunden“ und „Schreckens-Kunden“? Erwirtschaften Sie Ihre Umsatz-/Deckungsbeitragsziele, ja übertreffen Sie dies eventuell sogar? Falls diese Fragen alle positiv beantwortet werden, können Sie ruhig bei Ihrem Arbeitsstil bleiben. Mit hoher Wahrscheinlichkeit sind Sie bereits ein Kommunikations- und Verkaufsgenie.

Aber wenn Sie der Meinung sind, man könne etwas verbessern, dann sollten Sie sich die Zeit für die oben beschriebenen Vorüberlegungen einmal nehmen - es könnte sich lohnen.

Sie sollten sich wirklich auf jedes Gespräch vorbereiten, selbst wenn ein Interessent anruft und um einen Termin bittet. Fragen Sie folgendes:

„Was darf ich für Sie tun?“

„Wie gelangen Sie ausgerechnet an uns?“

„Was erwarten Sie von einer Zusammenarbeit?“

„Bis wann soll geliefert werden?“ (Kunde/ Interessent)

„Wie viel brauchen Sie?“

Die Antworten verschaffen Ihnen eine Übersicht, ob sich der Besuch wirklich lohnt.

Unterschätzen Sie die schriftliche Vorbereitung auf keinen Fall, im Gespräch merkt ein Kunde sehr schnell, ob Sie sich mit ihm auseinandergesetzt haben. "Das ist ein kompetenter Verkäufer und er weiß, wovon er spricht. Er hat sich vorbereitet und meine Zeit nicht verschwendet. Das war eine sehr effiziente Sitzung und sie hat sich für mich gelohnt."?

Checkliste Vorbereitung von Verkaufsgesprächen

Bereiten Sie sich immer vor, egal um welches Verkaufs-/Akquisitionsgespräch es geht!

Beschaffen Sie sich die notwendigen Hintergrundinformationen

Formulieren Sie Ihre Ziele

Versetzen Sie sich in den Kunden: Welche Ziele wird dieser wohl formulieren?

Checkliste Vorbereitung von Verkaufsgesprächen

Erarbeiten Sie eine Gliederung (TOP's)

Finden Sie einen wirkungsvollen Gesprächseinstieg

Bereiten Sie sich mental vor!

(Vergessen Sie alle Vorurteile/Urteile. Machen Sie sich frei davon und freuen Sie sich auf das Gespräch)

Abbildung 52: Checkliste: Vorbereitung auf ein Verkaufsgespräch

Mit Einwänden umgehen

In der Praxis zeigt sich immer wieder, dass es gerade die Einwände des Kunden sind, die Verkaufsgespräche zur Herausforderung machen, zum Wettkampf mit dem Risiko der Niederlage und der Chance zum Sieg.

Wenn ein Kunde einen Einwand ausspricht, bedeutet das: "Ich bin noch nicht überzeugt. Ich habe noch nicht alle Informationen erhalten, damit ich mich für dieses Angebot entscheiden kann." Denken Sie kundenorientiert. Dann werden Sie feststellen, dass Sie vor Einwänden keine Angst zu haben brauchen. Auch Sie bringen Einwände vor, wenn Sie etwas nicht oder noch nicht kaufen wollen. Einwände sind natürlich, Sie brauchen davor keine Angst zu haben. Häufig fehlen dem Kunden einfach noch Informationen, um von der Sache/dem Produkt überzeugt zu sein.

Fragen Sie sich, was zu dem/den Einwänden geführt hat. Der Kunde befürchtet, Verluste zu erleiden, wenn er es kauft. Der Kunde ist unsicher und möchte nur die Gewissheit haben, dass das was er kauft tatsächlich richtig ist. Vielleicht haben Sie aber auch die Kommunikationsregeln nicht beachtet. Haben Sie ihn neben der Sachebene auch auf der Beziehungsebene angesprochen? Immer noch sehen viele Verkäufer Kundeneinwände als lästige Begleiterscheinungen eines Verkaufsgesprächs, die den Kaufabschluss nur unnötig verschieben. Aber gerade Einwände zeigen, dass der Kunde sich mit dem angebotenen Gut oder der Dienstleistung beschäftigt und damit Interesse besteht. Insbesondere zeigen Einwände, dass

1. sich der Kunde mit den Argumenten des Verkäufers beschäftigt,
2. Fragen für den Kunden noch ungeklärt sind,
3. der Kunde Probleme bei Eigenschaften des Produktes sieht,
4. Kaufwiderstände bestehen,
5. bestimmte Motive und Vorstellungen beim Gesprächspartner eine Rolle spielen.

Das Eingehen auf die Einwände sollte im Idealfall zu einem Dialog zwischen Verkäufer und potentiellm Käufer führen. Ein Monolog des Verkäufers muss unbedingt vermieden werden, da dieser beim Kunden Reaktanz und Dissonanz hervorrufen kann. Reaktanz, weil der Kunde den Anschein haben kann, dass nicht er das Produkt kauft, sondern der Verkäufer ihm das bestimmte Produkt der Firma verkauft und dem Kunden damit bestimmte Alternativen versperrt vorkommen. Dissonanz deshalb, weil der Verkäufer durch einen Monolog kaum etwas über die Erwartungen und Erfahrungen des Kunden erfährt, also über dessen Informationsstand. Der Verkäufer kann bei einem Dialog frühzeitig die Erwartungen und Erfahrungen des Kunden erkennen und gezielt darauf eingehen. Dissonante Informationen können vermieden oder zumindest verringert werden.

Welche Äußerungen, Fragen, Ablehnungen usw. des Kunden werden unter den Begriff Kundeneinwand verstanden? Unter einem unechten Einwand verstehen wir einen Vorwand, der unter Umständen taktischer Natur sein kann. Beispielsweise könnte der Kunde versuchen, sein Interesse an einem bestimmten Produkt zu verdecken oder sich durch einen Einwand nicht zu sehr von der Begeisterung des Verkäufers anstecken zu lassen, indem er zum Beispiel die Unbekanntheit des Produzenten anführt, um später beim Preisgespräch härter verhandeln zu können.

Der Verkäufer hat aber nur wenige Möglichkeiten, um zu erkennen, ob der Einwand einen echten Grund oder nur einen Schein-Grund hat. Es ist auf jeden Fall wichtig, dem Kunden genau zuzuhören und zuzusehen (aktiv!). Die Mimik, Gestik und Körpersprache sagt sehr viel über die Art des Einwands aus (Authentizität von Sprache und Körper!).

Eine weitere Möglichkeit besteht für den Verkäufer darin, immer darauf zu achten, ob der Kunde die Einwände im Zusammenhang mit der weiteren Argumentation äußert. Ist dies nicht der Fall, wird der Einwand also ohne Zusammenhang geäußert, kann man vermuten, dass es ein Scheineinwand ist.

Dieses Erkennen der verschiedenen Einwandtypen ist für den Verkäufer wichtig, denn es ist ein großer Fehler gegen einen Vorwand zu argumentieren. Würde der Verkäufer dem Kunden durch Argumentation beweisen, dass der Vorwand auf keinem stichhaltigen Grund basiert, hätte er dem Kunden aus psychologischer Sicht eine Niederlage beigebracht. Damit kann unter normalen Umständen keine Vertrauensbasis zwischen den Gesprächspartnern mehr hergestellt werden und das Verkaufsgespräch wäre gescheitert. Dies bedeutet also, dass man auf Vorwände des Kunden nicht sofort mit Argumenten reagieren darf, sondern man versuchen sollte den wahren Grund hinter dem Vorwand zu ermitteln, um auf diesen wahren Grund eingehen zu können.

Bei den echten Einwänden ist zwischen ganz, teilweise und nicht begründeten Einwänden zu unterscheiden. Diese sollten alle ernst genommen werden. Der Verkäufer muss entsprechend darauf reagieren. Diese Einwände hat der Verkäufer auszuräumen, ohne dabei den Kunden durch Belehrungen

zu belasten oder durch Rechthaberei zu verprellen. Auch unbegründete Einwände des Kunden sind ernst zu nehmen. Auch sie müssen durch geeignete Techniken entkräftet werden. Der Einwand kann beispielsweise aufgrund des Geltungsbedürfnisses des Kunden geäußert werden.

Grundsätzliche Vorgehensweise

Ermitteln Sie zunächst, ob ein Einwand oder Vorwand vorliegt. Nimmt man an, dass ein Einwand geäußert wurde, kann man direkt eine Methode der Einwandbehandlung wählen und den Einwand durch geeignete Argumentation ausräumen. Liegt dagegen ein Vorwand vor, muss zuerst der hinter dem Vorwand liegende Einwand und der Grund für das Verhalten des Käufers ermittelt werden. Erst dann kann der Verkäufer auf den tatsächlichen Einwand eingehen.

Zeitpunkt

Die Methoden der Vorwegnahmetechnik oder der Einwandzurückstellung sind keine Einwandbehandlungsmethoden im eigentlichen Sinne. Sie geben keine Anweisung wie ein Einwand entkräftet werden kann, sondern wann ein Einwand vom Verkäufer aufgegriffen werden soll. Diese Technik kann also mit einer Methode der Einwandbehandlung verbunden werden. Dem Verkäufer stehen vier Möglichkeiten unter zeitlichem Aspekt zur Verfügung, auf einen Einwand zu reagieren. Er kann,

1. Der Zeit voraus:
Den Einwand vorwegnehmen oder versuchen dem Kunden Einwände zu entlocken.
2. Sofortbehandlung
Den Einwand sofort behandeln.
3. Später
Den Einwand zurückstellen.
4. Nie
Nie auf den Einwand eingehen.

Ist der Einwand beispielsweise ein Vorurteil oder eine vorgefasste Meinung des Kunden, kann es sinnvoll sein, den Einwand zu überhören. Auch bei Vorwänden kann es sinnvoll sein, nie auf den Einwand einzugehen. Die wichtigen Fälle der zeitlichen Behandlung von Einwänden sind das Vorwegnehmen und das Zurückstellen von Einwänden.

Einwände vorweg nehmen

Hier soll der Verkäufer Einwände schon erwähnen, noch bevor der Kunde diese äußert. Man versucht die Nachteile zu nennen, so dass der Kunde nicht erst nach dem Kauf oder von Dritten die Nachteile erfährt. Dies würde Dissonanz hervorrufen, die in den meisten Fällen der Verkäufer zu verhinderen soll.

dem suchen sollte. Nachteile kann der Verkäufer beispielsweise mit folgenden einleitenden Worten nennen:

1. "Nun werden Sie vielleicht äußern ..."
2. "Sie werden sich vermutlich gleich fragen, ob ..."
3. "Eine Frage, die mir von unseren Kunden schon oft gestellt wurde, ist ..."
4. "Nun wird sich jeder Fragen, kann ich mir dieses Produkt leisten ..."

Diese Technik ist aber nicht gefahrlos einsetzbar. Durch das Nennen des Einwands, wird dieser dem Kunden vielleicht erst bewusst. Um die Glaubwürdigkeit zu erhöhen, kann man erwägen, innerhalb einer Aufzählung von Vorteilen einen Nachteil zu verpacken. Aber Achtung: Der Kunde darf aber nicht den Nachteil als bedeutender im Vergleich zu den genannten Vorteilen empfinden, die zur Kompensation des Nachteils geäußert werden. Die positiven Aspekte einer derartigen zweiseitigen Argumentation, wie z.B. die Steigerung der Glaubwürdigkeit des Verkäufers, hängen aber meistens von der Person des Kunden ab. Hat dieser ein höheres Intelligenz- und Bildungsniveau, als auch eine eher negative Einstellung zum Produkt, wird die zweiseitige Argumentation eher zum Erfolg führen. Personen mit höherem Bildungsniveau empfinden bei einseitiger Argumentation eher das Gefühl der Beeinflussung durch den Gesprächspartner.

Wie kann der Verkäufer aber trotzdem versuchen, nicht genannte Einwände in das Gespräch zu bringen, um Nachkauf-Dissonanzen zu vermeiden? Hier erscheint die Korkenziehertechnik als wesentlich besser geeignet, als die Vorwegnahmetechnik.

Bei der Korkenziehertechnik werden bisher nicht genannte Einwände durch Fragen ermittelt. Hierbei müssen Sie offene Fragen stellen, auf die der Kunde unter keinen Umständen nur mit Ja oder Nein antworten kann. Der Kunde soll selbst reden, dadurch erfährt der Verkäufer die Motive des Kunden und kann gezielt die Motive des Kunden ansprechen. Hier ist aktives Zuhören gefragt! Dies kann zum Beispiel durch direktes Eingehen auf Argumente oder Zweifel des Kunden

geschehen. Daran zeigt sich, wie wichtig der Dialog der Gesprächspartner ist.

Methode des Zurückstellens von Einwänden

Manchmal kann es sinnvoll sein einen Einwand zurückzustellen, um ihn an einer geeigneteren Stelle des Verkaufsgesprächs wieder aufzunehmen und zu entkräften. Zurückstellen von Einwänden hilft auch dem Kunden, der Argumentation des Verkäufers besser folgen zu können. Es könnte aber auch sein, dass der Verkäufer momentan keine Antwort auf die Frage weiß

und sich nicht vor dem Kunden blamieren will. Er gewinnt durch das Zurückstellen Zeit, eine Antwort zu finden.

Das Zurückstellen birgt aber stets eine Gefahr in sich. Es kann geschehen, dass der Kunde die folgende Argumentation des Verkäufers nicht mehr bewusst aufnimmt, sondern nur noch auf die Beantwortung seines Einwands wartet. Der Verkäufer sollte also deutlich eine kurze Notiz machen, damit der Kunde erkennt, dass sein Einwand nicht vergessen wird. Das bewusste Zurückstellen durch den Verkäufer könnte sich zum Beispiel wie folgt abspielen:

Verkäufer: *"Sie stellen da eine berechtigte Frage, Herr Mustermann! Gestatten Sie, dass ich sie kurz notiere, so dass wir später gemeinsam die Antwort suchen können ...?!?"*

Methode der bedingten Zustimmung

Bei der „Ja-aber-Technik“ soll der Kunde durch die anfängliche Zustimmung zunächst besänftigt werden. Ist dies dem Verkäufer gelungen, kann er versuchen durch Gegenargumente den Einwand des Kunden zu entkräften. Anhand des nachfolgenden Gesprächsausschnitts soll die Methode veranschaulicht werden:

Kunde: "Ein elektrischer Rasenmäher? Der kostet nur Strom und ist laut. Nein, ein Elektro-Mäher ist für mich nicht interessant."

Verkäufer: "Da haben Sie vollkommen recht, Herr Muster! Als die Elektro-Mäher eingeführt wurden, war es so. Sie haben sehr viel Energie gekostet und waren laut. Heute können wir einen Mäher anbieten der aus einer Kombination zwischen Elektro- und Solarenergie arbeitet. Er ist wesentlich leiser als Handrasenmäher. Ich zeige Ihnen die Funktionsweise einmal ..."

Es ist zu erkennen, dass nicht der übliche Wortlaut Ja-aber verwendet wurde, sondern „Da haben Sie vollkommen recht“. Damit wird das Wort „aber“ vermieden, das beim Kunden Warnsignale auslösen kann. Wenn man die Methode rhetorisch geschickter anwendet, erkennt der Kunde nicht sofort worauf man hinaus will. Zuerst wird dem Gesprächspartner Verständnis entgegengebracht, was diesen offener gegenüber Argumenten des Verkäufers macht. Danach kann dann der Verkäufer durch eine logische Argumentationskette versuchen, den Kunden vom eigenen Standpunkt zu überzeugen. Wenden Sie diese Methode jedoch nicht allzu oft an, da viele Kunden auch bei rhetorisch geschickter Verpackung, den Zweck schnell erkennen und sich dann weniger auf die Argumentation des Verkäufers konzentrieren, sondern stolz darauf sind den Verkäufer durchschaut zu haben. Dies kann ggf. bei einigen Kunden Reaktanz erzeugen.

Methode Bumerang

Die Bumerang-Methode hat Ähnlichkeit mit der Methode der bedingten Zustimmung. Nach der Zustimmung erfolgt jedoch im Anschluss ein positives Argument für das Produkt. Den Einwand des Kunden fassen viele Verkäufer oft als Angriff auf sich oder das Produkt auf. Die Bumerangtechnik soll den „Angriff“ abwehren und die Angriffswaffe (Einwand) auf den Käufer zurücklenken. Nun aber nicht mehr als Waffe, sondern als schön klingendes Pro-Argument für das Produkt.

Diese Methode ist immer dann geeignet, wenn der Einwand des Kunden als Einstieg für eine Pro-Argumentation dienen kann, d.h. wenn er als direktes oder indirektes Argument für das Produkt spricht. Dazu muss der Einwand aber in aller Regel vom Verkäufer umformuliert werden, um nicht die negativen Worte des Kunden zu gebrauchen:

Kunde: "Mit Ihrer veralteten Technologie können wir nicht in's Geschäft kommen!"

Verkäufer: "Gerade weil Sie das sagen, wird es Sie interessieren, dass diese Technologie bewusst beibehalten wurde: Sie wissen: Was sich längere Zeit auf dem Markt bewährt hat, sollte man nicht so schnell über Bord werfen! Bewährte, erprobte Technologie ohne Neuheiten-Risiko können Sie im Rahmen Ihrer Frühjahrsaktion ..."

Die Bumerangtechnik birgt Gefahren in sich. Nur allzu leicht, tappt man in die Falle und setzt den Kunden herab. So kann zum Beispiel ein "Schein-Einwand" eines Kunden ("Ich habe kein Geld") vom Verkäufer wörtlich genommen werden. Er geht auf den Einwand ein, und der Kunde fühlt sich benachteiligt. Den Sachverhalt des geringen Verdienstes wird der Kunde sich nur ungern eingestehen. Durch die Äußerung des Verkäufers wird dem Kunden dieser Sachverhalt deutlich bewusst und es kann zu Dissonanz führen, da der Kunde sich ansonsten mit diesem Thema sehr ungern und selten beschäftigt. Deshalb wird er versuchen die Dissonanz zu reduzieren, und dies wird ihm am ehesten durch Abwertung des Verkäufers gelingen. Der Vertrag wird wahrscheinlich mit einem anderen Verkäufer zustande kommen, der diesen Fehler nicht begangen hat.

Methode der Transformation

Sie reagieren mit einer Frage auf den Einwand des Kunden und geben ihm damit die Möglichkeit, seinen Einwand selbst zu beantworten. Damit erhalten Sie die Hintergründe des Einwands, gewinnen Zeit für die Entwicklung einer Argumentationsstrategie.

Durch die Frage werden alle drei Ziele verfolgt, die jedoch situationsabhängig in unterschiedlicher Weise erreicht werden können. Ein Vorteil dieser Methode ist, dass es zu keinem Monolog kommt, sondern dass auch der Kunde aktiv am Gespräch teilnimmt. Zudem kann eine geschickte Umformu-

lierung des Einwands in eine Frage, direkt auf die eigene Argumentation umleiten. Der Frageformulierung kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Der folgende Dialog zeigt, dass der Kunde weitere Informationen nennt und seine Aussage nicht alleine im Raum stehen lässt:

Kunde: Ich habe jetzt schon zehn Jahre lang gute Geschäftsbeziehungen zur Mustermann AG und bin immer zufrieden gewesen!

Verkäufer: Zufrieden im Verhältnis wozu, Herr Muster?

Kunde: Im Verhältnis wozu ...? Sie meinen wohl ... Naja! Ich hatte eigentlich nie Reklamationen.

Jetzt der Verkäufer auf welchen Punkt der Kunde anspielt und kann auf diesen eingehen, nämlich hier die geringen Reklamationen. Dieser Punkt ist viel aussagekräftiger, als „gute Geschäftsbeziehungen“.

Einsatz von Meinungsführern

Gerne beziehen sich Verkäufer bei ihrer Argumentation auf andere Personen oder Organisationen, z.B. Konkurrenten, andere Branchen, Länder usw. Sie versuchen dadurch dem Kunden den Nutzen des Produktes, anhand vorteilhafter Erfahrungen der Referenzgruppe deutlich erkenntlich zu machen. Wenn es denn schon sein soll, wählen Sie eine Referenzgruppe, mit der sich der Kunde identifizieren kann. Dazu muss man allerdings den Kunden und seine Einstellungen kennen, damit nicht auf eine falsche Referenzgruppe verwiesen wird. Die Antwort könnte bei der Referenzmethode folgendermaßen aussehen:

Verkäufer: "Ihr Kollege Muster im Nachbarort war zunächst genau der gleichen Meinung wie Sie, inzwischen hat er mir aber versichert, dass der Artikel sehr gut verkauft wurde."

Das Geschickte in obigem Beispiel ist die Möglichkeit des Kunden, die Aussage des Verkäufers zu überprüfen, da die Referenzperson persönlich bekannt ist. Ist die Referenzgruppe dem Verkäufer nicht persönlich bekannt, sollte ihm die Möglichkeit gegeben werden, die Angaben des Verkäufers zu überprüfen. Die Referenzmethode ist eine der wirkungsvollsten Methoden, den Kunden vom eigenen Produkt zu überzeugen, da sie eine überzeugende, neutrale Beweisführung Dritter für die Leistungsfähigkeit und Produktgüte eines Produkts darstellt. Natürlich müssen die Kunden mit der Aufnahme in eine Referenzliste einverstanden sein.

Beziehen Sie sich auf Meinungsführer, dann sollten Sie eine Unterscheidung nach der Art des Meinungsführers treffen. Hierbei spielen Autorität (zum Beispiel durch eine allseits bekannte Persönlichkeit oder Organisation) oder der Majorität (zum Beispiel durch eine hohe Zahl an Käufern des Produktes) eine Rolle.

Methode der Entlastung

Es gibt mindestens die nachstehenden Möglichkeiten, den Kunden von seiner Aussage zu entlasten.

1. Man wiederholt die Aussage in einfacher Formulierung und zeigt ihm auf, dass diese Aussage auf keinen Fall von ihm stammen kann. Dabei ist aber mit Vorsicht zu agieren, denn durch das Wiederholen der Aussage in einfacher Form, kann der Kunde zu der Auffassung gelangen, dass seine Aussage vom Verkäufer als lächerlich und dumm abgewertet wird. Diese Abwertung wird er in vielen Fällen auf sich beziehen, was durch diese Technik unbedingt vermieden werden sollte.
2. Die falsche Aussage des Kunden wird in eine Hypothese umgewandelt, und erklärt was diese Scheinannahme für Konsequenzen hätte. Durch Verwenden der Hypothese wird der Kunde in den meisten Fällen nicht zum Widerspruch angeregt, da er die Hypothese nicht direkt mit sich in Verbindung setzt. So kann der Kunde auf einfache Weise von seiner unsinnigen Aussage entlastet werden, ohne dass er durch die Argumentationsweise belastet wird.
3. Der Kunde wird von seiner unsinnigen Aussage durch Verweis auf einen Dritten entlastet, von dem der Kunde, nach Ansicht des Verkäufers, die Informationen erhalten hat. Es ist aber nicht auszuschließen, dass der Kunde dies als eine Kritik an sich empfindet, weil er sich nicht ausreichend informiert hat. Um die Möglichkeit einer negativen Empfindung beim Kunden zu minimieren, könnte der Verkäufer sich als Beispiel für einen ebenfalls früher falsch Informierten nehmen, wobei er den Kunden gleichzeitig aufwertet. Die Reaktion könnte folgendermaßen aussehen: "Genau diese Fehlinformation habe ich auch zunächst bekommen!" Die Fehlinformation liegt somit nicht beim Kunden, sondern ist auf einen Dritten verschoben, eventuell ein Konkurrent. Der Kunde ist entlastet.

Methode der Kompensation

Einwände können durch Nennen von Vorteilen oder positiven Aspekten des Angebots ggf. kompensiert werden. Dabei können auch bereits genannte Vorteile wiederholt werden, um diese dem Kunden einzuprägen. Die dissonante Information (Grund des Einwands) soll durch Nennen von konsonanten Informationen (Vorteile, die für das Produkt sprechen) geringer gewichtet werden. Die Kompensationsmethode ist also eine klassische Methode der Dissonanzreduktion.

Methode der Umformulierung

Äußern sich Kunden einmal in besonders scharfer Form oder mit besonders negativen Worten, so sollte der Verkäufer die Aussage umformulieren. Denn der Verkäufer darf bei der Beantwortung nicht nochmals diese negativen Worte in Verbindung mit dem Produkt nennen. Der Verkäufer wandelt die stark übertriebenen und oft emotionalen Behauptungen in eine sachliche Form um. Eine mögliche Reaktion des Verkäufers:

Kunde: „Solch lange Lieferzeiten können Sie Ihren Kunden doch nicht zumuten! Das ist eine Dreistigkeit, wie ich sie schon lange nicht mehr erlebt habe! Von dem Satz "Der Kunde ist König" haben Sie wohl noch nie was gehört.“

Verkäufer: „Ich weiß, was Sie meinen. Wir haben diese modifizierten Lieferzeiten nicht ohne Grund. Die Nachfrage nach unseren Produkten ist derartig in die Höhe geschneilt, wie selbst wir - als Optimisten - es nicht vorhersehen konnten ...“

Mit dieser Methode wurde der Kundeneinwand aus einem anderen Blickwinkel dargestellt. Wird dies in perfekter Weise getan, kann allein die Umformulierung den Einwand entkräften und den Kunden vom Produkt überzeugen. Das typische Beispiel ist die Sichtweise eines Glases Wasser, das zur Hälfte gefüllt ist. Der Pessimist nimmt ein halb leeres Glas wahr, der Optimist ein halb volles. In den meisten Fällen ist die Umformulierung aber nur der Ausgangspunkt der Einwandbehandlung durch den Verkäufer. Somit wird nicht direkt auf die scharfe Formulierung des Kunden geantwortet, sondern ein gemilderter Verbindungsteil zwischen Einwand und Beantwortung geschaltet, der die momentan negativen Empfindungen des Kunden mildern soll, um ihn für die sachliche Beantwortung zugänglich zu machen.

Methode der Bündelung von Einwänden

Hierbei werden mehrere Einwände des Kunden zusammengefasst, um sie gemeinsam zu beantworten. Dabei werden die negativen Empfindungen des Kunden zu jedem einzelnen Einwand abgeschwächt. Diese Methode lässt sich gut mit der Umformulierungsmethode verbinden. Der Verkäufer wiederholt die Einwände in komprimierter Form, meist in einer anderen Formulierung, damit der Kunde sich verstanden weiß. Erst danach geht der Verkäufer auf den nun komprimierten Einwand ein.

Kunde: „Also Ihre Werkshalle erscheint mir weder sicher - noch ist der Standort attraktiv. Das kostet alles Geld, viel Geld!“

Verkäufer: „Sie meinen doch, Sicherheit und eine gute Verkehrsanbindung haben bei Ihnen die oberste Priorität. Sehe ich das richtig?“

Kunde: „Äh, Verkehrsanbindung, Ja.“

Verkäufer: „Ich verstehe Sie nur zu gut, denn ich denke genauso wie Sie. Der Standort befindet sich aber in der Entwicklung, die Bebauungspläne ...“

Sie brauchen keine Angst vor Einwänden zu haben. Nehmen Sie den Einwand als etwas ganz Natürliches an. Befriedigen Sie das Sicherheitsbedürfnis Ihres Kunden beispielsweise durch Empfehlungen und Referenzen, Beurteilung durch Experten, Forschungsergebnisse oder Veröffentlichungen in Publikationen (Vorbereitungsphase!).

Präsentieren Sie alles Neue und Unbekannte als eine natürliche Weiterentwicklung des bereits Existierenden - es sei denn: Innovation ist ausdrücklich gefragt.

Minimieren Sie das Risiko durch Geld-zurück-Angebote und Garantien.

Üben Sie keinen Druck aus, sondern investieren Sie Zeit in den Aufbau einer vertrauensvollen Beziehung zum Kunden.

Stellen Sie offene W-Fragen (wer? wann? was? wo? warum? wie?) und hören Sie die Kundenbedürfnisse heraus. Lenken Sie die Aufmerksamkeit des Kunden auf Probleme, für die Ihr Produkt eine Lösung darstellt. Entwickeln Sie vor seinem geistigen Auge ein positives Bild von der Zukunft: wie schön es wäre, wenn - dank Ihrer Unterstützung - seine Probleme gelöst wären. Wecken Sie den Wunsch "haben wollen".

Konzentrieren Sie sich in Ihrer Präsentation auf die Dinge, die für den Kunden von Interesse sind. Unterstreichen Sie die vielfältigen Anwendungen und Vorteile. Geben Sie Ratschläge und Empfehlungen zum Gebrauch Ihres Produktes.

Schaffen Sie durch Fragen eine gemeinsame Basis. "Haben Sie sich das so vorgestellt?" Wenn Sie auf der gleichen Wellenlänge sind, ist die Zeit reif für den Abschluss.

Einwände beweisen Interesse und drücken einen Wunsch nach mehr Information aus. Informieren Sie! Nehmen Sie Einwände vorweg: "Wir haben den Ruf, dass wir teuer und gut sind. Möchten Sie wissen, warum?"

"Zu teuer" ist der häufigste Einwand. Antworten Sie mit einer Gegenfrage: "Wie viel sind wir drüber?" oder "zu teuer im Vergleich zu was?" Stellen Sie die Einzigartigkeit Ihres Produktes in Bezug auf Qualität, Kundendienst, Beratung und Lebensdauer heraus. Fokussieren Sie nicht auf den Preis, sondern auf den Kundennutzen.

Verkaufsgespräche sind wichtig. Für einen Verkäufer, dessen Gehalt von den verkauften Umsätzen abhängt, sind sie überlebenswichtig. Doch Käufer sind heute nicht mehr zu beeinflussen. Was zählt sind sachliche Argumente und eine freundliche Zuwendung. Aktives Zuhören spielt eine große Rolle, weil sie Ihnen dazu dient, die Motivation des Käufers zu erkunden. Gelingt es Ihnen den Ausgleich zwischen Sachebene (Kaufmotivation) und Beziehungsebene (Menschlichkeit, Verstehen) herzustellen, ist Ihnen der Sieg (fast) sicher. Und ... zufriedene Kunden kommen nicht wegen einer Beschwerde zurück sondern weil sie wieder kaufen möchten.

Literaturtipps

Schröder, D.; Der rote Faden im Verkaufsgespräch, V. Langen, München, 2001

Wißmann, V.: Das erfolgreiche Verkaufsgespräch, Koch Media, 2001

Schnappauf, R. A.: Verkaufspraxis. Der Wegweiser für Verkauf, Beratung, und Verhandlung, MI, München, 2000

8.7 Beschwerden von Kunden entgegennehmen

Sie brauchen kein Beschwerdemanagement? Die Anzahl der Beschwerden ist so gering, dass sich das gar nicht lohnt? Beschwerden gehen sowieso zum Chef und der schreibt dann einen Brief? Täuschen Sie sich nicht. Die Anzahl der Ihnen bekannten Beschwerden sagt nichts darüber aus, wie viele Kunden wirklich unzufrieden mit Ihnen sind und aus welchem Grund. Und was ist überhaupt eine Beschwerde? Können alle Mitarbeiter diese erkennen? Wie wird Ihr Kunde dabei behandelt?

Ich bin ein netter Kunde. Ich beklage mich nie.
Im Restaurant warte ich geduldig, wenn die Kellnerin mit ihrem Freund plaudert und sich keinen Deut um mich kümmert, ob meine Bratwurst schon fertig ist. Manchmal bekommt einer, der nach mir gekommen ist, meine Bratwurst. Aber ich sage kein Wort.
Im Fachgeschäft nehme ich auf meine Mitmenschen Rücksicht. Wenn mich eine mürrische Verkäuferin bedient, die brummig und gehässig wird, weil ich mir - bevor ich kaufe - mehrere Artikel ansehen möchte, bleibe ich höflich und zuvorkommend. Nie kritisiere ich. Es würde mir nicht im Traum einfallen, wie andere Leute in der Öffentlichkeit eine Szene zu machen. Das ist so albern.

Ich bin ein netter Kunde!

Ich will Ihnen aber auch sagen, was ich noch bin. Ich bin der Kunde, der nie wieder zurückkommt. Das ist meine kleine Rache dafür, dass man mich herumschubst. Gewiss, auf diese Weise kann ich meinem Ärger nicht gleich Luft machen, aber auf lange Sicht ist das eine viel tödlichere Rache. Wer zuletzt lacht, lacht am besten, sagt man. Ich lache, wenn ich sehe, wie Sie wie Verrückte Geld für Werbung ausgeben, um mich zurückzuholen. Dabei hätten Sie mich von Anfang an mit ein paar netten Worten und einem freundlichen Lächeln behalten können. (Quelle: Mercedes-Benz AG, Untertürkheim 1995; entnommen aus: Stauss, B.; Seidel, W.: Beschwerdemanagement, 2. Aufl., Hanser, München/Wien, 1998)

Bei Beschwerden geht es oft genug überhaupt nicht um die Sache. Manchmal ist es einfach nur die Art und Weise, wie Informationen an die Kunden gegeben werden, also um die Art und Weise der Kommunikation mit dem Kunden.

Wie wirkt die telefonische Erreichbarkeit Ihrer Firma auf die Kunden? Falls Sie z.B. einen Tag in der Woche geschlossen haben, haben Sie sich wirklich ernsthaft schon einmal gefragt, ob das im Sinne der Kundenorientierung

vernünftig ist? Erwarten Ihre Kunden das? Wie steht es um die Vermittlungszeiten am Telefon? Wie lange muss ein Kunde warten, bis er den richtigen Gesprächspartner erwischt hat? Ist Ihr Wartezimmer, das Foyer, das Ladenlokal für die Kunden ansprechend? Oder betritt man eine muffige, dunkle Höhle?

Leicht vorstellbar, dass die obigen Beispiele ausdehnbar sind. Wenn wir ehrlich sind, haben wir alle schon einmal selbst als Kunde solche Situationen erlebt. Um solche Dinge zu erkennen, bewusst mit ihnen umzugehen, aus Fehlern zu lernen und die Servicequalität zu verbessern, kann ein systematisches Kommunikationsverhalten bei Beschwerden sehr hilfreich sein.

Beschwerden sind eine Handlungsform, mit der Kunden ihre Unzufriedenheit ausdrücken. Ihre zukünftige Einstellung gegenüber der Firma hängt wesentlich davon ab, wie die Firma auf die Beschwerde reagiert. Deshalb liegen die generellen Ziele des Beschwerdemanagements darin, Kundenzufriedenheit wiederherzustellen, die negativen Auswirkungen von Kunden-Unzufriedenheit auf das Unternehmen zu minimieren und die in Beschwerden enthaltenen Hinweise auf betriebliche Schwächen und Marktchancen zu identifizieren und zu nutzen.

Durch eine konsequente Ermutigung von Kunden, sich im Falle der Unzufriedenheit an die Firma zu wenden, soll der Firma Gelegenheit gegeben werden, Abhilfe zu schaffen, Problemursachen zu beseitigen und für das Unternehmen gravierende Handlungsalternativen des Kunden wie Abwanderung oder die Klageerhebung zu verhindern. Dieses Zielbündel ist nur erreichbar, wenn leicht zugängliche Beschwerdekanaäle geschaffen werden, eine sach- und problemgerechte Beschwerdereaktion und -bearbeitung erfolgt, sowie Beschwerden systematisch hinsichtlich ihres informatorischen Gehaltes ausgewertet werden. Zugleich ist im Rahmen eines Beschwerdemanagement-Controlling der Zielerreichungsgrad der Aufgabenerfüllung zu überprüfen.

Wollen Sie Ihre Firma einmal auf den Prüfstand stellen. Sind Sie der Meinung, Sie benötigen keine systematische Kommunikation bei Beschwerden? ... oder haben Sie ein bestehendes Kommunikationssystem und möchten einmal wissen, wo sie stehen?

Checkliste Qualität der Beschwerdekommunikation

Bitte zutreffendes Kästchen ankreuzen	ja	nein
Gibt es systematische Verfahren, wie mit der Behandlung der Kundenbeschwerde umzugehen ist?		
Gibt es eine standardisierte Vorgehensweise bei der Reaktion auf Beschwerden?		

Bitte zutreffendes Kästchen ankreuzen	ja	nein
Gibt es Beschwerdeformulare?		
Werden die Beschwerden in regelmäßigen Zeitabständen analysiert, um entsprechende Maßnahmen bei häufig auftretenden Fehlerquellen einzuleiten?		
Sind die Kosten des Ressourceneinsatzes bekannt?		
Welcher Zeitrahmen wird für die Mängelbeseitigung gesteckt?		
Wurden Ihre Mitarbeiter im Umgang mit unzufriedenen Kunden trainiert?		
Anzahl Nennungen		

Auswertung: Haben Sie auch nur ein Kästchen mit „nein“ beantwortet, verfügt Ihre Firma über kein systematisches Kommunikationsmanagement für Beschwerden.

Symptome erkennen

Beschwerden sind das Symptom für unzufriedene Kunden. In dem Augenblick, wenn ein Kunde eine Beschwerde hat, ist die langfristige Kundenbindung gefährdet. Diese gefährdete Beziehung gilt es hin zu einer Kundenzufriedenheit zu stabilisieren. Unzufriedenheit ist die zentrale Ursache dafür, dass Kunden die Loyalität zur Firma kündigen. Das muss nicht gleich mit dem sofortigen Entzug des Auftrags sichtbar werden. Vielmehr kann dies ein schleichender Prozess sein: Der Kunde wird für Empfehlungen von Geschäftsfreunden für das/die eine oder andere Produkt/Dienstleistung empfänglicher. Seine Sensibilität gegenüber der Wahrnehmung von solchen Empfehlungen nimmt zu; Angebote werden sorgfältiger gelesen. Dieser Prozess endet gewöhnlich dann tatsächlich mit dem Entzug des Auftrags bzw. des Kundenkontaktes und damit hört auch die Bereitschaft des Ex-Kunden auf, seine „alte“ Firma seinen Geschäftsfreunden zu empfehlen.

Unzufriedenheit der Kunden kann zur Kundenabwanderung und negativer Mundpropaganda führen und wirtschaftliche Verluste nach sich ziehen, da durchschnittlich 10 – 12 Personen pro Kunde von dessen Unbehagen erfahren. Um Kunden trotz Unzufriedenheit weiterhin an die Firma zu binden, ist es dringlich, die Beschwerden der Kunden festzustellen und zu beheben. Dies ist mittels eines systematischen und standardisierten Beschwerdemanagements, das nach bestimmten Ablaufschritten eingerichtet wird, möglich.

Der „Entfremdungsprozess“ entwickelt sich also schrittweise und kann – wenn nicht gegengesteuert wird – eskalieren und zum Entzug des Auftrags führen.

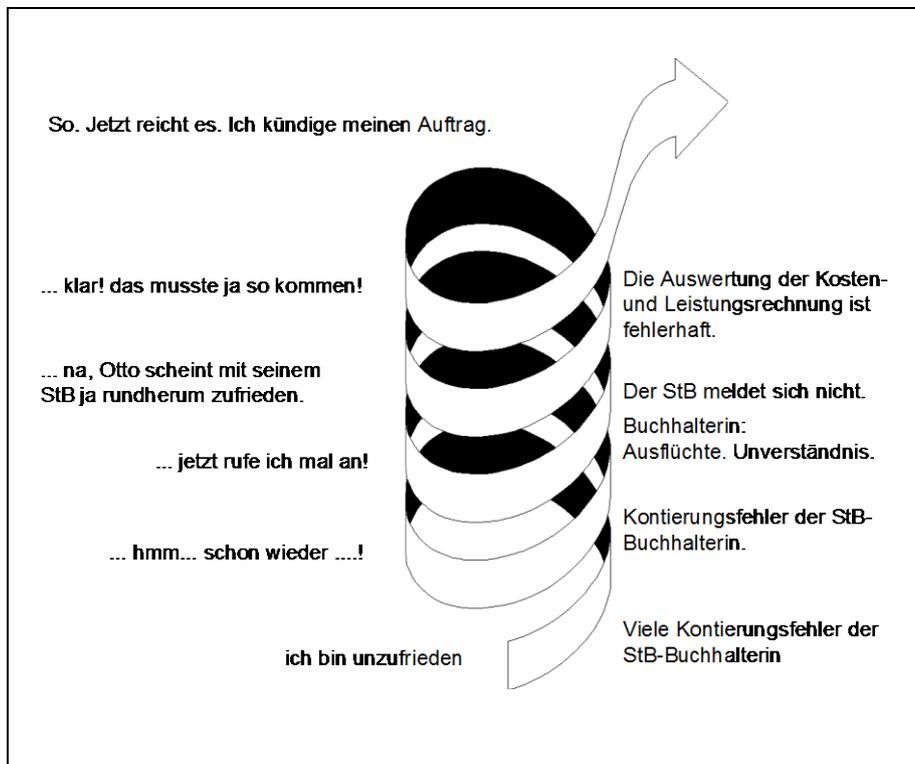


Abbildung 53: Beispiel für die Spirale der Unzufriedenheit

Es geht im Beschwerdemanagement darum, die negativen Auswirkungen von Unzufriedenheit des Kunden dadurch zu minimieren, dass man die vom Kunden gewährte Chance nutzt. Denn: Jedem Kunden ist bewusst, dass immer einmal Fehler gemacht werden. Schlimm wird es erst dann, wenn sich diese Fehler wiederholen, werden sie jedoch schnell korrigiert, sind sie auch beim Kunden schnell vergessen.

Was ist eine Beschwerde?

Eine Beschwerde ist die Artikulation einer Unzufriedenheit, die gegenüber der Firma – oder auch an Drittpersonen – mit dem Zweck geäußert wird, auf ein subjektiv als schädigend empfundenenes Verhalten eines Anbieters aufmerksam zu machen, Wiedergutmachung für erlittene Beeinträchtigung zu erreichen und/oder eine Änderung des kritisierten Verhaltens zu bewirken (Wimmer, F.: Beschwerdepolitik als Marketinginstrument, in Hansen, U.; Schoenheit, I. (Hrsg.): Verbraucherabteilungen in privaten und öffentlichen Unternehmungen, Frankfurt Main, 1985).

Zu berücksichtigen ist, dass Beschwerden nicht nur von Kunden hervorgebracht werden können. Auch Drittpersonen können sehr wohl Beschwerden artikulieren. Zu denken ist hier beispielsweise an den Unternehmensberater, der ebenfalls für den Kunden arbeitet, oder ein (noch nicht) Kunde, der ein erstes Gespräch sucht etc.

Vom Begriff „Beschwerde“ ist die Reklamation abzugrenzen. Eine Reklamation hat jedoch – bei Berechtigung – juristischen Charakter; hier wird sie als rechtsrelevante Beschwerde bezeichnet.

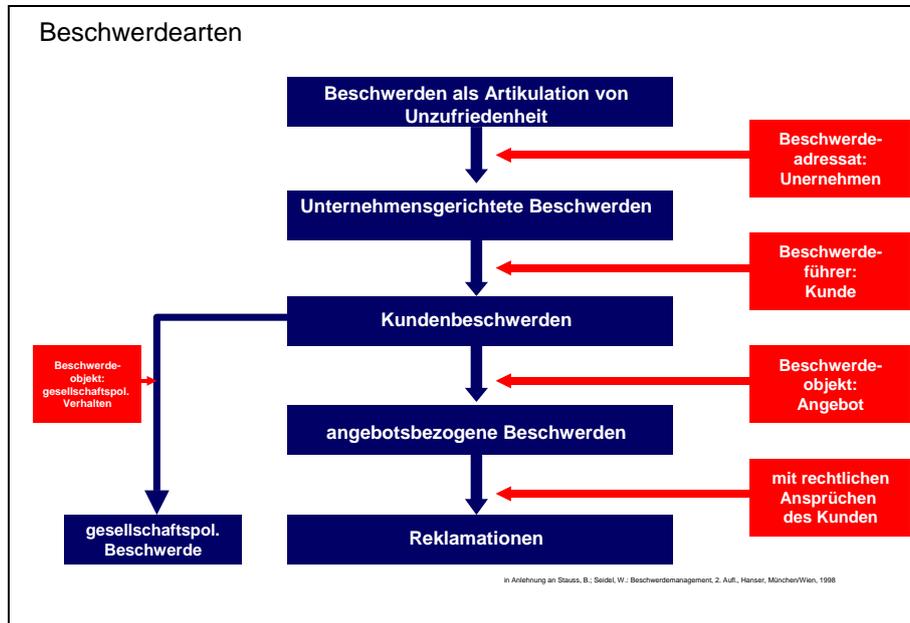


Abbildung 54: Beschwerdearten (Quelle: in Anlehnung an Stauss, B.; Seidel, W.: Beschwerdemanagement, 2. Aufl., Hanser, München/Wien, 1998)

An dem Thema Beschwerden haften immer noch viele Vorurteile, dabei ist die richtige Kommunikation bei Beschwerden außerordentlich wichtig.

Vorurteil	Antwort	Begründung
Unsere Kunden sind zufrieden. Die geringe Zahl von eingehenden Beschwerden zeigt dies.	Falsch. Geringe Beschwerdezahlen sind kein aussagekräftiger Indikator für die Kundenzufriedenheit.	Niedrige Beschwerdezahlen können das Ergebnis hoher Beschwerdebarrieren oder auch resignierenden Kundenverhaltens sein.
Kunden, die sich beschweren sind Gegner.	Falsch. Kunden, die sich beschweren sind Partner.	Kunden haben grundsätzlich das Recht, Ansprüche, Wünsche, Forderungen vorzubringen. Kunden sind Partner auf dem Weg zur kontinuierlichen Verbesserung und zur lernenden Firma.
Unter den sich beschwerenden Kunden ist ein großer Teil von notorischen Nörglern und Querulanten.	Falsch. Die meisten Kunden sind keine Nörgler oder Querulanten.	Es gibt keine Studien darüber, ob sich nur Nörgler oder Querulanten beschweren.

Vorurteil	Antwort	Begründung
Beschwerden führen nur zu Kosten	Falsch. Beschwerden sind nicht nur mit Kosten verbunden. Vielmehr bieten sie die Chance, den Kunden zu binden und damit die Chance auf Gewinne. Die Vernachlässigung von Beschwerden jedoch führt zur Gewinnminderung.	Natürlich entstehen bei der Bearbeitung von Beschwerden Kosten. Doch der Nutzen, den die sachgerechte Beschwerdebearbeitung erzielt, ist ungleich höher. Hier zählt die Kundenbindung oder gar die Kundenrückgewinnung als entscheidender Erfolgsfaktor.
Die Anzahl der Beschwerden ist zu minimieren.	Falsch. Die Anzahl der unzufriedenen Kunden ist zu minimieren. Der Anteil der unzufriedenen Kunden, die sich beschweren ist zu maximieren.	Um die Kundenunzufriedenheit zu minimieren, muss man die Bedürfnisse der Kunden kennen. Diese kennt man nur wirklich, wenn man auch die Beschwerden kennt.

Ziel des Beschwerdemanagements ist es, aus den Beschwerden der unzufriedenen Kunden zu lernen und somit Schwachstellen bei den Leistungen und Organisationsprozessen zu beheben und künftig zu vermeiden. Das Beschwerdemanagement umfasst sämtliche konzeptionell und systematisch durchgeführten Aktivitäten, die zur zielorientierten Behebung der Kundenunzufriedenheit ergriffen werden. Hier ist es beispielsweise möglich, eine regelmäßige und standardisierte Kundenbefragung durchzuführen und die eigenen Mängel aufzuspüren. Folgende Ziele gilt es mit einem firmenbezogenen Beschwerdemanagement zu erreichen:

1. Herstellung von (Beschwerde-)Zufriedenheit,
2. Umsetzung einer kundenbezogenen Unternehmensphilosophie
3. Schaffung zusätzlicher akquisitorischer Effekte (durch Empfehlung)
4. Auswertung und Nutzung der in Beschwerden enthaltenen Informationen
5. Reduzierung interner und externer Fehlerkosten

Diese Ziele lassen sich nur dann erreichen, wenn dem Kunden keine Barrieren errichtet werden, die es schwierig oder unmöglich machen, sein Anliegen kundzutun. Es gilt also die Kunden geradezu zu stimulieren, Beschwerden zu artikulieren.

Beschwerden stimulieren

„Was, ich soll Beschwerden auch noch herausfordern?“ rief einmal der Geschäftsführer eines Kunden von uns in einem Beratungsgespräch entrüstet. Aber lassen Sie uns einmal gemeinsam überlegen, ob es nicht doch sinnvoll

ist, Kunden tatsächlich für Beschwerden zu stimulieren. Dazu müssen wir einen kleinen Ausflug in die Psychologie des Menschen unternehmen:

Kundenzufriedenheit geht aus einem Prozess subjektiven Vergleiches hervor. Noch vor der Wahl einer Beratungsleistung entwickelt der Kunde bestimmte Erwartungen. Diese Erwartungen werden dann mit der empfangenen Leistung verglichen. Sehen Kunden diese Erwartungen nur „erfüllt“, kommt bei ihnen ein Gefühl der Indifferenz auf. Erst wenn die Erwartungen übertroffen werden, stellt sich wirkliche Zufriedenheit im Sinne von Begeisterung ein. Der Zufriedenheitsgrad bezüglich aller Leistungsmerkmale hängt nicht linear mit dem Erfüllungsgrad zusammen. Zu den Grundanforderungen zählen alle Leistungskomponenten, deren Erfüllung der Kunde einfach voraussetzt und für selbstverständlich hält. Werden diese Erwartungen nicht erfüllt, ist der Kunde sehr unzufrieden. Bei den Leistungsanforderungen handelt es sich um von dem Kunden erwartete und in der Regel auch messbare Leistungskomponente. Werden hier Kundenerwartungen übertroffen, steigt seine Zufriedenheit. Begeisterung lösen Leistungs- und Servicemerkmale aus, die der Kunde in der Regel weder explizit fordert noch erwartet, deren Angebot die Leistung insgesamt wertvoller macht und die Zufriedenheit des Kunden beträchtlich erhöht.

Kurz: Lediglich einen Kundenauftrag „abzuarbeiten“ reicht nicht, um eine langfristige Kundenbindung zu erreichen. Deswegen tun wir gut, dem Kunden einen Zusatznutzen zu bieten. Hierzu ist es aber wichtig, dass wir unsere Kunden möglichst gut kennen. In diesem Zusammenhang macht ein systematisches Beschwerdemanagement doppelt Sinn.

Der Kunde hat grundsätzlich drei Möglichkeiten, die Beschwerdekanaäle zu nutzen: persönlich-mündlich, schriftlich oder telefonisch. Meist wird von den Kunden eher der mündliche oder telefonische Weg gewählt. Dies hängt damit zusammen, dass die Dienstleistung in enger Abstimmung mit den Kunden erbracht wird.

Eine ganz besondere Form der schriftlichen Beschwerdestimulierung ist die Meinungskarte. Diese findet man häufig in Hotels. Die Kunden werden gefragt, wie ihnen der Aufenthalt gefallen hat und vor allem: was verbesserungswürdig war.

Ein weiterer Beschwerdekanaal ist das Internet. Hier können entsprechende Seiten mit der Möglichkeit der Äußerung angelegt werden.

Die Einrichtung von Beschwerdetelefonen ist eine weitere Möglichkeit, Kunden zur Abgabe einer Meinungsäußerung zu stimulieren. Sie scheitert bei kleinen und mittleren Firmen jedoch i.d.R. aus wirtschaftlichen Aspekten.

Die Aktivierung des Beschwerdepotentials der Kunden kann mit ganz unterschiedlichen Mitteln geschehen. So ist es z.B. möglich, hierfür eine Anzeige in dem Unternehmensmagazin zu schalten. Meinungskarten kombiniert mit

einer kleinen Anerkennung erhöht den Rücklauf und führt in der Firma zu einem größeren Erfahrungsschatz.

Beschwerden annehmen

Kunden tragen ihre Beschwerden oftmals telefonisch oder persönlich ihrem Ansprechpartner in der Firma vor. Damit haben die Mitarbeiter die Chance durch die Art ihrer Reaktion, Unzufriedenheit unmittelbar abzubauen und eine befriedigende Lösung einzuleiten. Diese Chance wird jedoch häufig nicht genutzt. Kunden werden vertröstet, weitergeleitet oder verdächtigt, Verursacher des Problems zu sein (zum Beispiel „Die Kontierung der Kostenstelle nehmen wir nicht vor, das machen doch Sie!“ – „Dafür bin ich nicht zuständig. Das macht der Chef!“ – „Sind Sie sicher, dass Sie uns den Beleg hereingereicht haben?“). Wenn erst einmal solche Äußerungen gefallen sind, werden die meisten Kunden unzufriedener. Dies aber ist bei der Erst-Beschwerde gerade nicht immer der Fall. Die meisten Kunden sind sich darüber bewusst, dass Fehler gemacht werden.

Verantwortlich für eine Beschwerde, ist der Mitarbeiter, der vom Kunden über das Problem als erster informiert wurde!

Bei der Einführung eines Beschwerdemanagements kommt den Mitarbeitern eine entscheidende Rolle zu. Sie können unter anderem dazu beitragen, auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden einzugehen, sowie Beschwerdhemmschwellen seitens des Klienten abzubauen. Hier ist nicht nur die fachliche, sondern auch die soziale Kompetenz der Mitarbeiter gefragt.

Mit dieser Regel des „Prozesseigners“ schaffen Sie die Basis für ein erfolgreiches Beschwerdemanagement. Jetzt kann sich niemand mehr herausreden, weil es vielleicht nicht sein Kunde ist, er vielleicht nichts mit dem Aufgabengebiet/der Sache/dem Tätigkeitsfeld zu tun hat. Der Mitarbeiter ist verantwortlich für das Problem in dem Sinne, dass er es – falls er dies kann – selbst löst oder entsprechende fach- und entscheidungskompetente Kollegen zur Lösung des Problems einschaltet. Aktives Beschwerdemanagement bedeutet, dass jeder in der Firma den Problemen des Kunden gegenüber verpflichtet ist, in jedem Fall die Beschwerde annimmt und verantwortungsvoll dafür sorgt, dass das Problem gelöst wird.

Es ist entscheidend in diesem Prozess, dass die Firma das Engagement übernimmt! Die Firma nimmt wieder Kontakt zum Kunden auf, der Kunde braucht sich kein zweites Mal einen Verantwortlichen für sein Anliegen zu suchen.

Nutzen von Beschwerdemanagement

Eine negative Reputation kann gerade für kleine Firmen zu großen wirtschaftlichen Schäden führen. Die Gewinnung eines Neumandats kostet das vier- bis sechsfache gegenüber der Bindung eines bestehenden Mandats. Da oftmals eine langjährige Geschäftsbeziehung herrscht, die ein gewachsenes Vertrauensverhältnis beinhaltet, ist es weitaus wirtschaftlicher, Res-

sources in die Mandatspflege zu stecken als in die Akquisition neuer Kunden. Wer zu der bestehenden Dienstleistungspalette sein Angebot durch zusätzliche Serviceleistungen erweitert, kann sich somit von seinen Mitkonkurrenten abheben.

Eine VW-Studie aus den 90iger Jahren hat ergeben: wenn nur die Hälfte der 16.000 Kunden, die sich über die Leistung ihrer damaligen Firma beschwerten, mittels Kundenbefragung und der daraus resultierenden Qualitätsverbesserung als Dauerkunde gewonnen werden könnte, würde das ein Umsatzplus für die Firmen von 698 Millionen DM¹⁶ ergeben. Ein nicht zu widerlegendes Argument für das Beschwerdemanagement.

Das *Management Centre Europe* ermittelte vor wenigen Jahren, dass über 80% der internationalen Geschäftsleute der Meinung waren, der Schlüssel zum Wettbewerbserfolg liegt in der Qualität der Dienstleistung. Trotz dieser Einsicht führten nicht einmal 50% dieser Firmen das Beschwerdemanagement ein.

Eine überlegene Dienstleistungs- und Servicequalität führt langfristig zu höherer Rentabilität und ermöglicht so, Kunden zu binden. Zudem wird eine gute Reputation der Firma zur Zuwanderung neuer Klienten führen. Beschwerdemanagement ist hierzu ein wesentliches Instrument.

Der Nutzen von Beschwerdemanagement ist eindeutig. Die Firma erfährt eine Reihe von wichtigen Informationen von ihren Kunden, die sie zielgerichtet zur Akquisition neuer Dienstleistungen nutzen kann.

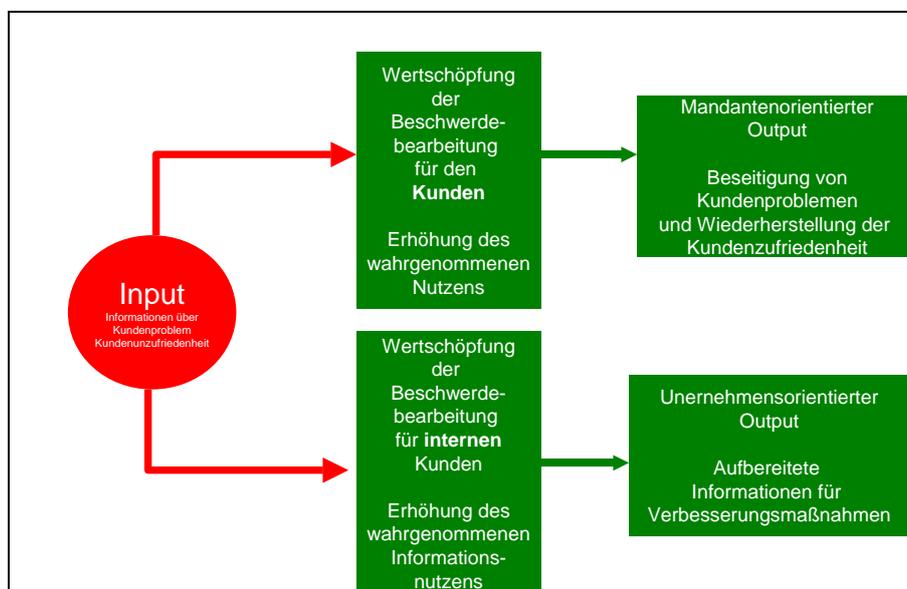


Abbildung 55: Nutzen von Beschwerdemanagement

Stufenkonzept zur Einführung von Beschwerdemanagement

Anders als bei der herstellenden Industrie oder dem Handel ist bei einer Firma nicht mit einer Flut von Beschwerden zu rechnen. Das Verhältnis

¹⁶ Schnitzler, L., "Nicht das Beste", in *Wirtschaftswoche*, 49. Jg., Nr. 4, 1995, S. 62

Kunde und Firma ist hierfür viel zu komplex und (bei kleineren Mandaten) zu persönlich. Demzufolge spielt die Ist-Aufnahme zur Abschätzung der notwendigen Personalkapazität für das Beschwerdemanagement eine nicht so ausgeprägte Rolle. Dennoch: Auch hieran sollte gedacht werden. Also, vorher überlegen, inwieweit organisatorische Maßnahmen notwendig sind, damit das Beschwerdemanagement reibungslos funktioniert.

Das nachfolgende Stufenkonzept für die Einführung von Beschwerdemanagement muss selbstverständlich den firmenindividuellen Bedürfnissen angepasst werden. Insofern bieten die hier dargestellten Stufen eine erste grobe Orientierung zur Einführung.

1. Stufe: Grobkonzeption Beschwerdemanagement

Die Leitung sollte sich die Rahmenbedingungen für ein Beschwerdemanagement überlegen. Ferner hilft eine kleine Skizze über Chancen und Risiken der Einführung von Beschwerdemanagement.

2. Stufe: Information der Beschäftigten

Eine entsprechende Einführungsinformation für die Beschäftigten der Firma ist unbedingt notwendig. Die Argumentationskette für die Einführung von Beschwerdemanagement muss von den Beschäftigten verstanden werden. Sie müssen den Nutzen für sich und die Firma überzeugend erkennen, damit die Annahme von Beschwerden reibungslos abläuft.

3. Stufe: Feinkonzept der Einführung

Hier sind Fragen zu beantworten wie: Wer ist für die Entgegennahme von Beschwerden verantwortlich? Können wir dem Konzept des „Prozesseigners“ folgen? Bieten sich hierfür evtl. andere, für unsere Firma besser geeignete Möglichkeiten an? Wie stellen wir uns die Auswertung der Beschwerden vor? Wie kann ein Lernprozess initiiert werden? Welche Kanäle werden aktiviert? Kunden werden ihre Beschwerden meist dem persönlichen oder telefonischen Ansprechpartner gegenüber äußern. Wenn wir aus diesen Informationen Wissen schöpfen wollen, so müssen wir dafür Sorge tragen, dass die Informationen systematisch ausgewertet werden können.

4. Stufe: Einführung

Eine Initialeinführung des Beschwerdemanagement kann beispielsweise mit einer Kundenbefragung beginnen. Auch andere Möglichkeiten sind geeignet, wie z.B. die Einführung von Kundenkarten oder ein Aufruf in der Kundeninformation.

5. Stufe: Beschwerdemanagement auf dem Prüfstand

Nach einer gewissen Erfahrungszeit (z.B. einem Jahr) sollte das Konzept auf den Prüfstand gestellt werden. Typische Fragen sind hier: Was haben wir aus den Beschwerden gelernt? Welche Prozesse haben wir verbessern können? Was lief gut? Was lief schlecht?

Zu einer modernen Unternehmenskommunikation gehört meiner Meinung nach heute ein funktionierendes Beschwerdemanagement. Jeder Mitarbeiter

sollte wissen, welche Auswirkungen eine Kundenbeschwerde haben kann, die nicht sachgerecht beantwortet wurde. Hierzu gehört es unbedingt, dass man sich darüber klar wird, wer die Verantwortung für die Beschwerdeannahme innehat. Die Kommunikation spielt dann DIE weitere Rolle. Ein falscher Satz und der Kunde ist noch mehr verärgert. Deswegen sollten Sie sich immer sagen: Der Kunde hat immer Recht. Hören Sie ihm zu, versuchen Sie die Reklamation zu verstehen, fragen Sie sachlich nach und notieren Sie die Kernpunkte. Oft passiert es, dass sich Kunden am Telefon sehr emotional äußern. Drücken Sie mit Ihrer Stimmlage Verständnis aus aber argumentieren Sie in dieser Situation nicht. Hören Sie lieber aktiv zu und fragen Sie. Sichern Sie eine unverzügliche Bearbeitung zu (ein Versprechen, was man auch einhalten muss!) und leiten Sie das Anliegen an die dafür zuständige Stelle in Ihrem Hause weiter.

Literaturtipps

Klein, H.-M.: Zufriedene Kunden am Telefon. Erfolgreiche Gesprächsführung in Service und Verkauf, Luchterhand, 1999

Sturzbecher, D.; Großmann, H. (Hrsg.): Beschwerdemanagement, Beltz, 2001

8.8 Kommunikation im Team und bei der Projektarbeit

Team- und Projektarbeit ist zum Alltagsgeschäft der berufstätigen Menschen geworden. Weil die Probleme komplizierter und teilweise auch komplexer geworden sind ist es in vielen Fällen notwendig, Sachverstand in einem Projekt zu bündeln. Unterschiedliche Disziplinen arbeiten hier zusammen. Physiker und Mediziner mit Betriebswirten und Volkswirten. Dass das Arbeiten im Projekt bei einer so unterschiedlichen sachlichen Ausprägung nicht immer einfach ist, liegt auf der Hand. Denken Sie einmal an die unterschiedlichen Vorlieben, die zur Wahl des Studiums geführt haben. Hier stoßen analytisch und organisatorisch geprägte Menschen vielleicht auf kreative Köpfe. Organisatoren, die es gewohnt sind in klaren Strängen zu denken, treffen auf chaotische Naturen. Sie alle sollen nun in einem Projekt zusammenarbeiten. Ein Projekt, das meist am Anfang harmlos anfängt („Wir haben alle Zeit der Welt“) und am Ende immer hektischer wird („Der Endtermin ist ganz nahe“) und demzufolge das Äußerste von den Projektmitgliedern fordert.

Oder denken Sie an die Organisation von Teamarbeit. Eine Gruppe ist für die Leistungen vielleicht gesamtverantwortlich. Auch hier spielen zwischenmenschliche Töne eine große Rolle.

Gestatten Sie sich, Gefühle zu haben, insbesondere auch auf das Verhalten anderer hin. Versuchen Sie nicht, ihre Gefühle zu verbergen, indem Sie obenhin intellektuell sind. Sagen Sie den anderen nicht nur, was Sie denken, sondern auch, was Sie fühlen.

Beispiel: Sprechen Sie aus, wenn Sie etwas ärgert, wenn Sie sich verletzt fühlen, wenn Sie in ihrem Inneren ein unangenehmes Gefühl wahrnehmen (hören Sie auf Ihren Körper, er sendet Ihnen deutliche Signale!).

Diese Regel ist vor allem am Beginn eines Konfliktes hilfreich, denn ein Konflikt ist in der Regel ja dadurch gekennzeichnet, dass unterdrückte Emotionen in irgendeiner - und den Betroffenen meist unerklärlichen - Weise die Erreichung von Zielen verhindern. Plötzlich geht es nicht mehr um die Sache, sondern um persönliche Belange. Persönliches und Gefühle hängen eng miteinander zusammen. Es ist eine Illusion zu glauben, dass man in Teams die Persönlichkeit und die Emotionen der Teilnehmer ausschalten kann.

Sprechen Sie nicht per man oder wir sondern sprechen Sie per Ich

Allgemeine Wendungen wie „Wir wissen doch alle, dass...“ oder „Man sollte doch...“ sind häufig ein Mittel, einen gar nicht bestehenden Konsens vorzutäuschen. Fragen Sie sich, inwieweit Sie beim Gebrauch von solchen kollektiven Wendungen die Verantwortung für das, was Sie sagen, vermeiden wollen. Es kann in Gesprächen nützlich sein, klarzustellen und zu überprüfen, inwieweit das Gesagte für alle zutrifft. Fragen Sie doch einfach die anderen, was Sie von Ihrer Meinung zu einem Problem halten. Wehren Sie sich, wenn man versucht, Ihnen eine Meinung aufzudrängen. Im Allgemeinen führt diese Regel am Anfang zu bloß verbalen Spielereien, d.h., dass plötzlich alle jeden Satz mit Ich beginnen. Dies kann allerdings auch hilfreich sein, wenn Sie bei jeder Äußerung einmal darüber reflektieren, ob Sie diese tatsächlich als Ich-Aussage meinen, ob Sie wirklich von dem Inhalt Ihrer Aussage persönlich überzeugt sind.

Teamarbeit = Jeder tut was er will

Teamarbeit erfordert oft genug Gruppensitzungen. Auch diese Sitzungen wollen vorbereitet werden. Ein Phänomen sind Seitengespräche, in denen wichtige Dinge verarbeitet werden, die die Betroffenen aus irgendwelchen Gründen nicht der ganzen Gruppe mitteilen wollen. Sie sind in der Regel ein Zeichen für einen gestörten Gruppenprozess, ein Alarmsignal. Ursachen könnten z.B. Langeweile oder Desinteresse am soeben von der Gruppe Besprochenen sein. Häufig treten Seitengespräche dann auf, wenn einige Gruppenmitglieder pausenlos reden und sich wahnsinnig wichtig vorkommen. Hierin kommt meist eine Missachtung der anderen Gruppenmitglieder zum Ausdruck.

Durch die Veröffentlichung eines Seitengesprächs kann diesen Dauerrednern rückgemeldet werden, dass möglicherweise ihre Art und Weise von den anderen als störend empfunden wird. Als Moderator ist es daher die Aufgabe, Seitengespräche in die Diskussion der Gesamtgruppe zu bringen. Achten Sie selber darauf, ob nicht auch Sie selber manchmal diese Regel missachten und zu einem Nachbarn eine Bemerkung machen, die eigentlich für andere ebenfalls wichtig sein könnte.

Didaktischer Hinweis: Obwohl es als Diskussionsleiter Ihre Aufgabe ist, Seitengespräche in die Gruppe zu bringen, steht ein Moderator oft vor dem Problem, wie er das bewerkstelligen kann, ohne die Betroffenen bloßzustellen. Hierbei sollten Sie sich fragen, inwieweit Sie persönlich davon betroffen sind. Geben Sie dieser Betroffenheit Ausdruck und überspielen Sie nicht Ihren Ärger durch eine scherzhafte oder ironische Bemerkung. Solche Äußerungen führen häufig zu einer Verletzung des anderen. Gerade diese Regel verlangt einige Erfahrung im Umgang mit den eigenen Gefühlen. Vielleicht ist es möglich, dass ein Teammitglied die Rolle übernimmt, Seitengespräche in die Gruppe zu bringen.

Projekt- und Teamarbeit kann meiner Erfahrung nach nur dann konfliktfrei ablaufen, wenn alle Mitglieder der Gruppe bereit sind aufeinander Rücksicht zu nehmen. Dazu gehört es dann auch, sich zu Beginn der Arbeiten über Spielregeln zu unterhalten und Rollen zu klären. Zu den Spielregeln gehören durchaus ganz einfache Dinge: Wie verteilt sich das Schreiben des Ergebnis-Protokolls? Wer moderiert wann welche Sitzungen? Was tun, wenn die Meinungen zu einem Thema unvereinbar sind? Was machen wir, wenn sich Abweichungen zeigen?

Auch informelle Gespräche müssen sein. Diesen Freiraum sollte sich jede Gruppe nehmen, nicht nur Teams oder Projektgruppen. So hat eine Studie gezeigt, dass informelle Gespräche insbesondere für das Wohlfühlen, die Konfliktvermeidung und die Unternehmenskultur wohltuend sind.

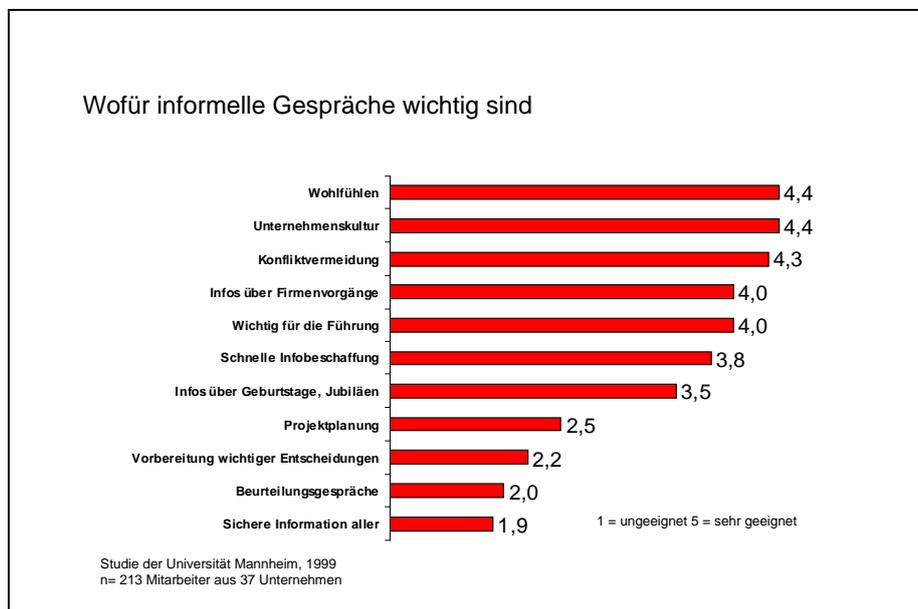


Abbildung 56: Wirkung von informellen Gesprächen

Während eine Projektgruppe nur für einen bestimmten Zeitraum zusammen arbeitet - nämlich genau so lange, wie das Projekt läuft - findet Teamarbeit als Routine statt. Ich habe sehr oft erleben müssen, dass Projektgruppen gebildet werden - insbesondere in Veränderungsprozessen - und dann aber niemand weiß, wann das Projekt beendet ist. Das Projekt plätschert so dahin, die Projektmitglieder sprechen das Problem in aller Regel nicht offen an.

Man sucht irgendwelche, scheinbar sinnvollen Beschäftigungen. Der Frust wächst und die Nicht-Kommunikation darüber ebenfalls. Hier empfiehlt es sich, den Frust offen auszusprechen und dann einen Schlussstrich unter das Projekt zu ziehen. Ich will hier nicht auf die Fehler des offensichtlich in solchen Situationen zu Grunde liegenden Projektmanagements eingehen, sondern nur auf die Kommunikationsprozesse in der Gruppe. Meiner Beobachtung nach bemitleiden sich die Gruppenmitglieder in solchen Projektphasen untereinander. Jedoch fasst die Gruppe selten den Entschluss, mit dem Projektauftraggeber zu sprechen. Zu groß ist die Angst vor dem Versagen. Empfehlenswert ist es in diesen Situationen ein Fazit zu ziehen. Schauen Sie sich die Projektdokumentation nochmals an und unterziehen Sie diese einer Schlussredaktion. Dann entwickeln Sie eine Präsentation für den Auftraggeber und stellen ihm die Projektergebnisse vor. Hier haben Sie nun die Chance auf die Situation hinzuweisen. Schlagen Sie Lösungen vor, also sinnvolle weitere Projektschritte, oder ein Beenden des Projektes vor. Und dann FEIERN Sie! Entweder feiern Sie dann den Abschluss des Projektes oder Sie feiern das Bergfest, also einen Projektzwischenstand. Meiner Beobachtung nach vergessen die meisten Projektteams, das nach einer Phase der harten Arbeit auch die Gefühle einmal angesprochen werden müssen und die sozialen Kontakte auch einmal losgelöst von fachlichen Diskussionen gepflegt werden müssen.

Literaturtipps

Mehrmann, E.; Wirtz, Th.: Effizientes Projektmanagement, Econ, München, 2002

Vopel, K.W.; Kirsten, R. E.: Kommunikation und Kooperation. Iskopress, 2000

von Thun, S.; Hars, V.: Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt, 1998

Kundert, K.; Knill, M.: Team und Kommunikation, Sauerländer, 2000

8.9 Eine Präsentation durchführen

Eine Präsentation muss immer wieder einmal durchgeführt werden. Kaum jemand hat diese Situation nicht schon einmal erlebt. Es geht schon im Kindesalter los - ich erinnere mich an das jährliche Familienfest, auf dem ich immer ein Gedicht vortragen musste - , verfolgt uns durch die Schulzeit (die Bio-Referate waren gefürchtet!), setzt sich im Studium fort (mein Professor war besonders streng) und endet im Berufsleben. Egal ob wir uns selbst präsentieren müssen (Vorstellungsgespräch!) oder Ideen vorstellen müssen (neues Produkt) oder in einem Projekt gearbeitet haben und die Ergebnisse vorstellen sollen. Anlässe gibt es wirklich genug. Hier wollen wir uns einmal die Präsentation eines Vortrages genauer ansehen.

Eine Präsentation besteht aus **vier Kernelementen**: Ziel, Zielgruppe, Inhalt und Visualisierung. Sie alle tragen dazu bei, dass der Redner „gut rüberkommt“, dass Sie Ihre Zuhörer erreichen, sie also auf der kommunikativen Ebene ansprechen. Bei der Zielfindung fragen Sie sich: *Was möchte ich erreichen?* Die Frage nach der Zielgruppe ist: *Wen möchte ich erreichen?* Auch das Thema müssen Sie spezifizieren: *Welche Inhalte möchte ich vermitteln?* Letztendlich fragen Sie sich bei Ihren Vorbereitungen *„Wie, mit welchen Mitteln, soll ich präsentieren?“*

Sie sollten sich als persönliche Regel aufstellen, nie aber auch wirklich nie eine Präsentation vorzubereiten, ohne vorher die genannten Fragen beantwortet zu haben.

Goldene Präsentationsregel

Keine Vorbereitung anfangen, ohne die Beantwortung der "4 W's":

1. Was soll erreicht werden?
2. Wer soll angesprochen werden?
3. Welcher Inhalt soll vermittelt werden?
4. Wie, mit welchen Mitteln, soll präsentiert werden?

Abbildung 57: Die goldene Präsentationsregel

Damit sind dann auch schon die wesentlichen Elemente der Präsentation umschrieben: Zielgruppe, Ziel, Inhalt und Visualisierung.

Zielfindung

Die Kernfrage bei der Zielfindung ist, ob Sie ausschließlich informieren möchten, oder ob Sie auch zur Meinungsbildung beitragen möchten. Ferner ist es von Bedeutung, ob Sie den Entscheidungsprozess anstoßen wollen und ggf. sogar während Ihrer Präsentation zu einer Entscheidung kommen möchten.

Sie müssen sich fragen, was Sie mit Ihrer Präsentation erreichen möchten. Beantworten Sie die erste der vier Fragen der Goldenen Präsentationsregel. Wollen Sie lediglich informieren? Möchten Sie eine Entscheidung herbeiführen? Möchten Sie an Ihre Zuhörer appellieren? Bevor Sie überhaupt mit der inhaltlichen Konzeption Ihrer Präsentation anfangen, sollten Sie sich nach dem Ziel fragen. Nur wenn Sie sich darüber im Klaren sind, können Sie im Anschluss an Ihre Präsentation auch feststellen, ob Sie Ihr Ziel erreicht haben. Das Feststellen der Zielerreichung ist für Sie und Ihre Mitarbeiter ein wesentlicher Motivationsschub. Daher gilt zu gleich auch, dass Sie die Ziele in eine realistische Höhe stecken sollten. Es gilt die alte Regel "Ziele müssen erreichbar sein". Und noch eines können Sie mit der Festlegung eines Zieles erreichen: Auch die Zuhörer wissen, ob dieses Ziel erreicht worden ist.

Lassen Sie Ihre Teilnehmer also nicht im Unklaren über die Ziele Ihrer Präsentation. Nichts ist unerfreulicher für die Zuhörer als das ständige Fragen "Was will uns der Vortragende damit eigentlich sagen - und wozu dient das eigentlich?" Für Sie mag das vielleicht etwas eigentümlich klingen, aber ich habe mich dies als Teilnehmer schon oft gefragt. Hinzu kommt dann bei mir persönlich auch noch das Gefühl, dass ich nicht Ernst genommen werde. Eine gewisse Vermutung schleicht sich ein, dass mich der Vortragende für Unmündig hält, ich frage mich, ob ich nicht meine Zeit verschenke etc. Vielleicht haben Sie ein solches Erlebnis auch bereits einmal erfahren. Wir sollten uns als Ziel stecken, dass sich solche Gefühle bei den Zuhörern überhaupt nicht einschleichen dürfen - denn - ist das Gefühl erst einmal da, braucht der Präsentierende unglaublich viel Überzeugungskraft und Qualität seiner Präsentation um das doch eher negative Empfinden wieder in ein wohlwollendes Empfinden umzuwandeln.

Checkliste Ziel

1. Was möchten Sie persönlich mit der Präsentation erreichen?
2. Was soll laut Auftraggeber erreicht werden?
3. Gibt es offene Ziele?
4. Gibt es versteckte Ziele?
5. Gibt es Zielkonkurrenz?
6. Haben Sie und Ihr beteiligtes Team, das gleiche Zielverständnis?
7. Wissen die Zuhörer von den Zielen?
8. Falls es Zielkonkurrenz gibt, diskutieren Sie dies mit Ihrem Auftraggeber? Überlegen Sie sich eine Lösungsstrategie
9. Soll eine Maßnahme/Entscheidung von den Zuhörern nach der Präsentation verabschiedet werden?
10. Informieren Sie Ihre Zuhörer von dem Ziel der Präsentation!

Abbildung 58: Kein Vortrag ohne Zieldefinition!

Zielgruppe

Für Sie ist es von Bedeutung zu wissen, wie Ihre Zielgruppe strukturiert ist. Sind es Ihre Mitarbeiter oder Ihre Vorgesetzte vor denen Sie präsentieren? Handelt es sich um Kunden? Welche Erwartungen mag Ihre Zielgruppe haben? Haben Ihre Zuhörer Zeit für Sie?

Die Zielgruppe steuert bewusst und unbewusst Ihr Verhalten während der Präsentation. Vor Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten können Sie die Fachsprache wählen, handelt es sich um Kunden, so ist dies nur bedingt möglich. Vor Mitarbeitern können Sie vielleicht mutigere Aussprüche und Stellungnahmen abgeben als vor Ihren Vorgesetzten. Sind Sie mit den Teilnehmern persönlich bekannt? Wie ist Ihr Verhältnis zu den Zuhörern?

Präsentieren Sie vor jungen oder alten Menschen? Gehören Sie auch zu Ihrer Alterszielgruppe? Junge Menschen haben es beispielsweise oft schwer, vor berufserfahrenen und damit meistens auch älteren Menschen zu sprechen. Oft fühlen Sie sich nicht anerkannt und werden häufig auch nicht anerkannt. Hier kommt eins zum anderen. Machen Sie sich frei, von solchen Urteilen. Je selbstsicherer (nicht überheblich) Sie selber sind, je sachbezogener und fachlich kompetent Sie sind, umso leichter werden Sie Zugang zu Ihrer Zielgruppe finden.



Abbildung 59: Gutes Vorbereiten auf die Zielgruppe lohnt sich

Machen Sie sich die Probleme Ihrer Zielgruppe zu eigen. Überlegen Sie, was Ihre Zuhörer bewegen könnte, welche Ängste, welche Erwartungen diese haben. Wenn Sie beispielsweise Ergebnisse eines Rationalisierungsprojektes präsentieren müssen und Sie wissen, unter Ihren Zuhörern ist ein Betriebsratsmitglied, so gehen Sie auf dessen Sorgen und Ängste ein. Hier nutzt es nichts diese Probleme mit einer kecken Antwort vom Tisch zu wischen. Befassen Sie sich ernsthaft schon im Vorfeld Ihrer Präsentation damit. Sie werden sehen - es wird sehr viel einfacher während der Präsentation mit Einwüfen und Fragen fertig zu werden.

Ich hatte einmal das Vergnügen, einen jungen Kollegen von einer Unternehmensberatung bei seiner Präsentation zu erleben. Der junge Mann hatte die Aufgabe, zusammen mit seinem Team eine Personalbedarfsanalyse vorzunehmen und sollte nun seine Ergebnisse vor der Lenkungsgruppe des Auftraggebers präsentieren. Obwohl er eine gute Ergebnispräsentation zeigte, hatte ich dauernd ein ungutes Gefühl. Während der Abschlussdiskussion ist mir dann auch rasch klar geworden, warum. Der junge Mann hatte sich zwar trefflich vorbereitet und konnte auch durch ein profundes wissenschaftliches Wissen bestechen, doch - er bekam einfach keinen Draht zu seinen Zuhörern.

Checkliste Zielgruppe

1. Welche Ziele haben Ihre Zuhörer?
2. Welche Erwartungen haben Ihre Zuhörer?
3. Kennen Sie alle Zuhörer?
4. Kennen Sie evt. körperliche Beschwerden von Zuhörern (Seh-/Hörschwäche)?
5. Welche Kompetenzen haben die Zuhörer?
6. Können die Zuhörer Entscheidungen treffen?
7. Welchen Informationsstand haben die Zuhörer bezogen auf Ihr Thema?
8. Welche sachlichen Einwände sind zu erwarten?
9. Welche emotionalen Einwände sind zu erwarten?
10. Gibt es Konflikte zwischen Ihnen und einzelnen Zuhörern?
11. Wissen Sie von Konflikten zwischen einzelnen Zuhörern?
12. Gibt es Interessenkonflikte z.B. zwischen beteiligten Abteilungen?
13. Gibt es Vorurteile Ihrer Person gegenüber?
14. Können Zielkonflikte auftreten?
15. Waren Ihre Zuhörer auf evt. vorangegangenen Veranstaltungen dabei?

Er erläuterte was im Projektablauf geschehen war, langweilten sich seine Zuhörer nicht nur, nein sie wurden auch ungeduldig und fühlten sich übergangen. Unser junger Mann hatte einfach nicht bedacht, dass er der einzige des 20igköpfigen Lenkungsausschusses war, der Psychologie und Arbeitswissenschaften studiert hatte.

Mit seinem zwar wirklich guten fachlichen Vortrag ist er auf die Bedürfnisse seiner Zielgruppe nicht ausreichend eingegangen. Statt eine Sprache zu verwenden, die seiner Zielgruppe gerecht wurde, wählte er eine abgehobene wissenschaftliche Ausdrucksweise, die logischerweise bei seinen Zuhörern das Gefühl auslöste nicht als gleichwertig angesehen zu werden.

Inhalt

Der Inhalt Ihrer Präsentation ist abhängig dem Ziel der Präsentation. Möchten Sie das thematische Schwergewicht auf die Informationsvermittlung legen? Möchten Sie Maßnahmen für eine Problemlösung aufzeigen? Möchten Sie eine Aufforderung zur Entscheidungsbildung aussprechen?

Auch bei der thematischen Vorbereitung der Präsentation sollten Sie auch immer bedenken, dass es eine Sach- und eine Beziehungsebene, einen Selbstoffenbarungseffekt und einen Appelleffekt in der Kommunikation gibt.

Diese vier Problemgruppen sind für Sie in vielen Phasen Ihrer Präsentation wichtig. Auf der Sachebene übermitteln Sie Fakten, Sie fragen sich *"Wie kann ich einen Sachverhalt klar und verständlich mitteilen?"*. Die Beziehungsebene beschreibt die Art und Weise wie Sie dies tun: *"Wie behandle ich meinen Mitmenschen durch die Art meiner Kommunikation?"*. Wenn Sie präsentieren offenbaren Sie sich auf immer ein kleines Stück selbst. Jede Nachricht wird so zu einer kleinen Kostprobe Ihrer Persönlichkeit. Letztlich appellieren Sie auch an Ihre Zuhörer, denn Sie möchten ja mit Ihrer Darstellung auch etwas bewirken.

Visualisierung

Ein weiterer Baustein der Präsentation ist die Visualisierung. Hiermit ist die von Ihnen eingesetzte Technik (Tageslichtprojektor, Metaplan-Stellwände, Flip-Chart, Beamer etc.) gemeint. Damit zusammen hängt auch das eingesetzte Medium (Folie, Papier, Dias). Letztendlich spielt auch der Raum eine Rolle. Wie groß muss beispielsweise ein Raum für 150 Zuhörer sein? Wie sollte dieser eingerichtet werden? Welche Technik ist erforderlich?

Strukturierung

Eine Präsentation besteht immer aus vier Phasen: Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung. Nach einer Präsentation wird ein Erfolg oder ein Misserfolg festgestellt. Es entscheidet sich, ob die Zielsetzung erreicht oder verfehlt wurde. Damit die Präsentation ein Erfolg wird, muss sie gut geplant und vorbereitet werden.

Gute Kommunikation ist heute wichtiger denn je. Sie ist vielfach zu einer Schlüsselqualifikation für Führungskräfte geworden. Täglich muss die Kommunikationsfähigkeit erneut unter Beweis gestellt werden, sie darf nicht dem Zufall überlassen werden und muss geplant werden.

Planung des Inhalts

Ausgangspunkt für die Planung einer Präsentation ist der jeweilige Sachstand im Projekt oder bei anderen Ereignissen. Eine wesentliche Aufgabe besteht darin, zunächst festzustellen, welches die geeigneten Zeitpunkte für eine Präsentation sind. Wann ist es beispielsweise für Sie wichtig die Kommunikation zu Betroffenen, Entscheidungsträgern oder Projektmitarbeitern aufzunehmen. Präsentationen werden beispielsweise schon bei einer Projektplanung und -strukturierung eingeplant. Konkret bedeutet dies, dass noch kein Spatenstich der Arbeiten erledigt ist, aber bereits bedeutende Ereignisse (Präsentationstermine) festgelegt sind.

Den Arbeitsaufwand für eine Präsentation sollten Sie nicht unterschätzen. Es gehört eine Fülle von zu erledigenden Aufgaben dazu, Ihre Show zwei bis drei Stunden auszufüllen. Falls es Ihnen nicht möglich ist, den Aufwand für eine Präsentation zu erfragen - beispielsweise bei Kollegen - so kann folgende Aufstellung als Richtschnur dienen. Beachten Sie bitte, dass bei den Zeitangaben davon ausgegangen wurde, dass Sie nicht allzu häufig eine Präsentation durchführen müssen. Die Zeiten verkürzen sich natürlich,

wenn es sich um Wiederholungen gleichen Inhaltes handelt oder wenn Sie ein Präsentationsprofi geworden sind.

Art der Präsentation	Inhalt, Technik, Laufzeit	Zielgruppe / Teilnehmer	Dauer der Präsentation	Vorbereitungsaufwand
Ergebnispräsentation	Projektergebnisse Overheadprojektor, Folien, Handout; Vorherige Laufzeit der Arbeiten 9 MM	20 Kunden aus unterschiedlichen Bereichen Ihres Auftraggebers	2 Std.	40 Std.
Vorstellung Ihres Unternehmens	Daten, Struktur, Produkte Ihres Unternehmens; Overheadprojektor, Folien	4 Kunden	0,5 Std.	8 Std.
Referat	Fachliches Referat; Redemanuskript mit Unterstützung durch Folien	150 heterogene - Ihnen nicht bekannte - Teilnehmer	2 Std.	40 Std.
Ergebnispräsentation innerhalb einer Konferenz	Arbeitsergebnisse der letzten vier Wochen für eine bestimmte Aufgabe; Folien, Handout	15 Kollegen und Vorgesetzte	0,5 Stunden	8 Std.
Präsentation einer Idee für ein neues Produkt	Entwicklung der Idee, Kosten für Konzeption und Entwicklung, voraussichtliche Marktlage etc.	15 Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte	1 Std.	16 Std.
Seminar	Entwicklung Seminardramaturgie, Inhalte, Folien, Animationen	20 Teilnehmer	2 Tage	40 Std.

Sie sollen eine Rede halten!

Aufarbeitung eines Fachreferates als Rede

Fachwissen motivierend und lebendig darzustellen ist nicht leicht. Es gilt die Aufmerksamkeit und das Interesse der Zuhörer zu wecken und die Kerninformation verständlich und einprägsam zu vermitteln. Es ist nicht unbedingt

erforderlich, einen Rednerkurs zu absolvieren, um wirkungsvoll sprechen zu können.

Oben beschriebene Hinweise nutzen Ihnen, wenn wir unterstellen, dass alle Menschen vernünftig zuhören und nicht von ihren Gefühlen und Instinkten geleitet werden. Dies macht es fast unmöglich, eine Präsentation rein sachlich zu halten. Psychologen sprechen von einer Sach- und Beziehungsebene im Menschen, die beide für Ihre Präsentation wohldosiert angesprochen werden müssen. Dies ist für Sie umso schwieriger, je größer die Zahl Ihrer Zuhörer ist - diese werden zur "grauen Masse", die kaum noch individuell steuerbar ist. Ein Versuch lohnt sich jedoch auf jeden Fall. Wie's geht erzähle ich Ihnen später - es gibt den einen oder anderen kleinen Trick.

Zuvor jedoch noch ein paar Tipps, damit Sie für Ihre Präsentation zum Redner werden:

1. Üben Sie das laute und deutliche Sprechen.
2. Verwenden Sie kurze und klare Sätze.
3. Benutzen Sie nur Wörter die zielgruppengerecht sind.
4. Sprechen Sie nicht schneller als 100 Worte in der Minute.
5. Machen Sie Pausen.
6. Suchen Sie den Blickkontakt zu Ihren Zuhörern.

Wenn Sie sich mit der Planung der Präsentation befasst haben, haben Sie bereits mehrere Aspekte durchdacht. Zum einen haben Sie sich mit Inhalt und dessen Strukturierung beschäftigt, zum anderen haben Sie Zielgruppe und die Art und Weise der Präsentation durchdacht. Auch das Ziel haben Sie festgelegt. Diese Dinge führen dazu, dass Sie sich im Kopf eine Dramaturgie ausgearbeitet haben, die letztendlich zu einer Tagesordnung führt.

Falls Sie einen Folien- oder Diavortrag planen und Ihre Bilder, Grafiken und Texte mittels Software und Personal Computer aufbereiten können, so stehen Ihnen auch sehr einfache Möglichkeiten der Erstellung eines Redemanuskriptes zur Verfügung. Fast jede Grafiksoftware verfügt heute über die Möglichkeit, Bilder und Ihren Redetext auszudrucken. Damit wissen Sie immer, wann welche Folie dran ist. Sollten Sie Hilfskräfte zum Folienauflegen beschäftigen, so ist dies auch für diese eine große Orientierungshilfe.

Nutzen Sie einmal den Alltag, um zum guten Redner zu werden! Manchmal sind es nur kleine Übungen die fehlen, um die Sprachkunst zu fördern.

Checkliste Übungen für den Alltag

Lesen Sie einen Artikel aus der Tageszeitung und geben Sie Ihrem Partner eine präzise Inhaltsangabe

Drehen Sie den Ton des Fernsehers einmal ab und beschreiben Sie die

Signale der Körpersprache und die Mimik, die Sie sehen

Halten Sie eine Rede

Halten Sie eine Rede mit nur einer Silbe. Sprechen Sie den Laut „mo“ so, dass er einmal freundlich, einmal wütend, einmal selbstsicher, einmal traurig, einmal schüchtern klingt

Atmen Sie bewusst

Holen Sie tief Luft und atmen aus, indem Sie ein „S“ summen

Sprechen Sie einen Text auf Kassette

Achten Sie beim Abhören auf Artikulation, Betonung, Tempo, Pausen und Lautstärke

Sehen Sie sich eine Bundestagsdebatte im Fernsehen an

Achten Sie auf die Argumentation der Redner. Benutzen sie Fakten, sprechen sie die Beziehungsebene an?

Machen Sie mit

Durch Beteiligung an Diskussionsveranstaltungen lernen Sie, sich an die Situation der öffentlichen Rede zu gewöhnen

Schreiben Sie Reden

das hilft Ihnen, Ihr Argumentations- und Sprachbewusstsein zu schärfen.

Abbildung 60: Checkliste Übungen für den Alltag

So werden Sie zum Dramaturgen

Während die Tagesordnung für die Teilnehmer bestimmt ist - Sie informieren über Themen und Ablauf - ist die Dramaturgie alleine für Sie bestimmt. Es ist sozusagen Ihr persönliches Drehbuch. Tatsächlich ist die Dramaturgie mit dem Drehbuch für einen Schauspieler vergleichbar. Während das eigentlich zu verfilmende Buch nur Aufschluss über das gesprochene Wort gibt, legt das Drehbuch fest, wie sich der Schauspieler zu verhalten hat und zu welchen schauspielerischen Mitteln er zu greifen hat. Genau so verhält es sich mit Ihrer Dramaturgie.

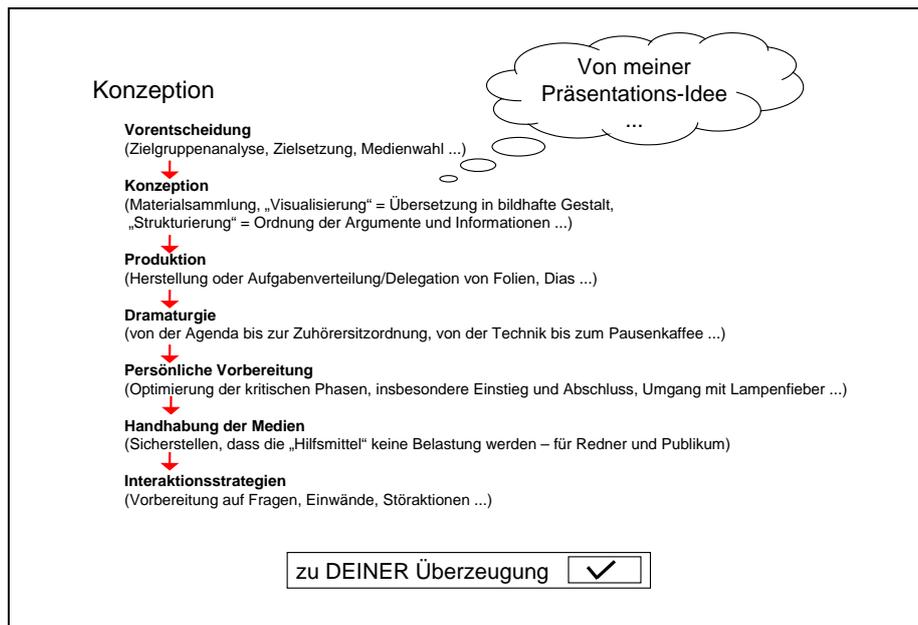


Abbildung 61: Von der Vorbereitung bis zum Vortrag

Die Ausführlichkeit der Dramaturgie ist von der Bedeutung und der Art der Präsentation abhängig. In der Regel reicht es aus, sich wesentliche Notizen auf der Tagesordnung zu machen. Es kann jedoch auch schon einmal notwendig werden, dass Sie sich richtige Drehbücher schreiben müssen, auf denen viel ausführlicher die Inhalte oder die Methoden beschrieben werden. Dies ist jedoch meist nur dann der Fall, wenn Sie eine Präsentation mit einer Moderation oder einer Gruppenarbeitstechnik mischen. Ein Beispiel für eine Kurz-Dramaturgie zeigt 0.

Falls Sie es lieben, etwas strukturierter zu arbeiten, so ist es zweckmäßig einen tabellarischen Aufbau für Ihr Drehbuch zu wählen.

Für eine halb- oder ganztägige Veranstaltung ist es unumgänglich eine Dramaturgie Ihres Vortrages und eine Tagesordnung zu erarbeiten. Während die Dramaturgie Ihnen Richtschnur für Ihre Rede, für Ihre Zuhörermotivationsvermittlung dient, ist die Tagesordnung dazu da, den Teilnehmern eine Richtschnur zu vermitteln.

Die Tagesordnung vermittelt den Teilnehmern ein Gefühl des Geborgenseins und des Dazugehörens. Wer jemals versucht hat, ohne eine Tagesordnung einen Teilnehmerkreis von 12 oder mehr Personen zu fesseln, der weiß wie schlimm es ist, ohne Fahrplan einen Tag verbringen zu müssen. Die Teilnehmer möchten einfach wissen, wann Pausen geplant sind, wann welcher Referent welchen Vortrag hält oder wann sie damit rechnen können in den Feierabend zu gehen.

Ablauf

Während Ihrer Beschäftigung mit dem Thema haben Sie sich eine Reihe von Detail- und Hintergrundwissen angesammelt. Falls Wissenslücken bestehen,

müssen Sie sich überlegen, ob Sie diese füllen können, oder ob Sie auf Informationen verzichten können. Grundsätzlich sollten Sie immer überlegen, ob Informationen für Ihre Teilnehmer relevant sind oder nicht (auf die Auswahl der Folien kommen wir zu einem späteren Zeitpunkt zurück). Beschränken Sie sich lieber immer auf das Wesentliche, das für die Zielerreichung notwendig ist, damit Sie Ihre Zuhörer nicht mit Plattitüden langweilen.

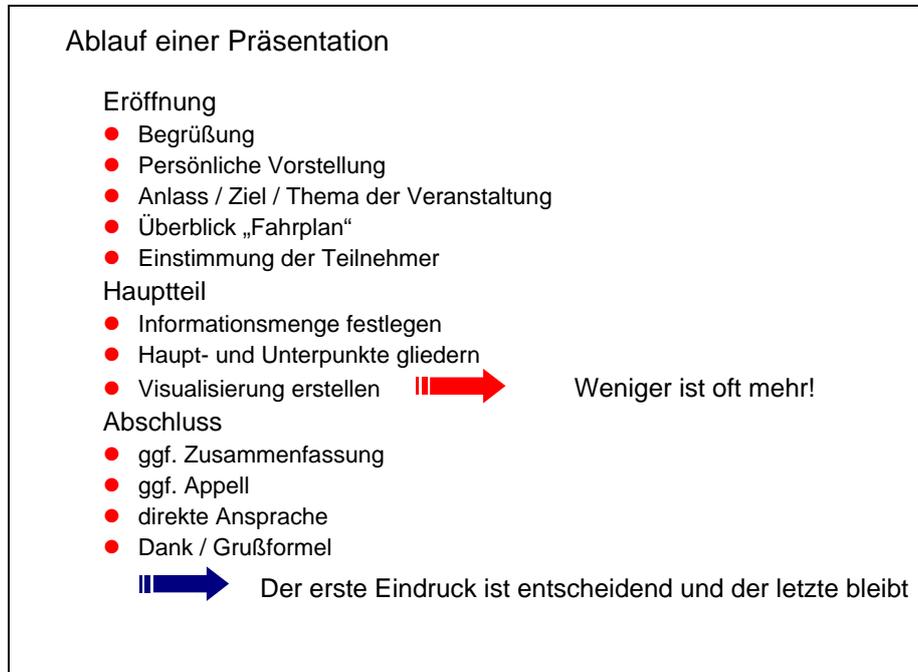


Abbildung 62: Der Ablauf will geplant sein

Überleitungen

Den Ablauf des Vortrages haben Sie gut geplant. Sie haben bestimmte Themenkomplexe in einer ganz bestimmten Reihenfolge zusammengefügt. Ihnen erscheint der Aufbau logisch. Überlegen Sie sich eine Überleitung zwischen diesen Themenkomplexen, damit sich der rote Faden den Zuhörern erschließt.

Kommunizieren Sie mit den Teilnehmern

Sprechen Sie im Wechsel jeweils zu einem Zuhörer, zum Beispiel einen Gedankengang lang (3 - 5 Sekunden). Gehen Sie dabei punktuell durch das Publikum, indem sie einem gedachten „M“ folgen. Die Intensität des Blickkontaktes wird dadurch erhöht.

Falls Sie mit anderen Referenten zusammenarbeiten, so stimmen Sie sich vorher mit diesen über die Inhalte ab! Es ist schon peinlich wenn jemand den gleichen Anfangswitz benutzt, aber noch peinlicher, wenn Inhalte mehrfach wiedergegeben werden.

Generalprobe

Den Ablauf Ihrer Präsentation sollten Sie üben. Scheuen Sie sich nicht davor! Obwohl ich mit meinem Team unzählige Präsentationen vorbereitet und durchgeführt habe, machen wir immer noch eine Generalprobe am Vorabend des Ereignisses. Dies verstärkt unter dem Motto "Was bringt uns

diese Folie, dieser Sachverhalt?", "Gehört er zum Thema?", "Trägt der Inhalt zur Zielerreichung bei?". Jede der von uns vorbereiteten Folien wird so im Team überprüft. Gibt es nur eine Gegenstimme, so wird die entsprechende Folie aus den Präsentationsunterlagen eliminiert.

Die Generalprobe dient dazu:

1. Inhalte abzusichern,
2. die Zeit zu überprüfen,
3. mögliche Fragen zu diskutieren,
4. die Reihenfolge der Vortragenden abzustimmen,
5. die Visualisierungsmittel zu prüfen,
6. durch die Übung an Verhaltenssicherheit zu gewinnen.

In manchen Büchern oder Artikeln ist zu lesen, dass diese Generalprobe sich unter realistischen Bedingungen abzuspielen hat. Toll, wer die Möglichkeit hat, doch dies ist wohl eher eine Möglichkeit, die dem Fernsehen vorbehalten bleibt. Wir wollen die Situation doch realistisch sehen: In den meisten Fällen haben Sie und Ihre Mitarbeiter etliche Überstunden gemacht (das trifft besonders auf Anfänger der Präsentationskunst zu), Folien erstellt, Korrekturen angebracht, Informationen eingeholt etc. Kurz: Meist ist es am Vortag der Präsentation spät geworden, Sie haben überhaupt nicht die Chance realistische Bedingungen abzubilden. Beschränken Sie sich stattdessen lieber auf die Inhalte und die o.g. Punkte. Es bringt nichts mehr, wenn Sie versuchen, allen Kollegen Krawatten umzubinden, sie in den Präsentationsraum zu schleppen (der vielleicht auch noch in einem Hotel ist) und dann zu tun als ob.

Ich weiß, dass das gegen alle Regeln und Tipps der Vorbereitung einer Präsentation spricht. Aber ich versichere Ihnen: Das ist die Praxis. Für viel wesentlicher halte ich es, dass Sie Ihre Mitarbeiter während der anstrengenden Vorbereitungsphase motivieren, Ihnen Mut zu sprechen und ein Klima der Offenheit schaffen. Es macht viel aus, wenn man im Kollegenkreis auch über die Sorgen, das Lampenfieber etc. sprechen kann. Das schafft Vertrauen und Sicherheit - und - oder vor allem - während der wirklichen Präsentation.

Umgang mit Lampenfieber

Was ist eigentlich Lampenfieber? Wahrscheinlich gibt es darüber auch wissenschaftliche Abhandlungen. Da ich diese aber nicht kenne, will ich Ihnen meine Erfahrungen schildern.

In sehr jungen Jahren fand ich es ganz furchtbar, wenn ich in der Schule nach Vorne treten musste. Es war für mich so eine Art Strafe. Jedoch fanden auch meine Klassenkameraden die Situation nicht besonders motivierend. Bei mir war nur ärgerlich, dass ich manchmal so nervös war, dass mir die richtige Antwort nicht einfiel.

Während meines Studiums habe ich dann eine wesentliche Erkenntnis gewonnen: Wenn ich gut vorbereitet bin, kann mir keiner was. Das hat mich damals sehr aufgebaut und so hat es mir immer weniger ausgemacht, wenn ich vor einen Teilnehmerkreis treten und ein Referat halten musste. Allenfalls hat mich bewegt, ob mein Outfit auch schick genug war.

Im Beruf dann kam in so mancher Situation mein Lampenfieber zurück, aber immer nur in Situationen, in denen ich selber fachlich unsicher war oder aber in Situationen, in denen viele Führungskräfte oder der Vorstand anwesend waren. Mit den Jahren ist dann auch diese Unsicherheit verschwunden.

Übriggeblieben ist jedoch bis heute eine gewisse Anspannung, gepaart mit dem Gefühl kurz vor der Veranstaltung „Eigentlich habe ich gar keine Lust, das Seminar durchzuführen.“ Woran liegt das? Für meine ganz persönliche Situation habe ich hierauf zwei Antworten gefunden:

1. Ich bin fachlich absolut sicher
2. Ich mag die Teilnehmer und die Teilnehmer mögen mich.

Hinter diesen simplen Antworten steckt jedoch viel Arbeit. Zum einen habe ich immer wieder ganz bewusst Kollegen (und auch die Teilnehmer nach Veranstaltungen) auf folgendes angesprochen:

1. Wie wirkt meine Sprache? Verwende ich einfache Sätze oder neige ich dazu viele Fachausdrücke zu verwenden?
2. Gehe ich auf die Zuhörer ein? Nehme ich deren Fragen ernst?
3. Lasse ich auch einmal „Rundflüge“ zu?
(Ich zum Beispiel neige dazu, Dinge die mir liegen sehr schnell aufzufassen und habe wenig Verständnis dafür, den gleichen Sachverhalt in mehrfachen und anderen Variationen zu wiederholen. Das muss aber sein, wenn man viele Menschen erreichen möchte.)
4. Wie war meine Dramaturgie? War ein „roter Faden“ vorhanden?
5. Habe ich „Rumgezappelt“ oder stimmte meine Körpersprache mit meinen verbalen Aussagen überein?

Eines habe ich jedoch in all den Jahren nicht erreichen können: Eine wirklich gute Rhetorik. Hier reicht mir meine Stimme zum Nachteil. Subjektiv habe ich den Eindruck, dass ich brülle, objektiv weiß ich aber, dass meine Stimme sehr schwach ist. Wenn immer möglich und vorhanden, versuche ich diesen Nachteil mit Verwendung eines Mikrofons aufzuheben.

Lampenfieber haben fast alle Redner, auch die Routiniers. Dieses Lampenfieber ist in der Regel immer als erstes Hindernis zu überwinden. Es handelt sich um die Angst, vor der Zuhörerschaft zu versagen, besonders, wenn sie

zahlenmäßig groß ist. Einzelne Symptome lassen sich mit einfachen Mitteln kurieren.

Trockener Mund

Entweder Sie stellen sich ein Glas Wasser neben das Rednerpult und nehmen vor Beginn der Rede einen Schluck.

(Nie jedoch während der Rede trinken! Dies macht einen denkbar schlechten Eindruck.) Oder Sie beißen sich leicht auf die Zungenspitze, Sie werden feststellen, dass sich dadurch etwas Speichel im Mund bildet.

Angst vor dem Versagen der Stimme

Gewöhnen Sie sich auch an, tief zu atmen. Die Wörter kommen Ihnen dann nicht nur mit einer ganz anderen Kraft, sondern auch deutlicher und ausdrucksvoller über die Lippen.

Die anfängliche Angst bewirkt, dass Sie unsicher wirken. Dies spürt Ihre Zuhörerschaft. Aber genau damit bauen Sie eine unnötige Wand zwischen sich und den Zuhörern auf. Das Publikum liebt sichere Redner, Menschen, von denen man das Gefühl hat, dass sie mit Freude und Elan ihren Standpunkt vertreten.

Versuchen Sie deshalb immer klarzumachen, dass jede Rede eine neue willkommene Gelegenheit ist, routinierter als Redner zu werden. Freuen Sie sich auf IHR Publikum. Zeigen Sie Ihre positive Einstellung!

Machen Sie einen kleinen Spaziergang

Auch Bewegung hilft, Lampenfieber zu mildern. Wenn Sie nervös sind, haben Sie durch die Anspannung viel (zum Teil überflüssige) Energie in sich, die Sie durch etwas Bewegung abbauen können. Diesen Bewegungsdrang kann man häufig bei Rednern beobachten, die während ihres Vortrags aus Nervosität ständig auf und ab laufen. Nehmen Sie sich vor dem Vortrag die Zeit, noch einen kleinen Spaziergang zu machen und versuchen Sie, an nichts zu denken. In Verbindung mit Atem- und Entspannungsübungen kann das wahre Wunder bewirken.

Lampenfieber lässt sich also auch in positive Energie verwandeln. In einer Situation, in der Sie sich am liebsten in den Boden versenken lassen würden, sollten Sie den Körper bewusst aufrichten. Atmen Sie kräftig durch, heben Sie Ihren Kopf und die Schulter. Wenn Sie, wie ich, eine schwache Stimme haben, denken Sie öfter daran und „brüllen“ Sie einfach los. Ich lege mir heute oft einen Zettel auf's Pult mit den Worten „Löwe“ oder „brüllen“. Ein kleiner Kniff - aber so denke ich wenigstens ab und zu daran die Stimme nicht im Nirwana versinken zu lassen.

Wirkt Ihre Stimme schwach und unscheinbar, versuchen Sie es einmal mit Summen. Summen ist eine der besten Methoden zur Kräftigung der Stimme. Es kommt dabei gar nicht auf die Melodie an, wichtig ist nur, dass Sie jede Gelegenheit nutzen, mit dieser einfachen Übung Ihrer Stimme mehr Ausdrucksvermögen und Ausstrahlung zu geben.

Achten Sie darauf, dass Sie den Mund beim Sprechen richtig öffnen und nicht die Silben nur zwischen den Lippen murmeln. Dies hilft Ihnen auch, deutlicher zu sprechen, damit Sie von einem großen Auditorium verstanden werden können.

Neben der Lautstärke und der Artikulation hat auch die Redegeschwindigkeit Einfluss auf die Qualität der Rede. Viele Menschen neigen dazu, umso schneller zu reden, je besser sie einen Text kennen. Dies führt dazu, dass die Sätze heruntergeleiert werden und jegliche Betonung entfällt.

Reden Sie also nicht zu langsam und zu einschläfernd. Ihre Zuhörer sollten nicht das Gefühl haben, sie müssten Ihnen bei jedem Wort einen Schubs geben müssen, damit es weitergeht. Sprinten Sie aber auch nicht Ihrem Publikum davon, bis dieses Ihnen nicht mehr folgen kann und den Faden verliert. Kurzum, sprechen Sie flüssig, dynamisch und betont, so wird Ihre Rede abwechslungsreich wirken.

Lampenfieber wird nicht besser, wenn Sie herumhampeln. Damit verstärken Sie nur den Eindruck auf die Teilnehmer, dass Sie nervös sind. Deswegen: Verändern Sie Ihre Stellung ganz bewusst. Gehen Sie bewusst zum Pult, zum Tageslichtprojektor, zum Flip-Chart.

Denken Sie auch an die wesentlichsten Kommunikationsebenen: Die Sach- und Beziehungsebene! Machen Sie sich ein Konzept wie Sie die beiden Ebenen erreichen können. Sie werden sehen, es funktioniert so gut, dass Sie in kurzer Zeit mit den Teilnehmern ein gutes Klima aufgebaut haben und Ihr Lampenfieber völlig vergessen.

Der Vortrag

Endlich kommt der Tag, auf den Sie gewartet haben. Wahrscheinlich haben Sie Lampenfieber, sind angespannt oder freuen sich auf die Möglichkeit der Präsentation. An diesem Tag wird Ihnen auch die Bedeutung einer guten Vorbereitung klar. Je besser Sie sich vorbereitet haben, umso leichter fällt es Ihnen eine Beziehung zu den Zuhörern aufzubauen, mit der Technik und den Medien umzugehen und auf Fragen sachgerecht zu antworten.

Für Sie beginnt die Arbeit mindestens eine Stunde vor dem offiziellen Start. Sollten Sie jedoch in Räumlichkeiten präsentieren, die Sie nicht kennen, sollten Sie besser zwei Stunden vorher anwesend sein. Wenn alles geklappt hat, können Sie beruhigt einen Kaffee trinken gehen, doch meistens sind dann noch letzte Vorbereitungen durchzuführen.

Vielleicht treffen Sie auf einen Raum, dessen Bestuhlung beim besten Willen nicht akzeptabel ist. Hier gilt es schnell Personal aufzutreiben und kurzfristig selber mit an zufassen. Oder Sie müssen noch Namensschilder, Blöcke, Kugelschreiber, Handouts verteilen. Die Leinwand fehlt - an den Wänden hängen Bilder! Also, Bilder abhängen, Projektionstest durchführen oder nötigenfalls ein Betttuch organisieren. Oh, denken Sie jetzt, dass passiert mir

nicht! Sie haben sicherlich recht, wenn Sie auf firmeneigene Räume zurückgreifen können, ist dies i.d.R. alles kein Problem. Doch ich versichere Ihnen, in manchen Hotels können Sie so manches erleben - trotz eingehender vorheriger Instruktionen. Ich möchte Sie gar nicht mit der Geschichte langweilen, als mich eine Leinwand erschlagen hat, da das Hotel nur über einen äußerst wackeligen Ständer verfügte, oder das ein Präsentationsraum unmittelbar neben der Großküche lag (mit Tür!) und ab 10.00 Uhr morgens der Geruch von üppigen Suppen durch den Raum wehte.

Wenn es soweit ist, alle - oder fast alle - Teilnehmer anwesend sind, geht es los.

1. Stimmen Sie sich positiv ein – gute Laune ist übertragbar.
2. Fangen Sie pünktlich an.
Unnötige Wartezeit ist die erste ergriffene Chance auf dem Weg zum Misserfolg.
3. Nehmen Sie Blickkontakt auf, bevor Sie sprechen.
Die persönliche Ansprache intensiviert sich dadurch.
4. Falls nötig suchen Sie sich Fixpunkte im Publikum
(Positiv wirkende Teilnehmer)
5. Beginnen Sie laut und deutlich mit der Begrüßung.
Adressieren Sie Ihre Teilnehmer direkt.
6. Liefern Sie eine kompakte Einleitung,
präzise, aber nur zur Orientierung.
(Vorstellung, Thema, Ziel, Fahrplan, Überleitung zum Informationsteil)

Abbildung 63: Kommunikations-Tipps für die Eröffnung

Zunächst gilt es, die Teilnehmer zu begrüßen. Wenn es sich um einen kleineren Zuhörererkreis handelt an dem nur wenige Damen teilnehmen so wählen Sie statt der üblichen Begrüßung "Meine Damen und Herren, ich", lieber "Frau Schmitz, meine Herren, ich darf Sie ...". Damit spielen Sie vielleicht ein wenig kokett mit verkrusteten Höflichkeitsfloskeln, aber ich habe noch keine Dame getroffen, die dies unangenehm findet - eher das Gegenteil. Gleiches gilt für Ehrengäste, besonders hochgestellte Persönlichkeiten oder Mitarbeiter, die besonders behilflich waren. Es kostet Sie rund eine halbe Minute der kostbaren Präsentationszeit - die lohnt sich aber bestimmt. Im Übrigen haben Sie damit auf's trefflichste die Beziehungsebene angesprochen.

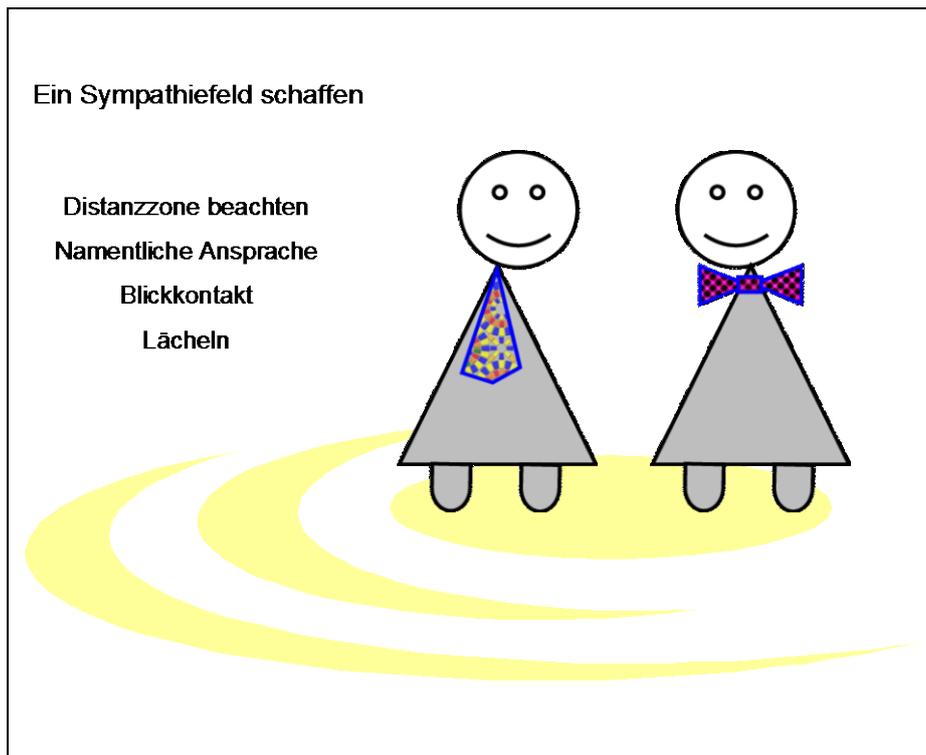


Abbildung 64: Positive Gesprächsatmosphäre schaffen

Nach der Begrüßung sollten Sie sinnvollerweise über die Tagesordnung oder den Ablauf informieren. Lassen Sie Ihre Zuhörer auch wissen, wann Sie Pausen planen und wo sich die Toiletten befinden, falls die Zuhörer in den Räumen fremd sind.

Im Anschluss an Tagesordnung, Pausenregelung etc. sollten Sie den Zuhörern das Ziel der Veranstaltung aufzeigen.

Dann geht es los. Ideen müssen sichtbar gemacht werden, damit die Beteiligten ein Bild von den Zielen, Inhalten und Maßnahmen erhalten. Mit Bildern lassen sich schwierige Informationen leichter fassbar machen. Klare Aussagen und knappe Darstellungen sind gefordert, wenn man überzeugen und motivieren will. Mit Bildern zu arbeiten und mit ihnen auch wirkungsvoll umzugehen bedarf natürlich der Übung.

Sie sollten für Ihre Präsentation anfangen in Bildern zu denken und eine bildreiche Sprache zu sprechen. Zeigen Sie, was Sie zu sagen haben. So kommen Sie auch ohne große Worte erfolgreich zum Ziel.

Hierzu gehört es, dass Sie "gehirngerecht" kommunizieren. Das menschliche Gehirn speichert nicht alles, womit es gefüttert wird. Es filtert und selektiert, es verzerrt und zerlegt die Informationen die ihm angeboten werden. Daher muss man Worte durch Bilder ergänzen, Begriffe in Analogien verwandeln, Informationen also sinnlich erfahrbar machen.

Niemand würde beispielsweise auf die Idee kommen, einen Videorekorder ohne Bedienungsanleitung zu nutzen. Doch unser eigenes Gehirn benutzen

wir, ohne recht zu wissen, wie es funktioniert. Oftmals haben wir Glück und tun das Richtige. Doch es gibt Augenblicke, da lässt uns das Gehirn im Stich. Wenn wir ein Buch lesen, tauchen vielleicht Verständnisschwierigkeiten auf, die es schwer machen, den Text zu begreifen. Man kann im Lexikon nachschlagen, um die Bedeutung des Begriffes kennenzulernen. Doch oft resignieren wir vor der Sprache oder der Art, wie diese Informationen präsentiert werden. Unser Vorstellungsvermögen ist überfordert. Die angebotene Information ist nicht "gehirngerecht" aufbereitet. Unsere Aufmerksamkeit lässt dann nach, wir schalten ab und legen das Buch weg. Das Gehirn konnte die Signale, die zu ihm gelangten nicht mehr entschlüsseln.

Wissenschaftliche Texte, mit Zahlen gespickte Vorträge oder eine fachliche Unterhaltung überfordern die Vorstellungskraft der meisten Menschen. Begriffe müssen vom Gehirn entschlüsselt werden, damit sie begreifbar werden. Fachbegriffe werden nicht von jedem gleich in Bilder umgesetzt. Die Begriffe "sequentielle Datenverarbeitung", "Funktionsanalyse", „Portfolio-Analyse“ oder „Cash Cow“ müssen zunächst also von unserem Gehirn in verständliche Bilder übersetzt werden, damit die Information auch behalten wird. Worte wie "Haus" oder "Rose" hingegen werden sofort verständlich, da das Gehirn Bilder schneller erfasst.

Unser Gehirn beherbergt zwei Hemisphären: in der einen findet das analytische Denken statt (Logik, Rechnen, Sprache), in der anderen das bildliche Denken (Figuren, Farben, Stimmen, Geräusche). Will man gehirngerecht kommunizieren, müssen beide Hirnhemisphären angesprochen werden.

Stellen Sie sich bitte zwei verschiedene Uhren vor. Bei der einen Uhr handelt es sich um eine Digitaluhr, die andere Uhr hat ein analoges Ziffernblatt. Beide Uhren geben dieselbe Uhrzeit an. Die Digitaluhr gibt die Zeit zwar präzise an, aber das Gehirn muss erst die Ziffern zusammensetzen, damit daraus die Uhrzeit wird. Ohne Einschaltung der Gehirnteile, in denen die Logik ihren Platz hat, ist das nicht möglich. Auf analogen Uhren jedoch kann die Uhrzeit viel schneller abgelesen werden, da die Zeigerstellung als Bild wahrgenommen wird und ganzheitlich erfasst wird.

Während der Arbeit wird unser bildliches Denkvermögen wenig genutzt. Meistens werden Fakten, Zahlen, Sachverhalte in sprachlicher Form übermittelt. Damit wird nur eine Hirnhälfte angesprochen. Damit bei Präsentationen beide Hälften angesprochen werden können, müssen sowohl Bilder als auch sprachliche Elemente gut kombiniert werden.

1. Sprechen Sie „frei“.
Zur Unterstützung können Sie den bekannten „Spickzettel“ (z.B. Karteikarten) oder Ihre eigenen Folien als roten Faden (ggf. mit Randbeschriftung) nutzen.
2. Beginnen Sie mit einem Überblick über die Abfolge Ihrer Erläuterungen.
Visualisierung der Hauptpunkte auf Flipchart ist dabei hilfreich.

3. Reden Sie in kurzen, überschaubaren Sätzen mit gezielten Pausen. Das Publikum ist häufig dankbar, wenn der Redefluss nicht überfordert.
4. Gliedern Sie durch rhetorische Fragen oder andere rhetorische Mittel.
Benutzen Sie sie zur Überleitung, Strukturierung und Erhalt der Aufmerksamkeit.
5. Verwenden Sie so weit wie möglich geläufige Begriffe.
Benutzen Sie eindeutiges Fachvokabular nur, wenn Sie sicher sind, dass Sie Fachkundige vor sich haben. Sonst ist eine kurze Erläuterung angebracht.
6. Vermeiden Sie „Weichmacher“.
Verbale Vernebelungstaktiken und Füllwörter wie „Ich denke mal, wir sollten ...“, „würde vorschlagen“, „würde meinen“, „eigentlich“, „eventuell“ schwächen Ihren Vortrag.
7. Setzen Sie Gestiken ein.
Lebendigkeit und Aufmerksamkeit leben auch von der Optik.
8. Spielen Sie nicht mit Gegenständen.
Wirkt wie ein selbstinszenierter Störfaktor und lenkt vom Inhalt ab.

Abbildung 65: Kommunikations-Tipps für den inhaltlichen Vortragsteil

Insbesondere im Umgang mit Medien muss einiges bedacht werden, damit die Kommunikation ein Erfolg wird. Die meisten Menschen kennen ihre Folien nicht wörtlich auswendig. Folien haben deswegen auch für den Vortragenden den Aspekt des Stichwortzettels. Ein Blick auf den Zettel, und schon weiß man weiter. Der Stichwortzettel befindet sich aber auf der Folie, die Folie auf dem Tageslichtprojektor und an der Wand. Die meisten Menschen vermeiden den Blick auf den Tageslichtprojektor, weil die dortige Projektionsfläche zum einen sehr hell ist und sie zum anderen gezwungen sind, neben dem Projektor zu stehen. Deswegen schauen viele dann auf die Wandprojektion, was zu sieben Todsünden führen kann.

Die 7 Todsünden am Tageslichtprojektor

oder: wie kann ich meine Zuhörer irritieren

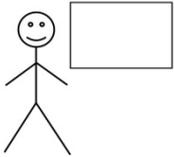
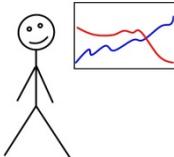
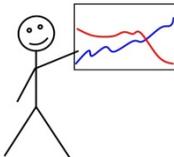
1. Ansprache der Wand mit dem Rücken zum Publikum oder halb abgewandt
(Nur keinen Blickkontakt zum Publikum aufnehmen!)
2. Hineinsprechen in den Projektor oder Verschanzen dahinter
(Nur nicht in Richtung Publikum sprechen, man könnte es ja verstehen.)
3. Verdecken der Sicht auf das Bild mit dem Körper
(Die Folie gefiel mir sowieso nicht.)

4. Vergebliches Suchen der Folien im nicht geordneten Foliensalat oder hemmungsloses „auf die Tasten hauen“ bei der Beamer-Präsentation (Hatte keine Vorbereitungszeit, da muss das passieren!)
5. Zu viele Folien hintereinander mit zu schnellem Wechsel (Zeitmanagement und Dramaturgie-Erarbeitung sind sowieso überflüssig.)
6. Hektische Zeigebewegungen am Projektor oder vage in Richtung Projektionsfläche ohne Zeigegerät deuten (Hoffentlich fragt mich jetzt keiner was!)
7. Schlampiges Auflegen: Folien werden nicht vollständig sichtbar oder liegen ständig schief (Was ihr denkt ist mir egal, ich hatte sowieso keine Lust, den Vortrag zu halten.)

Abbildung 66: 7 Todsünden bei der Kommunikation mit Hilfe des Projektors

Aber dies alles hätten Sie ja ohnehin nicht getan, sonst würden Sie kaum ein Buch über Kommunikation lesen. Sie wollen ja ihr Kommunikationsvermögen verbessern. Aber ... ist es nicht schön, sich an den einen oder anderen Vortrag des Kollegen zu erinnern, der gerne alle Regeln außer Acht lässt? Macht doch Spaß - oder?

Sie führen natürlich Ihre Teilnehmer durch den Vortrag: Mit Ihrer Sprache und Ausdrucksweise, mit dem Blickkontakt, mit der Körperhaltung und Gestik. Daran denken Sie auch während Ihres Vortrages und verfolgen die Regel: Touch - Turn - Talk.

	<p>Ankündigung (Kein Bild sichtbar) "Sehen wir uns die Entwicklung zweier wichtiger Produktgruppen an"</p>
	<p>Zeigen Schweigend das angekündigte Bild auflegen, 1 bis 2 Sekunden wirken lassen.</p>
	<p>Klären Das Publikum durch die einzelnen Elemente führen - im Telegrammstil Touch (Berühren) Schweigend das zu klärende Objekt berühren.</p>

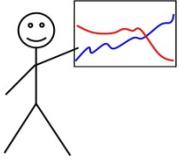
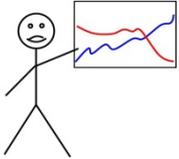
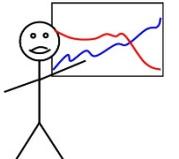
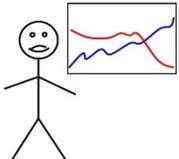
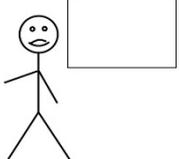
	<p>Turn Umdrehen. Hand als Zeiger lassen.</p>
	<p>Talk Das Objekt nennen „Die Verkäufe in Tausend EUR“ Dies für jedes Element wiederholen.</p>
	<p>Expansion/Interpretation “Sie sehen einen negativen Trend beim Produkt RED, der sich seit Einführung des Produktes verstärkt hat.“</p>
	<p>Resümee “Die Entwicklung zeigt eine Gefährdung unserer wichtigsten Produktlinie...“</p>
	<p>Überleitung Ankündigungen: „Welche Alternativen haben wir?“</p>

Abbildung 67: Touch - Turn - Talk

Insbesondere bei fremden Teilnehmern, wie dies in Seminaren oder anlässlich von Fest-Vorträgen der Fall ist, wissen Sie nicht, mit welchen Fragen Sie rechnen können. Natürlich gibt es einige Fragen, mit denen Sie rechnen, ja vielleicht führen Sie das Publikum auch gezielt auf solche Fragen. Aber manche Fragen lassen Redner schon in's Schwitzen kommen, besonders dann, wenn sie an Stellen kommen, mit denen man nun wirklich nicht gerechnet hat. Über diese Überraschungsfragen könnte ich Romane schreiben. In einer Runde gestandener Controller, fragt mich nach drei Stunden ein Teilnehmer „Was ist eigentlich ein Deckungsbeitrag?“ Nicht, dass ich eine solche Frage nicht beantworten könnte, aber eine solche Frage von einem Controller, in dieser Runde ... Ja, will mich da jemand auf den Arm nehmen? In Bruchteilen von Sekunden springt der Hirnmotor an: Wie reagieren die anderen Teilnehmer auf diese Frage? Welche Mine macht der Fragende? Ist die Frage ernst zu nehmen oder will mich da jemand aus dem Konzept werfen?

Eine andere Veranstaltung. Ein Teilnehmerkreis von jungen Mitarbeitern. Wir erarbeiten eine Stärken-/Schwächen-Analyse des Unternehmens. Als

eine Schwäche wird insbesondere von mehreren Teilnehmern die Führungsschwäche des Geschäftsführers beschrieben. Wir erarbeiten Lösungsstrategien dafür. Ein Teilnehmer sagt als wir fertig sind: „Das funktioniert ja doch nicht - haben wir alles schon probiert!“ Hilfe, eine Killerphrase und das in einer Situation in der ich dachte, wir hätten echte Lösungsansätze.

Wie habe ich reagiert? Nun in der ersten Situation habe ich die Frage mit einer Definition und einem Beispiel beantwortet. In der nächsten Pause bin ich dann auf den Teilnehmer zugegangen und habe mich mit ihm etwas unterhalten, da ich wissen wollte, ob sein Wissensstand wirklich so defizitär ist.

In der zweiten Situation habe ich mir viel Zeit genommen und habe die Killerphrase gemeinsam mit dem gesamten Plenum bearbeitet. Wir konnten den Teilnehmer gemeinsam überzeugen, dass es doch Sinn macht, die Lösungsstrategien einmal auszuprobieren.

Sie merken, der Umgang und der Einsatz der Kommunikation ist immer auch abhängig von der spezifischen Situation. Man kann zwar eine Menge Rezepte geben, aber: Sie passen dann auch meist nur auf eine oder wenige Situationen. Insofern stellt die nachfolgende Liste auch kein umfassendes Rezeptbuch dar. Sie gibt Anhaltspunkte, wie man reagieren kann.

Die Überraschungsfrage

Mit der Frage haben Sie nun wirklich nicht gerechnet!

Strategie 1: Ans Publikum delegieren, „Eine interessante Frage. Wer von Ihnen hat dazu Informationen / hat damit Erfahrungen gemacht?“

Strategie 2: Manchmal muss man zu seinen „Schwächen“ stehen, „Da bin ich überfragt, hat jemand von Ihnen Kenntnis darüber?“

Strategie 3: Gegenfrage interessiert und freundlich stellen: „Wie darf ich das verstehen?“, „Was meinen Sie damit?“, „Können Sie Ihre Frage etwas präzisieren“, „Was verstehen Sie in diesem Zusammenhang unter ...?“, „Verstehe ich richtig, dass...?“

Achten Sie bei der Formulierung von Gegenfragen auf jeden Fall darauf, dass Sie freundlich und offen wirken, damit die Gegenfrage nicht als aggressiv empfunden wird.

Mehrere Fragen auf einmal

„Wenn es Ihnen recht ist, fange ich erst einmal mit Frage ... an.“ „Wenn möglich, bleibe ich bei Frage x und beantworte den Rest nur auf nochmalige Nachfrage.“

Es kann auch passieren, dass Sie eine Frage länger beantworten und dadurch die anderen Fragen vergessen haben. Nicht so schlimm, bitten Sie die Teilnehmer einfach die Frage zu wiederholen.

Die Endlos-Frage

Ein Teilnehmer stellt eine Frage und versteckt diese in einer sehr langatmigen Ausführung. Er hält ein Co-Referat.

Das ist langwierig und meist wenig förderlich. Nutzen Sie die nächste Atempause des Fragenden zur Unterbrechung. „Vielen Dank für Ihren Hinweis, Ihre Frage....“ Falls Sie sich mit den Teilnehmern zu Beginn der Veranstaltung auf Spielregeln geeinigt haben - ich mache das meist - dann können Sie auch auf die Regel: Redezeit max. ... Sekunden verweisen.

Die „dumme“ Frage

Vorsicht! Das kann eine verbale Attacke sein. Lassen Sie sich nicht beeindrucken. Entwaffnen Sie den Frager, in dem Sie die Frage als wichtig herausstellen und sofort auf den Inhalt eingehen.

Ungebetene Kommentare

Kommen hin und wieder vor. Meist liegt es aber am Vortragenden, hier ist er offensichtlich nicht auf die Teilnehmer eingegangen, so dass diese anfangen zu kommentieren. Verweisen Sie auf den Abschluss des Vortrags mit offizieller Gelegenheit zum Kommentar. Situationsbedingt kann es auch schon einmal harscher erlaubt sein „Würden Sie Ihre Frage bitte lauter formulieren? Ich beantworte sie gerne.“

Randdiskussionen

Die Teilnehmer unterhalten sich untereinander. Intensivieren Sie den Blickkontakt zu den Teilnehmern. Fragen Sie, ob es sich um Beiträge von allgemeinem Interesse handelt. Unterbrechen Sie Ihren Vortrag und warten Sie einfach auf Ruhe. In ganz schlimmen Fällen die Teilnehmer direkt, aber freundlich ansprechen.

Abbildung 68: Tipps im Umgang mit Fragen während eines Vortrages

Und der Abschluss? „Das war's?“ - solche Aussagen sollten vermieden werden. Wenn Sie Ihre Zuhörer mehrere Stunden oder sogar Tage im Bann gehalten haben, ist ein 5-minütiger Abschluss nicht das richtige Maß. Bedenken Sie bitte auch einen zeitlichen Kniff: Meine Erfahrung zeigt, dass insbesondere Seminarteilnehmer gerne früher fahren („Meine Bahn geht um ...Uhr“ - „Ich werde abgeholt“), insbesondere dann, wenn der letzte Tag ein Freitag ist. Ich plane in aller Regel einen früheren Schlusstermin ein (je nach Zielgruppe zwischen 30 Minuten und einer Stunde). Damit vermeide ich Stresssituationen bei den Teilnehmern, wenn ich mit Ihnen eine 15 minütige Abschlussrunde drehe. In der Abschlussrunde hole ich mir Feedback von den Teilnehmern (wie im Übrigen auch am Abschluss jeden Tages) - ganz egoistisch, denn ich möchte gerne erfahren, was ich beim nächsten Mal besser machen kann.

1. Manchmal ist es sinnvoll, am Schluss die wesentlichen Punkte noch einmal zusammen zu fassen.
Wenn Sie davon Gebrauch machen wollen, fassen Sie sich kurz.
2. Vermeiden Sie <Schlussformeln> der Kategorie „Jetzt bin ich am Ende.“ oder „So, das war’s“.
3. Formulieren Sie Ihren persönlichen Dank für die Teilnahme und Aufmerksamkeit.
4. Bieten Sie Unterstützung an oder geben Sie Hinweise, wo Unterstützung erhältlich ist, wenn die Teilnehmer aufgrund Ihrer Informationen etwas Neues umsetzen wollen.
5. Wenn eine Fragerunde bzw. Diskussion anschließen soll, leiten Sie dazu über und legen Sie den Zeitrahmen fest.
Übergeben Sie das Wort ggf. an den Moderator.
6. Ohne Moderator ist es manchmal hilfreich, die Teilnehmer zu ersten Fragestellungen aktiv zu „ermuntern“ nach dem Motto: *Nutzen Sie die einmalige Chance ...*

Abbildung 69: Kommunikations-Tipps zum Abschluss

Kommunikation über Farben

Menschen reagieren unterschiedlich auf Farben und nehmen diese auch sehr verschieden wahr. Sie haben bestimmte Vorlieben für Farben. Diese Farbsymbolik machen sich Werbefirmen zu nutze, sie wird bei der Gestaltung von Arbeitsräumen eingesetzt oder auch von Psychologen und Managern bei Trainings genutzt. Ein schönes Beispiel für den Einsatz von Farbsymbolik gibt Edward de Bono¹⁷. De Bono nutzt die Farbsymbolik zur Verdeutlichung seines Modells des lateralen Denkens. Die Farben dienen ihm dazu Denkhaltungen zu verdeutlichen.

Farbe	Bedeutung
Weiß	Neutral, objektiv; sachliche Fakten und Zahlen
Rot	Ärger, Zorn, Emotionen; gefühlsmäßige Sicht
Schwarz	Düster, negativ;
Gelb	Sonnig, heiter, positiv; optimistisch, steht für Hoffnung und positives Denken
Grün	Gras, Vegetation, üppiges, fruchtbares Wachstum; Kreativität und neue Ideen

¹⁷ De Bono, E.: Das Sechsfarben-Denken, Ein neues Trainingsmodell, ECON, Düsseldorf 1989

Farbe	Bedeutung
Blau	Kühl, Farbe des Himmels; Kontrolle und Organisation des Denkprozesses

Farbsymbolik benutzt Farbe als Träger unterbewusster Bedeutungsinhalte, indem sie Assoziationen mit intuitiven Farbvorstellungen verbindet. Berücksichtigen Sie also gängige Assoziationen mit bestimmten Farben. Verwenden Sie beispielsweise Rot nicht für Finanzdaten - es sei denn, Sie wollen erreichen, dass Ihre Teilnehmer das Unternehmen für Konkurs halten. Farben können also auch leicht zu unbeabsichtigten Fehlassoziationen führen, wenn sie falsch eingesetzt werden.

Achten Sie auf den richtigen Einsatz von Kontrasten. Ein Farbkontrast ist dann gegeben, wenn zwischen zwei oder mehreren vergleichenden Farben deutliche Unterschiede festzustellen sind. Kontrastwirkungen bestehen zwischen objektiven Farbeigenschaften, aber auch subjektive Wirkungen. Kontraste sind beispielsweise:

1. Buntkontrast (Kontrast zwischen zwei Farben)
2. Hell-Dunkel-Kontrast (Helligkeitsunterschied)
3. Komplementärfarben-Kontrast
4. Qualitätskontrast (Intensität der Farben)
5. Quantitätskontrast (Viel und wenig Farbe)

Komplementäre Farben

(Komplementärfarben-Kontrast) liegen auf einem Farbkreis gegenüber, wie dies Rot und Grün tun. Ein Farbton ist die Ausprägung einer Farbe, ihre Farbschattierung. Farben, die auf dem Farbkreis nahe beieinander liegen heißen verwandte Farben. Rot und Violett sind verwandte Farben. Die Intensität einer Farbe (beim Druck die Menge der gedruckten Farbe) wird als Sättigung bezeichnet. Je gesättigter eine Farbe gedruckt wird, umso intensiver erscheint sie auf dem Papier. Als Wert bezeichnet man die relative Helligkeit (bzw. die Dunkelheit) einer Farbe in Bezug auf Schwarz.

Komplementärfarben sind Farben, die von größtmöglicher Verschiedenheit sind. Jeweils nur eine Farbe ist zu einer anderen Farbe die Gegenfarbe. Die Verwendung von komplementären Farben, also Farben, die sich auf dem Farbkreis gegenüberliegen, sollten Sie vermeiden. Diese wirken dann unruhig und lenken das Auge des Betrachters ab. Jedes Komplementärfarbpaar hat Besonderheiten. Das Paar Gelb-Violett enthält beispielsweise nicht nur den Komplementärfarbkontrast, sondern auch einen starken Hell-Dunkel-Kontrast. Das Paar Orange-Blau enthält einen starken Kalt-Warm-Kontrast. Zudem ist es wichtig zu wissen, dass die Farben Rot und Grün von farblinden Menschen schlecht gesehen werden können. Sie können diese beiden Farben nebeneinander für ein schmutziges Braun halten. Dies liegt u.a. da-

ran, dass Komplementärfarben gleicher Helligkeit oder Dunkelheit einen Flimmerkontrast erzeugen. Wenn Sie lange auf solche Farben schauen, reagieren Ihre Augen gereizt und die Farben beginnen zu flimmern.

Die Verwendung von zwei auf dem Farbkreis nahe beieinander liegenden Farben wirkt auf den Betrachter harmonisch.

Möchten Sie gerne Kontraste erzeugen, so wählen Sie Farben, zwischen denen drei andere Farben auf dem Farbkreis liegen. Hierbei sollten Sie stets dunklere Farben für den Hintergrund und hellere Farben für den Vordergrund wählen. Je unähnlicher die Bunttöne sind, desto stärker wird die Kontrastwirkung. Gelb, Rot und Blau sind starke Buntkontraste. Alle anderen Kontraste erscheinen weniger kräftig. Wird Weiß in die Farbkombination einbezogen, schwächt sich die Leuchtkraft der Farben. Der Einbezug von Schwarz steigert hingegen die Leuchtkraft.

Damit Texte durchgehend schön leserlich bleiben, sollten Sie auf guten Kontrast zur Hintergrundfarbe achten. Auf dunklem Hintergrund ist es ratsam den Text in einer hellen Farbe erscheinen zu lassen.

Wenn Sie matte Farben und gesättigte Farben gestalten, so erzielen einen Kontrast durch die Farbtintensität. Sie erreichen dann die stärkste Wirkung, wenn Sie zwischen großflächig ausgedehnten matten Farbtönen eine reine Farbe in kleiner Fläche verwenden. Damit wird die reine Farbe ein Akzent, das in den Mittelpunkt rückt.

Auch mit den Mengenanteilen der verwendeten Farben können Sie für Ihre Präsentation gestalten. Verschiedene unterschiedlich große Flächen bestimmter Farbkombinationen ergeben im Vergleich sehr unterschiedliche Farberlebnisse und Farbwirkungen. Wenn Sie Farbelemente verwenden, die in gleichen Mengenanteilen verwendet werden, erzeugen Sie weniger Spannung als ein ungleiches Mengenverhältnis.

Beim Erstellen einer Bilderserie, die inhaltlich miteinander in Beziehung steht, sollten Sie für Überschriften und Text die jeweiligen Farben konsequent verwenden. Verwenden Sie nicht Rot für das Produkt 1 in einer Folie und in einer anderen Folie dafür die Farbe Blau.

Bei der Gestaltung sollten Sie daran denken, dass Ihnen auch Schwarz und Weiß zur Visualisierung zur Verfügung stehen. Gehen Sie planvoll mit den Farben um, dann gelingt Ihnen sicherlich eine abgerundete Präsentation.

Eine einfache und dennoch sehr wichtige Regel lautet:

Machen Sie die Dinge nicht unnötig kompliziert! Auch wenn Ihr Drucker Millionen von Farben drucken kann, brauchen Sie für die meisten Berichte und Präsentationen in der Regel nur wenige. Sechs bis sieben Farben maximal, vorzugsweise jedoch nur drei bis vier.

Suchen Sie sich drei bis vier Farben aus, die durchgängig in einer Präsentation verwendet werden. Sehr gut eignen sich hierzu meistens die Farben des Firmenlogos. So können Sie auf Ihre Weise zum Corporate Design Ihres Unternehmens beitragen.

Durchdenken Sie auch die Grundfarben, die Sie verwenden hinsichtlich Ihrer Zielgruppe. Nicht alle Farben bedeuten in anderen Kulturen das gleiche wie bei uns. Rot bedeutet zum Beispiel bei uns "Vorsicht", "Achtung" oder "Gefahr"; Gelb kann jedoch auch "Vorsicht" oder "Warnung" heißen, während Grün oft "O.K.", "Gehen" oder "freie Fahrt" bedeutet. Wenn Sie in Ihrer Präsentation nicht dieser allgemeinen Auffassung nachkommen möchten, so sollten Sie eine Symbollegende auf die Folien bringen.

Die Wirkung von Farben		
Farbe	Wirkung	Symbolik
Rot	erregend, Gefühl der Wärme, Gefühl der Nähe	Feuer, Liebe, Hass; Aktivität, Leidenschaft; Blut, Krieg; Martyrium; Herrschaft, Reichtum, Kraft, Justiz; Arbeiterbewegung, Sozialismus, Kommunismus; Verbote; Männlichkeit; Weiblichkeit
Blau	entspannend, Gefühl der Kälte, Gefühl der Ferne	Treue; Sehnsucht, Melancholie; Phantasie, Utopie; Lüge, Freizeit, Entspannung; Arbeit; Wahrheit, geistige Erkenntnis; Ewigkeit, Himmel, Göttlichkeit; Weiblichkeit; Frieden; Faschismus
Grün	beruhigend	Leben, Natur, Wachstum, Gesundheit; Neubeginn, Hoffnung; Unreife, Jugend, Frische; Heiliger Geist; Gift; Islam, Arabische Liga; Irland
Gelb	erheiternd, hell, leicht	Reife; Sinnlichkeit; Neid, Geiz, Egoismus; Ächtung, Verrat
Schwarz	schwer, hart, eng, Distanz, Individualität, Lärm	Trauer, Ende, Tod; Hoffnungslosigkeit; Hass, Gemeinheit, Bosheit, Unglück; Geistlichkeit; Illegalität, Anarchie; Faschismus; Macht
Weiß	leicht, Licht, rein, Stille, Leere	Göttlichkeit, Glaube, Frömmigkeit; Anfang, Auferstehung; Vollkommenheit, Reinheit, Güte; Unschuld, Opfer; Wahrheit; Kapitulation; Norden
Braun	vertraut, gemütlich	Biederkeit, Spießertum; Armut; Dummheit; Vergänglichkeit; Faulheit, Deutscher Nati-

Die Wirkung von Farben		
Farbe	Wirkung	Symbolik
		onalsozialismus
Grau	lebblos, charakterlos	Langeweile; dürre Theorie; Alter, Vergangenheit; Armut; Bescheidenheit; Mittelmaß; Heimlichkeit, Intrige
Violett	zweideutig, unsachlich	Macht; Buße; Extravaganz, Mode, Eitelkeit, Dekadenz, Unmoral; Sexualität, Wollust; Frauenbewegung
Orange	Energie, Wärme, Leuchtkraft	Vergnügen, Geselligkeit; Aufdringlichkeit; billige Vordergründigkeit

Farben spielen eine erhebliche Rolle in der Kommunikation. Sie wirken vielfach auf das Unterbewusste in uns. Nicht nur bei der schriftlichen Kommunikation spielen Farben eine Rolle, sondern auch bei der persönlichen Kommunikation. Stellen Sie sich eine Rednerin auf einem wissenschaftlichen Kongress vor: Gekleidet in ein Knallrotes Kostüm oder einen Redner im hellbeigen Anzug mit grellgrüner Krawatte. Beides ist unangemessen, da das Ambiente nach Dunkelblau oder Schwarz verlangt. Anders sieht die Wirkung von Farben in unseren „normalen“ Büroalltag aus. Da darf es mitunter schon etwas bunter zugehen. Natürlich ist die Kleiderordnung auch davon abhängig, was allgemeine Gepflogenheit ist. So wirkt eine grellbunte Krawatte in Bankierskreisen heute noch ebenso deplatziert wie früher. Aber in vielen Branchen sind bunte Accessoires durchaus üblich geworden. Mit ihnen wird der persönliche Stil betont. Dennoch sollten Sie die Farbtipps beherzigen, denn die Wirkung von Farben kann durchaus entscheidend während des ersten Moments der Kommunikation sein.

Bei offiziellen Anlässen gilt weiterhin: Lieber konservativ (dunkelblau, dunkelgrau) als hell und farbig. Dies gilt allemal, wenn Sie vor Publikum eine Rede halten sollen.

Literaturtipps

Forsyth, P.: 30 Minuten bis zur überzeugenden Präsentation, GABAL, Offenbach, 1998

Keller, H.: Reden, zeigen, überzeugen. Von der Kunst der gelungenen Präsentation, Hanser, 1998

Motamedi, S.: Präsentation. Ziele, Konzeption, Durchführung, Sauer, Heidelberg, 1998

8.10 Eine Rede schreiben und halten

Zur Kommunikation gehört auch die Rhetorik. Rhetorik wurde bereits in der Antike gelehrt, daher der griechische Ursprung des Wortes, das sich mit *Redekunst* oder mit *Sprechtechnik* übersetzen lässt. Rhetorik bezeichnet einerseits die *Fähigkeit*, öffentlich zu sprechen. Wer es versteht, einen Vortrag informativ, verständlich und interessant zu gestalten, in einer Diskussion den eigenen Standpunkt überzeugend zu vertreten oder in einer Rede das Denken und Handeln der Zuhörer in seinem Sinne zu beeinflussen, der verfügt über diese Fähigkeit. Zur Rhetorik gehört auch der

1. Blickkontakt, Mimik, Gestik und Haltung sowie Stimme, Atmung und Artikulation
2. Gliederung sowie verständliche und überzeugende Argumentation
3. freies Sprechen und die Bewältigung von Redeangst.

Was sich gut liest, hört sich noch lange nicht gut an. Texte, die für das Zuhören geschrieben werden, haben ihre eigenen Regeln. Was sich gut liest und was unser Gehirn auf dem Papier auch noch verarbeiten kann, hört sich oft nicht gut an. Die Gründe liegen in der Artikulation, der Gestik, Mimik oder der Stimmlage des Sprechers. Das verlangt ein mündliches Schreiben. Schachtelsätze, zu viele konkurrierende Betonungen und Bilder, substantivischer Schreibstil erschweren das Zuhören und Verstehen. Das alles sind Kommunikationsfaktoren, die beim Zuhören ablenken. Deswegen ist es außerordentlich wichtig, dass prägnante und kurze Sätze verwendet werden. Sätze zum Vorlesen müssen kurz, prägnant und schnell verständlich sein. Jeder gesprochene Satz hat einen Kern, der den Satzbau und die spätere Hauptbetonung bestimmt, auf die hingesprochen wird. Die Reihenfolge der Wörter ist damit gleichzeitig der Weg des Verstehens für die Hörer. Nachfolgend die wichtigsten Regeln für eine gut hörbare Rede¹⁸.

Sätze mit nur einem Kern

Verwenden Sie keine verschachtelten und langen Sätze. Aufgrund der „Ablenkung“ des Zuhörers ist es wichtig eine klare und einfache Sprache zu wählen. Sätze sind dann leicht zu verstehen, wenn sie in einem Zug daherkommen.

Verdichtungen vermeiden

Vermeiden Sie den Substantiv-Stil. Alle Informationen, die viele Substantive enthalten sind schwerer zu verstehen, als Informationen die Appelle und Verben enthalten. Die schriftliche Ausdrucksweise ist eher steif, substantivisch. Was in der Schriftsprache schon häufig nicht sonderlich gelungen ist, ist in der Sprechsprache erst recht zu vermeiden. Niemand unterhält sich im Substantiv-Stil, warum sollte man dann eine Rede derartig gestalten?

¹⁸ vgl. Wachtel, St.: Fürs Hören schreiben (1), in: MediumMagazin, 06/1997, S. 64 ff.

Stereotype Wendungen vermeiden

„Wie ich aufgrund der Informationen der Abteilungen Marketing und Vertrieb mitgeteilt bekam, handelt es sich um ein schwerwiegendes Problem...“ Das ist sicherlich kein mündlicher Stil, da der Wortlaut einfach zu gestelzt klingt. Besser wäre „Über das schwerwiegende Problem... wurde ich informiert.“ Vermeiden sollte man insbesondere auch stereotype Floskeln: „Der Grund:...“, „Fazit:...“, „bleibt zu hoffen, dass ...“, „Wie der und der berichtete...“, „betonte der Vorstand ...“ Wenn unentwegt betont wird, dann wird das nicht mehr gut hörverstanden, das sich Wiederholende wird überhört. Das gleiche gilt auch für feste Verbindungen, die oft wiederholt werden: „aufgeschlossene Atmosphäre“, „gute Zusammenarbeit...“ etc.

Nicht zu viele Informationen in einen Satz

Trägt ein Satz zu viele Inhalte, erschwert das das Hören. Das verlangt auch nach mehr konkurrierender Betonung, die die Zuhörer nur mehr verwirren als Klarheit schaffen. Kurze Sätze hingegen schaffen Klarheit.

Gliedern

Bei einer Rede ist die Gliederung ganz wichtig. Verstehen wird durch die Gliederung des Gesprochenen in Einheiten enorm vereinfacht. Bedenken Sie stets, dass wir alle nur in „kleinen Portionen“ verstehen. Die Gliederung lässt die Sätze vorlesend und hörend in sich zusammenhalten und sich untereinander abgrenzen. Jeder Satz ist daher so zu bauen, dass er eine Einheit bildet, die hörend leicht zu verstehen ist.

Kein Satz mit mehr als zehn Wörtern

Unser Kurzzeitgedächtnis hat eine Speicherkapazität von etwa sechs bis acht Sekunden. Auch darum sind lange Sätze schwer zu verstehen. Hinzu kommt, dass lange Sätze auch schneller gesprochen werden, damit wird das Verstehen dann weiter erschwert. Oft liegt das Sprechtempo über dem durchschnittlichen Maß von 150 Wörtern pro Minute.

Beachten Sie	Vermeiden Sie
Bereits bei der Zeichensetzung an die Sprechpausen denken	Vorsicht mit sprachlichen Varianten und scheinbaren Synonymen
Bleiben Sie Ihrem Stil treu!	Keine Schlagzeilen anhäufen
Wichtige Begriffe, wichtige Aussagen wiederholen!	Mit vielsilbrigen Wörtern sparsam umgehen
Verbal schreiben und Verben nach vorne nehmen!	Jedes Häufen von Informationen (verdichten) vermeiden
Sätze formulieren, die in einem Zug erfasst werden können!	Möglichst keine Sinnschritte mit mehr als zehn Wörtern
Sätze dürfen nur einen Kern haben	Nie weniger Wichtiges anhängen

Beachten Sie	Vermeiden Sie
Wichtiges an das Ende des Satzes setzen! (Bei Gefühlsäußerungen kann das Wichtigste nach vorn)	Stereotype (Sprachmuster) vermeiden
Für jeden Gedanken einen eigenen Satz verwenden	Nur selten und nur kurze eingeschobene Gedanken bringen
In Sinnschritten, gegliedert, schreiben	Keine Metaphern anhäufen
Keinesfalls nur Hauptsätze verwenden, aber Nebensätze immer kurz halten	Vorsicht mit Zahlen
Nur geläufige Fremdwörter benutzen	Keine doppelten Verneinungen benutzen
Sätze erst sprechen, dann aufschreiben	Nicht zwischen mehreren Aspekten hin und her springen

Das A und O einer guten Rede ist es, das Ziel, den Redeanlass zu klären. Die beste Dramaturgie einer Rede nutzt gar nichts, wenn der Redner am Anlass vorbeiredet oder einen falschen Ton anschlägt. Auf einer Betriebsversammlung erwartet das Publikum andere Aussagen (in aller Regel motivierende) als bei einem Jubiläumsfest (... die letzten 50 Jahre ...) oder einer Einweihung (optimistisch-motivierend). Deswegen sollten Sie ganz genau klären, warum die Rede gehalten werden soll.

Nachdem der Anlass geklärt ist, gilt es Informationen über die Zuhörer zu beschaffen. Betrachten Sie das Thema aus der Sicht der Zuhörer:

1. Was erwarten die Zuhörer von der Rede?
2. Was könnte das individuelle Interesse der Zuhörer sein?
3. Was wissen die Zuhörer bereits über das Thema?
4. Sind es Fachleute oder Laien?
5. Haben die Zuhörer schlechte Erfahrungen aus diesem Themenbereich?
6. Gibt es Kontra-Positionen, die es zu berücksichtigen gilt?

Falls es möglich ist, sollten Sie auf jeden Fall eine Teilnehmerliste anfordern.

Zur Vorbereitung gehört es selbstverständlich, dass Sie sich über den Vortragsraum informieren. Sie sollten wissen, ob Ihnen ein Mikrofon zur Verfügung steht oder nicht. Erwartet man von Ihnen eine Tischrede? Müssen die Zuhörer stehen? Handelt es sich um eine Rede im Freien? Die Redesituation ist somit zu klären. Eine Tischrede erfordert eine andere Rhetorik als eine Rede vom Rednerpult mit Mikrofon aus gehalten. Die Atmosphäre im Bierzelt ist eine andere als bei einem offiziellen Empfang.

Haben Sie die Rahmenbedingungen geklärt, sollten Sie sich an die Konzeption der Rede machen. Welche Botschaft wollen Sie transportieren? Eine klare und eindeutige Botschaft festzulegen, die sich inhaltlich wie ein roter Faden durch den Vortrag zieht, ist für jeden erfolgreichen Redner unverzichtbar. Die Botschaft ist die Kernaussage Ihrer Rede. Sie ist das, was sich die Zuhörer merken sollen. Haben Sie Ihr Ziel definiert, die Botschaft erkannt, können Sie sich ans Schreiben machen. Aber: Bedenken Sie, Sie sollen kein Buch schreiben, keinen Artikel, sondern eine Rede halten. Das gesprochene Wort wirkt anders als das geschriebene Wort. Beherzigen Sie deswegen die zuvor dargelegten Tipps.

Beachten Sie	Vermeiden Sie
Verschaffen Sie sich umfangreiche Informationen über die Zuhörer, deren Zusammensetzung und Erwartungen (Teilnehmerliste).	Die beste Dramaturgie einer Rede nutzt nichts, wenn der Redner einen falschen Ton anschlägt oder am Anlass vorbeiredet. Informieren Sie sich deshalb genau über den Grund der Rede.
Informieren Sie sich über die Art und Ausstattung des Vortragsraums. Äußere Bedingungen beeinflussen entscheidend den Verlauf einer Rede.	Eine falsche Sprache lässt die Zuhörer sofort abschalten. Vermeiden Sie Fachjargon, wenn im Publikum Laien sitzen.
Informieren Sie sich, ob am Vortragsort zum Beispiel ein Bild hängt, eine Plastik steht oder es andere Anknüpfungspunkte gibt, auf die Sie in der Rede Bezug nehmen können.	Vermeiden Sie lange Reden im Freien, bei Tisch oder vor stehendem Publikum, sonst schalten die Zuhörer ab.
Schreiben Sie alle für die Rede interessanten Fakten auf einen Bogen Papier. Ein Stichwort genügt. Das bringt ein Optimum an Übersichtlichkeit.	Pfropfen Sie keine Fakten in die Rede, bloß weil sie vorher gesammelt worden sind. Nur was die Botschaft zu transportieren hilft, gehört in die Rede. Alles andere verwirrt.
Formulieren Sie eine kurze, prägnante Botschaft als Kernaussage auf einem Blatt Papier und legen Sie es gut sichtbar auf den Schreibtisch, damit Ihr Blick während der Redevorbereitung immer wieder darauf fällt.	Packen Sie nicht Ihr gesamtes Wissen aus! Nur was die Hörer interessiert, beeinflussen und motivieren kann, gehört in die Rede! Was sie überfordert und deswegen abschreckt, ist Ballast.
Prüfen Sie Richtigkeit, Treffgenauigkeit und Aussagekraft der Botschaft im Gespräch mit Bekannten oder Betroffenen.	Vermeiden Sie es, sich gleich in die Arbeit des Formulierens zu stürzen. Denken Sie lieber erst einmal mit ein bisschen Distanz über das bisher Erarbeitete nach.
Versuchen Sie, vom Besonderen des Einzelfalls den Bogen zum Allgemein-Interessanten zu schlagen. Greifen Sie zu einschlägiger Literatur.	

Abbildung 70: Tipps (vgl. von Trotha, T.: Reden schreiben, in: MediumMagazin, 10/1997)

Bevor Sie mit Ihrer Rede an die Öffentlichkeit gehen, sollten Sie diese auch unbedingt üben. Falls Sie Ihre Stimme vorher in Schwung bringen möchten, üben Sie mit diesem kleinen Gedicht, dass das Anlaut-H übt¹⁹:

„Hinterm Haus heult Hassan,
Harrachs Hofhund, heißhungrig hervor -
Hetzt herzhaft Hennen und Hahn
Halb haushoch zum Heuhaufen hin!
Hoiho! Hallt hastig des Hausherrn Horn!
Hierher, Hofhund! - -
Horch: Hurtig huscht Hassan zur Hütte.“

Achten Sie beim Anlaut-H darauf, dass Ihr Rachen beim Sprechen weit geöffnet ist. Die Zunge liegt möglichst tief, die Lippen sind gerundet. Atmen Sie ruhig aus. Nach einigen Übungen merken Sie selbst, wie Sie ruhiger, langsamer und deutlicher sprechen.

Die **Produktionsstadien der Rede** (inventio, dispositio, elocutio, memoria, actio) lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Erfassen Sie das Thema (Inventio)
Am Anfang steht die Erkenntnis des Themas. Sie sollten es auch zu einer der drei Redegattungen (Gerichtsrede, Politische Rede, Festrede) zuordnen können. Sodann geht es an die Recherche. Hierzu gehört das Auffinden aller zur wirkungsvollen Behandlung des Gegenstands nötigen Argumente und Materialien.
2. Gliedern Sie (Dispositio)
In diesem Arbeitsstadium legen Sie die Gliederung des Stoffes fest. Hierbei bildet die Frage nach der Angemessenheit der Gliederung der Sache und dem Publikum ein wichtiges Kriterium. Mit der Lehre von den vier Redeteilen hat die Rhetorik systematische Hilfen für diese Aufgabe entwickelt. Die vier Redeteile bestehen aus der Einleitung (exordium), der Darlegung des Sachverhalts (narratio), der Argumentation und der Beweisführung (argumentatio), schließlich dem Redeschluss (conclusio, peroratio).
3. Verfassen Sie die Rede (Elocutio)
Dieses Arbeitsstadium umfasst die sprachlich-stilistische Produktion der Rede. Die Herstellung macht das differenzierteste Teilgebiet der Rhetorik aus. Es umfasst die Figuren und Tropen sowie den Wortgebrauch und die Satzfügung, soweit diese nicht grammatischen, sondern stilistisch-rhetorischen Zwecken nützlich sind. Sprachrichtigkeit, Deutlichkeit, Angemessenheit an Inhalt und Zweck der Rede, Redeschmuck und Vermeidung alles Überflüssigen sind die obersten Qualitäten.
Versuchen Sie eine sympathische Beziehung zwischen Redner und

¹⁹ *Der kleine Hey - Die Kunst des Sprechens. Schott Musik International, 50. Auflage, Mainz 2000.*

Publikum herzustellen. Handlungsbezogene Ausdrucksweisen wirken lebendig und zielen auf Entscheidung und praktische Veränderung aufgrund der zuvor durch Darlegung und Argumentation erreichten Einstellungsveränderung oder -sicherung.

4. Nutzen Sie Bilder und Vergleiche (Memoria)
In diesem Stadium konzentriert sich der Redner auf das Einprägen der Rede ins Gedächtnis (memoria). Dies geschieht mittels memo-technischer Regeln und bildlicher Vorstellungshilfen. Das bedeutet, das Gesagte noch einmal mit anderen Worten, vielleicht mit Bildern und Vergleichen zu wiederholen. Hierzu sollten Sie Vergleiche nutzen, unter denen sich die Zuhörer etwas vorstellen können, bestenfalls von denen sie persönlich betroffen sind.

5. Halten Sie die Rede (Actio)
Dieses Produktionsstadium besteht in der Verwirklichung der Rede durch Vortrag (pronuntiatio), Mimik, Gestik und sogar Handlungen (actio). Die Rhetorik entwickelte eine ausgefeilte Sprechtechnik, Regeln zur körperlichen Beredsamkeit und in neuerer Zeit eine Rhetorik der Präsentation und der medialen Darbietung.

Haben Sie eine Rede gehalten, so ist es empfehlenswert im Anschluss eine Selbstanalyse durchzuführen. Ihr Ziel ist es ja, Ihre Fähigkeiten ständig zu verbessern, dazu gehört es dann auch, die erbrachte Leistung kritisch auf den Prüfstand zu stellen.

Checkliste für die Selbstanalyse

Nach dem Vortrag:	ja	nein
War der Schluss gelungen?		
Reichten meine Aktivitäten aus, um das Publikum zu interessieren?		
Habe ich meine Zuhörer überfordert?		
War die Aussprache in Ordnung?		
Habe ich genügend Beispiele gebracht?		
War der Blickkontakt zu meinen Zuhörern ausreichend?		
War der Vortrag verständlich?		
War der Einstieg gut?		
Habe ich viele „Schnitzer“ gemacht?		

Nach dem Vortrag:	ja	nein
War mein Erscheinungsbild in Ordnung?		
Habe ich zu viel unbekannte Wörter benutzt?		
War ich offen in meiner Körperhaltung?		
War mein Redetempo zu hoch?		
Stimmten Gesten und Worte mit dem Thema überein?		
Konnten sich meine Zuhörer das Gesagte gut merken?		
War der Vortrag gut gegliedert?		
Habe ich die technischen Hilfsmittel ausreichend genutzt?		
Waren die Informationen interessant für meine Zuhörer?		
War meine Körpersprache richtig?		
Habe ich mich in meinem Vortrag zu sehr ans Manuskript gehalten und war dadurch zu unflexibel?		
Waren die Redepausen richtig gesetzt und ausreichend?		
War meine Aussprache den Raumverhältnissen angepasst?		
War der „rote Faden“ immer deutlich?		
War der Inhalt, das Thema verständlich?		
War der Abschluss richtig?		
Wirkte ich sicher?		
Hat mir die Veranstaltung Spaß gemacht?		
Waren Stockungen von den Zuhörern zu bemerken?		
Kam ich bei den Zuhörern gut an?		
Konnte ich das Gefühl vermitteln, das Thema zu beherrschen?		
Wirkte ich arrogant auf meine Zuhörer?		

Nach dem Vortrag:	ja	nein
Hatte ich meine Nervosität im Griff?		
War ich genügend vorbereitet?		
War mein Vortrag zeitlich im Rahmen?		
Habe ich auf Zwischenfragen zufriedenstellend reagiert?		
Bin ich auf mein Auditorium genügend eingegangen?		
War der Funke übersprungen?		
Gibt es noch etwas zu verbessern an meiner Vortragsweise?		

Checkliste der Hauptfehler

Persönliche:	ja	nein	manchmal
War meine Vorbereitungszeit zu kurz?			
Habe ich das Thema beherrscht?			
Hatte ich Lampenfieber?			
War meine Vortragsweise zu eintönig?			
War das Thema langweilig?			
Hatte ich Schwierigkeiten mit meinem Wortschatz?			
Zielerreichung:	ja	nein	manchmal
Wurden die Zuhörer ausreichend informiert?			
Waren in den Vortrag zu viele fremde Ideen und Gedanken enthalten?			
Wurden die Zuhörererwartungen erfüllt?			
Vorbereitung	ja	nein	manchmal

Habe ich den Vortrag zuvor mit Freunden, Bekannten oder Kollegen besprochen?			
Lassen sich Störfaktoren bei der Vorbereitung ausschließen?			
Habe ich wichtige Vortragsformen außer Acht gelassen?			
Habe ich zu viel Informationen in meinen Vortrag gepackt?			
Habe ich das Karteivortragssystem angewandt?			
Organisatorisch:	ja	nein	manchmal
Hatte ich genügend Zeit für die Vorbereitung?			
War die Manuskriptgestaltung richtig?			
Konnte ich mir die Namen der Teilnehmer merken?			
Umsetzung:	ja	nein	manchmal
Hatte ich den Einstieg gut gewählt?			
Hatte ich Gelegenheit, mich vor dem Vortrag „aufzuwärmen“ z.B. durch kurze Gespräche mit Teilnehmern?			
Waren meine Sätze kurz und prägnant?			
Habe ich das Thema getroffen?			
Habe ich zu lange und verschachtelte Sätze benutzt?			
War meine Sprache zu pathetisch?			
Habe ich zu viel Technik benutzt?			
Habe ich Auflockerungen eingestreut?			
Hatte ich es versäumt, bei der Vorbereitung wichtige Punkte im Manuskript zu markieren?			
War meine Ausstrahlung zu unpersönlich?			

Wirkte ich nervös und angespannt?			
Meine Mimik stimmte nicht mit dem Thema überein!			
War meine Ausdrucksweise zu eintönig?			
Habe ich die Redepausen richtig gesetzt?			
Ich habe mich während des Vortrags zu sehr mit der Technik beschäftigt!			
Ich habe keinen Blickkontakt mit meinen Zuhörern hergestellt!			
Habe ich die Zuhörer mitgerissen?			
Waren meine Aussagen klar und deutlich bezüglich des Themas?			
Im Bezug auf mein Publikum:	ja	nein	manchmal
Der Vortrag war zu kurz / zu lang!			
Ich habe nicht bemerkt, dass sich die Zuhörer langweilten!			
Meine Formulierungen waren zu unpersönlich!			
Den Zuhörern fehlten Arbeitsunterlagen!			
Ich habe das Auditorium zu wenig in den Vortrag eingebunden!			
Ich sprach über die Köpfe meines Auditoriums hinweg!			
Einwände habe ich nicht richtig beantwortet!			
Ich habe meine Formulierungen nicht meinen Zuhörern angepasst!			
Vortragsende:	ja	nein	manchmal
Ich habe keine Zusammenfassung gemacht!			
Ich habe kein Fazit gezogen!			

Ich habe dem Auditorium nicht gedankt!			
--	--	--	--

Das Institut für Allgemeine Rhetorik der Universität Tübingen hat die Rede „Quo vadis Europa?“ des Grünen Europa-Abgeordneten Daniel Cohn-Bendit zur Rede des Jahres 2000 gewählt. Jury-Mitglieder waren Prof. Dr. Gert Ueding, Prof. Dr. Joachim Knappe, Peter Weit sowie Boris Kositzke. Ich habe diese Rede als Beispiel ausgewählt, weil sie eine klare Gliederung aufzeigt und auch die Gefühle der Menschen anspricht (Die Rede ist im Internet nachzulesen: <http://www.welt.de/daten/2000/11/03/1103pod200428.htx>)

Das A und O einer guten Rede ist zu 50% die Vorbereitung und zu 50% das Halten der Rede. Nur ganz professionellen Rednern gelingt es mit einer fremderstellten Rede einen guten Vortrag zu halten. Dazu zählen wir alle in der Regel nicht, weil wir Redenhalten nicht als unser Tagesgeschäft betreiben. Nutzen Sie die Punkte der Produktionsstadien einer Rede zur Erarbeitung. Ist Ihre Rede fertig, dann üben Sie unbedingt - möglichst vor einem Publikum und lassen Sie - soweit verfügbar - die Videokamera laufen. Nur so können Sie die Wirkung Ihrer Worte, Ihrer Mimik und Körperhaltung kontrollieren. Ist die Rede dann gehalten worden, vergessen Sie nicht die Selbstanalyse durchzuführen, denn schließlich wollen Sie doch immer besser werden und aus eventuell gemachten Fehlern lernen.

Literaturtipps

Palausch, P.: Souverän frei reden. Das praxisorientierte Handbuch für Rhetorik und Präsentation, Orell Füssli, Zürich, 2000

Will, H.: Mini-Handbuch Vortrag und Präsentation, Beltz, 2001

8.11 Geschäftskorrespondenz

1.1.1 Briefe

Es ist mitunter schon abenteuerlich, wie manche Briefe sowohl optisch als auch schriftlich gestaltet sind. Ich spreche von der ganz normalen Geschäftskorrespondenz, also nicht von irgendwelchen Werbe-Briefen, die eigenen Regeln folgen.

Was zur Zeiten der Schreibmaschinen noch normal war, ist durch den Einzug der Personal Computer in Vergessenheit geraten. Früher waren die Unternehmen gezwungen, Firmenbriefbögen mit vielen vorgedruckten Informationen zu versehen. Es gehörte einfach zu einem Briefbogen, dass eine Zeile mit „Zeichen“, „Telefon/Durchwahl“, „Datum“ etc. vorhanden war. Im Zeitalter der digitalen Information ist das Vordrucken dieser Informationszeilen nicht mehr notwendig. Die Druckstücke können sich auf den größten gemeinsamen Nenner beziehen, das ist häufig einfach nur das Logo. Alles andere wird dann über die Formatvorlage der Textverarbeitung eingefügt. Das hat zur Folge, dass viele Briefe heute nicht mehr dem guten Ton entsprechen.

Eingeschlichen hat sich übrigens sogar ein erheblicher Formfehler, indem zunehmend gesetzlich vorgeschriebene Angaben auf Briefbögen einfach weggelassen werden. So muss beispielsweise eine GmbH den § 35a des GmbHG beachten:

- (1)¹ Auf allen Geschäftsbriefen, die an einen bestimmten Empfänger gerichtet werden, müssen die **Rechtsform** und der **Sitz der Gesellschaft**, das **Registergericht des Sitzes der Gesellschaft und die Nummer**, unter der die Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen ist, sowie **alle Geschäftsführer** und, sofern die Gesellschaft einen Aufsichtsrat gebildet und dieser einen Vorsitzenden hat, der Vorsitzende des Aufsichtsrats mit dem Familiennamen und mindestens einem ausgeschriebenen Vornamen angegeben werden.² Werden Angaben über das Kapital der Gesellschaft gemacht, so müssen in jedem Falle das Stammkapital sowie, wenn nicht alle in Geld zu leistenden Einlagen eingezahlt sind, der Gesamtbetrag der ausstehenden Einlagen angegeben werden.
- (2) Der Angaben nach Absatz 1 Satz 1 bedarf es nicht bei Mitteilungen oder Berichten, die im Rahmen einer bestehenden Geschäftsverbindung ergehen und für die üblicherweise Vordrucke verwendet werden, in denen lediglich die im Einzelfall erforderlichen besonderen Angaben eingefügt zu werden brauchen.
- (3)¹ Bestellscheine gelten als Geschäftsbriefe im Sinne des Absatzes 1.² Absatz 2 ist auf sie nicht anzuwenden.
- (4)¹ Auf allen Geschäftsbriefen und Bestellscheinen, die von einer Zweigniederlassung einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung mit Sitz im Ausland verwendet werden, müssen das Register, bei dem die Zweigniederlassung geführt wird, und die Nummer des Registereintrags angegeben werden; im Übrigen gelten die Vorschriften der Absätze 1 bis 3, soweit nicht das ausländische Recht Abweichungen nötig macht.² Befindet sich die ausländische Gesellschaft in Liquidation, so sind auch diese Tatsache sowie alle Liquidatoren anzugeben.

Ferner gilt noch § 125 a HGB „Angaben auf Geschäftsbriefen“

- (1)¹ Auf allen Geschäftsbriefen der Gesellschaft, die an einen bestimmten Empfänger gerichtet werden, müssen die Rechtsform und der Sitz der Gesellschaft, das Registergericht und die Nummer, unter der die Gesellschaft in das Handelsregister eingetragen ist, angegeben werden.² Bei einer Gesellschaft, bei der kein Gesellschafter eine natürliche Person ist, sind auf den Geschäftsbriefen der Gesellschaft ferner die Firmen der Gesellschafter anzugeben sowie für die Gesellschafter die nach § 35a des Gesetzes betreffend die Gesellschaften mit beschränkter Haftung oder § 80 des Aktiengesetzes für Geschäftsbriefe vorgeschriebenen Angaben zu machen.³ Die Angaben nach Satz 2 sind nicht erforderlich, wenn zu den Gesellschaftern der Gesellschaft eine offene Handelsgesellschaft oder Kommanditgesellschaft gehört, bei der ein persönlich haftender Gesellschafter eine natürliche Person ist.

(2) Für Vordrucke und Bestellscheine ist § 37a Abs. 2 und 3, für Zwangsgelder gegen die zur Vertretung der Gesellschaft ermächtigten Gesellschafter oder deren organschaftliche Vertreter und die Liquidatoren ist § 37a Abs. 4 entsprechend anzuwenden.

[1] § 125a eingef. durch G v. 4. 7. 1980 (BGBl. I S. 836), Abs. 1 Sätze 1 und 2 neu gef., Satz 3 geänd., Abs. 2 neu gef. durch G v. 22. 6. 1998 (BGBl. I S. 1474).

Besonders beliebt ist in letzter Zeit das Weglassen des Namens der Geschäftsführung oder das Weglassen der HR-Nummer.

Auch das Finanzamt hat so seine eigenen Anforderungen. So muss die Umsatzsteuer-Identifikationsnummer bei Geschäften innerhalb der EG eingedruckt werden. Seit Frühjahr 2002 ist zudem auf Rechnungen die Steuer-Nummer anzugeben.

Übrigens müssen auch BGB-Gesellschaften (GbR, Gesellschaft bürgerlichen Rechts) den Vornamen und den Nachnamen aller Gesellschafter auf dem Briefbogen vermerken!

Partnerschaftsgesellschaften müssen die Berufsbezeichnungen aller Partner auf dem Briefbogen tragen (Für die Angaben auf Geschäftsbriefen der Partnerschaft ist § 125a Abs. 1 Satz 1, Abs. 2 des Handelsgesetzbuchs entsprechend anzuwenden.)

Die Unhöflichkeit in der schriftlichen Kommunikation scheint bei uns zur Zeit keine Grenzen zu kennen. Betreffzeilen werden weggelassen - dabei erleichtern Sie das Lesen und die Zuordnung -, man kann nicht mehr erkennen, wer unterschrieben hat und viele andere Dinge. Ich ärgere mich regelmäßig, wenn ich Post mit einer unleserlichen Unterschrift erhalte und der Name des Unterschreibenden weder in der Grußformel ausgeschrieben enthalten ist oder in einem Bearbeiter-Vermerk. Mit diesen anonymen Briefen ist übrigens ein in Deutschland ansässiger internationaler Telekommunikations-Konzern ganz groß. Offensichtlich lautet hier die Firmenphilosophie „Bloß keine Namen, man könnte ja verantwortlich werden.“ Mit solcher Post mache ich heute nicht mehr viel Aufhebens; sie wandert in den Papierkorb.

Nicht ganz so schlimm finde ich es, wenn man mir das Geschlecht des Briefschreibers unterschlägt. Ein Stil, den übrigens Behörden gerne verfolgen. Ich unterstelle einmal bloße Gedankenlosigkeit und diktiere meine Antwortschreiben dann stets mit Herrn/Frau... Sehr geehrte Frau / sehr geehrter Herr /... Die Dame oder der Herr kann sich dann aussuchen, welchem Geschlecht er oder sie angehören möchte. Schön finde ich das freilich nicht. Zum einen, weil meine Antwortbriefe gezwungenermaßen gestelzt wirken und zum anderen, weil es mir die Telefonkorrespondenz erschwert.

Auch in Vergessenheit geraten sind die juristischen Aspekte einer Brief-Unterschrift.

Handlungsvollmacht

Zur Handlungsvollmacht heißt es in § 54 HGB:

(1) Ist jemand ohne Erteilung der Prokura zum Betrieb eines Handelsgewerbes oder zur Vornahme einer bestimmten zu einem Handelsgewerbe gehörigen Art von Geschäften oder zur Vornahme einzelner zu einem Handelsgewerbe gehöriger Geschäfte ermächtigt, so erstreckt sich die Vollmacht (Handlungsvollmacht) auf alle Geschäfte und Rechtshandlungen, die der Betrieb eines derartigen Handelsgewerbes oder die Vornahme derartiger Geschäfte gewöhnlich mit sich bringt.

(2) Zur Veräußerung oder Belastung von Grundstücken, zur Eingehung von Wechselverbindlichkeiten, zur Aufnahme von Darlehen und zur Prozessführung ist der Handlungsbevollmächtigte nur ermächtigt, wenn ihm eine solche Befugnis besonders erteilt ist.

(3) Sonstige Beschränkungen der Handlungsvollmacht braucht ein Dritter nur dann gegen sich gelten zu lassen, wenn er sie kannte oder kennen musste.

In § 57 HGB heißt es weiter:

Der Handlungsbevollmächtigte hat sich bei der Zeichnung jedes eine Prokura andeutenden Zusatzes zu enthalten; er hat mit einem das Vollmachtsverhältnis ausdrückenden Zusatzes zu zeichnen.

Hier sind die Zusätze i.A. (im Auftrag) üblich.

Aber Achtung: In der öffentlichen Verwaltung hat der Zusatz „im Auftrag“ als Zusatz zur Unterschrift eine andere rechtliche Bedeutung als im kaufmännischen Schriftverkehr. Die Verwendung der kaufmännischen Abkürzung „i.A.“ ist hier nicht üblich.

Prokura

Die Prokura ist im Handelsgesetzbuch geregelt (HGB §§ 51, 53). Danach muss ein Prokurist mit einem Zusatz unterschreiben, der ihn als Prokurist kenntlich macht. Üblich ist hier der Zusatz „ppa.“.

Ferner wird der Name der ranghöheren Person in der Unterschriftenzeile immer vor dem Namen der rangniedrigeren Person genannt. Beispiele:

Mit freundlichem Gruß Gerd Schmidt i.V. Volker Wust	Mit freundlichem Gruß ppa. Helga Maier i.A. Andi Kern
<i>Gerd Schmidt ist Geschäftsführer, Volker Wust sein Vertreter ohne Prokura</i>	<i>Helga Maier verfügt über Prokura, Andi Kern ist Sachbearbeiter und unterschreibt im Auftrag</i>

Wer sich einmal vergewissern möchte, was zum „guten Stil“ der Geschäftskorrespondenz gehört, sollte sich die DIN-Normen sowie ein kleines Buch von Karl Grün besorgen (vgl. Literaturtipps).

Übrigens, wussten Sie, dass man sogar mit der Abschiedsfloskel Gefühle / Meinungen ausdrücken kann? Schreiben Sie zum Beispiel sonst immer „Mit freundlichem Gruß“ und setzen Sie unter ein Reklamationsschreiben den Gruß „Hochachtungsvoll“, so heißt das für den Empfänger: „Ich bin überhaupt nicht mit der Verfahrensweise einverstanden - Bitte nehmen Sie nur wenn unbedingt notwendig, erneuten Kontakt auf - Lass mich in Ruhe“ - je nachdem, um welches Schreiben es sich handelt.

Für die Geschäftskorrespondenz sollten einige Hinweise beachtet werden. Ein zu gestelzter Stil ist ebenso zu vermeiden, wie eine Aneinanderreihung von Aufzählungen. Darüber hinaus gilt vor allem die Regel „schreiben Sie kundenorientiert.“ Selbst wenn Sie sich mit einem juristischen oder formalen Tatbestand auseinandersetzen müssen, gibt es immer einige Varianten diese Inhalte empfangenorientiert darzustellen.

1. Empfängerorientiert schreiben

Viele Menschen reden und schreiben zu viel, manche zu wenig, gemessen am Erfahrungshorizont des Adressaten.

2. Transparente Sätze

Verständliche Sätze verwenden. Im Allgemeinen sind kurze Sätze verständlicher als lange und Hauptsätze günstiger als Nebensätze.

3. Keine exotischen Wörter

Verwenden Sie Wörter aus dem allgemeinen Sprachgebrauch. Fachsprache, Dominanz von Fremdwörtern oder in eine Fremdsprache übersetzte Wörter sind fehlplatziert.

4. Kurze Wörter

sind im Durchschnitt leichter, mindestens rascher verständlich als lange Wörter: *Auto* gegen *Automobil* und *Kraftfahrzeug*, *Ziele* gegen *Zielprojektionen*, *kriegen* gegen *in Empfang nehmen*, *dumm* gegen *geistig zurückgeblieben*. Eine hohe Zahl von Silben je Wort kann als Indiz für Wortschwulst gelten.

5. Geläufige Wörter

sind leichter verständlich als seltene Wörter: *Motorrad* gegen *Kraftrad*, *Briefmarke* gegen *Postwertzeichen*, *Telefonzelle* gegen *öffentlichen Münzfernsprecher*. Sogar Abkürzungen können bekannter sein als das, was sie abkürzen, zum Beispiel *NATO* gegen *North Atlantic Treaty Organization*, ja selbst gegen *Nordatlantikpakt*.

6. Konkrete und bildhafte Wörter

sind leichter verständlich als abstrakte Wörter: *Haus* gegen *Eigenheim*, *Wohnung* gegen *Wohneinheit*, *Stadtpark* gegen *städtische Grünanlage*, *Dauerregen* gegen *ergiebige Niederschläge*.

7. Keine Polyseme:

Wörter mit verschiedenen Bedeutungen oder schillerndem Sinn erschweren die Verständlichkeit. *Sollen* zum Beispiel kann eine Aufforderung oder Ungewissheit ausdrücken (Er *soll* Dirigent werden: "Ich wünsche, dass er es wird."/ "Ich habe gehört, dass er es wird.").

8. Keine Synonyme:

Der Wechsel im Ausdruck, in der Schule ein eisernes Gebot, belebt den "Stil" - und erschwert die Verständlichkeit.

Das Schulgesetz, wonach die Verwendung etwa eines dreimaligen *machen* schlechthin zu vermeiden ist, sollte auf eine Regel reduziert werden, die Ausnahmen zulässt.

9. Verben sind besser als Substantive:

Verben im Aktiv besser als im Passiv (Passivsätze werden von Kindern spät verstanden und verlangen auch von Erwachsenen eine Umsetzung, die häufig eine messbare Zeit beansprucht). Die aktiven Verben möglichst nicht im Plusquamperfekt: "Das Unglück ereignete sich, als der Pilot vom Sessel *gefallen* war, nachdem der Gangster ihm ins Ohr *geschossen hatte*".

10. Keine imaginären Subjekte:

Wo Menschen handeln oder leiden, soll man sie nicht hinter Sachen verstecken, schon gar nicht hinter erdachten Sachen. "*Die Eskalation der Gewalt in Spanien hat erneut fünf Todesopfer gefordert.*" An diesem Zeitungssatz ist alles schief: Todesopfer einzufordern, war eine Spezialität des Gottes Baal in Karthago; "*die Eskalation*" ist niemand und nichts, dem irgendeine Forderung zuzutrauen wäre; und schließlich sind die fünf Toten eben die Eskalation und können daher nicht von der Eskalation getötet worden sein - so wenig wie der Ruf "*Maul halten, Vorsitzender!*" von dem "*Zwischenfall*" verursacht worden ist, den eben dieser Ruf und nur er darstellt.

11. Möglichst wenige Verneinungen:

Sie erschweren die Verständlichkeit, gleichgültig, ob sie durch *nicht, nein, kein, kaum, außer, und-* oder andere sprachliche Mittel ausgedrückt werden.

12. Abwechslungsreiche Sprache:

Die Gebrauchsanweisung für den Feuerlöscher kann sich sechs kurzgehackte Sätze leisten, weil jeder sie ohnehin interessant findet, sobald es brennt; und nur die höchste Einfachheit darf den Maßstab liefern. Je länger der Text jedoch, desto mehr gilt die Warnung: Eine Häufung kürzer Hauptwörter wirkt langweilig und ermüdend.

Abbildung 71: Checkliste zur Texterstellung (Quelle: vgl. Schuh, H.; Watzke, W.: Erfolgreich Reden und Argumentieren, Hueber-Holzmann Verlag, Ismaning, 1992, nach: Schneider, W.: Wörter machen Leute. Magie und Macht der Sprache, München/Zürich, 1976, S. 285 ff.)

Literaturtipps

Grün, K.; Der Geschäftsbrief, herausgegeben von DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Beuth Verlag, Berlin, 2002

DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.), Schreib- und Gestaltungsregeln für die Textverarbeitung, Sonderdruck von DIN 5008:2001, Beuth Verlag, Berlin, 2001

Hering, A.; Mattusek, M.: Geschäftskommunikation, Schreiben und Telefonieren, neue Rechtschreibung, Kursbuch m. Cassette, Max Hueber, 1996

1.1.2 E-Mail

Mit den elektronischen Netzwerken (Internet/Intranet) wurde die E-Mail fester Bestandteil der Kommunikation. Neben den Eigenschaften des niedrigen Preises im internationalen Nachrichtenaustausch sind vor allem die Zeit- und die Ortsunabhängigkeit wesentliche Vorteile, die kaum durch andere Medien erreicht werden. Von jedem Ort der Welt (an dem es einen Telefonanschluss gibt) können Nachrichten an jeden anderen Menschen (der eine E-Mail Adresse hat) gesandt werden. Die Nachricht erreicht ihn, egal wo er sich befindet. Auf diese Art und Weise können Menschen virtuelle Büros immer mit sich tragen, wenn sie die entsprechende technische Unterstützung dabei haben (z.B. Notebook, Telefon oder Handy).

Die besonderen Bedingungen, nämlich die Zeit- und Ortsunabhängigkeit, muss bei den E-Mail-Texten berücksichtigt werden. Sind Termine und Orte unvollständig oder unbestimmt (heute, morgen, etc.) angegeben, so ist es für den Empfänger der Nachricht, schwer direkt zu erkennen, um welchen konkreten Termin es sich handelt.

Obwohl E-Mail in seiner Gesamtheit unvergleichlich und damit unschlagbar ist, so ist es kaum ein Kommunikationssystem, das alle befriedigen wird. Es eignet sich eher für kurze Nachrichten, es ist dann langsam, wenn die Beteiligten nicht regelmäßig am Rechner sitzen und es kann praktisch von jedem gelesen und auch manipuliert werden.

Durch die Einfachheit und Schnelligkeit der E-Mail ist aber auch die Gefahr entstanden, kurz und knapp zu schreiben. So mancher Text, als E-Mail versandt, würde nie so auf einem Brief zu finden sein. Gerade bei der E-Mail Korrespondenz unter Kollegen wird schon einmal unbesonnen und schnell eine Nachricht getippt, die dann den Empfänger vor den Kopf stößt und beleidigt.

Vielen ist übrigens der Unterschied zwischen dem Empfänger einer E-Mail und dem Kopie-Empfänger einer E-Mail nicht klar. Der Empfänger ist der, der etwas mit dem Inhalt der Mail zu tun hat. Vielleicht muss er aufgrund dieser Mail eine Maßnahme einleiten oder einen Vorgang bearbeiten. Der Kopie-Empfänger wird hingegen nur informiert.

Wenn dies nicht eingehalten wird, führt das manchmal zu Verwirrung oder macht Rücksprache erforderlich, ob der Kopie-Empfänger etwas tun soll oder nicht. Oder, noch schlimmer, es führt dazu, dass die gestellten Fragen einfach vom Kopie-Empfänger bearbeitet werden und am Schluss zwei Leute die gleiche Arbeit gemacht haben. Klären Sie die Vorgehensweise in Ihrem Unternehmen ab. Machen Sie einige Regeln klar, Sie vermeiden damit Zeitverschwendung!

Eine Unart ist es in meinen Augen auch, E-Mails als Blind-Copy an weitere Kollegen oder andere Menschen zu senden. Der Empfänger einer E-Mail kann nämlich nicht erkennen, ob die an ihn gerichtete Mail vielleicht noch als

Blind-Copy an einen Kollegen, den Vorgesetzten etc. gesandt wurde. Das ist - so meine ich - wirklich kein Stil.

<p>Checkliste: Kommunikation per E-Mail im Business</p> <p>Würde ich den Text der E-Mail auch als Brief versenden?</p> <p>Sind meine Formulierungen durchdacht?</p> <p>Habe ich die Anrede nicht zu ‚schnoddrig‘ formuliert? (zum Beispiel Hallo, Hey, ...)</p> <p>Nur kurze Nachrichten werden in aller Regel gelesen. Handelt es sich um eine längere Mitteilung, so kann es sinnvoll sein, diese auf dem Geschäftsbogen zu schreiben und den Brief als Anlage zur E-Mail zu versenden.</p> <p>Habe ich berücksichtigt, dass E-Mails nicht immer ausgedruckt werden und zur Akte geheftet werden?</p> <p>Für den Chef: Gibt es eine Handlungsanleitung, wie mit E-Mails zu verfahren ist?</p>

Abbildung 72: Checkliste: Kommunikation per E-Mail

Praktisch und schön sind E-Mails zur Kommunikation unter Freunden. Termine können schnell koordiniert werden. Kontakte können auf diese Weise unproblematisch gepflegt werden. Völlig ungeeignet ist die elektronische Post jedoch, um Probleme zu erörtern oder schwierige Sachverhalte zu schildern.

Die Innovation der E-Mails hat natürlich auch die Marketing-Spezialisten auf den Plan gerufen. Offiziell darf man keine Werbe-Mails an einen Empfänger versenden, zu dem man noch keinen Kontakt hatte. Die Praxis sieht aber ganz anders aus.

Zum einen bekommen wir in unserem Unternehmen zum Beispiel viele E-Mails von Firmen, zu denen wir noch nie Kontakt aufgenommen haben. Vom Anpreisen einer Kaffeemaschine, über Seminarangebote und Sex-Angeboten bis hin zu Kunstangeboten - hier kommt alles an, was man kaufen kann. Zum anderen werden wir von Unternehmen beworben aufgrund der Tatsache, dass wir uns in Branchenbüchern etc. eingetragen haben und wir uns hier kaum dagegen wehren können, weil mit dem Eintrag in solche elektronischen Verzeichnisse auch die Genehmigung verbunden ist, das wir Werbemails empfangen.

E-Mail Programme wie zum Beispiel Outlook verfügen zwar über "Jung-Mail-Filter", die unerwünschte Mails abhalten können. Aber, die Pflege der Adressen ist aufwendig.

8.12 Exkurs: Interkulturelle Kommunikation

Andere Länder, andere Sitten - das gilt nicht zuletzt auch für Kommunikationsregeln. Wer die internationalen Rituale nicht kennt oder befolgt, manövriert sich im Gespräch schnell ins Abseits. Das Wissen um Prozesse und Probleme interkultureller Kommunikation ist in Zeiten von Internationalisierung und Globalisierung notwendig. Dies betrifft sowohl die berufliche Situation als auch Situationen im Urlaub. Denn die unterschiedliche Formulierung von Kritik, Anweisungen und Bitten oder unterschiedliche Gesprächsstrategien können zu Missverständnissen führen, die die Zusammenarbeit mit ausländischen Partnern schwierig machen oder die Kommunikation im Urlaub empfindlich stören.

Im Fernen Osten und in Europa gilt die Frage nach dem Jahresverdienst als unschicklich. In den USA hingegen ist das eine absolut akzeptable Gesprächseröffnung, die sogar direkt nach der gegenseitigen Vorstellung erfolgen kann. Selbst nonverbale Kommunikation zwischen Menschen aus unterschiedlichen Kulturkreisen hat manchmal ihre Tücken. Bereits die unterschiedliche Begrüßungsform kann zu Beziehungsstörungen führen. So schütteln sich in unseren Kreisen die Menschen zur Begrüßung die Hand, in Japan hingegen gilt eine kurze Verbeugung als angemessen. Während die Verbeugung bei uns antiquiert wirkt, ist für den Japaner das Händeschütteln zu vertraut.

Auch der Umgang mit Komplimenten ist nicht immer einfach. In den USA werden häufig Komplimente gemacht. Man braucht nur einen Laden zu betreten und schon schwärmt die Verkäuferin hemmungslos von dem Hemd, das man anhat. Dann gehört es sich, das Kompliment herunterzuspielen ("Das ist ja schon ganz alt") oder es zurückzugeben ("Ihr Rock ist aber auch sehr schön"). Ganz anders auf dem roten Kontinent (Australien). Da nimmt man ein Kompliment, so wie es kommt. Und lässt man nun einen Australier nach Amerika, und der erwidert auf eine der üblichen Schmeicheleien einfach nichts, steht der sofort als ungehobelt und schlecht erzogen da.

Unter denen während des Krieges in England stationierten amerikanischen Soldaten war die Ansicht weit verbreitet, die englischen Mädchen seien sexuell überaus leicht zugänglich. Merkwürdigerweise behaupteten die Mädchen ihrerseits, die amerikanischen Soldaten seien übertrieben stürmisch. Eine Untersuchung führte zu einer Lösung dieses Widerspruchs. Es stellte sich heraus, dass das Paarungsverhalten - vom Kennenlernen der Partner bis zum Geschlechtsverkehr - in England wie in Amerika ungefähr dreißig verschiedene Verhaltensformen durchläuft, das aber die Reihenfolge dieser Verhaltensformen in den beiden Kulturbereichen verschieden ist. Während zum Beispiel das Küssen in Amerika relativ früh kommt, tritt es im typischen Paarungsverhalten der Engländer relativ spät auf. Praktisch bedeutet dies, dass eine Engländerin, die von ihrem Soldaten geküsst wurde, sich nicht nur um einen Großteil des für sie intuitiv „richtigen“ Paarungsverhaltens betrogen fühlte, sondern zu entscheiden hatte, ob sie die Beziehung an diesem Punkt abbrechen oder sich dem Partner sexuell hingeben sollte. Entschied

sie sich für die letztere Alternative, so fand sich der Amerikaner einem Verhalten gegenüber, das für ihn durchaus nicht in dieses Frühstadium der Beziehung passte und nur als schamlos zu bezeichnen war. Die Lösung eines solchen Beziehungskonflikts durch die beiden Partner selbst ist natürlich deswegen praktisch unmöglich, weil derartige kulturbedingte Verhaltensformen und -abläufe meist völlig außerbewusst sind. Ins Bewusstsein dringt nur das undeutliche Gefühl: der andere benimmt sich falsch²⁰.

Kulturdimensionen

Ein wichtiges Beispiel für die Erforschung der interkulturellen Kommunikation ist die Arbeit des belgischen Anthropologen und Wirtschaftswissenschaftlers Geert Hofstede²¹, der in einer Erhebung arbeitsrelevante Werte und Einstellungen von Mitarbeitern bei IBM in über 40 Ländern mittels circa 120.000 Fragebögen erforschte. Hofstede stellt fest, dass vier Dimensionen Kulturen entscheidend prägen, und zwar die Machtdistanz, die Dimensionen Individualismus/Kollektivismus, Feminität /Maskulinität und die Unsicherheitsvermeidung.

Die Dimension der Machtdistanz zeigt, ob Mitarbeiter eher die Beratung untereinander bevorzugen (geringe Machtdistanz: etwa bei IBM in skandinavischen Ländern) oder ob der Vorgesetzte oft Anweisungen erteilt (hohe Machtdistanz: zum Beispiel bei IBM in Lateinamerika, Asien). Die Dimension des Individualismus/Kollektivismus bezieht sich auf die Bindungen, die innerhalb einer Gesellschaft existieren. In kollektiven Kulturen (beispielsweise in arabischen oder vielen asiatischen Ländern) haben Beziehungen häufiger gegenüber Aufgaben Vorrang, das heißt auch, dass eher eine harmonische Konfliktregelung gesucht wird. Maskulinität bezieht sich bei Hofstede auf Kulturen, in denen Werte wie Leistung, Anerkennung, Konkurrenz, Aufstieg und Herausforderung gewöhnlich herausragende Werte sind (wie in Japan, Österreich, Italien, der Schweiz, den USA und anderen Ländern), während in femininen Gesellschaften (zum Beispiel in Skandinavien, in asiatischen und vielen lateinamerikanischen Ländern) eher die Beziehung zu Arbeitskollegen, zudem Lebensqualität und Kooperation Bedeutung besitzen.

Die vierte der zentralen Dimensionen bei Hofstede ist die Dimension Unsicherheitsvermeidung. Mit ihr wird das Ausmaß beschrieben, in dem sich Mitglieder einer Kultur durch unsichere Situationen bedroht fühlen und entsprechend unflexibel sind.

Diese vier Dimensionen prägen nach der These auch das Gesprächsverhalten der Kulturteilhaber. Ein Mitglied einer kollektiven Kultur, etwa eine Chinesin, formuliere Kritik eher sehr indirekt, so dass ein Mitglied einer individualistischen Kultur, etwa ein Deutscher, diese Kritik häufig nicht als solche verstehe. Umgekehrt betrachte ein Chinese einen Deutschen oft wegen

²⁰ Watzlawick, P.; Beavin, J. N.; Jackson D. D.: Menschliche Kommunikation. Bern, Göttingen, Toronto, Seattle: Verlag Hans Huber, 9. unveränderte Aufl. 1996, S. 20

²¹ Hofstede, G.: Interkulturelle Zusammenarbeit. Kulturen - Organisationen - Management, Gabler Verlag, Wiesbaden, 1997

seiner direkten Form der Kritik als aggressiv und unhöflich. Das kann in Gesprächen zu Missverständnissen bis hin zu Beziehungsstörungen führen und letztendlich die internationale Zusammenarbeit unnötig erschweren.

Kulturen und ihre Zeitsprachen

Die Kulturanthropologen Edward T. Hall und Mildred R. Hall²² haben detaillierte Interviews mit Vertretern der Wirtschaft und verschiedener anderer Berufsgruppen wie Schriftstellern oder Künstlern durchgeführt. Jede Kultur hat nach ihnen ihre eigene „Zeitsprache“.

Demnach existieren Kulturen, in denen die Zeit so eingeteilt ist, dass eins nach dem anderen kommt. Es gibt aber auch Menschengruppen, die die Zeit so "zerteilen", dass die Handlungsabläufe einander überschneiden und überlagern. Der Unterschied zwischen den zwei Systemen macht sich im Geschäftsleben bemerkbar: In Kooperationen zwischen Unternehmen verschiedener Nationen. So sind zum Beispiel Deutsche eher "Zeiteinteiler": es ist ihnen wichtig, dass sie sich immer nur mit einer einzigen Aufgabe beschäftigen und nicht mehrere Dinge gleichzeitig unternehmen.

Menschen aus Lateinamerika hingegen erledigen Aufgaben oft parallel zueinander. Ferner denken unterschiedliche Menschengruppen anders über das Wesen der Zeit: im Westen ist Zeit Geld; in anderen Orten der Welt kommt die Zeit, die heute vergeudet wurde, morgen wieder. Die Zeit gehört einem nicht selbst, sondern anderen oder der Natur.

Ellenbogen-Länder

In Ellenbogen-Ländern (Spanien, Italien, Griechenland, Türkei, Indien und Südamerika) kommt man sich beim Gespräch auch unter Fremden so nah, dass die Ellenbogen sich berühren. Persönliche Beziehungen werden wichtiger genommen als Gesetze. Sie sind oft sogar Voraussetzung für spätere Geschäftsverhandlungen. Fragen nach Privatem sind deshalb bessere Small Talk Themen als die Diskussion abstrakter Probleme. Auch Komplimente dürfen hier direkt und sehr persönlich sein.

Handgelenk-Kulturen

In Handgelenk-Kulturen (Frankreich, USA, Russland, arabische Ländern, China und Australien) wächst der Abstand, den Gesprächspartner als angenehm empfinden, fast auf Armeslänge. In diesen Gegenden konzentriert sich Small Talk zwar auf Menschen und Familien, aber eben mehr indirekt. Ein Kongressredner, dem beide zugehört haben, ist daher oft ein brauchbareres Thema als das Privatleben des Angesprochenen. Komplimente in Bezug auf intellektuelle Leistungen im Gespräch kommen besser an als ein Lob für gutes Aussehen.

Fingerspitzen-Länder

²² Hall, Edward, T.: The Dance of Life: The Other Dimension of Time, Peter Smith Pub, 1996

In Fingerspitzen-Staaten wie Deutschland, England, den skandinavischen Ländern, Kanada oder Japan wird dagegen Wert auf körperlichen Abstand gelegt. Privatleben oder Familie sind in aller Regel tabu. Hier ist ein Gespräch über die gemeinsam erlebte Situation ergebnisreicher als über persönliche Dinge. Komplimente über den Beruf, die Firma, das professionelle Wissen des Gesprächspartners werden unbefangen entgegengenommen. Ein Lob über die Person oder seine Kleidung wird eher als aufdringlich oder einschmeichelnd empfunden.

In den USA sind persönliche Beziehungen und Freundschaften eher von kurzer Dauer (schnelle Kommunikation), in Deutschland dagegen dauert es länger, bis sich eine Freundschaft bildet (langsame Kommunikation). Entsprechend unterscheiden sich auch die sprachlichen Umgangsformen in Gesprächen. Deutsche sind zu Beginn eines Gesprächs häufig distanzierter, Amerikaner dagegen sehr viel offener. Diese Offenheit wiederum werde von Deutschen oft falsch interpretiert. Sie glaubten, einen guten Freund gewonnen zu haben, dieser kenne aber möglicherweise beim nächsten Treffen schon nicht mehr ihren Namen.

Amerikanisches Bewusstsein

Eine Vertriebs-Mitarbeiterin wird von ihrem Unternehmen, der Beispiel GmbH, in die USA geschickt. Sie soll ein Joint-Venture mit einer dort ansässigen Firma anbahnen. Aus Vorgesprächen wusste man, dass das gegenseitige Interesse sehr hoch war und eigentlich nur noch über die Feinheiten und Modalitäten zu beraten sei.

Angela Mustermann stieß bei ihren ersten Gesprächen in der zukünftigen Partnerfirma auf unerwartete Schwierigkeiten. Als dann nach einigen Verzögerungen der Vertrag doch abgeschlossen werden konnte, kehrte Angela Mustermann erleichtert aber konsterniert nach Deutschland zurück. Niemand in der Beispiel GmbH konnte sich die aufgetretenen Schwierigkeiten erklären. Es gab objektiv keine sachlichen Fehler zu vermerken.

In der nächsten Zeit traten mit der Partner-Firma immer wieder sachliche Unstimmigkeiten auf, und es gab Missverständnisse bezüglich nicht eingehaltener Absprachen und Detailfragen. Es war jedes Mal nichts besonders gewichtiges, aber die Einführung des Produktes verzögerte sich. Es kostete alle Beteiligten mehr Arbeitskraft und Zeit, als vorgesehen.

Unter Beteiligung eines Beraters wurden die Ursachen für die Störungen ermittelt.

Hierzu ist zu bemerken, dass in den USA generell die Individual-Sphäre sehr viel größer ist, als in Europa. Während Männer eine relativ große persönliche Sphäre beanspruchen, nehmen Frauen dort üblicherweise ihr "privates Revier" vor dem Körper sehr stark zurück, um es mehr nach hinten ausdehnen. Selbst eine vorbereitete Geschäftsfrau steht in den USA üblicherweise mit ihrem Körperbewusstsein etwas "hinter sich". In Deutschland tragen selbstbewusste Geschäftsfrauen ihr Bewusstseinsfeld genauso wie ihre

männlichen Kollegen eher vor sich her. Die deutsche Vertriebs-Mitarbeiterin war also ebenfalls nach vorne orientiert. Sie ging mit ihrem inneren Bewusstsein auf ihre Geschäftspartner zu und berührte, ohne sich dessen bewusst zu sein, deren persönliche Sphäre.

Diese ungewohnte Nähe wurde von ihren männlichen Verhandlungspartnern unterschwellig als Flirt interpretiert, und führte zu Verwirrung, was die sachliche Abspeicherung der Gesprächsinhalte anging. So entstanden viele Verständnisfehler. Nachdem dies erkannt und korrigiert worden war, verbesserte sich die Zusammenarbeit erheblich.

Angela Mustermann und andere weibliche und männliche Mitarbeiter im Vertrieb beider Firmen lernen von nun an, zuerst die landesübliche Körper-Bewusstseins-Art und Individual-Sphäre des Gastlandes zu kopieren. Insbesondere Frauen laufen mit dieser Kommunikations-Technik weniger Gefahr, als unsachlich und emotional abgelehnt zu werden.

Machtdistanz in der türkischen Kultur

Akser Kartari, ebenfalls der Kulturanthropologie verbunden, hat Probleme der deutsch-türkischen Kommunikation bei einem großen deutschen Automobilhersteller untersucht. Die Analyse von Fragebögen ergab, dass die große Machtdistanz der türkischen Kultur dazu führe, dass Nachfragen an Ältere oder Vorgesetzte nicht erwünscht seien, auch wenn bei der Arbeit etwas nicht verstanden werde. Aufgrund der kollektiven Ausrichtung der türkischen Kultur lehnten türkische Mitarbeiter des Automobilherstellers auch vorgetragene Bitten häufig nicht ab und gäben keine negativen Antworten. Das führe dann oft zu großen Missverständnissen. Ein „ja“ habe oft in der türkischen Kultur nicht die eigentliche Bedeutung des Zustimmens. In einer kollektiven Kultur wie der türkischen sei es auch nicht üblich, so Kartari, Kritik direkt zu formulieren.

Hierarchieorientierte Tschechen

Auch in der deutsch-tschechischen Zusammenarbeit gibt es zahlreiche Missverständnisse, so zum Beispiel im Bereich der Entscheidungsfindung, des Führungsstils und der Arbeitseinstellung. Tschechische Manager beziehen ihre tschechischen Mitarbeiter nicht in die Entscheidungsfindung ein. Bei der gemeinsamen deutsch-tschechischen Entscheidungsfindung erwarten deshalb die tschechischen Mitarbeiter auch, dass deutsche Manager die Entscheidungen treffen und formulieren, was zu Irritationen bei den deutschen Managern führt.

Offene Diskussionen, die bei deutschen Managern der Entscheidungsfindung dienen, empfinden die tschechischen Mitarbeiter eher als aggressiv. Unter Tschechen werden Entscheidungen oft im Vorfeld durch informelle Absprachen geregelt. Insgesamt beklagen tschechische Mitarbeiter auch die deutsche direkte und offene Form der Kritik und des Widerspruchs. Tschechen formulieren Kritik und Widerspruch nicht so offen wie die Deutschen.

Schweigsame Finnen

Da, wo die deutschen Moderatoren viele Worte benutzten, geht der finnische Moderator oft geizig mit ihnen um. Die finnischen Moderatoren bevorzugen oft elliptische Formen, die den deutschen etwas grob vorkämen. Finnische Geschäftsleute nutzen häufig eine sinkende Satzintonation und eine Pausenlänge zwischen ihren Gesprächsbeiträgen, die für deutsche Ohren Signale darstellen, dass der Gesprächspartner mit seinem Redebeitrag am Ende ist, was aber zumeist nicht der Fall ist. Dies kann zu großen Missverständnissen führen und hat auch den Stereotyp vom schweigsamen Finnen gefördert.

Die Schweden und die Emotionalität

Auch zwischen schwedischen und deutschen Interaktanten kann es zu Problemen und Missverständnissen kommen. Emotionalität drückt sich neben lexikalischen Mitteln auch durch phonologische Mittel aus (Tonhöhe, emphatische Hervorhebung, Zerdehnung, Betonung auf jeder Silbe etc.), unterstützt durch Mimik und Gestik. Diese Mittel werden in Schweden bei sprachlichen Äußerungen aber weniger verwendet als in Deutschland. Zum Beispiel wird ein von einem Schweden geäußertes „Ich bin krank“ ohne leidenden Ton, mimisch nicht begleitet von Stirnrunzeln und zusammen gekniffenen Augen, von einem Deutschen unterinterpretiert. Er hält die Krankheit für nicht so schlimm, obwohl der Schwede ausdrücken wolle, dass es ihm sehr schlecht gehe.

Die Franzosen und die Harmonie

Franzosen sind Mitglieder einer Kultur mit größerer Machtdistanz. Sie widersprechen weniger direkt. Sie benutzen weniger direkte Dissensmarkierer (wie „nein“, „aber“) als Deutsche und schwächen Widerspruch eher ab, etwa durch ein vorausgeschicktes „na ja“, durch Verzögerungen mit Schweigephasen, „ja, aber“, durch einleitende Entschuldigungen und andere Formen. Franzosen bevorzugen eine harmonische, beziehungsorientierte Gesprächskultur. Die französischen Manager zum Beispiel dehnen Einleitungs- und Abschlussphasen in Verhandlungsgesprächen länger aus als deutsche Manager.

Missverständnisse in Wirtschaftsgesprächen entstehen deshalb, weil das jeweilige eigenkulturelle Verhalten (Franzosen: beziehungsorientiert, kooperativ; Deutsche: aufgabenorientiert, ernst, konfrontativ) als seriös und professionell gewertet werde, das fremdkulturelle aber als negativ.

Spanische Beziehungsorientierung

Auch in der deutsch-spanischen Kommunikation kommt es zu weitreichenden Beziehungsstörungen. Die Spanier arbeiten am Anfang der Verhandlungen intensiv auf ein „Wir-Gefühl“ hin. Insgesamt ist in Spanien das Kultivieren von persönlichen Beziehungen mit Arbeitskollegen deutlich wichtiger

und grundlegender als in Deutschland. Daraus folgt, dass Kritik und Widerspruch vorsichtiger formuliert werden, um die Beziehung nicht zu beeinträchtigen. Spanier haben zudem eine größere Toleranz gegenüber simultanen Gesprächsphasen. Trotz der Übernahme des Rederechts durch den Gesprächspartner brechen sie ihren Beitrag nicht so schnell ab wie die deutschen Geschäftspartner. Dies bietet auch einen Anlass zu Missverständnissen und Beziehungsstörungen.

Chinesische Indirektheit

Große Unterschiede existieren zwischen dem deutschen und chinesischen Gesprächsstil. Chinesen sind sehr harmonieorientiert. Sie kommen in Gesprächen erst sehr spät zum Thema (langsames Aufrollen von Informationen), da sie vorher eine harmonische Gesprächsatmosphäre schaffen wollen. Deutsche irritiert dies oft. Außerdem vermeiden Chinesen die offene Konfliktaustragung und Nichtübereinstimmung. Kritik wird indirekt formuliert, über Dritte überbracht oder durch Beispiele vermittelt, damit der Beschuldigte nicht sein Gesicht verliert. Die Angst vor dem Gesichtverlust gilt für die meisten südostasiatischen Kulturen und prägt entscheidend ihr Gesprächsverhalten.

Insbesondere im Geschäftsleben sollten Sie sich auf Auslandsreisen gut vorbereiten. Hierzu ist es ratsam sich nicht nur mit den üblichen Unterlagen (Reiseführer, Kartenwerke etc.) zu beschäftigen, sondern sich intensiv mit der Kultur des Landes zu befassen. Leider gibt es wenig „leichtverdauliche“ Werke über Kulturen und Kommunikation. Die meisten Arbeiten sind Forschungsarbeiten. Deswegen empfiehlt es sich, einmal eine wissenschaftliche Bibliothek aufzusuchen und die relevanten Kapitel dort zu fotokopieren.

Wie unterschiedlich das Kommunikationsverhalten von Menschen in anderen Ländern sein kann, haben die obigen Beispiele gezeigt. Verblüffender Weise muss man dazu noch nicht einmal unsere Kultur verlassen, denken Sie an die Unterschiede zwischen Deutschen und Franzosen. Je fremdartiger ein Land ist, desto fremder sind uns in aller Regel auch die Kommunikationsverhaltensweisen. Wenn Sie geschäftlich darauf angewiesen sind, gute Kontakte zu pflegen oder gar einige Monate in einem Land bleiben dürfen, dann tun Sie gut daran, sich neben den touristischen Informationen auch mit dem Kommunikationsverhalten der Menschen dort zu beschäftigen. Dies hilft Ihnen, die berufliche Situation dort erfolgreich zu meistern.

Literaturtipps

Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, DTV-Beck Verlag, 2. Auflage, 2001

Edmondson, L. A.: Gender in Russian History and Culture (Studies in Russian and East European History and Society), Palgrave, 2001

9 Persönliche Bestandsaufnahme

Sie sollten sich einmal die Zeit nehmen und eine Bestandsaufnahme des eigenen Persönlichkeitsbildes, das sich aus drei Komponenten zusammensetzt, erstellen:

1. Selbstbild
2. Fremdbild
3. Wunschbild

Das Ergebnis aus allen drei Sichtweisen hilft Ihnen, wichtige Erkenntnisse über Ihre Persönlichkeit und über Ihre Stärken und Schwächen zu erfahren. Es versetzt Sie zum einen in die Lage zu erkennen, wo Sie an sich arbeiten müssen und zum anderen hilft es Ihnen, ein kommunikatives Ziel zu erreichen.

Wenn Sie einen Vortrag halten, vor der Presse stehen oder auf einer Veranstaltung mitwirken, wird neben dem fachlichen Bezug immer auch der persönliche Bezug zu den Zuhörern aufgebaut werden.

Es ist nicht immer ganz einfach, zu erfahren, wie andere über einen selber denken. Wir benötigen jedoch unbedingt ein Feedback für die Ermittlung des Selbstbildes. Dieses Feedback erhalten wir jedoch immer seltener, je höher wir in der hierarchischen Stufe eines Unternehmens stehen. Je höher jemand die Hierarchie hochgestiegen ist, desto weniger objektives Feedback kann er erwarten. Die Luft ist dünn da oben. Sie bekommen wenig Lob und wenig Tadel. Wer ist schon kompetent genug, um Sie zu loben? Und wer hat den Mut, Sie zu kritisieren? Genau deswegen sind diese hohen Positionen oft Schleudersitze. Der oberste Chef (oder die oberste Chefin) isoliert sich immer mehr. Das Feedback, das eine oberste Führungskraft bekommt, ist immer tendenziell gefärbt. Die Mitarbeiter wagen nicht, mit der Wahrheit herauszurücken.

Aus dem beruflichen Umfeld lässt sich i.d.R. recht wenig offenes Feedback erhalten. Der Freundeskreis und die Familie sind hier schon offener, obgleich objektives Feedback immer ungern gegeben wird, weil wir es in aller Regel nicht gelernt haben, damit umzugehen.

Den folgenden Fragebogen sollten Sie zu zunächst selbst ausfüllen. Wenn Sie diesen Fragebogen auch von Ihrem Partner und/oder einem guten Freund ausfüllen lassen, erhalten Sie zusätzlich eine Fremdeinschätzung, anhand derer Sie abschätzen können, ob Ihr Selbstbild vielleicht mehr den Charakter eines Wunschbildes hat

Merkmal	schwach ausgeprägt			0	stark ausgeprägt		
	-3	-2	-1		+1	+2	+3
sachlich-nüchtern							
selbstbewusst							
tatkräftig, aktiv							
entschlossen							
temperamentvoll							
anpassungsfähig							
selbstbeherrscht							
zuverlässig							
aufgeschlossen							
schlagfertig							
kreativ							
zielstrebig							
begeisterungsfähig							
vielseitig							
ehrgeizig							
belastbar							
geltungsbedürftig							
impulsiv							
kontaktfreudig							
tolerant							
sensibel							
ausgeglichen							
kompromissbereit							
optimistisch							
mutig							
sympathisch							
ungeduldig							
lernbereit							
hilfsbereit							
kann andere beeinflussen							
autoritär							
teamfähig							
kritikfähig							

Merkmal	schwach ausgeprägt			0	stark ausgeprägt		
	-3	-2	-1		+1	+2	+3
unsicher							
aggressiv							

Abbildung 73: Selbst-Einschätzung nach Persönlichkeitsdimensionen

Merkmal	schwach ausgeprägt			0	stark ausgeprägt		
	-3	-2	-1		+1	+2	+3
sachlich-nüchtern							
selbstbewusst							
tatkräftig, aktiv							
entschlossen							
temperamentvoll							
anpassungsfähig							
selbstbeherrscht							
zuverlässig							
aufgeschlossen							
schlagfertig							
kreativ							
zielstrebig							
begeisterungsfähig							
vielseitig							
ehrgeizig							
belastbar							
geltungsbedürftig							
impulsiv							
kontaktfreudig							
tolerant							
sensibel							
ausgeglichen							
kompromissbereit							
optimistisch							
mutig							
sympathisch							
ungeduldig							

Merkmal	schwach ausgeprägt			0	stark ausgeprägt		
	-3	-2	-1		+1	+2	+3
lernbereit							
hilfsbereit							
kann andere beeinflussen							
autoritär							
teamfähig							
kritikfähig							
unsicher							
aggressiv							

Abbildung 74: Fremd-Einschätzung nach Persönlichkeitsdimensionen

Zum Selbstbild gehört auch das Akzeptieren des eigenen Bildes und der eigenen Stimme. Vielleicht erinnern Sie sich auch an Ihre Verwunderung, als Sie sich das erste Mal gehört und gesehen haben. Die Stimme ist kaum als die eigenen zu akzeptieren, die Körperbewegungen können un gelenk aussehen. Dabei ist dies genau das äußere Bild, das andere hören und sehen. Lernen Sie, mit sich selber zufrieden zu sein und sich zu mögen. Der Weg zum anderen Menschen führt über Sie selber. Akzeptieren Sie sich mit Ihren kleinen Fehlern und Schwächen, das ist der richtige Weg, um erfolgreich zu kommunizieren. Thomas A. Harris²³ prägte die wichtige Aussage *"In eine neue Lebensanschauung werden wir nicht hineingedrängt. Wir entscheiden uns dafür!"*

Tipp: Authentizität ist der Schlüssel zur erfolgreichen Kommunikation

Eric Berne, der Begründer der Transaktions-Analyse^{24 25}, beobachtete am Anfang seines Studiums, dass man sehen kann, wie sich Menschen vor den eigenen Augen verändern, während man sie betrachtet und ihnen zuhört. Eine totale Veränderung. Simultane Veränderungen treten im Gesichtsausdruck auf, im Vokabular, in Gesten, Haltungen und Körperfunktionen, die das Gesicht erröten, das Herz klopfen und den Atem schneller gehen lassen²⁶.

Ein realistisches Selbstbild und der richtige Einsatz Ihrer persönlichen Ausdrucksmittel gestattet Ihnen eine erfolgreiche Kommunikation. Ihre Ausdruckskraft, die Intensität, Dynamik, Ihr Augenkontakt (AIDA) sind die Ausstrahlungsmittel, mit denen Sie überzeugen können. Ausdruckskraft wird durch die Stimme und die Sprache vermittelt. Wenn Sie von einer Sache überzeugt sind können Sie intensiver auf Ihre Zuhörer eindringen; machen Sie sich dies zu nutze, denn die Begeisterung springt über.

²³ Harris, Th. A.: Ich bin o.k. - Du bist o.k., rororo, Reinbek, 1982. S. 69
²⁴ Berne, E.: Spiele der Erwachsenen, Rowohlt, Hamburg, 2002
²⁵ Berne, E.: Sprechstunden für die Seele, Rororo, Reinbek, 1980
²⁶ Harris, Th. A.: Ich bin o.k. - Du bist o.k., rororo, Reinbek, 1982

Schlusswort

Kommunikation spielt in unserer Welt eine große Rolle. Zwar sprechen wir vom Informationszeitalter und meinen damit die EDV-Technologie, doch die EDV ist nur Hilfsmittel. Auch das Internet ist von Menschen geschaffene Kommunikation. Texte hierfür werden von Menschen zusammengestellt, Farben und Grafiken ausgesucht und eingestellt.

Am anderen Ende sitzen Menschen, die die Informationen lesen und verarbeiten müssen. Wie im Kapitel über die schriftliche Kommunikation zu lesen war - auch hier gibt es einiges zu beachten - auch hier können Nachrichten missverstanden werden.

Doch reden wir über Kommunikation meinen wir in aller Regel das persönliche Gespräch. Es ist durch nichts zu ersetzen. Weder durch einen Brief, eine E-Mail oder durch ein Telefonat. Der Grund ist einfach: Es fehlt uns immer ein Stück Persönlichkeit. Unserer Neugierde verlangt nach dem „ganzen Menschen“. Während eines Telefonates mit einer nicht persönlich bekannten Person stellen wir uns vielleicht ihr Aussehen vor. Ist es eine für meinen Geschmack attraktive Frau? Ist sie blond oder dunkelhaarig? Dick oder dünn? Wie mag der Mann wohl aussehen? Ob er raucht? Ob er groß ist? Manchmal versuchen wir ja sogar mit kleinen Tricks auf das äußere zu schließen.

Im persönlichen Gespräch hingegen kann sich die ganze Persönlichkeit entfalten - wenn wir es zulassen. Durch stimulieren (Fragetechnik) können wir Menschen öffnen und sie näher kennenlernen. In geschäftlichen Diskussionen lernen wir ihre Einstellungen und Verhaltensweisen kennen. Bauen (vielleicht) Verhaltensklischees auf und Vorurteile. Wir bilden uns eine Meinung über den Geschmack der Kollegen (Kleidung, Farbwahl) und über den Intellekt (zum Beispiel Argumente). Ärgern uns über die Kollegen und müssen uns mit Konflikten auseinandersetzen.

Zuhören ist eine Kunst - auch das habe ich dargestellt. Die meisten Menschen haben ein ungeheures Mitteilungsbedürfnis, das kaum gestillt werden kann, so erscheint es. Besinnen Sie sich deswegen auf die Kunst des Zuhörens, denken Sie daran, dass Sie auf dieser Ebene durchaus mehr Nachrichten erhalten können. Gutes Zuhören ist ein Gewinn für einen Meinungsaustausch!

Mein Anliegen war es auch, Ihnen darzulegen, dass Persönlichkeit und Kommunikation unzertrennlich sind. Wenn ein Mensch in sich ruht, er also authentisch ist, so wird auch seine Kommunikation von Dritten glaubwürdig und stimmig erlebt. Viele Situationen und Dinge lassen sich üben - aber sie ersetzen nie die Wirklichkeit. Machen Sie sich die Wirklichkeit jeden Tag neu bewusst - erleben Sie Ihre Mitmenschen aktiv, Sie werden sehen, das ist der Schlüssel zur erfolgreichen Kommunikation.

Dieses Buch hat Ihnen so manche kleine Tricks verraten, mit denen die Kommunikation erfolgreicher werden kann. Kommunikation ist immer spannend - wenn Sie sich darauf einlassen. Nur über diesen Weg erschließt sich die Persönlichkeit Ihrer Mitmenschen für Sie - und was ist spannender als das Miteinander der Menschen?

Die größte Macht hat das richtige Wort zur richtigen Zeit
Mark Twain

Literatur

- Barenberg, A., Die überzeugende Präsentation, Humboldt Verlag, München, 1994
- Barth, F., Varduhn, S.: Telefonieren mit Erfolg, dtv, München, 2000
- Berkel, K.: Konflikttraining. Konflikte verstehen, analysieren, bewältigen. Sauer Verlag, Heidelberg, 1999
- Berne, E.: Spiele der Erwachsenen, Psychologie der menschlichen Beziehungen, Rowohlt, Hamburg, 2002
- Berne, E.: Sprechstunden für die Seele, rororo, Reinbeck
- Birkenbihl, V. F.: Fragetechnik schnell trainiert, MVG, München, 2000
- Bühler, K.: Sprachtheorie, UTB, Stuttgart, 1982, Erstauflage 1934
- Burkhardt, M.; Stobbe, C.: Das erfolgreiche Einstellungsinterview, Expert, Renningen, 1999
- DeLuca, M. J.: Gratuliere, Sie haben den Job. Die besten Antworten auf 186 Fragen im Bewerbungsgespräch, Ueberreuter, 1997
- DIN Deutsches Institut für Normung e.V. (Hrsg.), Schreib- und Gestaltungsregeln für die Textverarbeitung, Sonderdruck von DIN 5008:2001, Beuth Verlag, Berlin, 2001
- Edmondson, L. A.: Gender in Russian History and Culture (Studies in Russian and East European History and Society), Palgrave, 2001
- Glahn, R.: Bewerbung - Vorstellungsgespräch - Karriere, Fischer, 2002-07-08 Püttjer, u.a. Souverän im Vorstellungsgespräch, Campus, 2001
- Glasl, F.: Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater. 7. Auflage, Paul Haupt, Bern, 2002
- Glasl, F.: Selbsthilfe in Konflikten. Konzepte, Übungen, Praktische Methoden. Haupt Verlag, 2. Aufl., Bern, 2000
- Goossens, F.: Konferenz, Verhandlung, Meeting, Heyne, München, 1993
- Grün, K.; Der Geschäftsbrief, herausgegeben von DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Beuth Verlag, Berlin, 2002
- Günthner, S.: Diskursstrategien in der interkulturellen Kommunikation, M. Niemeyer, Tübingen, 1993
- Hall, Edward, T.: The Dance of Life: The Other Dimension of Time, Peter Smith Pub, 1996
- Harris, Th. A.: Ich bin o.k. – du bist o.k., rororo, Reinbeck, 1982
- Hasenkamp, M.: Die Kunst, professionell zu telefonieren, Junfermann, Paderborn, 2001
- Hering, A.; Mattusek, M.: Geschäftskommunikation, Schreiben und Telefonieren, neue Rechtschreibung, Kursbuch m. Cassette, Max Hueber, 1996
- Herrmann, N.: Das Ganzhirn-Konzept für Führungskräfte, Ueberreuter, Wien, 1997
- Hesse, J.; Schrader, H. Chr.: Small Talk. Die Kunst des lockeren Gesprächs, Eichborn, Frankfurt/Main, 2001
- Hesse, J.; Schrader, H. Chr.: Strategien für erfolgreiche Gehaltsverhandlungen. Vorbereitung, Gesprächsführung, Eichborn, Frankfurt, 2001
- Hofstede, Geert: Lokales Denken, globales Handeln. Interkulturelle Zusammenarbeit und globales Management, DTV-Beck Verlag, 2. Auflage, 2001
- Klein, H.-M.: Zufriedene Kunden am Telefon. Erfolgreiche Gesprächsführung in Service und Verkauf, Luchterhand, 1999
- Kuhlmann, M.: Last Minute Programm für Vortrag und Präsentation, Campus, 1999
- Kundert, K.; Knill, M.: Team und Kommunikation, Sauerländer, 2000
- Lines, J.: 30 Minuten bis zum überzeugenden Vorstellungsgespräch, GABAL, Offenbach, 1999
- Märtin, D.; Boeck, K.: Small Talk. Die hohe Kunst des kleinen Gesprächs, Heyne, München, 1999
- Mayer, H.O.: Interview und schriftliche Befragung. Entwicklung, Durchführung und Auswertung, Oldenbourg, München, 2002
- Mehrmann, E., Moderation und Präsentation, ECON Verlag, Düsseldorf, 1993
- Mehrmann, E., Präsentationsmethoden, in: Grundlagen der Weiterbildung, Luchterhand Verlag, Neuwied, 1994

- Mehrmann, E., Tipps zur erfolgreichen Präsentation, in: VOP, Heft 2, FBO Verlag, Baden Baden, 1993
- Mehrmann, E.; Wirtz, Th.: Effizientes Projektmanagement, Econ, München, 2002
- Meixner, H.-E.: Mitarbeitergespräch, Link, 2001
- Nagel, R.: Das Mitarbeitergespräch, Klett-Cotta, 1999
- Neuberger, O., Das Mitarbeitergespräch. Praktische Grundlagen für erfolgreiche Führungsarbeit, Leonberg, 2001
- Oechsler, W. A.: Konfliktmanagement, Theorie und Praxis industrieller Arbeitskonflikte, Wiesbaden 1979
- Palasch, P.: Souverän frei reden. Das praxisorientierte Handbuch für Rhetorik und Präsentation, Orell Füssli, Zürich, 2000
- Pink, R.: Souveräne Gesprächsführung und Moderation, Campus, 2002
- Schnappauf, R. A.: Verkaufspraxis. Der Wegweiser für Verkauf, Beratung, und Verhandlung, MI, München, 2000
- Schott, J.; Steinke, K.: Souverän telefonieren, Fit for Business, 2001
- Schröder, D.; Der rote Faden im Verkaufsgespräch, V. Langen, München, 2001
- Schulz von Thun, F.: Kommunikationspsychologie für Führungskräfte, Rowohlt TB-Verlag, 2000
- Schulz von Thun, F.: Miteinander reden 1-3. Sonderausgabe, Rowohlt TB-Verlag, 2001
- Schwarz, G.: Konfliktmanagement, 6 Lösungsmodelle zur Konfliktlösung, Wiesbaden 1995
- Sommer, J.: Verhandlungspower, Falken, Niedernhausen, 2001
- Stauss, B., Seidel, W.: Beschwerdemanagement, ((habe das Buch z.Zt. verliehen, bitte Verlag, Ort und Jahr nachschlagen - danke))
- Steinke, K.: Kompetent und kundenfreundlich telefonieren, Cassette, Study & Train, 2001
- Sturzbecher, D.; Großmann, H. (Hrsg.): Beschwerdemanagement, Beltz, 2001
- Topf, C.: Small Talk, Haufe, Freiburg, 2002
- Vester, F.: Denken, Lernen, vergessen, DTV, München
- von Thun, S.; Hars, V.: Miteinander reden 3. Das innere Team und situationsgerechte Kommunikation, Rowohlt, 1998
- Vopel, K.W.; Kirsten, R. E.: Kommunikation und Kooperation. Iskopress, 2000
- Wachtel, St.: Überzeugen vor Mikrofon und Kamera. Was Manager wissen müssen. Interviews, Pressekonferenzen, Talkshows, Business-TV, Campus, 1999
- Watzlawick, P.; Weakland, J. H.: Interaktion, Verlag Piper, München 1990
- Watzlawick, P. (Hrsg.): Die erfundene Wirklichkeit, Piper, München, 14. Aufl., 2002
- Watzlawick, P.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien, Verlag Huber, Göttingen, 2000
- Weisbach, Ch.-R.: Professionelle Gesprächsführung, dtv, München, 2001
- Will, H.: Mini-Handbuch Vortrag und Präsentation, Beltz, 2001
- Wißmann, V.: Das erfolgreiche Verkaufsgespräch, Koch Media, 2001
- Yate, M. J.: Das erfolgreiche Bewerbungsgespräch, Campus, 2002