

Krauthammer/Gruber · Ich bestimme, wer mich beleidigt

Haben Sie manchmal das Gefühl, missverstanden zu werden? Ärgern Sie sich gelegentlich über das Verhalten anderer Menschen oder Ihr eigenes Verhalten? Sind Sie ab und zu beleidigt?

Wohl jeder ist in der einen oder anderen Weise von solchen Fragen betroffen. Aber muss das so sein? Welche Möglichkeiten gibt es, in Beruf und Alltag ein gutes Gesprächsklima herzustellen und die menschliche Kommunikation zu verbessern?

Aus der Erfahrung ihrer Beratungen und Gespräche heraus entwickelten Eric Krauthammer und Wolfgang Gruber das KOALA-Prinzip® zur Verbesserung der Kommunikation:

- **K**larheit über mich
- **O**rientierung zum Du
- **A**ntworten auf zehn Fragen
- **L**ust zur Veränderung
- **A**ufbruch zum Handeln

In dem vorliegenden Arbeitsbuch erläutern sie leicht verständlich die Voraussetzungen für ein gelungenes Gespräch. Sie bieten in knappen, präzise umrissenen Schritten Möglichkeiten zur Verbesserung des Gesprächsklimas und der Kommunikation. Das Geheimnis des KOALA-Prinzip®s liegt dabei im Nachdenken über sich selbst und im Reflektieren über das Gegenüber. Jeder Mensch ist anders, jeder Gesprächspartner hat seine eigene Gesetze. Deshalb fordern die Autoren immer wieder ganz konkret zum Eintragen eigener Überlegungen, zum Entwickeln eigener Prioritäten und zum Ändern eingeschliffener Verhaltensmuster auf. Ziel ist eine neue soziale Kompetenz im Umgang mit sich selbst und dem Mitmenschen in Privatleben und Beruf.

Eric Krauthammer und Wolfgang Gruber

# Ich bestimme, wer mich beleidigt

Das KOALA-Prinzip®

zur Verbesserung menschlicher Kommunikation

**Mc Wise**

Juli 2003

© 2003 Eric Krauthammer und Wolfgang Gruber

Satz und Layout: Buch & medi@ GmbH, München

Grafik: Davilla Werbeagentur, Bregenz

Umschlaggestaltung: Kay Fretwurst, Spreeau

Fotos: Nikolaus Walter, A-Feldkirch

Herstellung: Books on Demand GmbH, Norderstedt

Printed in Germany

ISBN 3-8330-0851-2

# Inhalt

<b>Warum das KOALA-Prinzip®?</b> .....	<b>9</b>
Unser Motiv .....	9
Was verstehen wir unter dem KOALA-Prinzip®? .....	11
<b>Was bedeutet kommunizieren?</b> .....	<b>15</b>
Begriffsklärungen und Klarstellungen: .....	15
Das Kommunikationsmodell .....	19
Das Harmoniegesetz .....	21
<b>Was beeinflusst unsere Kommunikation?</b> .....	<b>25</b>
Vorstellungen und Erwartungen .....	25
Das Nebelmeermodell .....	26
<b>Umfragen:</b>	
<b>Wie äußern sich Menschen zur Gesprächskultur von heute?</b> .....	<b>30</b>
Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage .....	30
Ergebnisse aus Interviews mit Führungskräften .....	40
<b>Zehn Fragen zur Verbesserung der Kommunikation</b> .....	<b>44</b>
Wie erkenne ich ein Persönlichkeitsprofil? Die GRD®-Methode .....	46
Wie steigere ich mein Interesse am Kommunikationspartner? .....	51
Wie kann ich durch richtige Fragen Missverständnisse vermeiden? ..	55
Wie kommuniziere ich mit scheinbar schwierigen Menschen? .....	61
Wie steigere ich die Dialogbereitschaft .....	67
beim Kommunikationspartner? .....	67
Wie zeige ich meinem Kommunikationspartner, dass ich ihn unterstütze? .....	68
Wie kann ich meine persönliche Wirkung steigern? .....	72
Was sollte ich beim geschriebenen Wort beachten? .....	76
Wie schaffe ich mir mentale und zeitliche Freiräume .....	80
zur Förderung der Kommunikation? .....	80
Welches Schlüsselwort prägt meine Kommunikation nachhaltig? ....	81

**Die zehn Antworten zum erfolgreichen Verhalten –  
das KOALA-Prinzip® auf einen Blick . . . . . 85**

**Meine Vorsätze und ihre Umsetzung . . . . . 90**

**Anhang: Fragebögen, Übungen, Listen**

**Selbstbild – Fremdbild . . . . . 97**

**Fragebögen . . . . . 99**

Repräsentative Befragung in der österreichischen Bevölkerung . . . . . 99

Fragebogen an 90 Führungskräfte im deutschsprachigen Raum . . . . 101

**Übungen . . . . . 104**

Die GRD®-Methode für das Erkennen eines Persönlichkeitsprofils . . . 104

Verhaltensstörungen selbst finden . . . . . 110

Übungen zu den vier Seiten der Kommunikation . . . . . 115

Übungen zur Umwandlung von Beschwerden in neutrale Themen und  
zum Erkennen von Interessen/Bedürfnissen hinter Standpunkten . . 118

**Ausklang – Einfach zum Nachdenken . . . . . 121**

Der gekränkte Mensch . . . . . 121

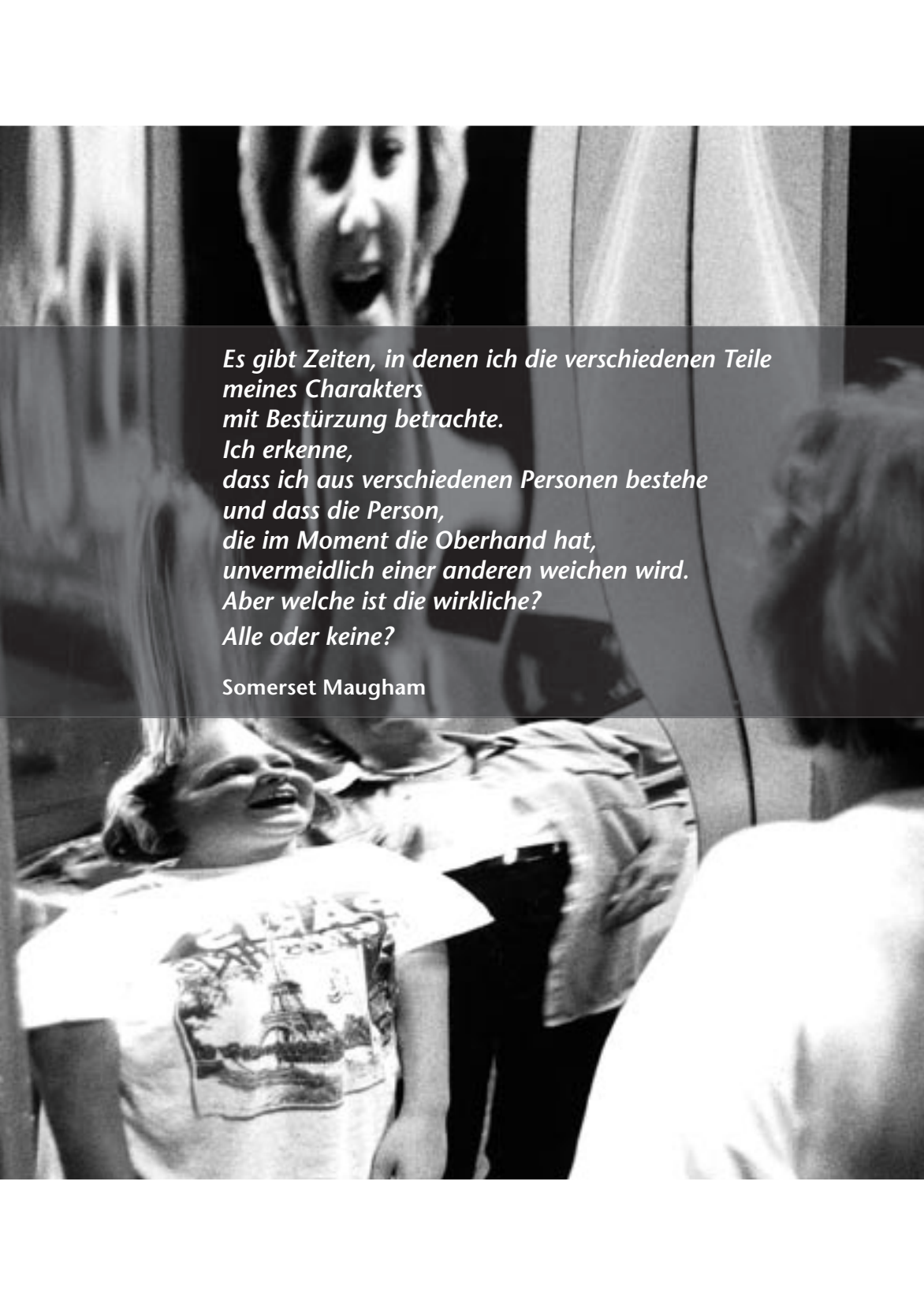
Wertewandel . . . . . 123

Fremder . . . . . 124

**Die Autorenprofile . . . . . 126**

**Literaturliste . . . . . 128**

**Danke . . . . . 130**



*Es gibt Zeiten, in denen ich die verschiedenen Teile  
meines Charakters  
mit Bestürzung betrachte.  
Ich erkenne,  
dass ich aus verschiedenen Personen bestehe  
und dass die Person,  
die im Moment die Oberhand hat,  
unvermeidlich einer anderen weichen wird.  
Aber welche ist die wirkliche?  
Alle oder keine?*

Somerset Maugham





# Warum das KOALA-Prinzip®?

## Unser Motiv

Haben Sie manchmal das Gefühl, missverstanden zu werden? Ärgern Sie sich ab und zu über das Verhalten anderer Menschen und über deren Reaktion? Ärgern Sie sich gelegentlich über Ihr eigenes Verhalten oder sind Sie manchmal beleidigt?

Wenn Sie diese Fragen mit einem zögerlichen oder schnellen Ja beantworten, können Ihnen unsere Vorschläge für Ihr persönliches Kommunikationskonzept helfen.

Unsere Erfahrung durch die tägliche Beratung und Gesprächen mit vielen Menschen gab uns den Anstoß, die Qualität des Gesprächsklimas von Menschen im Beruf und im Alltag genauer zu untersuchen und basierend auf diesen Ergebnissen einen schnell umsetzbaren Ratgeber – das KOALA-Prinzip® – zur Verbesserung der Kommunikation zu erstellen. Wir legten den Fokus auf schwierige Situationen und die Thematik Missverständnisse. Der Titel dieses Buches »Ich bestimme, wer mich beleidigt« soll Ihre Erkenntnis in zwei Punkten erweitern:

Erstens: Es liegt ausschließlich an uns selbst, die empfundene Beleidigung (Kränkung) als solche wahrzunehmen oder aber als Chance zu sehen, das eigene Ich zu ergründen und daraus neue, wertvolle Schlüsse für das eigene Verhalten und für den Umgang mit anderen zu ziehen.

Zweitens: Manche beleidigenden Botschaften sollten wir im ersten Ärger unbearbeitet bzw. unbeantwortet »parken« und erst nach einer Phase des Wartens und des Abkühlens mit der nötigen inneren Distanz souverän verarbeiten.

Die Ergebnisse unserer repräsentativen Meinungsumfrage in der österreichischen Bevölkerung – die wir unter Berücksichtigung einer entsprechenden Schwankungsbreite auf Deutschland und die Schweiz extrapoliert haben – und unserer schriftlichen Befragung von 90 Führungskräften im deutschsprachigen Raum bestärkten uns zu diesem Buchprojekt. Die in den Interviews erhobenen Gründe von Kommunika-

tionsstörungen und Missverständnissen mit anderen Menschen zeigen recht deutlich das Kommunikationsdilemma der heutigen Zeit:

Tagesverfassung, unterschiedliche Auffassungen und Interessen, Alters- und Bildungsunterschiede, die Flüchtigkeit und Oberflächlichkeit unsere Zeit, mangelnder Respekt und nicht beachtete Umgangsformen sind die in der Umfrage am häufigsten genannten Ursachen von Kommunikationsstörungen.

Solche Einflussfaktoren bestimmen dann nachhaltig z. B. die Diskussion zwischen Ehepartnern über die richtige Kindererziehung, die divergierenden Ansichten der Manager über die Motivation von Mitarbeitern, die Polarisierung der Politikergespräche in wichtigen gesellschaftlichen Fragen oder die Konsumgüterproduktion ohne Rücksicht auf Konsumentenwünsche.

Unsere These aufgrund der Umfrageergebnisse: Die Zeit für das Gefühl, für das Überdenken von Interessen und Positionen, für den Partner, für die Mitarbeiter und unser soziales Umfeld wird immer knapper. Daher bleibt auch keine Zeit für soziales Lernen.

Dieses Buch möge Ihnen Anregungen für den Umgang mit sich selbst und den Mitmenschen im Beruf und im Privatleben geben. Sie werden mit der Umsetzung unseres KOALA-Prinzips® Ihre soziale Kompetenz bei den für Sie wichtigen Mitmenschen dauerhaft steigern. Die Erkenntnisse aus der Umfrage können Ihnen in diesem Bemühen eine kleine Orientierungshilfe sein.

Wir haben einige Kapitel der Selbstschau und der Reflexion gewidmet. Unseres Erachtens bildet die Selbstanalyse – z. B. durch die Beantwortung der Frage: »Warum hat mich diese Äußerung des anderen Menschen so gekränkt, so betroffen gemacht?« – die Voraussetzung für eine auf Dialog aufbauende Kommunikation. Erst nach der Ursachenforschung sind wir frei für neue Wege in der Kommunikation. Eine Behandlung der Symptome kann zwar kurzfristig helfen, wird aber gleichzeitig die noch zu »beackernden Felder« zudecken.

## **Was verstehen wir unter dem KOALA-Prinzip®?**

Der australische Koala gilt allgemein als ein liebenswürdiges Geschöpf, das keine Gefahr oder Aggression vermittelt.

Der Koala weckt im Menschen den Beschützerinstinkt. Man muss ihn einfach lieb haben. Daher haben wir diesen natürlichen Sympathieträger zum Sinnbild für unsere Vorschläge zur Steigerung Ihrer persönlichen Sympathiewerte in der zwischenmenschlichen Kommunikation ausgewählt.

Vielleicht gelingt es uns mit diesem Ratgeber, Ihr persönliches »KOALA-Erlebnis« zu generieren. Schon die Änderung eines störenden Verhaltensmusters wäre ein Erfolg und damit Grund zur Freude – für Sie und für uns.

Eric Krauthammer und Wolfgang Gruber



## Das KOALA-Prinzip®

Das KOALA-Prinzip® steht für:

### ***Klarheit über mich***

Das Fundament für eine erfolgreiche zwischenmenschliche Kommunikation bildet die Selbstbetrachtung und Reflexion der eigenen Persönlichkeit.

### ***Orientierung zum Du***

Mit der Klarheit über das Ich wird der Weg frei für den Dialog mit anderen Menschen, für das Wahrnehmen des Kommunikationspartners.

### ***Antworten auf zehn Fragen***

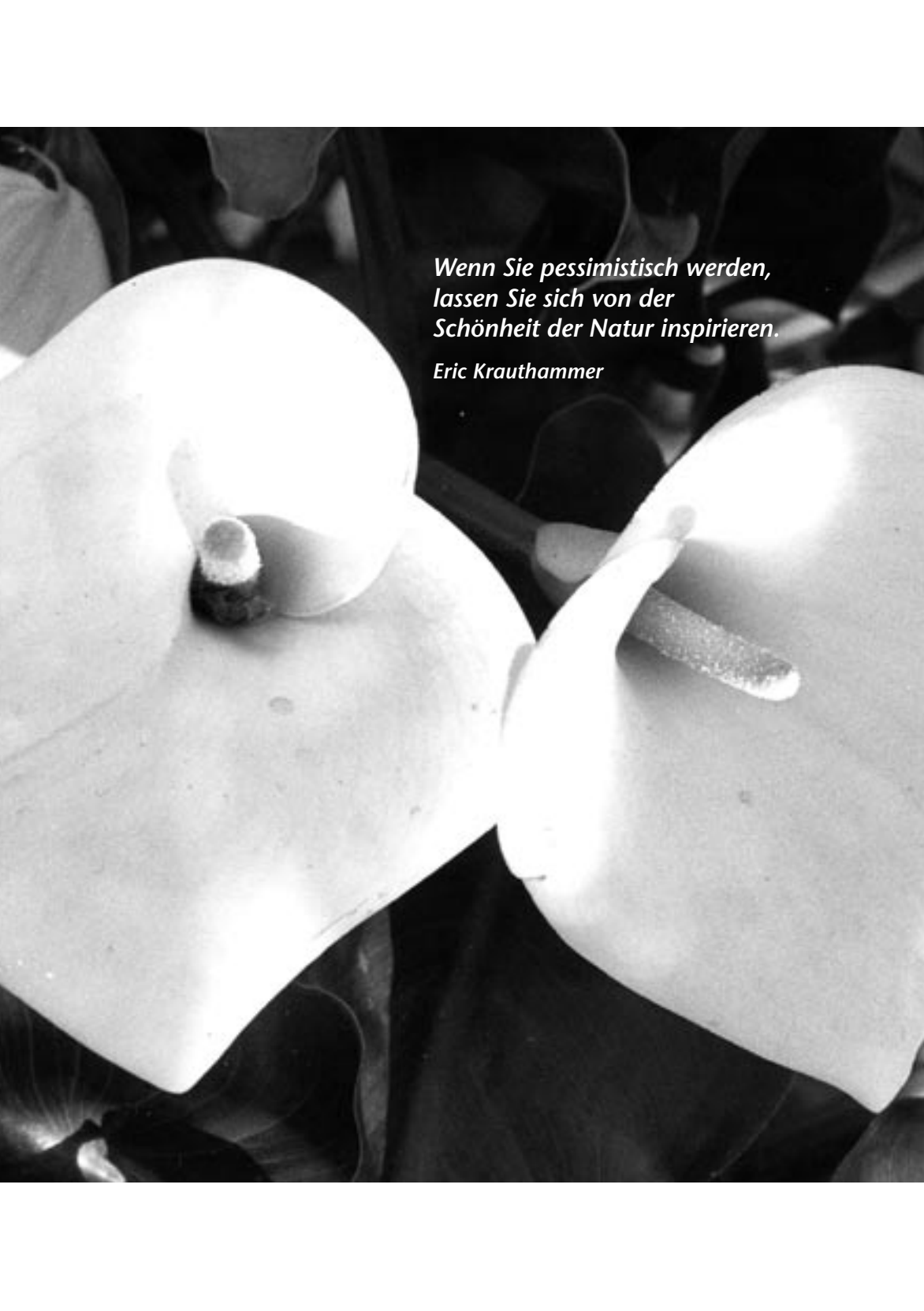
Zehn wesentliche Fragen und unsere Antworten darauf geben Ihnen Gelegenheit, Ihre soziale Kompetenz zu steigern.

### ***Lust zur Veränderung***

Ihre Erkenntnis nach der Beantwortung unserer zwölf Fragen soll Ihnen Lust machen, die eine oder andere Verhaltensweise zu überdenken und ändern zu wollen.

### ***Aufbruch zum Handeln***

Formulieren Sie schriftlich, welche konkreten Verhaltensmuster Sie bis wann ändern wollen.



*Wenn Sie pessimistisch werden,  
lassen Sie sich von der  
Schönheit der Natur inspirieren.*

*Eric Krauthammer*

# Was bedeutet kommunizieren?

## Begriffsklärungen und Klarstellungen:

### *Das Vier-Seiten-Modell*

Die Kommunikation ist der Austausch von Gedanken, Gefühlen, Stimmungen in jeder beliebigen Form, schriftlich, mündlich und nonverbal, sei der Austausch zufällig oder geplant (vgl. R. Lay ).

Aus der Wahrnehmungspsychologie kennen wir das Sender/Empfänger-Modell (vgl. P. Watzlawick) und das Vier-Seiten-Modell. (F. Schulz v. Thun). Sowohl beim Sender als auch beim Empfänger lassen sich jeweils vier Motivations- bzw. Interpretationsmöglichkeiten herausfiltern:

Die Orientierung nach Gefühl und Beziehung, der sachbezogene Aspekt, die Seite der Selbstoffenbarung der eigenen Persönlichkeit und die Seite der Aufforderung, der Bitte oder des Wunsches. Die Erläuterungen dazu folgen noch.

*Der Sender hat ein Motiv ⇔ Der Empfänger interpretiert.*

Mit der Kommunikation bewegen wir bewusst oder unbewusst unsere Kommunikationspartner zu einem aktiven und einem reaktiven Verhalten.

Viele Kommunikationsbeispiele in unserem Berufs- und Privatleben beweisen jedoch, dass Sender und Empfänger häufig auf unterschiedlichen Frequenzen senden und empfangen. Der Empfänger der Botschaft (verbal und nonverbal) wird also aufgrund unklarer Formulierung, Gestik, Mimik das tatsächliche Motiv des Senders nicht erkennen bzw. falsch deuten.

*Die Folge: Missverständnis, Konflikt, fehlender Dialog.*

Sie finden in den späteren Kapiteln Übungsbeispiele, mit denen Sie dieses Modell in der täglichen Kommunikation z. B. zur Vermeidung von Missverständnissen anwenden können.

Die Kommunikation ist für uns im Idealfall dann erfolgreich, wenn unser Partner unsere Botschaft (Nachricht, Text, Worte) versteht, respektiert, ja, sogar akzeptiert und in der von uns gewünschten Form agiert.

Unsere Botschaft kann natürlich auch negativ aufgenommen werden. Das bedeutet: Es erfolgt keine Reaktion oder eine konträre Reaktion, d. h. wir bewirken eine andere Meinung, ein anderes Gefühl, eine andere Emotion oder einen Konflikt (Abb. 1).

### **Unsere Botschaft löst beim Empfänger aus**

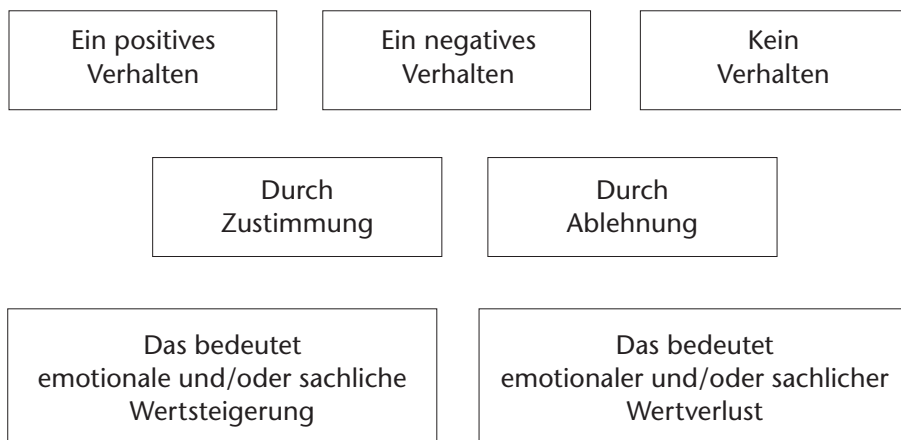


Abb. 1: Unsere Botschaft und ihre Wirkung

Unser Ziel in der Kommunikation sollte also darin bestehen, dass unsere Botschaften eine positive und pro-aktive Reaktion auslösen.

Unter pro-aktiv verstehen wir im Unterschied zu einem aktiven Verhalten, das ein Problem nur für den Augenblick zu lösen versucht, eine in die Zukunft gerichtete Aktion.

Beim reaktiven Verhalten befinden wir uns somit in der Vergangenheit, weil das Problem nicht zukunftsorientiert gelöst, sondern als Problem bestätigt, oft sogar verstärkt wird.



In der menschlichen Kommunikation wirkt neben der Sprache das gesamte Spektrum unserer Sinneswahrnehmungen wie Hören, Sehen, Riechen, Tasten und Fühlen.



*Die Abbildung des trommelnden Kindes wird bei den Betrachtern sehr unterschiedliche Wahrnehmungen auslösen: Freude oder Störung.*

***Kommunikationspartner:***

Wir kommunizieren mit Partnern. Diese Partner können Einzelpersonen, Gruppen, bekannt oder anonym sein.

Kommunikationspartner sind also alle Menschen, mit denen wir in direkten oder indirekten Kontakt treten und die Kommunikation konkret verbessern wollen.

***Wertvorstellungen:***

Ob das Ergebnis einer solchen Kommunikation jeweils den Ansprüchen unserer Kommunikationspartnern entspricht, entscheiden die von den

Partnern anerkannten und gelebten Wertvorstellungen. Während die einen in der Globalisierung der Weltwirtschaft die Antwort auf die sozialen und wirtschaftlichen Fragen unserer Welt und damit ihrer Wertvorstellungen sehen, erkennen die anderen gerade darin den Untergang unserer sozialen Errungenschaften.

Somit unterscheiden sich die Wertvorstellungen in den verschiedenen Ländern dieser Welt oft grundlegend voneinander.

Auch die Wertvorstellungen einer Führungskraft, eines Familienvaters, einer Mutter, eines Priesters, letztlich jedes Menschen können auf völlig divergierenden Ansichten und Positionen beruhen.

Daher ist die grundlegende Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation das Verstehen der Wertvorstellungen des Kommunikationspartners.

### ***Erfolgreich sein:***

Unter dem zeittypischen Vokabular unseres Jahrzehnts bestimmt der Begriff »Erfolg haben – erfolgreich sein« ganz wesentlich den Wert menschlichen Handelns und Verhaltens.

### ***Was verstehen wir darunter?***

»Erfolgreich sein« ist eine subjektive Wertung und wird von jedem Menschen individuell definiert und empfunden.

So bedeutet »erfolgreich« für den einen wirtschaftliche Macht, für den anderen soziale Anerkennung, persönliche Gestaltungsmöglichkeit, materieller Wohlstand, Gesundheit, Friede, Freiheit, Sicherheit, Geborgenheit, Muße etc.

Wir sollten uns daher auch in der Kommunikation mit anderen Menschen Gedanken machen, was wir persönlich unter »erfolgreich sein« verstehen. Dann wird es auch einfacher sein, uns ein persönliches Kommunikationsziel zu setzen und dies »mit Erfolg« anzusteuern.

Wir sind überzeugt, dass Sie Ihren ganz persönlichen Weg in sozialer Verantwortung und geschärfter Menschenkenntnis beschreiten werden und wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Umsetzung unserer Vorschläge.

## Das Kommunikationsmodell

Nach den Erkenntnissen der Wahrnehmungspsychologie schlüsselt sich beim Empfänger einer Mitteilung oder Botschaft die Information wie folgt auf (vgl. hierzu das Kommunikationsmodell von A. Mehrabian, USA):



Von uns gesendete Information:	100%
Beim Empfänger kommen an:	
Sachlicher Inhalt	7%
Form – z.B: Sprechtechnik (Modulation, Stimmfarbe, »Der Ton macht die Musik«)	38%
Körpersprache – Gestik, Mimik (»Er zeigt, was er nicht sagt«)	55%

Mimik, Gestik und Sprache umfassen somit 93% unseres Wahrnehmungshorizonts, die sachliche Information dagegen nur 7%.

### **Welche Bedeutung haben Inhalt, Form und Körpersprache?**

Der amerikanische Psychologe und Wahrnehmungsforscher Albert Mehrabian hat mit seinem Kommunikationsmodell, das auf langjährigen Statistiken basiert, auch klar die Grenze der Kommunikation über Internet und audiovisuelle Techniken aufgezeigt. Die aus seinem Modell ableitbaren Erkenntnisse gelten nur für *face to face*-Wahrnehmungen und gehen durch den Filter der Technik teilweise verloren bzw. schaffen unklare Wahrnehmungserfahrungen. Wir benötigen daher die *face to face*-Kommunikation.

#### **Inhalt: »Weniger ist mehr.«**

Wir neigen in der zwischenmenschlichen Kommunikation dazu, mehr Information zu übermitteln, als der Empfänger aufnehmen kann. Daher sollten wir unsere Botschaften beschränken und sie in eine klare und verständliche Form verpacken. Wir werden noch näher auf diesen Punkt eingehen.

#### **Form: »Der Ton macht die Musik.«**

Mit unserer Rhetorik, der Modulation und Farbe unserer Stimme sowie dem Einsatz technischer Hilfsmittel verstärken und betonen wir das gesprochene und gedachte Wort. Wir kennen alle das Gefühl von Langeweile, wenn Vortragende dieses Wahrnehmungsgesetz in ihrem Vortrag vernachlässigen. Auch diesen Punkt behandeln wir noch eingehender.

#### **Körpersprache: »Er zeigt, was er nicht sagt.«**

Die Körpersprache sagt »mehr als 1000 Worte«. Sie ist der Spiegel der Gefühle und Empfindungen des Menschen in der Kommunikation.

Die Körpersprache spielt in der Kommunikation die zentrale Rolle. Denken wir nur an die Wirkung des Augenkontakts, eines freundlichen Lächelns oder eines festen Händedrucks.

## Das Harmoniegesetz

Was können wir aus der Erkenntnis des Kommunikationsmodells ableiten?

In der Rolle als »Sender« können wir den für uns klaren Inhalt nur dann wie gewünscht vermitteln, wenn wir Inhalt, Form und Körpersprache in eine Harmonie bringen (vgl.: Abb. 2: Das Harmoniegesetz der Kommunikation, Krauthammer/ Gruber).

Der Empfänger muss unsere Absicht in unserer Botschaft eindeutig erkennen können. Ansonsten wird sie vom Empfänger nicht wahrgenommen oder falsch gedeutet. Als Folge kommt es zwangsläufig zu einem Missverständnis. Wir müssen also den Inhalt, vor allem wenn er für den anderen außergewöhnlich und überraschend ist, mit passender Körpersprache und Form »verpacken«, damit unsere Botschaft klar, verständlich und im Einklang mit unserer Intention ankommen kann.

Kommunikation sollte daher unter ständiger Reflexion erfolgen und mein Gegenüber dazu bewegen, zu senden, zu verarbeiten, rückzufragen und dann zu antworten.

Die Filmindustrie und die Werbebranche beherrschen dieses Gesetz. Stellen Sie sich die Markteinführung eines Energy Drinks mit einem verbitterten Gesichtsausdruck der Schauspieler in düsterer Umgebung mit einschläfernder Musik vor. Würden Sie diesen Drink kaufen?

Wir betonen an dieser Stelle ganz besonders: Für uns bedeutet »Bewegen des Gegenübers« nicht das Manipulieren des Menschen, sondern die Einbeziehung des ethischen Grundsatzes unserer Zivilisation: Respekt und Achtung vor der Einzigartigkeit jedes einzelnen Menschen.

Diktatoren und Demagogen verdecken mit Form und Körpersprache den wahren Inhalt ihrer Botschaften gezielt; man denke nur an Hitler und Goebbels, die die Welt damit ins Unglück stürzten. Die Empfänger ihrer Botschaften erkannten die Dissonanzen zwischen Inhalt, Form und Körpersprache nicht und wurden manipuliert bzw. teilweise verführt, weil in der Wahrnehmung – siehe oben – der sachliche Inhalt nur 7% ausmacht.

Im Alltag erleben wir häufig Situationen, die uns die Irritation dieser Wahrnehmungen vor Augen führen.

Die zwischenmenschliche Kommunikation ist also ein sehr sensibles Gebilde. Schon geringste Störungen bringen die von unseren Sinnen wahrgenommene Ordnung, diese stille Harmonie, die wir als stimmig interpretieren, ins Wanken.

Die folgende Abbildung soll Ihnen diesen Eindruck nochmals verdeutlichen.

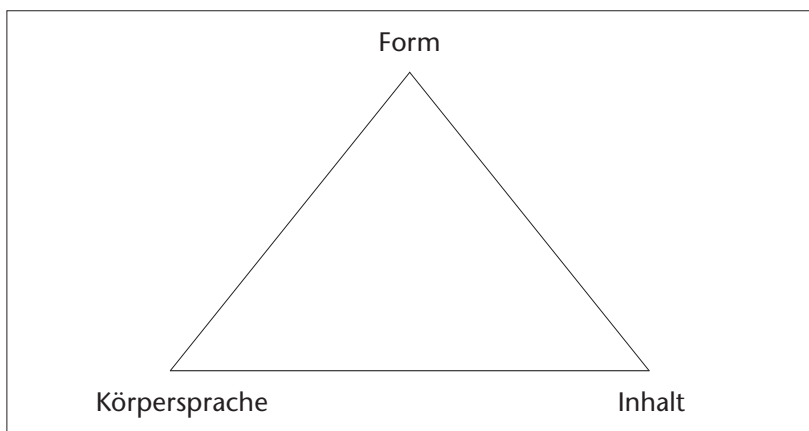


Abb. 2: Das Harmoniegesetz

Denken Sie an Ihre Wahrnehmungserfahrung im Alltag.

*Beispiel:*

*Sie kommen gut gelaunt in Wiedersehensfreude von einem beruflichen Termin nach Hause und werden von Ihrer Lebenspartnerin oder Ihrem Lebenspartner mit ernster Miene und in knappem Tonfall mit den Worten begrüßt: »Hast Du die Getränke für unseren abendlichen Besuch mitgebracht?«*

Sie werden wahrscheinlich überwiegend den Tonfall und die Mimik

wahrnehmen und die Äußerung als Kritik oder Vorwurf deuten. Die sachliche Informationsfrage werden Sie mit großer Wahrscheinlichkeit überhören, weil in Ihrer Wahrnehmung die Harmonie, also das Gleichgewicht zwischen Inhalt, Form und Körpersprache in Ihrer Wahrnehmung gestört ist.

*Anderes Beispiel:*

*Ein Unternehmer geht jeden Tag mit abweisender Miene (Sorgen- oder Zornesfalten im Gesicht) durch seinen Betrieb und fragt die Mitarbeiter: »Was machen Sie gerade?«*

Die Dissonanz seiner Kommunikation bewirkt, dass viele Mitarbeiter seine Frage als Kontrollfrage und nicht als Interessensfrage werten.

*Weil wir fast nie vollständig zu sagen vermögen,  
was wir sagen wollen, reden wir weiter.*

**Kurt Marti**





# Was beeinflusst unsere Kommunikation?

## Vorstellungen und Erwartungen

Einflussfaktoren in diesem ständigen Wechsel zwischen dem Senden und Empfangen von Botschaften und Reizen sind:

- Befindlichkeit der Partner in der jeweiligen Situation
- Unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen
- Persönliche Werte
- Sympathiegrad
- Erziehung
- Bildungsniveau
- Einstellung zu den Themen
- Jeweilige Vorinformationen
- Wirtschaftliche und soziale Stellung
- Gesellschaftliche Werte
- Gruppeninteressen usw.

Diese Einflussfaktoren prägen unsere Vorstellungen und Erwartungen und damit unsere gesamte Kommunikation.

*Beispiel:*

*Ein Kind wird von seiner Mutter getadelt, weil es später als vereinbart nach Hause zurückkommt. Was könnte es tun, damit sich das Kommunikationsverhalten der Mutter um 180 Grad verändert?*

Haben Sie die Lösung gefunden?

*Das Kind muss solange wegbleiben, bis sich die Sorge der Mutter bis ins Unerträgliche steigert. Dann wird es mit Freuden empfangen und verwöhnt werden.*

Was schließen wir aus dieser Geschichte?

Unsere Vorstellungen, Erwartungen und Wünsche diktieren unser Verhalten und unsere Kommunikation zum jeweiligen Kommunikationspartner in einer ständigen Wechselwirkung.

Wir müssen uns also der eigenen Vorstellungen und Erwartungen bewusst werden, sie analysieren, um sie gegebenenfalls zu korrigieren.

Damit verschieben wir die Kommunikation von der meist ausgeprägteren emotionalen Ebene zur sachbezogenen Ebene. Denn nur in einer ausgewogenen Relation von emotio und ratio, d.h. Gefühl und Vernunft, kann eine konstruktive Kommunikation, d.h. also der Dialog, gedeihen.

Die in unserer Beratung analysierten Kommunikationsvorgänge weisen eine Relation von Gefühl zu Vernunft im Verhältnis von drei zu eins aus. Unserer Meinung nach schwankt dieses Verhältnis jedoch situationsbedingt.

Da der Mensch aber wesentlich stärker von der Emotion gesteuert wird, kommt dem bewussten Einsatz der rationalen Ebene für eine konstruktive, dialogorientierte Kommunikation eine noch größere Bedeutung zu. Daher brauchen wir die Rückmeldung unserer Mitmenschen über den Eindruck, den sie von uns haben.

Ist Ihnen Ihr Image bei Ihren wichtigsten Kommunikationspartnern bekannt? Kennen Sie überhaupt das Bild, das sich andere Menschen von Ihnen machen? Der Fragebogen im Anhang (vgl. S. 98) wird Ihnen bei der Antwort helfen.

## **Das Nebelmeermodell**

Für das Hinterfragen des persönlichen Images möchten wir Ihnen hier eine weitere wichtige Verstehenshilfe bieten. Wir sprechen vom »Nebelmeermodell«. (vgl. Abb. 3)

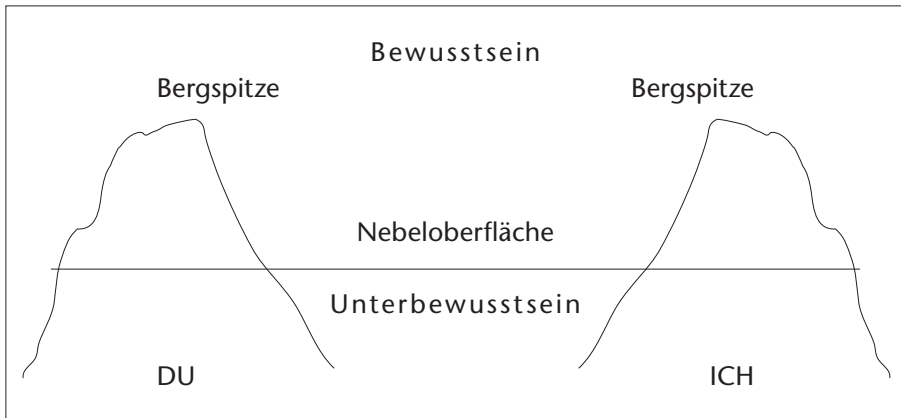


Abb. 3: Das Nebelmeermodell

Wenn zwei Berge aus einem Nebelmeer ragen, sehen die Betrachter nur den kleinen Teil der Bergspitze, vergleichbar mit der Relation zwischen Bewusstsein und Unterbewusstsein des Menschen. Daher bleibt vieles in den zwischenmenschlichen Begegnungen unter der »Nebeldecke« – also im Unterbewusstsein verborgen.

Würden sich unsere Beziehungen nur im Bewusstsein abspielen, wäre es unnötig, dieses Buch zu schreiben. Prospektmaterial, technische Hilfsmittel, Computer und Piktogramme würden genügen, unsere Beziehungen zu steuern. Weil nun aber der Großteil unserer Beziehungen im Unterbewusstsein stattfindet, müssen wir uns sowohl mit unserem Unterbewusstsein als auch mit dem des Partners beschäftigen.

Wir leiten aus diesem Modell zwei »Gesetze« ab, die sehr einfach zu verstehen sind, bei praktischer Anwendung jedoch eine enorme Willenskraft und Disziplin voraussetzen.

Das erste »Gesetz« lautet: Wir wirken immer.

Das zweite »Gesetz« lautet: Es braucht ein Nichts – um zu gewinnen, wie auch ein Nichts, um alles zu verlieren.

*Beispiele:*

*Ein Wort im falschen Moment ausgesprochen:*

*Bei einem medial weltweit stark beachteten Grubenunglück im Süden von Österreich erklärte ein Verantwortlicher der Bergungsarbeiten während einer Pressekonferenz, obwohl die Hinterbliebenen und die Öffentlichkeit noch Hoffnung hegten, dass Verschüttete lebend geborgen werden: »Die sind alle tot – da gibt es keine Zweifel.« Der Unglückliche wollte offensichtlich keine falschen Hoffnungen wecken und äußerte sich daher sachbezogen. Damit zerstörte er aber abrupt die Hoffnungen und Sehnsüchte nach Rettung, ohne dass die vielen Hinterbliebenen emotional darauf vorbereitet waren. Die zuständige Behörde musste ihn nach dieser Aussage wegen der enormen Kritik von seiner Aufgabe abziehen.*

*Ein Lachen dann, wenn ich nicht hätte lachen dürfen:*

*Ein Verkäufer in einem Elektrofachgeschäft lachte, als sich ein Kunde bei ihm über mangelnde Aufklärung in der Bedienung einer Videokamera anlässlich des drei Monate zurückliegenden Kaufes beschwerte. Der Käufer hatte in Unkenntnis einen blamablen Bedienungsfehler vor fremden Personen begangen, sodass die für ihn beruflich wichtige Aufzeichnung ohne Ton erfolgte. Er war sehr verärgert über die Blamage und den entstandenen Schaden – die Aufzeichnung war wertlos. Er erwartete bei seiner Reklamation eine Entschuldigung oder Entschädigung (Gutschein etc.). Statt dessen kommentierte der Verkäufer dieses Erlebnis mit schmunzelnder Miene: »Das ist aber peinlich, warum lesen Sie denn nicht die Bedienungsanleitung, dann wäre Ihnen das nicht passiert!« Die Intention des Verkäufers war Teilnahme am Missgeschick seines Kunden. Die Interpretation des Kunden: »Der nimmt mich nicht ernst, der hätte doch an meiner Blamage Anteil nehmen sollen.«*

*Anstandsregeln des täglichen Lebens:*

*Während eines Verkaufsgesprächs lehnt der Berater scheinbar unbeteiligt in seinem Sessel und blickt, während Sie ihm freundlich zunicken, geradeaus und beobachtet eine andere Person. Ihre gedankliche Reaktion: »So ein Flegel! Hier kaufe ich sicher nichts!« Der Berater hat dem Kunden keine Teilnahme vermittelt.*

*Hätten wir die Sprache,  
hätten wir die Worte,  
bräuchten wir die Waffen nicht.*

Ingeborg Bachmann



# Umfragen: Wie äußern sich Menschen zur Gesprächskultur von heute?

## Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage

Wir haben durch das Meinungsforschungsinstitut market 500 Personen ab dem 15. Lebensjahr in ganz Österreich repräsentativ über die Qualität des eigenen Gesprächsklimas im Alltag und über die Ursachen von Kommunikationsstörungen bzw. Missverständnissen befragt.

Die Ergebnisse sind unseres Erachtens mit einer entsprechenden Schwankungsbreite durchaus auch auf die deutschsprachige Schweiz und auf Deutschland übertragbar. (Die von uns gestellten Fragen finden Sie im Anhang, S. 99 f.)

### ***Generelle Störfaktoren für das Gesprächsklima:***

47% der Befragten gaben sich nur bedingt mit ihrem eigenen Gesprächsklima zufrieden.

Als Gründe der Unzufriedenheit, gereiht nach einer vorgegebenen Liste, wurden folgende Ursachen angegeben:

- Tagesverfassung
- Mangelnde Sympathie
- Unterschiedliche Auffassungen
- Unterschiedliche Interessen und gleichrangig
- die Schnellebigkeit unserer Zeit
- Beleidigungen und Kränkungen
- Missverständnisse
- Altersunterschied
- Mangelnder Respekt
- Unterschiedliche Bildung und Umgangsformen.

### ***Die Bewertung des Gesprächsklimas im Einzelnen:***

Männer reagieren signifikant stärker als Frauen auf Beleidigungen, Wut und Sympathie.

Junge Menschen – 15- bis 30-Jährige – legen auf Sympathie, Gleichklang der Interessen und der Persönlichkeit mehr Wert als ältere. Sie sehen die Hauptursache für Kommunikationsstörungen – verglichen mit dem Durchschnitt der Bevölkerung – dreimal so häufig in mangelnder Sympathie.

Die Altersgruppe der 30- bis 49-Jährigen bewertet Schnelllebigkeit und Missverständnis als die Hauptproblemfelder für Gesprächsstörungen. Nach unserer Ansicht sind das jene Menschen, die am stärksten einer Konkurrenz und einer Vorwärtsstrategie im Beruf ausgesetzt sind.

Die Altersgruppe der über 50-Jährigen bevorzugt Inhalt und Gleichklang der Interessen und sieht im Fehlen dieser Voraussetzungen auch die Hauptursachen für Störungen in der Kommunikation.

Die Bewohner in den ländlichen und kleinstädtischen Räumen reagieren wesentlich empfindlicher auf unterschiedliche Persönlichkeitsstrukturen. Sie sind sensibler für die Themen »wenig Zeit« bzw. »Schnelllebigkeit«.

Weitere Einflussfaktoren des Gesprächsklimas in diesen geographischen Räumen bilden Tagesverfassung und Missverständnisse.

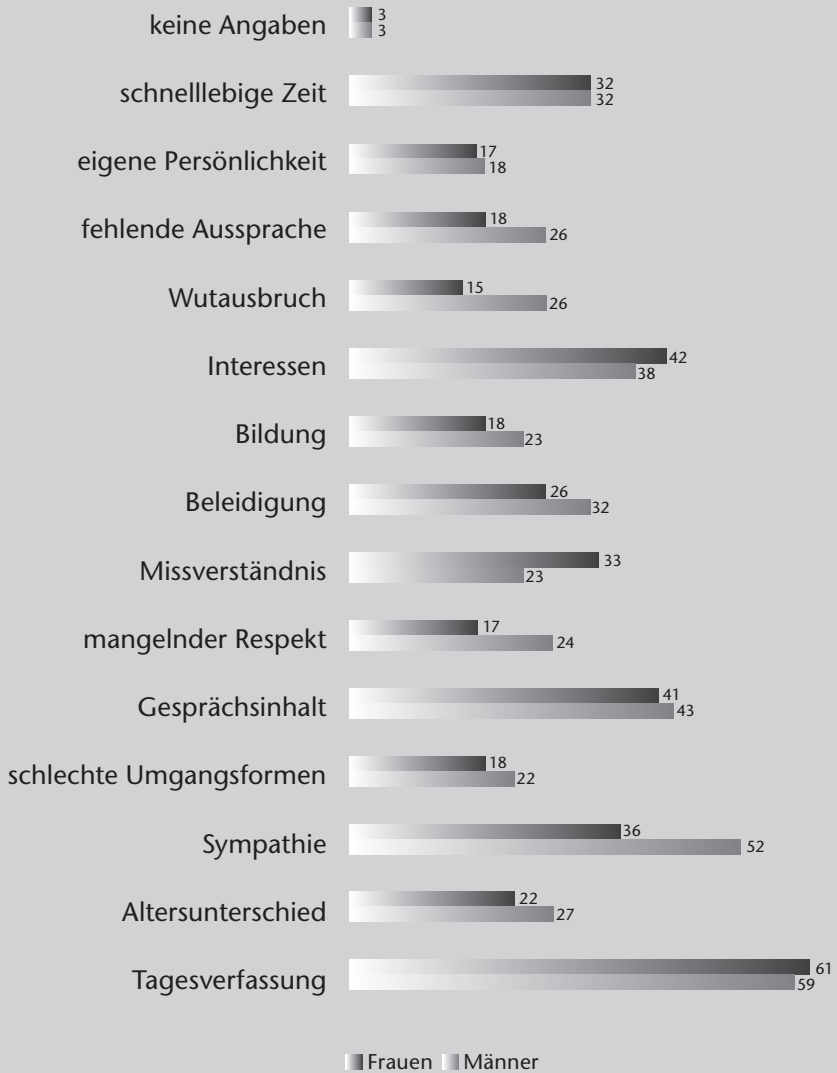
In ländlichen Gebieten und Bergregionen haben Auffassungsunterschiede für die Menschen einen wesentlich stärkeren Einfluss auf das Gesprächsklima.

Die Bewohner in den Ballungsräumen beantworteten alle abgefragten Merkmale sehr ausgewogen.

Proportional zur steigenden Einwohnerzahl nimmt jedoch die Bereitschaft, unterschiedliche Meinungen im Gespräch zu respektieren, tendenziell ab.

Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass Sie mit dem Gesprächsklima nur bedingt zufrieden sind?

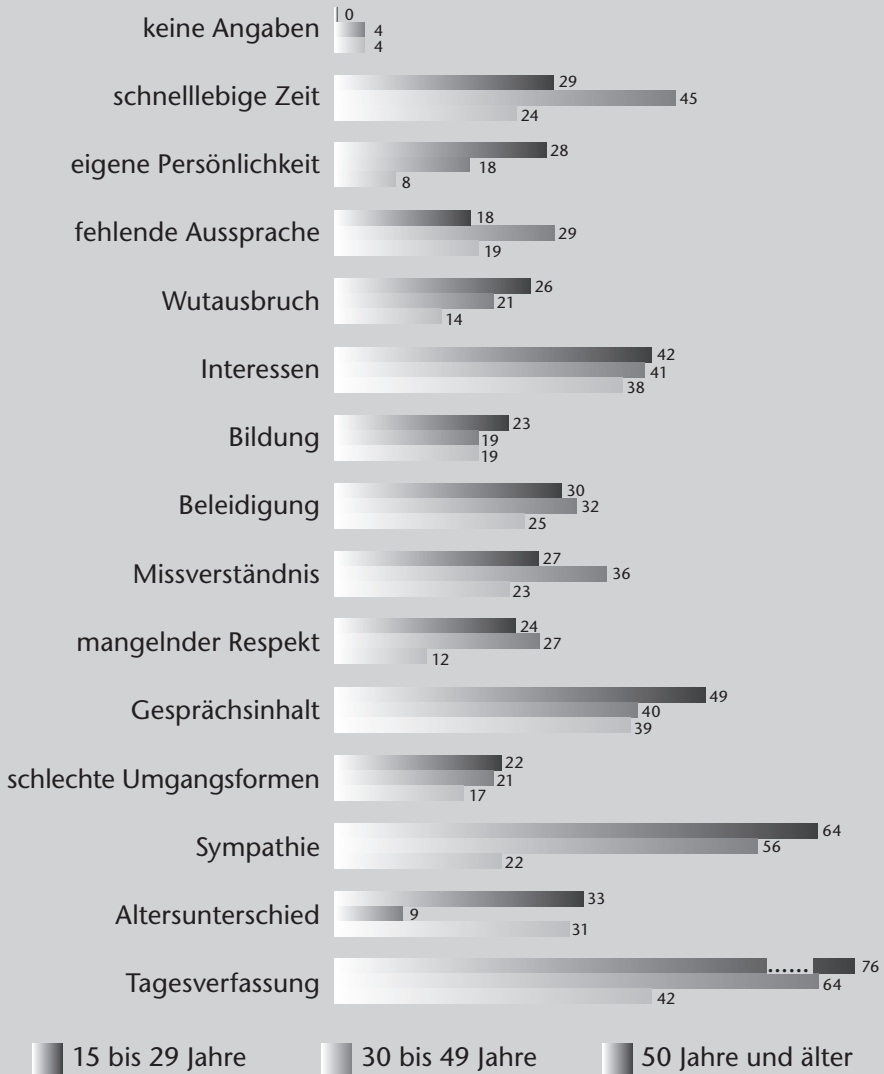
Tab. 1





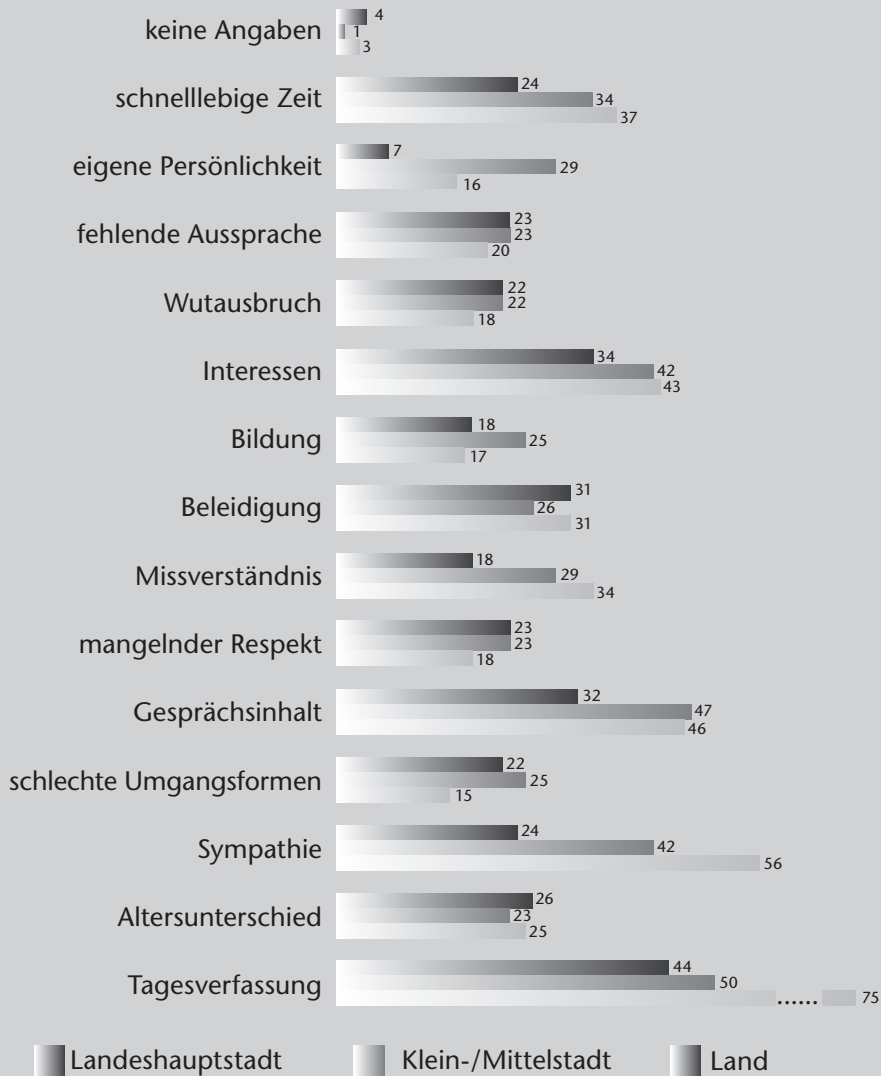
Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass Sie mit dem Gesprächsklima nur bedingt zufrieden sind?

Tab. 2



Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass Sie mit dem Gesprächsklima nur bedingt zufrieden sind?

Tab. 3



### ***Aussagen über Missverständnisse:***

29% der Befragten erinnern sich in der Befragung an zumindest ein gravierendes Missverständnis mit anderen Menschen innerhalb des letzten Jahres. Die häufigsten Gründe und Auslöser für ein Missverständnis waren zu 49% unterschiedliche Auffassung über den Gesprächsinhalt, zu 33% Beleidigung oder Kränkung durch Worte und zu 32% mangelnder Respekt. Bei den Antworten waren Mehrfachangaben möglich.

Bei näherer Betrachtung der soziodemografischen Unterschiede, d. h. Alter, Geschlecht, Bildung, Region, zeigten sich folgende interessante Besonderheiten:

Frauen wollen mehr Übereinstimmung in den Gesprächsinhalten, sind sensibler auf kränkende Worte bzw. auf Beleidigungen und geben sich mehr Mühe für ein konstruktives Gespräch.

Männer wollen mehr Respekt, brauchen Sympathie für die Lösung von Missverständnissen und sehen auch im Unvermögen, sich auszudrücken, die Ursache für Missverständnisse.

32% der Menschen im Alter ab 50 Lebensjahren bewerten den Altersunterschied als einen wichtigen Auslöser für ein Missverständnis.

### ***Wer löst Konflikte nach eigener Bewertung besser?***

Aus den Umfrageergebnissen können wir die These vertreten:

Die besseren Kommunikatoren und Konfliktlöser sind Frauen, junge Menschen, Menschen mit höherer Schulbildung und Universitätsabschluss, Freiberufler sowie Menschen in leitenden Funktionen. Wobei diese Aussagen lediglich die subjektiven Empfindungen der Befragten wiedergeben.

### ***Wie löst die Bevölkerung das Missverständnis?***

»Mit dem Reden kommen die Menschen zusammen.« Diese Volksweisheit bestätigen die Befragten.

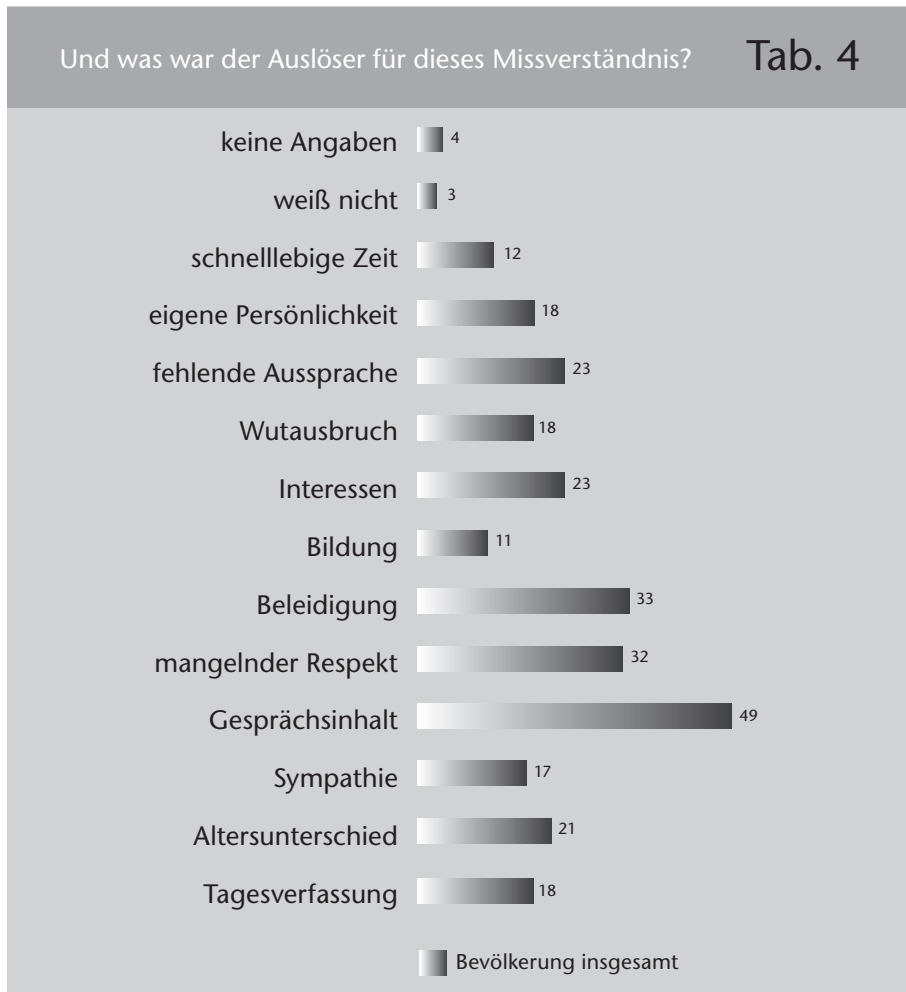
So lösen die Befragten nach eigenen Angaben ihre Missverständnisse in folgender Reihung und Gewichtung durch Aussprache, durch einen Brief, durch Streit, durch Rückfragen beim betroffenen Kommunikationspartner und durch die Hilfe anderer Personen.

Als interessantes Detail sei die Bedeutung des Streits als Konfliktlöser besonders erwähnt. Ein Fünftel der Befragten, die sich an mindestens ein

gravierendes Missverständnis erinnerten, benötigten für die Lösung ihres Missverständnisses den Streit, also den verbal artikulierten Dissens.

**Verbessert die Lösung von Missverständnissen die Kommunikation?**

Für 88% der Bevölkerung verbesserte sich durch die Lösung des Missverständnisses signifikant die Kommunikation mit den betroffenen Gesprächspartnern.



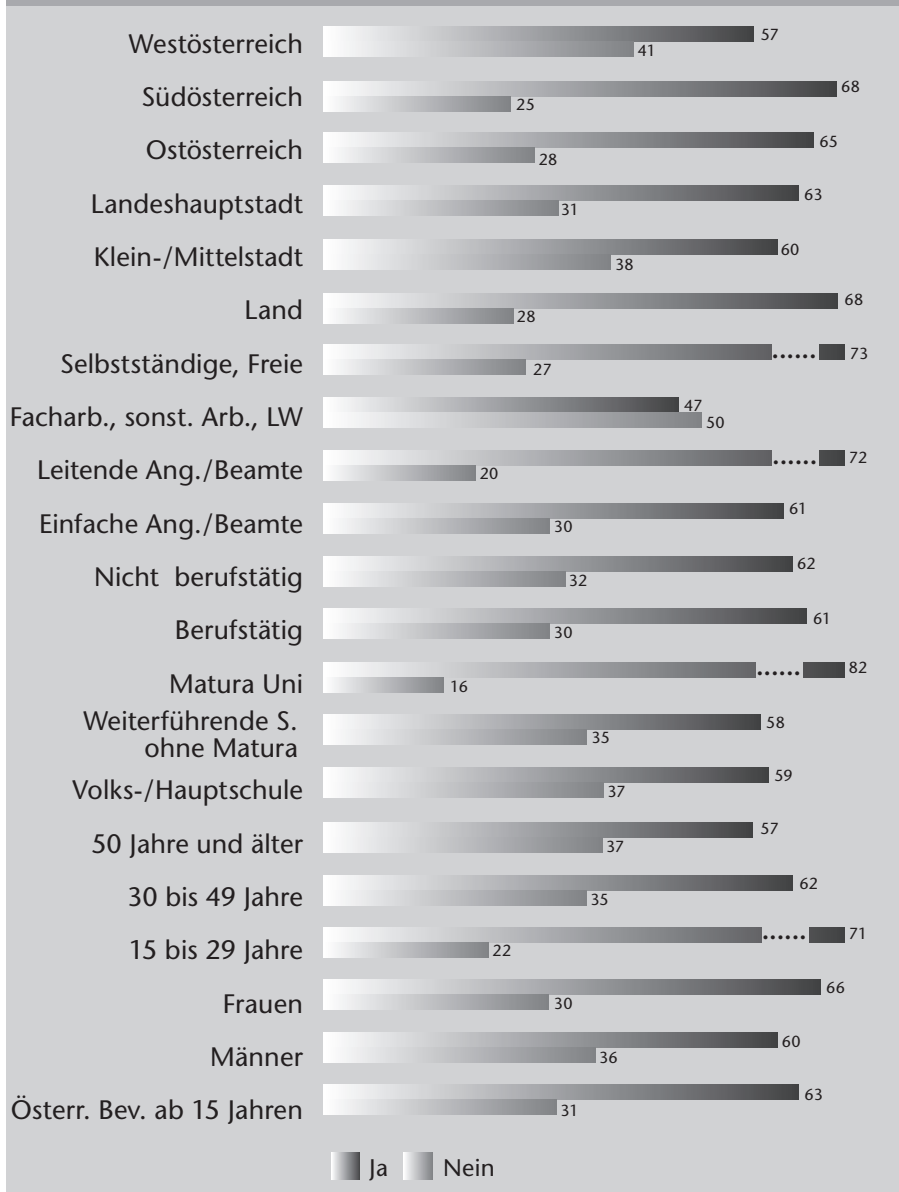
Und was war der Auslöser für dieses Missverständnis?

Tab. 5

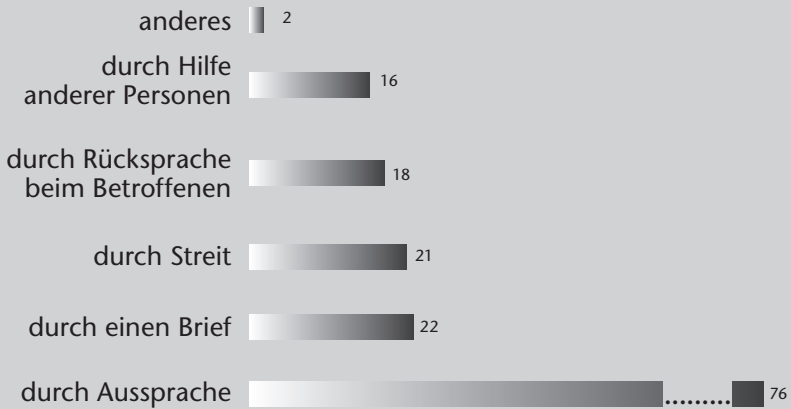


Konnten Sie dieses Missverständnis klären oder nicht?

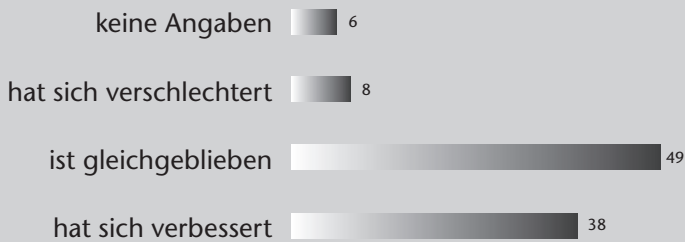
Tab. 6



Und wodurch konnte dieses Missverständnis geklärt werden? **Tab. 7**



Und hat sich durch die Aufklärung dieses Missverständnisses die Beziehung zu anderen Menschen verbessert, ist gleichgeblieben oder hat sich verschlechtert? **Tab. 8**



## Ergebnisse aus Interviews mit Führungskräften

### *Wie bewerten die Führungskräfte ihre Gesprächskultur?*

Nur 19 von 90 befragten Führungskräften aus Wirtschaft, Politik und Verwaltung hielten sich für gute Kommunikatoren.

Die Hauptgründe der Selbstkritik waren aus der Sicht der befragten Führungskräfte Ungeduld und Zeitdruck. Ferner empfanden sie ihre eigene Persönlichkeit für zu dynamisch.

- 90% stellen Verlässlichkeit und Respekt in der Kommunikation an die erste Stelle.
- 80% sehen einen Zusammenhang zwischen der jeweiligen Persönlichkeitsstruktur der am Gespräch Beteiligten und einer erfolgreichen Kommunikation.
- Für 80% der befragten Führungskräfte ist die Sympathie zum Gesprächspartner das wesentliche Kriterium für eine positive Kommunikation.
- 52% neigen zu Vorurteilen durch Informationen aus dritter Hand.
- 30% lassen sich von Informationen aus dritter Hand (Mitarbeiter, soziales Umfeld, Medien) beeinflussen.

Als Kommunikationsstärken gaben die Führungskräfte an:

- gutes Zuhören
- gutes Analysieren der Gespräche
- richtiges Nachfragen
- Harmoniebedürfnis
- Einfühlungsvermögen.

Ihre Kommunikationsschwächen kommentierten die Führungskräfte wie folgt:

- bin manchmal zu direkt (kränkend, zu wenig einfühlsam),
- bin von den Reaktionen der anderen überrascht,
- werde häufig bei meinen Aussagen missverstanden,
- verstehe häufig andere in ihren Aussagen falsch,



- kann mit vielen Reaktionen des Gesprächspartners nichts anfangen, z. B. Kränkung, beleidigt sein,
- neige zur Rache.

Die Hauptauslöser für ihre Missverständnisse sahen die Führungskräfte in:

- einer unklaren Ausdrucksweise
- einer unterschiedlichen Auffassung zum Thema
- Stress
- Zeitmangel
- mangelnder Sympathie
- der Tagesverfassung.

Die Führungskräfte gaben für die Lösung von Missverständnissen folgende Vorschläge an:

- Aussprache
- Rückfrage
- Schreiben
- Inanspruchnahme von dritten Personen (Mediation und Coaching).

Dabei bewerteten die Führungskräfte das Ergebnis bei ihren Versuchen zur Lösung von Missverständnissen signifikant schlechter als die befragte Bevölkerung:

Während 88% der österreichischen Bevölkerung durch die Lösung von Missverständnissen eine Verbesserung der Kommunikation erreichen konnte, zeichneten die Führungskräfte ein anderes Bild. Nur in 50% der Fälle kam es bei ihnen zu einer Verbesserung, in 48% zu keiner Veränderung und in 2% zu einer Verschlechterung.

Dieses Ergebnis lässt zwei konträre Interpretationen zu: Führungskräfte neigen zu weniger Missverständnissen als die Vertreter anderer sozialer Gruppen oder Führungskräfte nehmen Missverständnisse weniger bewusst wahr.

Was empfehlen uns die Führungskräfte zur Verbesserung der zwischenmenschlichen Kommunikation (in der Reihenfolge der Nennungen)?

- Gutes Zuhören
- Ausreden lassen
- Menschenwürde beachten
- Respekt haben vor dem anderen
- Die Wortwahl beachten
- Persönliche Kritik nicht vor Dritten üben
- Kein Vorurteil haben
- Keine Wutausbrüche (keine unkontrollierten Emotionen) zeigen
- Ungeduld vermeiden.

Was wünschen sich die Führungskräfte in Sachen Kommunikation?

90% der befragten Führungskräfte wollen mehr über die Verbesserung der Kommunikation mit anderen Menschen erfahren. Spitzenreiter in ihrer Wunschliste bildeten die Bereiche :

- Menschenführung,
- Teambildung,
- Moderation,
- Neue Methoden in der Kommunikation wie NLP (Neorolinguistisches Programmieren) und Wirtschaftsmediation,
- Konfliktmanagement,
- Mehr Kommunikation zwischen den Generationen,
- Mehr Kommunikation mit politisch anders Denkenden,
- Mehr Kommunikation zu den Kindern,
- Mehr Kommunikation zwischen anderen Völkern und Kulturen.



*Gründlich prüfen müssen wir zuerst uns selbst, dann die Aufgaben, die wir übernehmen und dann die Menschen, mit denen oder deretwegen wir das tun. Vor allem ist es nötig, sich selbst richtig einzuschätzen, da wir uns in der Regel einbilden, mehr zu können, als wir können.*

**Seneca**



## **Zehn Fragen zur Verbesserung der Kommunikation**

Mit den nachfolgenden Fragen und unseren Lösungsvorschlägen wollen wir Ihnen Werkzeuge in die Hand geben, mit denen Sie in jeder Lebenssituation besser und verständnisvoller kommunizieren können. Jeder Vorschlag verlangt von Ihnen mentalen Arbeitsaufwand und zeitliche Investition. Die Gefahr des Scheiterns besteht meistens darin, dass wir nach dem ersten oder zweiten erfolglosen Versuch resignieren. Dem wollen wir mit unseren Vorschlägen begegnen. Denn erst ein Erfolgserlebnis gibt uns Kraft und Ansporn, zu üben und unermüdlich daran zu arbeiten, unser Ziel zu erreichen.

Um den gefassten Vorsatz in die Tat umzusetzen, benötigen Sie Disziplin und Übung.

In den folgenden Fragen thematisieren wir zunächst die Selbstfindung und Eigenschau als Basis für die soziale Umfeldbetrachtung.

### ***Unser Vorschlag zum Einstieg: Die 21-Tage-Regel***

Gemäß unserer Erfahrung sind mindestens 21 Tage Übung notwendig, um ein neue Kommunikationstechnik im menschlichen Verhalten zu verankern.

#### *Beispiel:*

*Wie können wir feststellen, ob wir fernsehsüchtig sind? Ist tägliches oder regelmäßiges, uns oder das Umfeld störendes Fernsehen schon ein Zeichen einer Fernsehabhängigkeit?*

Diese Frage lässt sich so wohl nicht sofort beantworten. Die Lösung findet sich in den 21 Tagen. Der Fragende muss versuchen, während 21 Tagen ohne Fernsehgerät zu leben. Wenn sich während dieser drei Wochen kein Abhängigkeitsgefühl einstellt, dann wird er eine gewünschte Veränderung schaffen.

Ähnliches beobachten wir bei jeder eingefahrenen Verhaltensweise, der

wir trotz Wunsch zur Veränderung mit entsprechendem Unbehagen immer wieder erliegen. Warum? Weil wir für eine Veränderung ein konsequentes Training benötigen.

Bei allen weiteren Schritten, die wir Ihnen in der Folge noch vorschlagen werden, sollten Sie immer auch die 21-Tage-Regel anwenden.

*In der Selbstfindung liegt der Keim  
für die Hinwendung zum Du und Wir.*

Wolfgang Gruber

## **Wie erkenne ich ein Persönlichkeitsprofil? Die GRD®-Methode**

Schon der griechische Philosoph Platon sah in der Selbstschau das Fundament für die strukturelle Persönlichkeitsveränderung und für eine harmonische und ausgleichende Kommunikation.

Wir müssen für eine klarere Kommunikation öfter unsere Brille reinigen, um ungetrübt in unser Bewusstsein und jenes unseres Partners zu sehen. Dadurch können wir auch bewusst unsere Wirkung auf andere Menschen verbessern und steigern.

Die nachstehenden Fragen sollen Ihnen den »Reinigungsprozess« erleichtern:

- Welchen persönlichen Auftrag will ich in meinem Leben erfüllen?
- Welchen Sinn will ich meinem Leben geben?
- Was benötige ich, um diesen Sinnauftrag zu erreichen?
- Was macht mir besonders Freude?
- Worin bin ich einzigartig?
- Welche Persönlichkeitsstrukturen haben die jeweiligen Kommunikationspartner?
- Wie passen die Profile zusammen?
- Welche Informationen besitze ich über meinen Gesprächspartner?
- Welchen gesellschaftlichen Status haben die Kommunikationspartner?
- Welche persönliche Beziehung verbindet mich mit meinen Gesprächspartnern?
- Welche Einstellung habe ich zum Thema?
- Welche Informationen besitze ich über das Thema?
- Welche Werte und Normen leiten mein Verhalten?
- Welche äußeren Bedingungen (Ort, Zeit, Umfeld usw.) prägen die jeweilige Kommunikation?

Wir bieten Ihnen ein einfaches Instrument, das Ihnen das Erkennen des eigenen Persönlichkeitsprofils und jenes der Kommunikationspartner erleichtert: Die GRD®-Methode.

Das Ergebnis gibt Ihnen die Basis, wie Sie mit anderen Menschen typengerecht – also entsprechend dem jeweiligen Persönlichkeitsprofil – kommunizieren können.

### **Was bedeutet die GRD®-Methode?**

Sie bewerten mit einem einfachen Fragebogen Ihr übliches Verhalten anhand der aufgelisteten Eigenschaften.

Dabei werden sich drei Schwerpunkte oder deren Mischformen bilden:

- der **G**efühlsanteil in Ihrem Verhalten
- der **R**atioanteil, also das analytische, logische, planende Verhalten
- der **D**ynamische Anteil, also Ihr Verhalten nach Impulsivität, Dynamik, Dominanz etc.

Die drei Checklisten dazu finden Sie im Anhang, Seiten 105 f.

Lassen Sie sich bitte zur Selbstkontrolle auch noch von Menschen Ihres Vertrauens mit diesem Test bewerten und vergleichen Sie die Ergebnisse.

Die GRD®-Methode eignet sich auch sehr gut für eine Optimierung der Teambildung und der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz.

In Verkaufs- und Beratungsgesprächen erhöhen Menschen, die diese Methode bei sich und ihren Kunden anwenden, messbar und signifikant ihren Erfolg und den Zufriedenheitsgrad der Kunden/Klienten nach dem Grundsatz: Jedem Kunden gebührt der passende/typengerechte Berater und Verkäufer.

### **Welche Hilfestellung gibt Ihnen die GRD®-Methode?**

Sie können nach Ihrer Selbstbewertung die Menschen Ihrer Umgebung (Partner, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Freunde) nach dem selben Schema bewerten. Sie lernen damit, das unterschiedliche Verhalten von Menschen, mit denen Sie intensiver in Kontakt treten, auf der Grundlage Gefühl, Ratio und Dynamik besser zu deuten. Sie entdecken, dass Sie zum Beispiel als G-Typ oder als Mischtyp zwischen G und D Kommunikationsprobleme mit dem R-Typ empfinden, der für Sie oft zu still und

teilnahmslos, ja vielleicht sogar stur oder unfreundlich wirken kann. Vielleicht sehen Sie sich als D-Typ, dem die »Gefühlsduselei« des G-Typs gegen den »Strich« geht.

Vergleichen Sie noch die typischen Merkmalsausprägungen der drei Typen aus der Übersicht am Ende dieses Abschnittes.

Sie können daraus über Ihr Profil die wichtigsten Unterscheidungskriterien herauslesen und sich und Ihre Kommunikationspartner den drei Typologien G, R und D bzw. deren Mischformen zuordnen.

Mit einiger Übung werden Sie mit diesem Instrument das Verhalten anderer Menschen besser verstehen und vor allem respektieren. Sie werden Ihr eigenes Verhalten jenem der anderen situationsbedingt anpassen können. Sie glätten sozusagen Ihre Kanten und Ecken, damit auch die Kommunikationspartner Sie – auch bei unterschiedlichster Persönlichkeitsstruktur – in Ihrer Einmaligkeit respektieren können.

Mit der von uns entwickelten GRD®-Methode wird Ihre Menschenkenntnis spürbar steigen und damit auch Ihre soziale Kompetenz, vorausgesetzt, Sie setzen Ihr Wissen verantwortungsvoll ein und bleiben in Ihrem Verhalten authentisch.

Fragen Sie sich:

- Mit welchen Eigenschaften kann ich am meisten punkten?
- Mit welchen Eigenschaften gibt es am ehesten Konflikt oder Missverständnis?
- Wer ist mein Antityp?

Bei Ihrem Antityp müssen Sie besonders Respekt vor seiner Andersartigkeit haben. Jene Menschen und Organisationen, die diese Methode im Beruf und Privatleben anwenden, haben nachhaltig ihre Kommunikation verbessern können.

Ein schon fast geflügelter Satz aus unseren Seminaren zur GRD®-Methode:

**Jetzt verstehe ich sie/ihn erst.**



Die GRD®-Methode

und ihre bestimmenden Eigenschaften für den

G-Typ	R-Typ	D-Typ
<p>gesellig  zugänglich  intuitiv  unüberlegt  gutgläubig  liebt Vertrautes  einfühlsam  unentschlossen  vertrauenswürdig  spricht gern über  Persönliches  redet gefühlsbetont  liebt den Kontakt  mit Menschen</p>	<p>zurückhaltend  planvoll  spricht durchdacht  präzise  analytisch  bescheiden  ordentlich  still  hört gut zu  beobachtet gut  Hang zur Ironie  wirkt wenig  dynamisch  argumentiert</p>	<p>durchsetzungsstark  dynamisch  natürl. Autorität  aktiv  Improvisations-  talent  praktisch  flexibel  sehr direkt  reflektiert wenig  gestaltend  wenig sensibel  großzügig  spontan  kann begeistern</p>
EINFÜHLEND	ANALYSIEREND	BEGEISTERND

Mit dieser Eigenschaftsliste haben Sie eine Entscheidungshilfe. Versuchen Sie nun bitte eine für Sie zutreffende Zuordnung der einzelnen Eigenschaften. Ebenso können Sie die Eigenschaften Ihrer Kommunikationspartner kategorisieren und den drei Haupttypen G, R und D jeweils zuordnen. Bitte beachten Sie, dass mögliche Mischformen die einzelne Merkmale in deren Wirkung relativieren oder abschwächen können.

*Wer fragt, hört zu.  
Wer zuhört, versteht.  
Wer versteht, argumentiert.  
Wer argumentiert, respektiert.  
Wer respektiert, kommuniziert.  
Wer kommuniziert, bewegt.  
Wer bewegt, hat verändert.*

Wolfgang Gruber

## Wie steigern ich mein Interesse am Kommunikationspartner?

Welche Art von Kommunikation wir auch führen, ob schriftlich oder mündlich, in einem Vortrag oder im Interview, die Kommunikation ist erschwert, wird sogar unwirksam, wenn wir kein Interesse an unserem Partner zeigen oder ihn sogar ablehnen. Ich muss also bei meinem Kommunikationspartner interessante Eigenschaften und positive Merkmale finden und erkennen. Ein spannendes Unterfangen, vor allem, wenn Vorurteile und Antipathie – aus welchen Gründen auch immer – mich dabei blockieren. Diese entdeckten Eigenschaften meines Partners erlauben mir, mit ihm verstärkt eine persönliche Kommunikation zu führen und gleichzeitig seine Aufmerksamkeit für mich zu steigern. Wie können wir unseren Partner und seine Stärken im Umkehrschluss in uns verankern und diese Erkenntnis auch bewusst anwenden?

### ***Vorschlag: Die 10-plus-1-Regel***

Bevor Sie in die Kommunikation eintreten, notieren Sie sich bitte zehn Punkte, die den Partner für Sie sympathisch machen.

Wenn es sich um ein Gespräch handelt, unterstreichen Sie die Eigenschaft, die Ihnen am meisten zusagt.

Eröffnen Sie dieses Gespräch mit einem Lob über dieses für Sie so positive Merkmal.

### Warum sind uns Menschen oft unsympathisch?

Mit der 10-plus-1-Regel haben Sie die Antwort in der Hand: Weil wir uns nie bemüht haben, in der uns unsympathischen Person auch nur nach einer positiven Eigenschaft zu suchen. Hätten wir diesen Aspekt beachtet, wäre diese Person gar nicht so unsympathisch erschienen.

Denken Sie bitte zur Übung an einen Menschen, den Sie nicht leiden können und mit dem Sie trotzdem zusammenarbeiten müssen. Suchen Sie jetzt ganz gezielt an ihm einzelne Eigenschaften oder äußerliche Merkmale, die Ihnen gefallen, z.B. Kleidung und Aussehen, Stimme, Hände, Gang, Mimik, Redegewandtheit oder seine Unterlagen, sein Wis-

sen, sein Können, seine Schlagfertigkeit. Das Verhältnis zu dieser Person wird sich nach dieser Übung garantiert verbessern.

Geben Sie grundsätzlich einem Menschen die Chance des Kennenlernens, bevor Sie ihn vorurteilend ablehnen oder abwerten.

Nicht selten sind aus einer solchen Offenheit Freundschaften oder Beziehungen mit einem besonderen Vertrauensverhältnis geworden.

Sie werden sich nun vielleicht fragen: Wie weit soll ich dieses »Spiel« mit dem mir unsympathischen Menschen denn treiben und bei ihm krampfhaft Positives suchen, wo es doch nichts Positives bei ihm zu finden gibt? Solange ein inneres JA zu unseren Kommunikationspartnern besteht, ist diese Methode erfolgreich. Probieren Sie es einfach und überwinden Sie Ihre Eitelkeit und Verletzlichkeit. Wenn sich jedoch trotz Bemühens um Objektivität ein inneres NEIN einstellt, müssen Sie den persönlichen Mut zu einer Trennung oder Kontaktmeidung haben.

Wie nützen wir diese Methode bei einem Erstkontakt zu einem Menschen, den wir nicht kennen? In diesem Falle können wir die Übung in den ersten Sekunden mental ausführen. Stellen Sie sich die Frage: Welche für mich sympathischen Eigenschaften hat dieser Mensch? Versuchen Sie dann, sich mindestens 10 Antworten zu geben. Sie werden mit Erstaunen feststellen, dass Sie das Gespräch in ganz herzlicher Form abwickeln können.

*Beispiele:*

*Eine leitende Dame in einem Dienstleistungsbetrieb empfindet das sehr selbstbewusste Auftreten eines Mitarbeiters bei allen möglichen Anlässen als unhöflich und distanzlos. Wenn der Mitarbeiter eine Frage oder einen Wunsch hat, versucht er ohne Prüfung der Dringlichkeit sofort sein Problem zu besprechen. Die potenzielle Störung der Vorgesetzten registriert der Mitarbeiter nicht.*

*Das unpassende, aber verständliche Verhalten der Vorgesetzten: Sie vermeidet zunehmend jeden Kontakt und empfindet beinahe körperliches Unbehagen in Gegenwart dieses Mitarbeiters. Andere finden ihn erfrischend, burschikos, initiativ.*

*Wir empfehlen dieser Vorgesetzten, nach positiven Merkmalen bei dem Mitarbeiter zu suchen, wie: starker Ausdruck, fleißig, genau, sauber gekleidet, nützlich für das Unternehmen usw.*

*Unser Rat war hilfreich: Heute kann die Vorgesetzte mit diesem Mitarbeiter ein entspanntes Gespräch führen, weil sie gelernt hat, ihn in seiner Andersartigkeit zu respektieren und seine positiven Eigenschaften für die Gemeinschaft wahrzunehmen und zu nutzen.*

*Oder:*

*Zwei Herren im Alter von 30 und 40 Lebensjahren haben dasselbe Stammlokal. Der ältere der beiden ist Jurist, nach unserer GRD-Methode ein D-Typ, dynamisch, agil und stimmgewaltig sowie sehr diskussionsfreudig. Der jüngere ist Kommunalpolitiker, eher sanftmütig, sieht sich gerne als Kummeronkel, der von allen gebraucht wird. Sie begegnen einander häufig in diesem Lokal, ohne sich näher zu kennen oder miteinander zu sprechen. Der Jüngere ärgert sich immer wieder über den »lauten Diskutanten« am Nebentisch, der seine Kreise stört und will ihn im Stillen bremsen, zumal ihn der ältere gar nicht wahrnimmt oder beachtet, sondern in seinen Diskussionsbeiträgen zu akustischen Höhen aufsteigt. Der Junge denkt sich häufig: »So ein unsympathischer Kerl – und so was will Jurist sein.«*

*Durch Zufall treffen beide in privatem Kreise bei gemeinsamen Freunden aufeinander. Es gibt für den jüngeren kein Entrinnen. Er muss den »Lauten« beschnuppern und wendet dabei die 10-plus-1-Regel an. Mit Erfolg: Beide sind heute gute Freunde. Der Sanftmütige hat die positiven Eigenschaften des Juristen gesucht und gefunden: gerecht, verlässlich, sehr belesen, großzügig, hilfsbereit usw.*

*Oder:*

*Sie haben einen wichtigen Kunden, den Sie nicht ausstehen können. Er ist in Ihrer Wahrnehmung ungerecht, fordernd, egoistisch, vor allem in der Reklamation. Sie zeigen im Gespräch Ihren Unmut, sind nicht bereit, seine Wünsche zu erfüllen. Ihre innere Abwehr nimmt von Kontakt zu Kontakt zu. Da der Kunde für Sie und Ihre Organisation wichtig ist, können Sie ihn aber nicht ignorieren.*

*Sie wenden die 10-plus-1-Regel an und stellen im Zuge Ihrer Recherche fest: Der Kunde hat die Ware als Geschenk gekauft und schämt sich wegen des Defekts vor dem Beschenkten. Er ist vom Naturell her aufbrausend und hat immer Pech gehabt in ähnlichen Fällen.*

*Sie verstehen auf einmal seine Skepsis, die Sie mit Ihrer negativen Körpersprache noch verstärkt hatten. Schlussendlich bedauern Sie ihn und sind bereit, ihm zu helfen. Sie entdecken schließlich ein gemeinsames Hobby, das Ihnen einen weiteren Zugang schafft.*

Ein weiteres Anwendungsfeld der 10-plus-1-Regel zum Abbau von Vorurteilen, Ressentiments sowie inneren Blockaden sehen wir in der Beziehung z. B. zwischen langhaarig und kurzhaarig, Dialekt und Schriftsprache, Jung und Alt, Landbevölkerung und Stadtbevölkerung, Arbeitgeber und Arbeitnehmer usw.

Unsere 10-plus-1-Regel erfordert eine Umorientierung der eigenen Beobachtung auf das Positive bei jenen Menschen, mit denen wir eine Kommunikationsstörung haben.

Schreiben Sie daher die zu entdeckenden Eigenschaften auf und verknüpfen Sie diese mental mit Ihnen lieb gewordenen persönlichen Gewohnheiten oder Erlebnissen. Das wird die Aufgabe erleichtern.

Wichtig für den Erfolg dieser Kommunikationsmethode ist die Vorwärtsstrategie ohne langes Analysieren und Hinterfragen nach tiefgründigen psychologischen Ursachen.

## Wie kann ich durch richtiges Fragen Missverständnisse vermeiden?

Wie deuten Sie die nachfolgende Aussage bei schnellem Lesen:

»Behandle Menschen so, wie Du sie haben willst.«

Dieser Ausspruch kann zweideutig verstanden und gemeint sein.

Die Aussage kann die Aufforderung zur Manipulation anderer Menschen bedeuten oder ein Wunsch sein, die Mitmenschen stets so zu behandeln, wie man selbst von ihnen behandelt werden will.

Zu welchem Ergebnis kamen Sie in Ihrer Interpretation?

Wenn Sie diesen Satz als Manipulation interpretiert haben, liegt schon das erste Missverständnis vor. So schnell kann es in der Kommunikation gehen.

### ***Erster Vorschlag: Suche das positive Motiv***

Die Suche nach dem positiven Motiv in der Botschaft des anderen. Der Empfänger einer Botschaft muss die gesendete Nachricht entschlüsseln. Ihm stehen dabei vier Interpretationsvarianten zur Verfügung. Das Ziel des Entschlüsselungsvorganges in einer gut funktionierenden Kommunikation lautet: »Ich interpretiere die empfangene Botschaft so, wie der Sender sie gemeint haben kann.«

Die Übungen dazu finden Sie auf den Seiten 110-112.

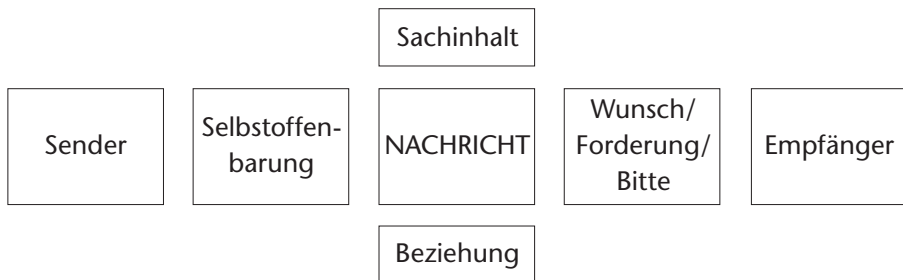


Abb. 4: Die vier Seiten einer Nachricht (nach F. Schulz von Thun)

Die vier Interpretationsmöglichkeiten einer Botschaft sind:

- Nach dem sachlichen Inhalt: Hier geht es um die reine Sachinformation, also den rein informativen Charakter einer Nachricht.
- Nach dem Beziehungsinhalt: Auf dieser Ebene wird zum Ausdruck gebracht, wie man über den anderen denkt, wie man zu ihm steht. Hier spielen ganz wesentlich die Mimik, Gestik und die Stimmlage mit.
- Nach der Selbstoffenbarung: In dieser Ebene offenbart der sendende Kommunikant vieles über seine Persönlichkeit (Selbstdarstellung unbewusst oder bewusst). Hier spielt der Selbstwert eine große Rolle.
- Nach dem auffordernden, wünschenden, bittenden Inhalt: Durch seine eigene Aussage will der Sender beim Empfänger ganz bewusst etwas erreichen, ja, er zwingt dem anderen förmlich seinen Willen auf. Das kann er bittend, fordernd, bevormundend oder manipulierend tun.

*Beispiele:*

*Der Seminarleiter (Sender) fragt einen Seminarteilnehmer, der etwas unsicher und aufgeregt seinen während des Seminars erarbeiteten Presstext vor sieben anderen Teilnehmern vorliest: »Dauert es lange oder sind Sie gleich fertig?«*

*Wie interpretiert der Angesprochene diese Äußerung nun?*

*Sachlich, so wie es wörtlich gefragt wurde: »Trainer will wissen, wie lange ich noch vorlese.«*

*Emotional berührt: »Der Trainer ärgert sich über meinen langen, langweiligen Vortrag.«*

*Selbstoffenbarend: »Dem gefällt mein Text nicht. Von diesem eingebildeten Seminarleiter lass ich mir nicht sagen, wann ich mit Vorlesen fertig bin!«*

*Auffordernd, bittend, wünschend: »Der Trainer möchte zu meinem Text einen Kommentar geben und möchte mich kurz unterbrechen?«*

*Dieses Motiv entsprach der tatsächlichen Absicht des Trainers.*



Ein Hotelgast (Sender) sagt in normalem Tonfall und mit unauffälliger Mimik zur Empfangsdame an der Rezeption: »Ich habe Ihnen zweimal ein Fax geschickt und keine Antwort bekommen!« Der Sachverhalt ist klar. Was aber will der Sender sagen? Will er seine Enttäuschung ausdrücken, weil er keine Bestätigung erhielt? Will er seinen Eifer darlegen, wie exakt er als Gast ist, dass er seine vertragliche Pflicht erfüllt hat? Will er einen Hinweis auf die Wichtigkeit der eigenen Persönlichkeit, seine eigene Person abgeben? Will er dem Hotel oder der Mitarbeiterin Unzuverlässigkeit vorwerfen? Will er seinen Wunsch offenbaren, dass er in solchen Fällen gerne zur Absicherung ein Fax erhalten möchte?

Welche der Möglichkeiten nimmt die Mitarbeiterin an der Rezeption wahr? Entspricht diese Wahrnehmung dem tatsächlichen Motiv des Gastes? Der Gast wollte sich durch seine Äußerung absichern.

Oder:

Zwei Söhne interpretieren den Tod des 49-jährigen Vaters nach der Äußerung des behandelnden Krankenhausarztes: »Ihr Vater hätte nicht sterben müssen« als Resultat eines medizinischen Kunstfehlers. Was haben die Söhne von der Kommunikation wahrgenommen und wie sieht ihre Interpretation aus?

Sachinhalt: gar nicht

Beziehung: Tiefe Kränkung, Angst, Trauer und Zweifel

Selbstoffenbarung: Wie leichtfertig geht das Krankenhaus mit einem Menschenleben um, das lassen wir uns nicht gefallen!

Wunsch/Bitte/Aufforderung: gar nicht.

Das tatsächliche Motiv für die Äußerung des Arztes und die angesprochenen Seiten der Kommunikation:

Sachinhalt: eine frühere Behandlung hätte das Leben retten können.

Beziehung: eher nicht

Selbstoffenbarung: wir sind doch die Experten, wir hätten ihm geholfen, aber wenn er nicht kommt, können wir keine Wunder bewirken.

Wunsch/Bitte/Aufforderung: Bitte vertraut uns doch in solchen Fällen.

Mit der Methode der »Vier Seiten« können Sie auch jede PR- und Werbeaktivität von Firmen, Parteien, Organisationen und Menschen des öffentlichen Lebens analysieren und deren Wahrnehmung durch die Öffentlichkeit interpretieren.

Mit entsprechendem Training werden Sie überraschende Ergebnisse bei der Lösung von Missverständnissen und verdeckten Konflikten erzielen. Entscheidend für einen Erfolg ist die Bereitschaft, einen neuen Weg zu gehen. Beginnen Sie zunächst die Übungen mit jenen Menschen, die Ihnen sympathisch, zumindest nicht unsympathisch sind und die Sie direkt im Gespräch bei Unklarheiten durch die Technik der offenen Frage befragen können. Die nächste Stufe in die Höhen der Kommunikation sind Übungen an Medienmeldungen und Äußerungen über Dritte, bei denen Sie keine Rückkoppelung durch Fragen vornehmen können, sondern auf Ihre Kreativität bei der Suche nach den alternativen (positiven) Motiven angewiesen sind. Sie werden völlig neue Einblicke in menschliche Verhaltensweisen erhalten.

### ***Zweiter Vorschlag: Zuerst fragen***

Stellen Sie Ihrem Kommunikationspartner unter Beachtung des »Harmoneigesetzes der Kommunikation« Fragen, bevor Sie voreilig antworten oder werten.

*Wer fragt, hört zu.  
Wer fragt, versteht.  
Wer fragt, führt.*

Menschen, die eine gute Fragetechnik beherrschen, sind gute Zuhörer und können auch eine Diskussion führen. Sie nehmen die Argumente der anderen besser wahr und vermeiden damit das Risiko, missverstanden zu werden.

Ein guter Arzt wird zuerst viele Fragen stellen, damit er schlussendlich eine gute Diagnose stellen kann.

Auch Rechtsanwälte und Verkäufer werden fragen, damit sie die nicht ausgesprochenen, unbewussten Wünsche erkennen und darauf aufbauend gut beraten können.

Die Frageform erkennen wir auch sehr deutlich in Fernsehsendungen bei guten Moderatoren. Achten Sie einmal nicht auf den Inhalt, sondern nur auf die Fragetechnik des Moderators und auf die Bedeutung des Kommunikationsmodells nach A. Mehrabian. Sie werden dann plötzlich verstehen, warum Ihnen gewisse Moderatoren gefallen und andere nicht.

Also müssen wir das richtige Fragenstellen üben.

Wir unterscheiden zwischen geschlossener und offener Frage.

Für die Optimierung unseres Kommunikationsverhaltens nützen wir die Technik der offenen Frage, auch W-Fragen genannt, d. h.: WER, WAS, WANN, WIE, WO, WARUM.

Bei der geschlossenen Frage können wir nur mit JA oder NEIN antworten. Die geschlossene Frage kann manipulieren und setzt die Antwort voraus.

Fragen wie

- »Sind Sie nicht auch einverstanden?«
- »Können Sie sich vorstellen, ...?«
- »Sind Sie auch dieser Meinung?«

sind typische Manipulations- oder Suggestivfragen.

Achten Sie bitte bei Ihren kommenden Gesprächen auf die Ihnen gestellten Fragen. Sie werden feststellen: Die meisten der gestellten Fragen sind geschlossen. Wir weichen mit der geschlossenen Frage jeder Kommunikation aus. Wollen wir jedoch erfolgreich kommunizieren, müssen wir die offene Frage anwenden.

### ***Dritter Vorschlag: Vorbereiten***

Jedes Gespräch, jede Arbeitssitzung, jedes Interview soll mit den offenen Fragen schriftlich vorbereitet werden. Nehmen Sie Ihre schriftliche Vorbereitung mit in das Gespräch. Der Partner wird erfreut sein und Ihre Vorbereitung als persönliche Aufwertung empfinden. Dieses Vorgehen hilft Ihnen, nicht in die geschlossene Frage zurückzufallen.

Die Technik des offenen Fragens können wir auch in der schriftlichen Kommunikation anwenden. Versuchen Sie es einmal. Die positive Wirkung auf die Kommunikation ist rasch erkennbar.

*Beispiel:*

*Wenn eine Äußerung des andern Sie ärgert oder für Sie zweideutig ist, fragen Sie ihn doch einfach: »Wie kann ich das verstehen? Mir ist nicht alles klar.«*

#### ***Vierter Vorschlag: Zuhören***

Versuchen Sie, das Zuhören zu üben, indem Sie das Gehörte in Stichworten notieren. Damit vergewissern Sie sich, dass Sie die Aussage des Partners verstanden haben und signalisieren ihm durch eine Gegenfrage oder Wiederholung seiner Aussage Aufwertung und Respekt.

Die offene Frage können wir aber nur stellen, wenn wir uns für die Antwort des Partners interessieren, ihm zuhören und eventuell Notizen machen. Das bedeutet wiederum eine Aufwertung seiner Person. Mit unserem aufmerksamen Schweigen, unserem Augenkontakt, unserem Lächeln wird er eingeladen, offen und ehrlich mit uns zu kommunizieren. Warum? Weil wir so eine Basis des Vertrauens schaffen.

Dieses interessierte Zuhören, auch aktives Zuhören genannt, gehört wahrscheinlich zu den schwierigsten Bestandteilen einer Kommunikation. Zuhören ist sehr anstrengend. Denken wir an die Erzählungen unserer Kinder oder Großeltern? Wie oft haben wir beim Zuhören die Geduld verloren?

#### ***Fünfter Vorschlag: Nochmals fragen***

Wenn Sie die Motive des anderen Menschen nur schwer nachvollziehen, nicht erkennen können oder anderer Meinung sind, gibt es eine wirkungsvolle und einfache Methode, eine falsche Interpretation der Aussage des anderen zu vermeiden: Fragen Sie nochmals nach.

- Was wollten Sie damit sagen?
- Wie kann ich Ihre Aussage verstehen?
- Warum ist das für Sie wichtig?

*Suche das Gute, wenn Du scheinbar nichts Gutes erkennst;  
wenn Du Ärger empfindest,  
frage zuerst Dich und dann den anderen,  
warum,  
um zu verstehen.*

Auszug aus: Wolfgang Gruber, »Der gekränkte Mensch«

## **Wie kommuniziere ich mit scheinbar schwierigen Menschen?**

### ***Warum bewerten wir einen Menschen als schwierig?***

In den meisten Fällen verlaufen die Meinungen über ein Thema, eine Lösung oder eine Vorgehensweise diametral entgegengesetzt. Wer nun unsere Argumente nicht einsieht, ist in der Regel für uns ein schwieriger Mensch. Ebenso können Unterschiede in Kultur, Bildung, gesellschaftlichen Interessen, in der Parteizugehörigkeit oder in der Hautfarbe usw. zu Spannungen in der Beziehung führen. Jeder der Beteiligten klammert sich an seine Vorstellung und ist nicht bereit, auch nur einen Schritt in die andere Richtung zu gehen.

Sehr oft bewerten wir andere Menschen als schwierig und stellen im Nachhinein fest, dass ein Auskommen mit ihnen sehr wohl möglich ist. Dies kann folgende Gründe haben:

- Beide Seiten können schlecht über ihren eigenen Schatten springen.
- Vorurteile blockieren uns.
- Die Rahmenbedingungen oder unsere psychische Verfassung (Ärger, Wut, Kummer) schmälern unsere Wahrnehmung.
- Menschen haben Hemmungen, ihre Interessen zu artikulieren.
- Beide Seiten haben konträre Persönlichkeitsstrukturen.

*Beispiele hierfür finden wir im Verkaufsvorgang, bei dem Kunden sich aus Angst mit einem unangenehmen NEIN vor einer möglichen Überrumpelung durch den Verkäufer »schützen«.*

Gelingt es uns, Nein-Sager und misstrauische Menschen in ehrlicher Art und Weise zu überzeugen, dass wir eine »Win-Win«-Situation herbeiführen wollen, werden sie aus dieser positiven Erfahrung mit uns vielleicht zu guten Kommunikatoren.

Die Voraussetzungen sind und bleiben Ehrlichkeit, Respekt vor der anderen Meinung, vor dem anderen Menschen. In der Geschäftsbeziehung kommen noch qualitativ einwandfreie Dienstleistung und Großzügigkeit bei einer Reklamation oder Kritik hinzu.

### ***Erster Vorschlag: mentaler Einstieg***

Je komplexer und schwieriger Thema und Situation in der Kommunikation sind, desto wichtiger ist die mentale Vorbereitung. Auch diese Vorbereitung sollte nach Möglichkeit schriftlich erfolgen. Sie bildet unserer Erfahrung nach die wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Kommunikation.

Beachten sie bitte bei dieser Vorbereitung die jeweilige Ausgangssituation, Ihre Kenntnisse über das Thema, Ihr Ziel, mögliche Zwischenziele, die menschlichen und materiellen Ressourcen, also Helfer und Hilfsmittel, den Zeitrahmen und Zuständigkeiten und Termine.

Fehlt die Möglichkeit der Vorbereitung, sind bei wichtigen Gesprächen und Verhandlungen Pausen und Unterbrechungen, ja sogar das Vertagen bzw. Verschieben nützlich und sinnvoll.

### ***Zweiter Vorschlag: Entscheidungsfreiräume schaffen***

Viele Gespräche verlaufen oft in Monologen und dem unflexiblen Beharren auf dem eigenen Standpunkt. Die Teilnehmer neigen dann dazu, den anderen Gesprächspartner zu unterbrechen.

Diese Art von Gespräch führt meist in eine Sackgasse. Wie kann nun ein Gespräch, das einem Tennisspiel ähnelt, verbessert werden?

Bildlich gesprochen müsste der Tennisball auf der Höhe des Netzes stehen bleiben, damit der Spielpartner sich seinen nächsten Schlag genau überlegen kann. So sollte auch ein Gespräch verlaufen. Wir lassen unseren Gesprächspartner ausreden und formulieren in einem Entscheidungsfreiraum unsere Antwort. Der Entscheidungsfreiraum kann einige Sekunden, einige Minuten und auch Tage dauern. Ein Entscheidungsfreiraum erlaubt uns, die Art unserer »Bewegung« selbst zu bestimmen, ohne mit unserem

Kommunikationspartner in direkte Konfrontation zu treten. Diese Bewegung führt uns in einer schwierigen Konfrontation zu folgender Aussage:

***Ich bestimme, wer mich beleidigt***

Das heißt: Ich lasse das Beleidigt-Sein in mir nicht zu, weil ich in Ruhe und Gelassenheit über die Ereignisse reflektiere und damit zu einem konstruktiven Ergebnis kommen werde. Es liegt daher an mir, was ich in eine scheinbar kränkende Botschaft hinein interpretiere.

Dieser Entscheidungsfreiraum gibt uns die notwendige Freiheit, unsere Wertvorstellungen zu überdenken und mehr und mehr Konflikte zu vermeiden.

Unser Ansehen und unsere Glaubwürdigkeit werden in den Augen unserer Partner steigen.



***Dritter Vorschlag: Zeigen Sie Toleranz***

Betrachten Sie dieses Foto und stellen Sie sich die Frage, was Sie empfinden, was Sie wahrnehmen.

Wenn Sie diese Frage auch anderen Personen stellen, werden Sie verschiedene Antworten mit individuellen Beschreibungen und Empfindungen bekommen, obwohl alle dasselbe Foto sehen.

Die Wahrnehmungen könnten sein:

»Furchtbar, diese Einöde«, »Diese hohe Wellen, da kann man ja nicht schwimmen«, »Herrlich – so ein schöner Strand mit dieser Brandung«, »Beneidenswert – dieses Paar«, »Wie kann man nur so knapp am Wasser sitzen, da wird ja alles nass«.

Betrachten Sie dieses Foto und stellen Sie sich die Frage, was Sie empfinden, was Sie wahrnehmen.

Wenn Sie diese Frage auch anderen Personen stellen, werden Sie verschiedene Antworten mit individuellen Beschreibungen und Empfindungen bekommen, obwohl alle dasselbe Foto sehen.



Bild: Paar am Strand

Die Wahrnehmungen könnten sein:

»Furchtbar, diese Einöde«, »Diese hohe Wellen, da kann man ja nicht schwimmen«, »Herrlich – so ein schöner Strand mit dieser Brandung«, »Beneidenswert – dieses Paar«, »Wie kann man nur so knapp am Wasser sitzen, da wird ja alles nass«.

### **Was können wir aus dieser Übung lernen?**

Jeder »sieht« die Welt mit anderen Augen, mit einem anderen Filter und nimmt sie ganz individuell mit seinen Sinnen wahr.

Daher entspricht die Umgebung unserer Kommunikationspartner deren eigenen Wahrnehmungsgesetzen. Warum arbeiten Menschen an einem Arbeitsplatz erfolgreich und mit Freude, an einem anderen aber mit wenig Erfolg und mit Frust? Unser Vorschlag: Vermeiden wir in unseren Gedanken und in unserem Wortschatz Formulierungen wie »Es ist so« und ersetzen sie durch »Ich sehe es so«. Damit fördern und erleichtern wir einen konstruktiven Dialog zwischen Menschen.

Wir respektieren in diesem Dialog das Bild, die Wahrnehmung und die Vorstellung unseres Kommunikationspartners; das bedeutet jedoch nicht,



dass wir seine Meinungen und Ideen übernehmen müssen. Durch das Signal des Respekts und der Achtung können wir gemeinsam eine innovative Lösung suchen, die uns im Idealfall zum Konsens führen kann.

***Vierter Vorschlag: Das Bedürfnis des anderen erkennen und auf eine neutrale allgemeine Ebene führen***

Im Konfliktmanagement verwenden wir die Technik, hinter einem barsch geäußerten Standpunkt, der Widerspruch und Streit auslösen kann, ein womöglich sehr vitales, ja existenzielles Bedürfnis des Betroffenen zu erkennen und danach dieses Bedürfnis in ein für alle akzeptables, neutrales Thema umzuformulieren.

*Beispiel:*

*Während einer Sitzung sagt ein Teilnehmer mit lauter Stimme:*

*»Der Termin dieser Veranstaltung sollte verschoben werden – das Organisationschaos so knapp vor dem Urlaub mache ich in Zukunft nicht mehr mit! Das kann ich auch meinen Mitarbeitern nicht zumuten!« Damit äußert er seinen Standpunkt.*

*Die Antwort des Sitzungsleiters könnte lauten: »Wir haben alle mit diesem Terminplan zu leben. Anders geht es nicht.«*

*Der Streit oder Frust ist vorprogrammiert. Die Antwort könnte aber auch lauten (einstufig oder in zwei Stufen): »Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie Terminplan und Gesamtorganisation der Veranstaltung, für die wir diese vorbereitende Sitzung halten, generell nochmals überarbeiten, damit Sie und Ihre Abteilung sich optimal vorbereiten können. Welche Möglichkeiten haben wir? Welche Vorschläge haben Sie?«*

*Das Bedürfnis hinter der Äußerung des reklamierenden und Kritik übenden Sitzungsteilnehmers ist Anerkennung und volle Integration in das Projekt. Mit seiner positiven Antwort signalisiert der Leiter: »Ich habe Dein Bedürfnis erkannt und nehme es und damit Dich ernst.«*

*Mit der neutralisierenden Rückführung des Moderators der Sitzung auf das generelle Thema »Organisation und Zeitplanung« besteht die große Chance, die Sitzung sachlich und konstruktiv mit verbesserten Ergebnissen zu beenden.*

Weitere Details zum Üben finden Sie im Anhang in Übung 3, S. 118.



*Der Mensch bedarf des Lobes  
fast wie der Nahrung.*

**Emanuel Wertheimer**

## Wie steigern ich die Dialogbereitschaft beim Kommunikationspartner?

Wir haben bereits die Bedeutung der offenen Frage für das aktive Zuhören erläutert. Welche Möglichkeiten haben wir nun, die Kommunikation noch effizienter und anspruchsvoller zu führen? Wie können wir unseren Gesprächspartner noch dialogbereiter machen? Menschen, die das Gefühl haben, vom Partner ernst genommen zu werden, die spüren, dass sich der Partner für ihre Aussagen interessiert, sind auch bereit, mehr von sich zu geben und können die geäußerten Ansichten leichter revidieren. Dadurch erreichen wir einen konstruktiven Dialog.

### ***Vorschlag: Quittieren – Anerkennen – Loben***

Versuchen Sie, die Aussagen Ihres Partners zu »quittieren«. Darunter verstehen wir, dass Sie die Aussage des Gesprächspartners zusammenfassend wiederholen und, wenn notwendig, eine zusätzliche offene Verständnisfrage stellen. Mit dieser Technik werten wir unseren Gesprächspartner auf und erhalten zusätzlich weitere Informationen, die uns erlauben, ein klares Bild über seine Vorstellungen zu erhalten. Gleichzeitig schafft uns das »Quittieren« einen Zeitgewinn, um unsere Antwort und Ansicht noch besser zu formulieren.

Wollen wir das »Quittieren« verstärken, können wir es noch mit einem Lob verbinden. Zum Beispiel mit den Aussagen »Ihre Antwort finde ich sehr interessant«, »Ihre Aussage ist faszinierend«, »Ich möchte Ihnen zu diesem Standpunkt gratulieren«, »Sie haben sich glänzend vorbereitet« oder »Ich bin stolz, mit Ihnen zu arbeiten«.

Vorausgesetzt, wir sind in unseren Aussagen ehrlich. Das heißt auch, wir müssen authentisch bleiben. Loben Sie Ihren Partner für sein Engagement, seine Vortragsweise und seine Vorbereitung, auch wenn Sie nicht unbedingt mit dem Inhalt seiner Botschaft oder mit dem Resultat einverstanden sind.

*Beispiel:*

*Ein Schüler erzielt trotz großer Anstrengung schlechte Noten in Mathematik. Wenn wir ihn nur nach seinen Ergebnissen beurteilen, werden wir ihn tadeln. Bewerten wir jedoch seine Anstrengung, werden wir ihn loben.*

Die Chance auf ein besseres Resultat können wir nur über das Lob für die Anstrengung erzielen. Gleichzeitig wird eine eventuelle Hilfestellung auch zu einem besseren Resultat führen, wenn die Motivation durch das Lob für die Anstrengung nicht ausreicht.

Wir müssen somit zwischen Loben und Danken unterscheiden.

Loben ist der Motor, die Motivation, die Menschen beflügelt, sich anzustrengen, Resultate zu erreichen. Dem Danken geht eine Zuwendung oder Leistung des anderen an uns voraus.

Danken entspricht unseren Normen und Wertvorstellungen, es gehört zum guten Ton und stellt daher meist eine Selbstverständlichkeit dar.

***Unsere Empfehlung an Sie lautet: loben, loben und nochmals loben.***

Voraussetzung ist Ihre Ehrlichkeit und Ihr Respekt vor den Bemühungen des anderen Menschen.

Denken Sie an die schon behandelten vier Seiten in der Kommunikation zwischen Empfänger und Sender. Wie schnell kann ein unehrliches Lob oder ein Danke ironisch und zynisch bzw. unehrlich empfunden werden.

*Beispiel sind wir immer, Vorbild selten.*

Eric Krauthammer

## **Wie zeige ich meinem Kommunikationspartner, dass ich ihn unterstütze?**

Menschen mit sozialer Kompetenz wissen, dass ihre erfolgreiche Kommunikation in erster Linie von anderen Menschen abhängt. Wir sind auf die Akzeptanz unserer Umgebung angewiesen, wenn wir konstruk-

tiv kommunizieren wollen. Wir erreichen dieses Ziel, wenn wir uns auf unsere wichtigsten Partner konzentrieren und sie in ihren Bemühungen unterstützen. Eine Erfahrung in den zwischenmenschlichen Beziehungen, die wir in der Welt der Globalisierung und medialen Vernetzung allzu oft vergessen.

*Ein Beispiel:*

*Ein Unternehmen versucht mit allen Mitteln, erfolgreicher zu sein.*

*In der Analyse wird über Neuorganisation, Management- und Verkaufsausbildung, Personal, Produktverbesserung gesprochen. Der wichtigste Partner – der Kunde – wird jedoch nicht erwähnt.*

*Dabei weiß die Unternehmensführung, dass jeder interne Prozess über den Kunden und seine Zufriedenheit laufen muss.*

*Das Unternehmen in unserem Beispiel hätte sich nicht die Frage stellen sollen »Wie machen wir unser Unternehmen noch erfolgreicher?«, sondern »Was müssen wir tun, um unsere Kunden zu unterstützen und erfolgreicher zu machen?«*

Die Schlussfolgerung: Wenn wir den Mitarbeitern helfen, den Kunden zu unterstützen, erkennen auch diese, dass sie gemeinsam mit dem Kunden eine erfolgreiche Zukunft schaffen können. Im Unterstützen muss die Spitze des Unternehmens mit wehender Fahne, d. h. als Vorbild, vorangehen.

Vorbild sein heißt, dass die Nachahmung unseres Handelns nach den allgemeinen Wertvorstellung unserer Gesellschaft erstrebenswert ist.

Die Beispielswirkung hingegen impliziert die Nachahmung jeglichen Handelns ohne kritisches Hinterfragen. D. h. wir sind automatisch durch unsere Unvollkommenheit immer ein Beispiel, positiv und negativ.

Unsere Aufgabenstellung für die Vorbildfunktion:

Stellen wir uns als Mensch, sei es als Geschäftsführer, Vater oder Mutter, Arbeiter, Politiker immer wieder die Frage »Was kann ich tun, damit ich ein Vorbild und nicht nur ein Beispiel bin?«

***Einen Beitrag zum Erfolg des anderen leisten.***

Dieser Schritt verlangt uns eine enorme innere Überwindung ab. Wir müssen nämlich unser eigenes Ich zurückstellen.

Wir müssen unser eigenes Erfolgsstreben loslassen. Wir sind in vielen Fällen nicht mehr der Mittelpunkt des Geschehens.

*Beispiel:*

*Leonard Bernstein sagte, als junge, von ihm gerade erfolgreich unterrichtete Dirigenten zum Abschluss selbständig das Orchester in einem Konzert dirigierten, hinter den Kulissen: »Sie machen mich stolz.«*

Wir wünschen Ihnen, dass Sie in Zukunft oft über Ihre Partner, Lebenspartner, Freunde, Kunden und Mitarbeiter sagen können:

»Sie machen mich stolz«,

»Du machst mich stolz.«

*Ein gutes Image  
ist wie ein schönes Menü,  
begehrnt, wert,  
vergänglich  
und in der Zubereitung teuer.*

*Wolfgang Gruber*



## Wie kann ich meine persönliche Wirkung steigern?

Wir haben vorher den Satz geprägt »Beispiel sind wir immer, Vorbild selten.« Die Frage, die sich uns nun stellt ist: Wie können wir unsere Vorbildfunktion konkret steigern? Die Vorbildfunktion stützt sich auf die Wertvorstellungen eines Unternehmens, einer Religion oder auch eines Staates. Es stellt also das gewollte Selbstverständnis dar. Oder anders ausgedrückt: Wir verstehen unter Kultur die Art und Weise, wie wir Menschen miteinander täglich umgehen. Nun haben wir also die Aufgabe, diese Werte, die sich auf unsere Funktionen und Aufgaben beziehen, zu analysieren und dann schriftlich festzuhalten. Wie können wir nun diese Werte definieren?

### *Beispiel:*

*Stellen Sie sich vor: Ihre Tageszeitung kürt Sie zum Mann oder zur Frau des Monats. Verschiedene Personen aus Ihrer Umgebung werden interviewt, Ihr Lebenspartner, Ihr Vorgesetzter, Ihr Vereinspräsident, die engsten Freunde. Nach welchen Kriterien suchen Sie am Tag des Erscheinens des Artikels in der Zeitung? Es sind wahrscheinlich jene Werte und Eigenschaften, die Ihnen am meisten Freude und Genugtuung geben, wie zum Beispiel: ehrlich, zielorientiert, sympathisch, hilfreich, innovativ etc.*

Sie haben also mit dieser einfachen Überlegung Ihre Wunschwerte festgehalten. Der nächste Schritt ist das Festhalten der Norm, d. h. die Wertvorstellung oder auch die Rahmenbedingung, die Sie persönlich dem entsprechenden Wert beimessen.

Zur Erläuterung wiederholen wir Werte und geben ihnen eine Norm:

Wert	Norm
Ehrlichkeit	Ich will immer die Wahrheit sagen und dies auch in schwierigen Situationen.
Zielorientiert	Bevor ich eine Aufgabe in Angriff nehme, konkretisiere ich das Ziel und gebe der Aufgabe einen Sinn.
Hilfreich	Ich versuche täglich, einen Mitmenschen erfolgreicher zu machen.
Sympathisch	Ich nehme mir vor, jeden Tag meinen Mitmenschen bewusst ein Vorbild zu sein.



Wenn Wert und Norm in dieser Definition festgehalten sind, müssen wir nun eine Zielrichtung bestimmen und konkretisieren. Konkretisieren heißt: ein Ziel messbar und kontrollierbar zu machen.

Ein nicht messbares Ziel ist auch nicht reflektierbar oder kontrollierbar und somit ungeeignet, die gewünschte Änderung herbeizuführen. Es wird nicht möglich sein, alle unser Wertvorstellungen in einem Jahr zu verändern. Wir sollten aber zumindest zwei oder drei Ziele umsetzen können, die wir in der Interaktion mit unseren wichtigsten Kommunikationspartnern allenfalls auch adaptieren müssen. Denn entscheidend für unser Bild und unseren Eindruck bei diesen Menschen wird deren Erwartungshaltung über uns sein.

### ***Erster Vorschlag: Authentisch kommunizieren***

Das bedeutet für sie, nach folgenden Schritten Ihr persönliches Norm-Wertsystem zu erstellen:

- Schriftliches Festhalten der persönlichen Werte.
- Schriftliches Festhalten der eigenen Normen und Zielvorstellungen.
- persönliche schriftliche Situationsanalyse: Was und wie viel haben Sie bis heute von diesen Wert- und Normvorstellungen verwirklicht?
- Aus der Situationsanalyse schriftlich zwei bis drei Prioritäten setzen und diese mit konkreten Zielen versehen.
- Ihren persönlichen Aktionsplan schriftlich erstellen.

Sowohl als Familienvorstand, als Manager, Unternehmer, Angestellter oder Staatsmann – und unabhängig vom Geschlecht – agieren wir, leben wir alle in einer von uns bestimmten Kultur und einem von uns gewähltem Selbstverständnis, gleichgültig, ob sie schriftlich oder mündlich festgehalten sind. Die Wertvorstellungen haben sich in den letzten Jahrzehnten in all den erwähnten Gruppen verändert.

Mit dem schriftlichen Festhalten unserer Werte und Normen können wir wie in einer Verfassung die aktuelle Situation bewusst erfassen und in einen größeren Zusammenhang stellen. Nur mit der Schriftlichkeit, d. h. dem Festhalten von Wert und Norm, gelingt es uns, Verbesserungen anzubringen und durchzuführen. Es ist schon nützlich, wenn nur einige

wenige Werte und Normen festgehalten werden, um Zielvorstellungen zu konkretisieren.

Was soll Sie daran hindern, heute sofort damit anzufangen?

Vielleicht hilft Ihnen bei der Beantwortung dieser komplexen Frage eine vom griechischen Philosophen Sokrates überlieferte und adaptierte Lebensweisheit

»Sprich nur, wenn das, was Du sagen willst, wahr ist, gut ist und nützlich ist.«

Mit unserem Verhalten können wir positiv auf das Unterbewusstsein unseres Kommunikationspartners einwirken. Wir möchten bei ihm eine Bewegung auslösen. Auch in diesem Falle spielen Inhalt, Form und Körpersprache eine wichtige Rolle.

Wir haben darüber gesprochen, dass der Inhalt schriftlich vorbereitet sein muss, um in seiner Bedeutung bestehen zu können – wir nehmen in der Regel ja nur 7% wahr. Weniger ist jedoch mehr. Das bedeutet für uns: Konzentrieren wir uns auf zwei oder drei Botschaften. Der Empfänger ist überfordert, zu viele Botschaften auf einmal aufzunehmen.

Wenn wir über die Form sprechen (38%), sollten wir in erster Linie an die offene Frage denken sowie an die Vermeidung von Wörtern, die unsere Unsicherheit oder unseren Zweifel dokumentieren. Formulierungen wie »ein paar Beispiele«, »eine kleine Geschichte«, »vielleicht«, »ich glaube«, »kurz noch eine Bemerkung« sollten wir vermeiden. Durch gute Vorbereitung entfallen diese Worte automatisch. Form ist aber auch Bild. Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Versuchen Sie, Ihre Botschaft mit einfachen und verständlichen Bildern zu untermalen, und lassen Sie dem Partner genügend Zeit, sich die Bilder einzuprägen.

Die Körpersprache (55%) ist ein Geschenk, das uns die Natur in die Wiege gelegt hat. Die Wichtigkeit der Körpersprache erleben wir bei einem Händedruck, bei einem Lächeln, beim Gang des Menschen, bei der Gestik, der Mimik und bei der gesamten Körperhaltung. Unbewusst nehmen wir solche Signale und Reize auf, analysieren sie und bewerten in Bruchteilen von Sekunden unseren Partner, unser Visavis.

## **Zweiter Vorschlag: Steigerung unserer Wirkung über sieben Verhaltensregeln**

Die Anwendung der sieben nachfolgenden Regeln werden im Einklang mit gelebter Authentizität eine starke Wirkung auf Ihren jeweiligen Kommunikationspartner haben.

### **1. Körperhaltung**

Überlegen Sie sich die Körperhaltung, die Sie Ihrem Gesprächspartner gegenüber einnehmen müssen. Ihre Körperhaltung muss positive, klare Signale senden. Eine liegende Haltung im Stuhl, eine schräge Haltung im Stehen drücken in der Regel Desinteresse am anderen Menschen oder am Thema aus.

### **2. Blickkontakt**

Schauen Sie Ihrem Partner offen und ehrlich in die Augen. Jedes Abschweifen signalisiert Unsicherheit, Zweifel oder vielleicht sogar Unehrlichkeit. Wenn Sie den Blickkontakt noch durch ein authentisches, ehrliches Lächeln unterstreichen, ist Ihnen der Erfolg gewiss. Das gilt auch für das Zugeben von Fehlern.

### **3. Anfängliches Schweigen**

Wenn Sie vor Gruppen oder vielen Menschen sprechen, warten Sie wie ein Dirigent, bevor Sie mit Ihrer Ansprache beginnen. Machen Sie es nicht wie ein Kapellmeister, der im allgemeinem Raunen seinen Taktstock schon hebt. Im Einzelgespräch geben Sie Ihrem Partner die Gelegenheit, das Gespräch zu eröffnen.

### **4. Fragen zum Einstieg**

Beginnen Sie jedes Gespräch, jeden Vortrag oder jedes Einzelgespräch mit drei offenen vorbereiteten Fragen. Die Antworten auf diese Fragen müssen den Kern Ihrer Botschaft enthalten.

### **5. Gestik**

Beobachten Sie Ihre Hände und unterstreichen Sie wichtige Dinge mit Ihrer Gestik. Reflektieren Sie in Ihrer freien Zeit die Gestik, die ganz wesentlich zum Erfolg Ihres Vortrages oder Ihrer Präsentation bzw. Kom-

munikation beitragen kann. Geben Sie Ihren Händen den natürlichen Freiraum – die Situation wird Sie leiten, damit Sie authentisch bleiben.

### **6. Zwischenfragen**

Versuchen Sie, auch jeden neuen Abschnitt oder Gedanken mit einer offenen Frage zu beginnen. Damit werden das Interesse und die Aufmerksamkeit neu angefacht.

### **7. Aufforderung zum Handeln**

Schließen Sie das Gespräch, Ihren Vortrag mit einer konkreten Aufforderung zum Handeln ab. Lösen Sie zum Abschluss bei Ihrem Partner eine konkrete Bewegung aus, deren Erfolg Ihr Partner und Sie kontrollieren können.

*Das geschriebene Wort bleibt, das Gesprochene verflüchtigt sich.*

Römisches Zitat

## **Was sollte ich beim geschriebenen Wort beachten?**

Eine schriftliche Botschaft müssen wir genau überlegen. Dem Inhalt kommt durch den Wegfall der gesamten Körpersprache gemäß der Modelltheorie nach Mehrabian eine viel größere Bedeutung als in der persönlichen Kommunikation zu. Dadurch steigt auch der Qualitätsanspruch an das geschriebene Wort in seiner visuellen Wahrnehmung.

Auch hier gilt der Grundsatz: Weniger ist mehr.

Eine Sonderstellung nimmt zudem das Geschriebene im Konflikt ein. Hier fehlt die situationsabhängige Rückkoppelung, Chance und Gefahr zugleich. Bei Kränkung und unklarer Formulierung ist das Missverständnis umso gravierender.

Durch die moderne Technik hat die Schriftlichkeit heute einen noch größeren Stellenwert erhalten. Denken wir z. B. an das Schreiben von E-Mails.

### **Vorschläge**

1. Versuchen Sie den ganzen Sachverhalt auf nur einer Seite darzulegen. Es ist schwierig, mehrseitige Unterlagen auf eine Seite zu reduzieren. Dieses Unterfangen bedeutet einen großen Zeitaufwand. Es hat jedoch den Vorteil, dass Sie Ihre wichtigsten Botschaften in geraffter Form senden. Solch eine präzise, kurze Information wird dann auch mit Sicherheit gelesen. Auch hier gilt die Devise: Übung macht den Meister. Sie werden in kurzer Zeit feststellen, dass es Spaß macht, nur noch mit einer Seite zu arbeiten.

2. Versetzen Sie sich in den Leser Ihrer Information. Versuchen Sie über ihn zu schreiben; der Leser soll sich angesprochen und angezogen fühlen.

*Beispiel:*

*Ein Reklamationsbrief:*

*»Sie haben uns in der 20. Woche einen mangelhaften Parkettboden geliefert. Wir fordern Sie auf, unverzüglich die schon erklärten Mängel bis Ende dieses Monats zu beheben. Danach werden wir gerichtlich gegen Sie vorgehen. Den vereinbarten Preis halten wir so lange unter Wahrung allfälliger zusätzlicher Schadensersatzansprüche zurück. Gezeichnet ...«*

*Oder:*

*»Wir danken Ihnen und Ihren Mitarbeitern für die bisherige Zusammenarbeit und Ihr Bemühen zum Gelingen des Bauwerks. Leider haben sich bei dem von Ihnen gelieferten Parkettboden folgende Mängel gezeigt ... Wir bitten Sie, nach Terminabsprache den Fehler zu besichtigen. Für Ihre Vorschläge zur baldigen Lösung des geschilderten Problems wären wir Ihnen sehr verbunden. Unser Wunschtermin ist der ... Wir bitten um Verständnis, wenn wir bis zur Erledigung unseres Anliegens von unserem gesetzlichen Zurückbehaltungsrecht in der Höhe von € ... Gebrauch machen. Für Ihre bisherigen Mühen überweisen wir Ihnen aber kulanterweise einen Betrag von € ...  
Mit freundlichen Grüßen«*

Diese zweite Variante des Schreibens benötigt mehr Überlegungszeit, ist jedoch viel effizienter und zeigt dem Empfänger unsere Wertschätzung

und Anerkennung. Fehler machen wir ja schließlich alle. Der gerügte Unternehmer wird uns ohne Rechtsweg helfen.

3. Sprechen Sie den Gesprächspartner mit seinem Namen an, in der Adresse mit vollem Vornamen und Namen. Dabei kann schon ein kleiner Fehler großen Frust bei anderen provozieren. Auch hier gilt das Nebelmeermodell (Abb. 3). Es braucht ein Nichts, um alles zu verderben.

4. Bleiben Sie besonders in der Spannung und im Konflikt sachbezogen und werden Sie nicht persönlich.

Nutzen Sie den Vorteil dieser Kommunikationsform, eine schriftlichen Nachricht vor dem Absenden noch einmal zu überdenken. Sachbezogen heißt: So, wie Sie die Situation heute und morgen betrachten; personenbezogen heißt: Wie Sie die Person in der Vergangenheit kennen gelernt haben.

5. Wie in der mündlichen Kommunikation soll auch jede schriftliche Kommunikation, sei es ein Brief, ein Bericht oder eine Information, mit einer Aufforderung zu einer Bewegung abschließen. So hat die schriftliche Kommunikation, wenn sie über einen reinen Sachinhalt hinausgeht, eine zusätzliche Qualität.

Gebrauchsanweisungen sind eine Fundgrube für die Missachtung dieser Regeln. Wie viele Gebrauchsanweisungen sind tatsächlich lesbar und verständlich, wie viele Gebrauchsanweisungen sind nur auf einem Blatt vorhanden? Wie viele Gebrauchsanweisungen sind bildlich dargestellt?

6. Die offene Frage, auch in der schriftlichen Kommunikation. Warum nicht das Schreiben mit einer offenen Frage beginnen und die Aufforderung zur Tat ebenfalls mit einer offenen Frage beenden? Der Empfänger wird damit mental angeregt, zur Situation Stellung zu nehmen.

Unser Schlussgedanke zum Thema schriftliche Kommunikation möge Sie ein wenig inspirieren:

Denke, bevor Du schreibst.

*Freiraum schafft Platz für Neues.  
Freiraum ist das Ja zum Nein.  
Denn nach dem Nein ist Raum für das Du.*

Wolfgang Gruber



WOLFGANG

## Wie schaffe ich mir mentale und zeitliche Freiräume zur Förderung der Kommunikation?

Wir haben schon mehrmals betont, wie wichtig die schriftliche Vorbereitung für erfolgreiches Kommunizieren ist. Wenn man Sie beauftragt, einen Vortrag vor einer illustren Gesellschaft zu halten, ein wichtiges Seminar zu führen, an einer entscheidenden Arbeitssitzung teilzunehmen, sich für eine neue Funktion oder Arbeitsstelle vorzustellen, werden Sie sofort Ihren Terminkalender zücken und die angegebenen Daten eintragen. Wer von Ihnen jedoch trägt außerdem die notwendige Vorbereitungszeit ein?

Wie oft fühlen wir uns müde, abgespannt und überfordert? Wer notiert sich in seinem Terminkalender Ruhestunden, Denkstunden oder Wellnessstunden? Tatsächlich gibt es Menschen, die sich solche Freiräume einplanen. Diese werden jedoch häufig von anderen, meist beruflichen Prioritäten verdrängt.

Wie schaffen wir uns Freiräume für unsere Vorbereitung und unser persönliches Wohlbefinden?

### **Erster Vorschlag: Das bejahende Nein**

Lernen wir Nein sagen in sozialer Verantwortung. Das Nein gehört zu den wichtigsten Worten unserer zeitlichen Freiheit. Vielen Menschen fällt dieses Wort schwer. Sie glauben, damit den anderen Menschen weh zu tun, sie zu beleidigen, nicht die Bereitschaft zu haben, ihnen zu helfen. Allzu oft überschätzen wir beim vorschnellen Ja sagen unsere Möglichkeiten und Kapazitäten.

Warum soll ich etwas unter Druck tun, wenn andere es professionell statt mir oder für mich tun können? Besinnen wir uns auf unsere Kompetenz, auf unsere Aufgaben, die wir erfüllen wollen oder müssen.

Wie können Sie nun positiv Nein sagen?

- Sagen Sie sofort Nein.
- Begründen Sie Ihr Nein.
- Bieten Sie Hilfe zur Selbsthilfe an.



**Zweiter Vorschlag: Prioritäten setzen**

Diesen Vorschlag hört man immer wieder. Und doch ist es so schwer, zwischen wichtig und dringend zu unterscheiden. Wir möchten Ihnen eine Technik erläutern, die es Ihnen erlaubt, Ihre Priorität festzuhalten. Notieren Sie auf einem Blatt Papier sämtliche Aufgaben und die dazu gehörenden Ziele, die Sie zu erledigen haben. Dann überlegen Sie sich genau, was hinter diesen Aufgaben steht – also die Sinngebung der Aufgabe – das »Warum«. Auch diese notieren Sie in zwei, drei kurzen Sätzen auf Ihrem Blatt Papier. Erst mit dieser Methode werden Ihnen die Prioritäten voll bewusst.

**Dritter Vorschlag: Sorgen Sie für Ihr Wohlbefinden.**

Planen Sie schriftlich die Zeit ein, die Sie für Ihr Wohlbefinden und Ihre körperliche Fitness benötigen. Auch Körper, Geist und Seele benötigen Freiräume. Wir stellen in unserer Beratung immer wieder fest, dass viele Menschen sich erst dieses Vorschlages erinnern, wenn Sie älter werden. Dann ist es sehr oft zu spät. Beherrschen Sie das Leben, oder beherrscht das Leben Sie? Beherrschen Sie Ihren Körper, oder beherrscht Ihr Körper Sie?

Versuchen wir dort loszulassen, wo Loslassen notwendig ist.

*Das Wort ABER schafft Probleme,  
Das Wort UND bietet Chancen.*

Eric Krauthammer

## **Welches Schlüsselwort prägt meine Kommunikation nachhaltig?**

Wenn wir an die negativen Nachrichten aus aller Welt denken, die voller Kriege, politischer Umstürze, Seuchen und anderer grauenhafter Mitteilungen sind, stellt sich die Frage: Wie können wir in dieser Welt über-

haupt noch über die Verbesserung menschlichen Verhaltens und positive Kommunikation reden?

Was bleibt da für den einzelnen noch zu tun? Die Lösung finden wir in einem Wort: Engagement. Wir können uns *engagieren*, können die kleine Welt, in der wir leben, verbessern. Wenn wir uns dagegen *identifizieren* und wie ein Formel-1-Fahrer nach Hause fahren, verändern wir nichts.

Ein Arzt, der sich mit seinem Patienten identifiziert, wird selber krank. Der Patient wünscht vom Arzt keine Identifikation, sondern sein volles Engagement, ihn wieder gesund zu machen. Ein Sozialarbeiter, der sich mit dem sozialen Elend seiner Klienten identifiziert, wird depressiv und unfähig seine schwierige Arbeit zu erfüllen.

Das Zauberwort eines positiven und kreativen Miteinanders heißt also Engagement für das DU und das WIR. Identifikation macht krank. Warum? Weil der Mensch aus Körper, Geist und Seele besteht.

Täglich erhalten wir eine Vielzahl von Eindrücken, von Reizen, die wir verarbeiten und die, vielleicht, zu einem veränderten Verhalten, einem Output, führen.

Das Besondere liegt jedoch darin, dass Körper, Geist und Seele beim Menschen eine Einheit sind. Sie sind absolut untrennbar.

Erfährt nun der Mensch einen negativen Input, wirkt sich dieser langfristig auf alle drei Bereiche, nämlich Körper, Seele und Geist negativ aus. Der Mensch wird krank.

Alte Sprichworte belegen diese Aussage: »Das hat mir einen Stich ins Herz gegeben«, »Diese Aussage schlägt mir auf den Magen«, »Du machst mich krank.«

Wir können also aus dieser Erkenntnis lernen, dass jede Identifikation, der wir uns im Leben hingeben, den Verlust der persönlichen Freiheit bedeutet. Wir leben nicht mehr unser eigenes Ich, sondern das Leben der anderen.

Die Lösung findet sich im Loslassen, im Schaffen der Distanz und im Sich-Engagieren für eine bessere Zukunft.

Identifikation findet immer auf der Zeitachse in der Vergangenheit statt, ist meistens personenbezogen, schürt Emotionen, macht krank und nimmt uns schlussendlich die Freude am Leben.

Engagement findet auf der Zeitachse in der Zukunft statt, ist sachbezogen, eröffnet uns neue Chancen und bringt Freude in unser Leben und damit in das Leben anderer.

***Unser Vorschlag: Die »UWSSV-Antwort«***

Lösen wir uns von jeglicher Identifikation in unserem Leben und engagieren wir uns für uns und unsere Umwelt. Sollten Sie in der Umsetzung dieser Aufforderung etwas Mühe verspüren, versuchen Sie bitte, in Zukunft das schlimmste Identifikationswort aus Ihrem Wortschatz zu streichen und durch das beste Wort zum Engagement zu ersetzen. Es handelt sich um das Wort »aber«, das wir durch das Wort »und« ersetzen.

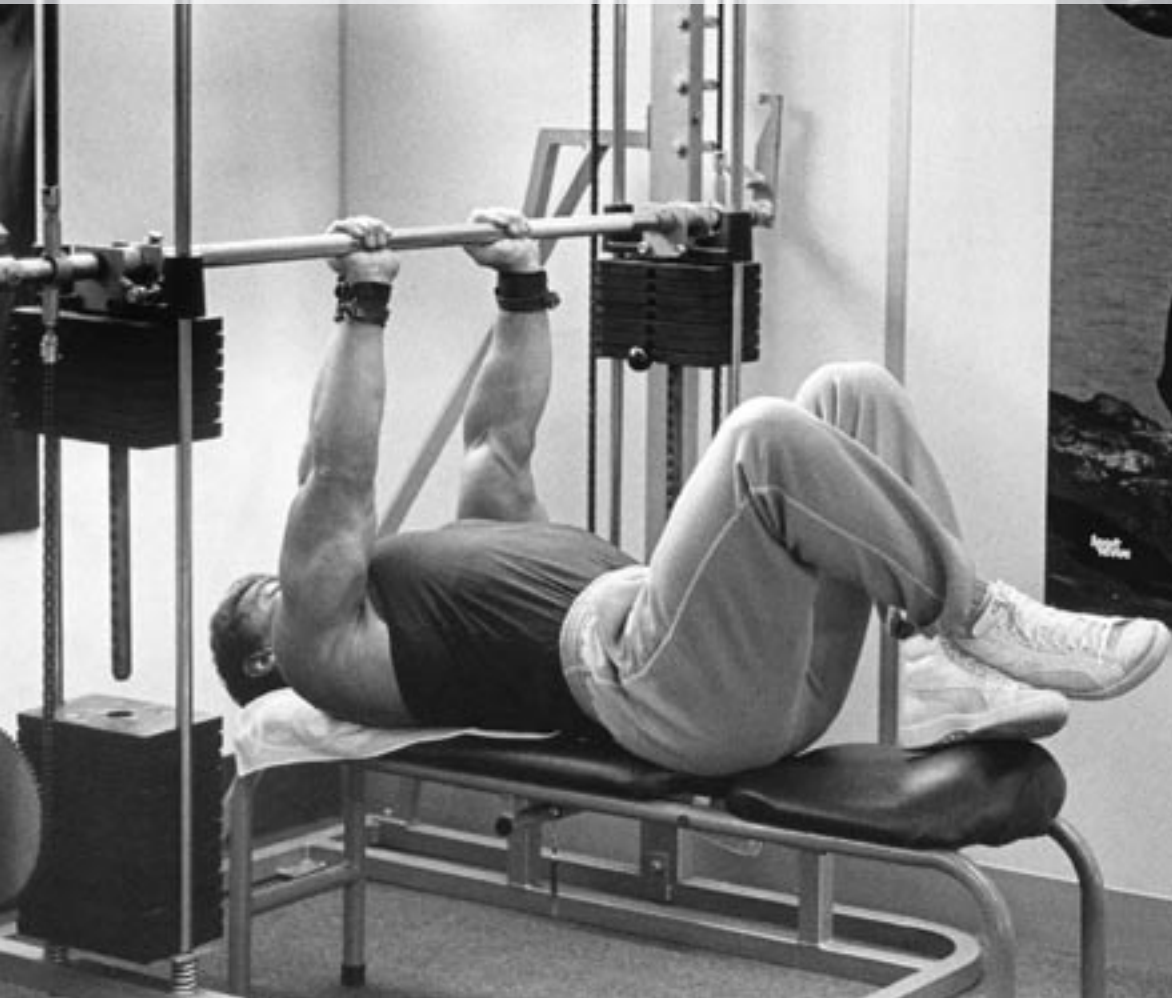
Antworten Sie im nächsten Gespräch gleich mit der Frage: **Und was schlagen Sie vor?** Wir nennen diesen Vorschlag: die **UWSSV-Antwort**.

ABER führt in die Vergangenheit, UND in die Zukunft.

ABER sieht Probleme, UND schafft Chancen.

*Wie können wir in einem Menschen  
die Erkenntnis wecken,  
sein Verhalten zu hinterfragen  
um es zu ändern,  
wenn er mit diesem Verhalten  
scheinbar immer Erfolg hatte?*

Wolfgang Gruber



## Die zehn Antworten zum erfolgreichen Verhalten – das KOALA-Prinzip® auf einen Blick

Am Anfang steht der Wille zur Veränderung und die Disziplin mit der 21-Tage Regel. Sie finden in den Seiten 85-89 in komprimierter Form die Antworten auf unsere zehn folgenden Fragen und erkennen darin das KOALA-Prinzip®:

**K**larheit über mich  
**O**rientierung zum Du  
**A**ntwort auf zehn Fragen  
**L**ust zur Veränderung und  
**A**ufbruch zum Handeln.

Sie werden sehen, es ist motivierend, mit kleinen, stetigen Schritten die Veränderung zu erleben.

### **1. Frage**

Wie erkenne ich ein Persönlichkeitsprofil?  
Die GRD®-Methode

#### **Antwort**

- Erkenne Dich selbst mit der GRD®-Methode.
- Wer sich selbst zu verändern beginnt, verändert andere.

### **2. Frage**

Wie steigern ich mein Interesse am Kommunikationspartner?

#### **Antwort**

- Die 10-plus-1-Regel
- In der schriftlichen Vorbereitung notieren wir zehn für uns positive Eigenschaften der Kommunikationspartner, auch wenn sie zunächst un-

wichtig erscheinen mögen, heben die sympathischste ganz besonders hervor und bringen diese am Beginn der Kommunikation ein.

### **3. Frage**

Wie kann ich durch richtiges Fragen Missverständnisse vermeiden?

#### **Antwort**

- Das andere Motiv beim anderen entdecken
- Zuerst fragen statt reagieren
- Die Antwort vorbereiten und das Gehörte aus den ersten Fragen schriftliche einbauen
- Nochmals fragen.

Durch genaues Wahrnehmen und offenes Rückfragen finden wir das w-möglich durch Ärger und andere Blockaden verdeckte positive Motiv des anderen Menschen und damit seinen wahren Beweggrund, um besser zu verstehen.

### **4. Frage**

Wie kommuniziere ich mit scheinbar schwierigen Menschen?

#### **Antwort**

- Mentaler Einstieg durch schriftliche Beantwortung folgender Fragen:
  - Was, wen will ich konkret bewegen – mein Thema?
  - Warum will ich bewegen (Sinn)?
  - Welches Ziel will ich umsetzen?
  - Welche Ausgangssituation besteht?
  - Welche Vorgehensweise muss ich wählen, um vom Ist zum Soll zu kommen?
  - Welche Rahmenbedingungen sind notwendig?

- Entscheidungsfreiraum schaffen
  - Mit Hilfe des Entscheidungsfreiraums entscheide ich, wer mich beleidigt. Ich übe Gelassenheit und Toleranz.
  - Ihr neuer Merksatz: »Ich sehe es so« statt »es ist so«.
- Die Aufwertung des Kommunikationspartners durch aktives Zuhören
- positive Rückmeldung
- Das Erkennen des wahren Bedürfnisses des Kommunikationspartners und die verbale Umwandlung seines Standpunktes in ein neutrales-sachliches Thema, das zum Dialog führt

### **5. Frage**

Wie steigere ich die Dialogfähigkeit meines Kommunikationspartners?

#### **Antwort**

- Die Aussage des anderen quittieren (bestätigen) = aufwerten.  
loben = aufwerten und motivieren.

### **6. Frage**

Wie zeige ich meinem Kommunikationspartner, dass ich ihn unterstütze?

#### **Antwort**

- Erfolgreich sind wir, wenn wir anderen zum Erfolg verhelfen.
- Sagen wir zu unseren Kommunikationspartnern doch so oft wie möglich  
»Ich bin stolz auf Sie«, »Ich bin glücklich über Deine Aktivität« usw.

### **7. Frage**

Wie kann ich meine persönliche Wirkung steigern?

#### **Antwort**

- Authentisch kommunizieren – ehrlich kommunizieren – Fehler eingestehen.

- Die Wertvorstellungen im Dialog mit den wichtigsten Partnern als Grundlage jedes gewinnenden Handelns zu machen.
  
- Die sieben folgenden Verhaltensregeln beachten
  - Körperhaltung beachten
  - Blickkontakt halten
  - Schweigen zu Beginn eines Gesprächs weckt die Konzentration aller Gesprächsteilnehmer
  - Offenes Fragen fördert den Dialog und die konstruktive Kommunikation
  - Gestik als unterstützendes Kommunikationsinstrument
  - Zwischenfragen stellen
  - Am Schluss zum Handeln auffordern, Zusagen – Versprechen einholen – Bewegung auslösen

### **8. Frage**

Was sollte ich beim geschriebenen Wort beachten?

#### **Antwort**

- In der Kürze liegt die Würze.
- Weniger ist mehr.
- Die Konzentration auf ein Blatt Papier.
- Denke, bevor du schreibst.

### **9. Frage**

Wie schaffe ich mir mentale und zeitliche Freiräume zur Förderung der Kommunikation?



**Antwort**

- Das positive NEIN ist der erste Schritt in die persönliche Freiheit.
  - Sagen Sie sofort Nein und
  - begründen Sie Ihr Nein.
  - Bieten Sie Hilfe zur Selbsthilfe an.
- Prioritäten setzen  
Mit der WARUM-Frage die richtigen Prioritäten setzen.
- Für Wohlbefinden sorgen  
Das Gleichgewicht zwischen Körper – Geist – Seele gibt uns Kraft für Neues.

**10. Frage**

Welches Schlüsselwort prägt meine Kommunikation nachhaltig?

**Antwort**

- Kommen Sie von der Identifikation zum Engagement
- Verwenden Sie die UWSSV-Antwort  
Antworten Sie im nächsten Gespräch gleich mit der Frage:  
Und was schlagen Sie vor? (UWSSV)
- Streichen Sie bitte das Wort ABER durch das Wort UND  
ABER führt in die Vergangenheit, UND in die Zukunft.  
ABER sieht Probleme, UND schafft Chancen.

*Ein Ziel wird erreichbar,  
wenn es wir erreichbar machen,  
Schritt für Schritt,  
In überschaubaren Etappen.*

Wolfgang Gruber











**Anhang:**

**Fragebögen, Übungen, Listen**





## **Selbstbild – Fremdbild**

Versuchen Sie mit dem folgenden Fragebogen, Ihren Stellenwert – Ihr Image – zu erschließen. Geben Sie Mitmenschen Ihres Vertrauens (Lebens-, Ehepartner, enge Mitarbeiter, Freunde usw. ) eine Kopie des Fragebogens mit der Bitte, Sie zu bewerten.

Vergleichen Sie anschließend Fremdbild und Eigenbild. Sie werden Übereinstimmungen finden und für Sie vielleicht überraschende Unterschiede erfahren.

Diese Erfahrung sollte Ihnen Anlass geben, diese vertrauten Menschen in entspannter Atmosphäre zu fragen: Warum siehst Du mich so?

Je mehr Übereinstimmungen Sie zwischen Fremdbild und Selbstbild finden, desto leichter werden Sie Ihre Botschaft transportieren können. Das heißt: Das Maß der Kongruenz von Selbst- und Fremdwahrnehmung bestimmt den Grad Ihrer Akzeptanz bei anderen Menschen.

Das Image von Frau/Herrn ...

(Ich bin/er/sie ist)	Sehr stark	Eher stark	ausreichend	gering
ausgeglichen				
zielstrebig				
selbstbewusst				
initiativ				
kreativ				
sachlich				
gefühlbetont				
eigensinnig				
aufgeschlossen				
durchsetzungsfreudig				
diplomatisch				
einfühlsam				
gewissenhaft				
still				
aufbrausend				
stur				
zuverlässig				
verantwortungsbewusst				
redegewandt				

# Fragebögen

## Repräsentative Befragung in der österreichischen Bevölkerung\*

Der Fragebogen im Detail:

1. Hier sind nun noch einige Fragen in Sachen Gespräch im Alltag; wie gut ist Ihr Gesprächsklima mit anderen Menschen im Alltag ganz allgemein?

Würden Sie sagen :

sehr gut	1
gut	2
weniger gut	3
eher gar nicht gut	4
weiß nicht.	5

2. Woran liegt es Ihrer Meinung nach, dass Sie mit dem Gesprächsklima nur bedingt zufrieden sind?
3. Kommen wir nun zum Thema Missverständnisse; hatten Sie im letzten Jahr ein ernstes Missverständnis mit einem anderen Menschen oder eher nicht?
4. Und was war der Auslöser für dieses Missverständnis?
5. Konnten Sie dieses Missverständnis klären oder nicht?
6. Und wodurch konnte das Missverständnis behoben werden?
7. Und hat sich durch die Aufklärung dieses Missverständnisses die Beziehung zum anderen Menschen verbessert, ist sie gleichgeblieben oder hat sich die Beziehung zu diesem Menschen verschlechtert?

\* Die nachfolgenden Fragen hat uns dankenswerterweise das österreichische Meinungs- und Marktforschungsinstitut market aus Linz ausgewertet. Die Ergebnisse finden Sie auf den Seiten 30 f..

8. Wie wichtig ist es für Sie mehr über die Vermeidung von Missverständnissen und Konflikten im beruflichen Alltag zu erfahren? Würden Sie sagen, mehr über Konflikte und Missverständnisse im beruflichen Alltag zu erfahren ist

sehr wichtig	1
wichtig	2
weniger wichtig	3
eher gar nicht wichtig	4
weiß nicht	5

Gerne können Sie die computergerechten Fragebögen bei uns bestellen und per Fax oder per E-mail, ausgefüllt retournieren. Wir aktualisieren die Ergebnisse jährlich.

Unsere Adresse: Mc Wise consulting GmbH & Co OEG  
GRUBER Kommunikationsberatung,  
Winzerweg 3, A- 6800 Feldkirch  
Tel.: 0043 552231387  
mailto: wgruber@mcwise.at  
www.mcwise.at oder www.unternehmenskultur.at

## Fragebogen an 90 Führungskräfte im deutschsprachigen Raum

Neben den in der Bevölkerungsumfrage gestellten Fragen erhielten 90 Führungskräfte, darunter Manager bedeutender Unternehmen und Organisationen sowie Spitzenpolitiker aus dem deutschsprachigen Raum, von uns u.a. folgende schriftliche Fragen:

1. Welche Störfaktoren stellen Sie bei sich immer wieder im Gespräch mit anderen Menschen fest (Mehrfachangaben möglich)
  - Wenig Zeit dem anderen zuzuhören
  - Der Gesprächspartner ist zu kompliziert
  - Ich bin zu ungeduldig
  - Meine Tagesverfassung passt nicht
  - Mangelndes Interesse am Thema
  - Mangelnde Sympathie gegenüber dem Gesprächspartner
  - Unterschiedliche Auffassung über die Gesprächsinhalte
  - Mangelnder Respekt des Gesprächspartners
  - Beleidigung oder Kränkung durch den Gesprächspartner
  - Unterschiedliches Bildungsniveau
  - Ich bin ein schlechter Zuhörer
  - Ich bin ungeduldig
  - Ich bin sehr dynamisch
  - Ich bin ein Mensch von wenig Worten
  - Der Altersunterschied zwischen den Gesprächspartnern
  - Mangelnde Konsensfähigkeit des anderen Gesprächspartners
  - Ich will von meinem Standpunkt nicht abweichen
  - Der Gesprächspartner will von seinem Standpunkt nicht abweichen

2. Welchen Einfluss auf Gesprächssituationen haben für Sie Informationen aus dritter Hand (Mitarbeiter, sonstiges soziales Umfeld, Medien, etc.) für den Verlauf eines Gespräches?
  - einen sehr großen Einfluss
  - einen großen Einfluss
  - einen geringen Einfluss
  - eher gar keinen Einfluss
  
3. Verwerten Sie diese Informationen aus dritter Hand für Ihre persönliche Beurteilung des Gesprächspartners?
  - ja
  - nein
  - teilweise
  - weiß nicht
  
4. Versuchen Sie in einem Gespräch durch offenes, neutrales Fragen allfällige Vorinformationen (auch negative) zu verifizieren?
  - ja
  - nein
  - teilweise
  - spielt keine Rolle für das Gespräch

5. Welche der nachfolgenden Merkmale in der zwischenmenschlichen Kommunikation sind Ihrer Meinung nach bei Ihnen sehr ausgeprägt, ausgeprägt, weniger ausgeprägt, gar nicht ausgeprägt?

- Kann gut zuhören
- Kann ein Gespräch gut analysieren
- Kann Kritik gut verarbeiten
- Bin manchmal sehr direkt
- Bin häufig zu laut
- Drücke mich kompliziert aus
- Bin von Reaktionen überrascht
- Werde häufig missverstanden
- Missverstehe häufig andere
- Frage selten nach
- Stelle Suggestivfragen
- Kann mit der Körpersprache des anderen wenig anfangen
- Viele Reaktionen des Gesprächspartners sind mir fremd
- Bin sehr einfühlsam
- Bin konsensorientiert
- Habe ein Harmoniebedürfnis
- Bin konfliktfreudig
- Bin konfliktscheu
- Kritisiere in Gegenwart Dritter
- Bin schnell beleidigt

## Übungen

### Die GRD®-Methode für das Erkennen eines Persönlichkeitsprofils

Sie können sich selbst testen. Kreuzen Sie in den drei Checklisten spontan die für Sie jeweils zutreffenden Eigenschaften an.

Das GRD®-Profil anderer Menschen können Sie ebenso berechnen, wenn Sie sich die Zuordnung dieser Merkmale zutrauen.





**Checkliste 1 für meinen G-Anteil:**

Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3		
trifft sehr	trifft zu	trifft nicht zu	Meine Eigenschaften für G-Anteil	Quer- summe
4P	2P	0P	P = Anzahl der Punkte in den Spalten 1–3	
			bin kontaktfreudig	
			bin hilfsbereit	
			suche in der Regel die Nähe der Menschen	
			rede gerne	
			argumentiere gefühlsbetont	
			argumentiere ausschweifend	
			gehe in einem Gespräch sehr persönlich auf den anderen ein	
			lenke im Gespräch häufig unabsichtlich ab	
			zeige im Kontakt mit den Menschen mei- ne Gefühle	
			drücke mich gerne mit Worten aus	
			meine Körpersprache ist offen und klar	
			brauche zum Abreagieren die persönli- che Aussprache	
			Gesamtsumme aus den Spalten 1 bis 3:	

**Checkliste 2 für meinen R-Anteil:**

Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3		
trifft sehr	trifft zu	trifft nicht zu	Meine Eigenschaften für R-Anteil	Quersumme
4P	2P	0P	P =Anzahl der Punkte in den Spalten 1–3	
			bin eher zurückhaltend	
			wenig spontan	
			habe Scheu vor direktem spontanem Körperkontakt	
			verhalte mich still und unauffällig	
			kann gut zuhören	
			argumentiere überlegt und gut strukturiert	
			bleibe im Gespräch sachlich	
			bin genau und exakt	
			bin manchmal ironisch	
			zeige Gefühle kaum oder wenig	
			bin in der Körpersprache unauffällig / ruhig	
			ziehe mich bei Erregung zurück	
			Gesamtsumme aus den Spalten 1 bis 3:	

**Checkliste 3 für meinen D-Anteil:**

Spalte 1	Spalte 2	Spalte 3		
trifft sehr	trifft zu	trifft nicht zu	Meine Eigenschaften für D-Anteil	Quer- summe
4P	2P	0P	P = Anzahl der Punkte in den Spalten 1–3	
			kann begeistern, mitreißen	
			bin meist impulsiv	
			bin in der Gruppe gerne dominierend	
			komme gleich zur Sache	
			im Gespräch zählen für mich nur Fakten – kein Herumreden	
			bin aktiv und initiativ	
			reagiere gerne spontan und emotional	
			zeige wenig Diplomatie	
			bin im Gespräch eher ungeduldig	
			bin sehr offen im Ausdruck -ausdrucksstark	
			habe lebhaftige Körpersprache	
			brauche ein Ventil – lasse gerne Dampf ab	
			Gesamtsumme aus den Spalten 1 bis 3:	

Lassen Sie sich bitte zur Selbstkontrolle auch noch von Menschen Ihres Vertrauens bewerten und vergleichen Sie die Ergebnisse.

Die GRD®-Methode eignet sich auch sehr gut für eine Optimierung der Teambildung und der Zusammenarbeit am Arbeitsplatz.

In Verkaufs- und Beratungsgesprächen erhöhen Menschen, die diese Methode bei sich und ihren Kunden anwenden, messbar und signifikant ihren Erfolg und den Zufriedenheitsgrad der Kunden/Klienten nach dem Grundsatz: Jedem Kunden gebührt der passende Berater und Verkäufer.

**Auswertung:**

Tragen Sie die Punktezahl der jeweils angekreuzten Spalte in der rechten Spalte mit der Bezeichnung »Quersumme« ein. Addieren Sie nun die Quersummen unten zur Gesamtsumme in jeder der drei Checklisten. Die drei sich daraus ergebenden Zahlen für den Typ G-Anteil, Typ R-Anteil und Typ D-Anteil tragen Sie in die nachfolgende Tabelle ein.

	Gesamtsumme aus Checkliste 1 für G-Anteil	Gesamtsumme aus Checkliste 2 für R-Anteil	Gesamtsumme aus Checkliste 3 für D-Anteil
über 30			
30			
20			
10			
0			
	Gefühls-Typ	Ratio-Typ	Dynamischer-Typ

**Welche Hilfestellung gibt Ihnen die GRD®-Methode?**

Sie können nach Ihrer Selbstbewertung die Menschen Ihrer Umgebung (Partner, Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, Freunde ) nach dem selben Schema bewerten. Sie lernen damit, das unterschiedliche Verhalten von Menschen, mit denen Sie intensiver in Kontakt treten, auf der Grundlage Gefühl, Ratio und Dynamik besser zu deuten. Sie entdecken, dass Sie zum Beispiel als G-Typ oder als Mischtyp zwischen G und D Kommunikationsprobleme empfinden mit dem R-Typ, der für Sie oft zu still und teilnahmslos, ja vielleicht sogar stur oder unfreundlich wirken kann. Vielleicht sehen Sie sich als D-Typ, dem die »Gefühlsduselei« des G-Typs gegen den »Strich« geht.

Vergleichen Sie noch die typischen Merkmalsausprägungen der drei Typen aus der Übersicht auf Seite 49.

Sie können daraus über Ihr Profil die wichtigsten Unterscheidungskriterien herauslesen und sich und Ihre Kommunikationspartner den drei Typologien G, R und D bzw. deren Mischformen zuordnen.

Mit einiger Übung werden Sie mit diesem Instrument das Verhalten anderer Menschen besser verstehen und vor allem respektieren. Sie werden Ihr eigenes Verhalten jenem der anderen situationsbedingt anpassen können. Sie glätten sozusagen Ihre Kanten und Ecken, damit auch die Kommunikationspartner Sie – auch bei unterschiedlichster Persönlichkeitsstruktur – in Ihrer Einmaligkeit respektieren können.

Mit der von uns entwickelten GRD®-Methode wird Ihre Menschenkenntnis spürbar steigen und damit auch Ihre soziale Kompetenz, vorausgesetzt, Sie setzen Ihr Wissen verantwortungsvoll ein und bleiben in Ihrem Verhalten authentisch.

## Verhaltensstörungen selbst finden

Am Anfang steht die Erkenntnis über eine störende Verhaltenweise sowie der Wille und die Disziplin zur Veränderung.

Die nachfolgenden Fragebögen werden Ihnen das Selektieren der eigenen störenden Verhaltensmuster erleichtern.

### *Fragen an Sie, die Sie in Ruhe beantworten sollten:*

Habe ich im letzten Jahr Menschen (Partner, Freunde, Kollegen, Mitarbeiter, Vorgesetzte, Kunden, usw.) aus meinem Umfeld nach meinem Empfinden durch einzelne Verhaltensweisen gekränkt/beleidigt oder enttäuscht? An welche dieser Verhaltensweisen kann ich mich noch erinnern? Welche diesbezüglichen Erlebnisse mit mir können mir diese Menschen noch schildern?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

Sind diese Verhaltensweisen typisch für mich? In welchen Situationen setze ich diese störenden Verhaltensweisen ein?

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---











## Übungen zu den vier Seiten der Kommunikation:

### *Übung 1 zu Ihrer eigenen Äußerung*

Bitte schreiben Sie eine kurze, prägnante Äußerung von sich selbst auf, die vom Gesprächspartner missverstanden wurde oder eine für Sie überraschende Reaktion auslöste. Analysieren Sie diesen Satz nach den vier nachfolgenden Interpretationsmöglichkeiten, die der Empfänger Ihrer Aussage nach unserem Kommunikationsmodell hat. Dann vergleichen Sie diese Interpretation mit den Motiven, die Sie zu dieser Aussage bewegen haben. War für Ihren Kommunikationspartner diese Motivation leicht erkennbar? Stand die Form Ihrer Aussage (Wortwahl, Stimmfarbe, Modulation der Stimme) und Ihre Körpersprache im Einklang mit dem Inhalt Ihrer Botschaft?

Meine Äußerung:

---

---

---

Die vier Wahrnehmungsmöglichkeiten meines Kommunikationspartners nach:

Sachinhalt:

---

---

---

---

Beziehung:

---

---

---

---

Selbstoffenbarung:

---

---

Wunsch/Bitte/Aufforderung

---

---

---

Mein tatsächliches Motiv zu meiner missverstandenen Äußerung:

---

---

**Übung 2 zu einer Äußerung eines Kommunikationspartners:**

Notieren Sie sich eine kurze prägnante Äußerung einer anderen Person an Sie, über deren Inhalt, Formulierung oder Gesamtdarbietung Sie sich stark oder ein wenig geärgert haben. Beschreiben Sie danach das Motiv, das Sie dem anderen für seine aus Ihrer Sicht kränkende oder unpassende Äußerung unterstellten. Dabei interpretieren Sie Ihre eigenen Empfindungen nach den vier Interpretationsmöglichkeiten. Berücksichtigen Sie dabei auch Ihre Wahrnehmung nach Körpersprache, Ausdrucksform und Inhalt des anderen, während er die Aussage machte. Danach überlegen Sie sich, welche anderen (positiven) Motive, an die Sie bis jetzt nicht gedacht haben, den Kommunikationspartner zu dieser Äußerung veranlasst haben könnten.

Äußerung des anderen in Stichworten:

---

---

---

Mein empfundenes Motiv des anderen bei dieser Äußerung an mich:  
Sachinhalt:

---

---

---

Beziehung:

---

---

---

---

Selbstoffenbarung:

---

---

---

---

Wunsch/Bitte/Aufforderung

---

---

---

---

Welche Seiten trafen zu? Haben Sie rückgefragt und alle Varianten der Beweggründe analysiert?

---

---

---

## Übungen zur Umwandlung von Beschwerden in neutrale Themen und zum Erkennen von Interessen/Bedürfnissen hinter Standpunkten

### Übung 1:

Probieren Sie selbst mit nachfolgenden Analyseblättern Beschwerden oder Kritik in neutralisierte Themen umzuwandeln. Die Wirkung für die Kommunikation ist erstaunlich.

#### Beschwerde/Kritik

Ich höre immer Kritik  
Er lügt!  
Nie erfährt man etwas!  
Warum besprechen Sie so eine wichtige Angelegenheit mit Dritten

#### Thema

Beurteilungen  
Vertrauen  
Information  
Vertraulichkeit

Ihre Beispiele:

_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

Suchen Sie nun für den Antwortenden seine möglichen Aussagen, die das jeweilige Interesse des Kommunikationspartners wiedergeben.

### Übung 2:

In einem Unternehmen sollen ab sofort alle Briefe von den jeweiligen Vorgesetzten unterschrieben werden, unabhängig, wer sie bearbeitet. Bei der ersten Besprechung darüber vertritt ein Mitarbeiter folgenden Standpunkt: »Ich möchte die Briefe, die ich verfasst habe, auch selbst unterschreiben.«

Die mögliche Antwort des Vorgesetzten: »Wenn ich Sie richtig verstehe, möchten Sie als Ansprechpartner nach außen erkennbar sein und damit auch die Verantwortung für den Inhalt übernehmen?«

**Übung 3: Wie können wir eine konfliktbelastete Aussage in eine neutrale, für alle Beteiligten akzeptable Aussage umwandeln?**

Bemerkungen mit falsch formulierten Standpunkten fördern oft den Konflikt oder belasten die Kommunikation. Wenn wir die Bemerkungen neutral formulieren, können wir uns auf die Problemlösung konzentrieren.

Bitte schreiben Sie aus Ihrer Erinnerung konfliktfördernde Aussagen auf, eruieren Sie dann das jeweilige Interesse dieser Person und formulieren Sie seine Aussage in eine relativ neutrale Bemerkung um.

Hier ein Muster:

Ich lehne in Zukunft Abendtermine ab!

Interessen: Mitgestaltung, Freizeit/Familie, chronische Krankheit

Neutrale alternative Bemerkung des Betreffenden:

Wie wäre es, wenn wir den Terminplan für unsere Besprechungen nochmals überdenken?

Jetzt probieren Sie es bitte:

*Unser Vorgesetzter/Unsere Vorgesetzte hat sich nicht einmal von uns verabschiedet, als er/sie in Urlaub fuhr.*

Interesse des betroffenen Mitarbeiters, der diese Aussage trifft:

\_\_\_\_\_

Umwandlung in eine neutrale vorwurfsfreie Bemerkung: .

\_\_\_\_\_

*Du machst das falsch!*

Interesse des Betroffenen, der diese Äußerung trifft:

\_\_\_\_\_

Umwandlung in eine neutrale vorwurfsfreie Bemerkung: .

\_\_\_\_\_

*In Zukunft koche ich nicht mehr, wenn Du nicht pünktlich nach Hause kommst.*

Interesse des Betroffenen, der diese Äußerung trifft:

\_\_\_\_\_

Umwandlung in eine neutrale vorwurfsfreie Bemerkung: .

\_\_\_\_\_

## Übungen

---

Was machen denn Sie hier?

Interesse des Betroffenen, der diese Äußerung trifft:

---

Umwandlung in eine neutrale vorwurfsfreie Bemerkung:

---

---

Jetzt suchen Sie bitte selbst sogenannte »Killeraussagen«:

Aussage:

---

Interessen:

---

Neutrale Bemerkung:

---

---

Aussage:

---

Interessen:

---

Neutrale Bemerkung:

---

---

Aussage:

---

Interessen:

---

Neutrale Bemerkung:

---

---

Ihre Beispiele:

Situation und Mitteilung:

---

---

---

---

mögliche Antwort:

---

---

---

---



## Ausklang – Einfach zum Nachdenken

### *Der gekränkte Mensch*

*Mensch, Du einzigartiges Geschöpf,  
warum verzehrst Du Dich in Deinem Drang nach Siegen und Wachstum?*

*warum zerfressen Dich Eifersucht, Neid, Hass und Gier,  
warum verdrängst Du gemeinsam erlebtes Glück,  
warum gefährdest Du, ja zerstörst Du Partnerschaften,  
wenn Du Kränkung und Enttäuschung verspürst?*

*Warum missbrauchst Du oft das Vertrauen anderer Menschen  
für den Augenblick des eigenen Vorteils,  
für den kurzen Siegesrausch?*

*Warum überforderst Du mit Deinen Ansprüche so viele in  
Deinem Einflussbereich, statt Ihnen Luft zu geben?*

*Warum nennst Du Weggefährten, die nun andere Wege gehen, Verräter,  
statt sie verständnisvoll ziehen zu lassen?*

*Warum bevormundest Du Deine Mitarbeiter, statt sie zu begleiten?*

*Warum hauchst Du,  
bevor Du vom Seitensprung Deiner Partnerin erfährst:  
»Ich liebe Dich«  
und schreist nach der Beichte  
»ich hasse Dich !«,  
statt Dich zuerst zu fragen: warum?*

*Was hindert Dich, eigene Fehler zuzugeben und  
Kritik als Bereicherung zu sehen?*

*Ist es Dein Erbgut,  
Dein Persönlichkeitsprofil mit all seinen Ecken und Kanten,  
Sind es die Dogmen unserer Erziehung und Gesellschaft,*

*ist es das Animalische, das Dir die Evolution  
beschieden hat*

*oder ist es das Gesetz unseres Jahrhunderts:*

*»Nur der Starke hat Zukunft!«?*

*Vielleicht findest Du die Antwort, wenn Du Dich ganz einfach fragst:*

*»Warum fühle ich Wut, Enttäuschung, Eifersucht und Neid?*

*warum sinn ich nach Rache oder Vergeltung?«*

*Warum durcheilen mich Gedanken, wie: »Das lasse ich mir nicht gefallen! Mit mir nich!!«*

*Wie kannst Du als besonderes Geschöpf unseres Universums diese Gefühle in  
eine positive Richtung lenken?*

*Vielleicht, wenn Du die Ursache Deiner Kränkung in Dir selbst entdeckst*

*Vielleicht, wenn Du den zunächst verborgenen Beweggrund des anderen Men-  
schen in dessen Unvollkommenheit entdeckst.*

*Vielleicht, wenn Du einfach das andere Argument respektierst und  
das Anderssein akzeptierst,*

*Dann wirst Du Deinen Mitmenschen verstehen.*

*Suche – Mensch –*

*Das Gute, wenn Du scheinbar nichts Gutes erkennst,*

*wenn Du Ärger empfindest, frage zuerst Dich und dann den anderen, warum,  
um zu verstehen.*

*Denke, bevor Du redest.*

*Lobe, wenn Dir nicht danach zumute ist.*

*Denn wahre Stärke*

*entfaltet sich in der Stille,*

*im Loslassen und*

*in der distanzierten Wahrnehmung der Unterschiede und Widersprüche,*

*also des Anders-Seins,*

*ohne zu erdrücken.*

*Wertewandel?*

Wolfgang Gruber

## **Wertewandel**

*Am Anfang stand der Schöpfungsakt mit dem Menschen als Höhepunkt.*

*Statt in Demut die Natur zu erfahren,  
trat er bald in Konkurrenz zur Schöpfung und begann sie zu verändern.*

*Waren es zunächst Waffen aus Eisen,  
sind es heute computergesteuerte Raketen,  
um menschliche Stärke zu beweisen.*

*Die Kopie des Segens von Atomen und anderer kleiner Teilchen,  
die uns die Sonne täglich spendet, machte er zum Bumerang.*

*Der Mensch fliegt heute um die ganze Erde,  
bald auch zu fremden Sternen.*

*schafft molekulare Schaltkreise,  
klont Schaf Dolly, bald sich selbst.*

*Sein Ziel?*

*Der Untergang oder die kosmische Erleuchtung.*

*Marketingstrategen erweitern den Bedürfnishorizont und damit  
den Konsum,*

*also lautet die Devise: mehr – mehr – mehr.*

*Was ist zu tun,*

*wenn knappe Energiereserven  
den menschlichen Wachstumsdrang beschränken,*

*wenn dicke Luft uns den Atem nimmt,*

*wenn Abfallberge uns die Sicht versperren,*

*wenn die Kluft zwischen Arm und Reich noch weiter wächst*

*Vielleicht ein Umdenken?*

*Denn nicht im Haben,*

*sondern im ursprungsorientierten Denken*

*liegt des Menschen Zukunft.*

Wolfgang Gruber

**Fremder**

Warum lebst Du hier?  
Warum verstehst Du mich nicht?  
Warum versteh ich Dich nicht?

Wenn Du mich nicht verstehst,  
dann geh doch weg von hier.

Aber – ich brauche Dich hier  
und Du brauchst mich.

Es wird Zeit,  
Dich zu tolerieren und zu verstehen.

Denn bald  
wirst Du ein Teil  
meiner Heimat sein  
und bald werd ich ein Teil  
Deiner Heimat sein,

Fremder,

Hier ist doch Platz für uns alle  
ein Platz für Dich, ein Platz für mich,

Und wenn ich lerne,  
Dich zu verstehen,

Wenn Du lernst, mich zu verstehen,  
dann bist Du kein Fremder mehr.

Wolfgang Gruber

Wollen Sie noch mehr Texte hören und lesen? Dann bestellen Sie doch einfach die CD »Menschen im Wandel – Erkenntnisse aus Begegnungen«.

Wolfgang Gruber  
Winzerweg 3  
A-6800 Feldkirch  
Austria

Tel.: ++43 5522 31387  
Fax: ++43 5522 38525  
E-mail: [gruber@unternehmenskultur.at](mailto:gruber@unternehmenskultur.at)  
<http://www.unternehmenskultur.at>

Der Pianist Jean Lemaire begleitet mich beim Rezitieren meiner niedergeschriebenen Erkenntnisse.

Wolfgang Gruber

## Die Autorenprofile



**Eric Krauthammer**

Residence Haute Combe

Route de Clementy 41

CH – 1260 Nyon

FAX: 0041 22 3631675

e-mail: [ekrautha@iprolink.ch](mailto:ekrautha@iprolink.ch)

[www.eric-krauthammer.com](http://www.eric-krauthammer.com)

Eric Krauthammer gründete nach dem Studium und Tätigkeiten in Führungspositionen bei bedeutenden Schweizer Unternehmen 1971 die Firma Krauthammer International SA – Aus- und Weiterbildung im Management- und Verkaufsbereich. In elf Ländern trainierten er und seine ca. 180 Mitarbeiter rund 15000 Menschen pro Jahr. Seit 1995 – nach dem Verkauf der Firma – ist er als persönlicher Berater und Begleiter oberster Führungskräfte in Europa tätig. Er ist Autor mehrerer Fachbücher über Leadership und Unternehmensstrategie und Lehrbeauftragter mehrerer Universitäten.



**Wolfgang Gruber**

Winzerweg 3

A-6800 Feldkirch

Austria

Tel.: ++43 5522 31387

Fax: ++43 5522 38525

E-mail: [gruber@unternehmenskultur.at](mailto:gruber@unternehmenskultur.at)

[wgruber@mcwise.at](mailto:wgruber@mcwise.at)

<http://www.unternehmenskultur.at>

<http://www.mcwise.at>

Wolfgang Gruber, geboren in Bonn, war nach dem Studium der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften in leitender Funktion in einer Arbeitnehmer- und Verbraucherschutzorganisation sowie als PR Manager in der Industrie tätig. Seit 1994 begleitet er als selbständiger Unternehmensberater, Mediator, Coach, Trainer und PR Berater Menschen und ihre Organisationen in Politik, Wirtschaft und Verwaltung bei der Optimierung menschlichen Verhaltens im Innen- und Außenverhältnis. Er ist Lehrbeauftragter einer Fachhochschule und einer Universität und Gesellschafter der McWise Consulting, Wien, Feldkirch.

## Literaturliste

- Bandler, Richard*: Bitte verändern sie sich ... jetzt!, Junfermann Verlag, 4/2003
- Bennis, Warren G und Burt Nanus*: Führungskräfte, Campus Verlag, Frankfurt, New York 1985
- Covey, Stephen R.*: Die effektive Führungspersönlichkeit, Campus Verlag, Frankfurt, New York 3/1999
- Dulabaum, Nina L.*: Mediation: Das ABC, Beltz Verlag, Weinheim/Basel 4/2003
- Fensterheim, Herbert und Jean Baer*: Sag nicht ja, wenn du nein sagen willst, Mosaik bei Goldmann, München 1977
- Fisher, Roger und Alan Sharp*: Führen ohne Auftrag, Campus Verlag, Frankfurt, New York 1998
- Freilinger, Christian*: Die Kraft der Vision, Trauner Verlag, Linz 1996
- Fromm, Erich*: Gesellschaft und Seele. Humanismus als reale Utopie. Vom Haben zum Sein. Von der Kunst des Zuhörens, in: Schriften aus dem Nachlass in 8 Bde. Beltz Verlag, Meinheim/Basel 1989–1992
- Gamber, Paul*: Konflikte und Aggressionen im Betrieb, mvG-Verlag, Landsberg 2/1995
- Goleman, Daniel, Richard Boyatzis und Annie McKee*: Emotionale Führung, Econ, München 2002
- Goleman, Daniel*: Der Erfolgsquotient, Hanser Verlag, München/Wien 1999
- Goleman, Daniel*: Emotionale Intelligenz, Hanser Verlag, München/Wien 1996 und weitere Ausgaben
- Gordon, Thomas*: Managerkonferenz, Heyne Verlag, Hamburg 1998
- Greene, Robert*: Power. Die 48 Gesetze der Macht, Hanser Verlag, München/Wien 1999
- Harris, Thomas A.*: Ich bin o.k., Du bist o.k., Rowohlt, Hamburg 1992
- Heckhausen, Heinz*: Motivation und Handeln, Springer Verlag Berlin/Heidelberg/ New York 2/1989
- Helliger, Bert*: Ordnungen der Liebe, Droemer/Knaur 2002
- Herriger, Catherine*: Die Kraft der Rituale, Heyne Verlag, München 1993
- Hinterhuber, Hans H. und Eric Krauthammer*: Leadership, mehr als Management, Gabler Verlag, Wiesbaden 3/2001
- Josefowitz, Natasha*: Wege zur Macht, Gabler Verlag, Wiesbaden 1991
- Kirchner, Baldur*: Dialektik und Ethik, Gabler Verlag, Wiesbaden 1991



- 
- Krauthammer, Eric und Hans H. Hinterhuber: Wettbewerbsvorteil Einzigartigkeit, Hanser Fachbuchverlag, München/Wien 2002*
- Krauthammer, Eric und Hans H. Hinterhuber: Wie werden ich und mein Unternehmen die Nummer 1?, Hanser Fachbuchverlag, München/Wien 1999*
- Lay, Rupert: Über die Kultur des Unternehmens, Düsseldorf/München 2/1998*
- Lay, Rupert: Weisheit für Unweise, Econ, Düsseldorf/München 1998*
- Lukas, Elisabeth: Die magische Frage »wozu«?, Herder, Freiburg/Basel/Wien, 1991*
- Lukas, Elisabeth: Gesinnung und Gesundheit, Herder Bücherei, Freiburg/Basel/Wien 1987*
- Malik, Fredmund: Führen, Leisten, Leben, Deutsche Verlagsanstalt, Stuttgart/München 13/2002*
- Platon, Sämtliche Werke, Band 2, rowohlts enzyklopädie, Reinbek 1994*
- Schneider, Detlef W. und Wolfgang Rechten: Die Macht des Arguments, Gabler Verlag, Wiesbaden 1991*
- Schulz von Thun, Friedemann: Miteinander Reden Bde. 1–3, Rowohlt, Reinbek 2003*
- Schwarz, Gerhard: Konfliktmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden 1991*
- Sprenger, Reinhard K: Das Prinzip Selbstverantwortung, Campus Verlag, Frankfurt 11/2002*
- Sprenger, Reinhard K: Mythos Motivation, Campus Verlag, 17/2002*
- Sprenger, Reinhard K: Aufstand des Individuums, Campus Verlag, Frankfurt/New York 2/2001*
- Thumann Ch. & Schulz von Thun, Fr.: Klärungshilfe, Rowohlt, Hamburg 1995*
- Watzlawick, Paul, Janet H. Beavin und Don D. Jackson: Menschliche Kommunikation, Huber Verlag, Bern 10/2000*
- Watzlawick, Paul, John H. Weakland und Richard Fisch: Lösungen, Huber Verlag, Bern 6/2001*
- Watzlawick, Paul: Die Möglichkeit des Andersseins, Huber Verlag, Bern 5/2002*
- Watzlawick, Paul: Vom Schlechten des Guten oder Hekates Lösungen, München 1986*
- Weis, K.: Bilder vom Menschen in Wissenschaft, Technik und Religion, Faktum techn. Uni, München 1993*



# Danke

Zum Gelingen dieses Buches trugen zahlreiche Freunde und Partner mit ihren Kommentaren und Bemerkungen sowie den Antworten in den Fragebögen bei.

Ganz besonders danken wir Frau Larissa Lins, Herrn Oberstudienrat Claus Biederbick, Prof. Dr. Edgar Schmidt, Frau Prof. Eva Kollmann, Mag. Albert Ruetz, Julius Schedel für die Korrekturen und Dr. Werner Beutelmeyer von market Linz für die Auswertung der Umfrage.

Herr Mag. Stefan Andorfer von der Davilla Werbeagentur war uns bei den Vorarbeiten für Layout und Gestaltung eine große Hilfe. Herr Giseler Burghard von Xodesign brachte den Titel in einen interessanten thematischen Zusammenhang.

Unsere Ehepartnerinnen Line Krauthammer und Dr. med. Ulrike Gruber-Mösenbacher waren uns sehr geduldige und wertvolle Feedbackgeberinnen.

Eric Krauthammer und Wolfgang Gruber,  
Nyon und Feldkirch, Frühjahr 2003

