

# ÜBERZEUGEN statt ÜBERREDEN

März 2005

Skriptum

---

© **Karin Schönwetter**

Akad. Marketingkauffrau  
Kommunikationstrainerin, Dipl.Syst.Coach  
Trainerin für Wirtschafts- und Sozialkompetenz  
In der Hagenau 29  
A-1130 Wien

- Tel.: +43 01 879 77 98 mobil: +43 (0) 664 445 09 39
- mailto: [office@best-communication.at](mailto:office@best-communication.at)
- http: [www.best-communication.at](http://www.best-communication.at)

## INHALTSVERZEICHNIS

### ÜBERZEUGEN STATT ÜBERREDEN

1.1	Heben Sie Nutzen anstelle der Merkmale hervor .....	5
1.2	Denken Sie an NEUE Argumente .....	5
1.3	Bereiten Sie sich auf Gegenargumente vor .....	6
1.4	Einseitige und zweiseitige Botschaften .....	6
1.5	Stellen Sie am Anfang Übereinstimmung mit Ihren Zuhörern her.....	6
1.6	Nutzen Sie einfache Demonstrationen und Aussagen .....	7
1.7	Schaffen Sie Klarheit über Ihre Ziele und Absichten .....	7
2.	Der Erste Eindruck ist der wichtigste! .....	8
2.1	Wodurch wirken wir auf andere Menschen? .....	8
2.2	Was gilt es also besonders zu beachten? .....	9
2.3	Rhetorische Methoden: .....	15
2.3.1	KISS - Keep it simple and short.....	15
2.3.2	Fachchinesisch und Abkürzungen vermeiden! .....	15
3.	KOMMUNIKATONSMODELLE .....	19
3.1	DAS NLP-Augenmodell.....	19
3.1.1	Umgang mit Problemen:.....	20
3.1.2	Der transaktionsanalytische Ansatz.....	22
	Kontakt ist wichtiger als Inhalt.....	22
	Simple but not easy.....	24
	TRANSAKTIONSANALYSE .....	26
	Ich – Zustände und deren körperliche Indizien.....	26
	Eltern – Ich:.....	26
	Kind – Ich:.....	26
	Transaktionstypen: .....	26
	Komplementär – Transaktionen:.....	26
	Überkreuz – Transaktionen:.....	26
	Verdeckte Transaktionen: .....	27
	Kritisches Eltern – Ich:.....	27
	Fürsorgliches Eltern – Ich: .....	28
	Erwachsenen – Ich: .....	28
	Angepasstes Kind – Ich:.....	28
	Natürliches Kind – Ich:.....	28
	Das Drama-Dreieck .....	31
	Die Rollen im Drama Dreieck: .....	31
	Verfolger:.....	31
	Retter: .....	31
	Opfer:.....	32
	Antithesen zu den Rollen im Drama – Dreieck: .....	33
	Verfolger – Rolle: .....	33
	Retter – Rolle: .....	33
	Opfer – Rolle: .....	34
	Komplexe Rollen im Drama – Dreieck: .....	34
	Grundeinstellung, Ich – Zustände und bevorzugte Rollen und Spiele:.....	35
	Grundeinstellung: +/+ .....	35
	Grundeinstellung: +/- .....	35
	Grundeinstellung: -/+ .....	36
	Grundeinstellung: -/- .....	36
	Antreiber: .....	36

„Sei perfekt“ .....	37
„Mach´ schnell“ .....	37
„Streng´ dich an“ .....	37
„Sei stark“ .....	37
„Mach´ es allen recht“ .....	38
Attribution (Ursachenzuschreibung) .....	38
Theorie der gelernten Hilflosigkeit ( Seligman): .....	39
Folgen gelernter Hilflosigkeit: .....	39
DIE GRUPPE .....	40
Der Vermittler: .....	40
Der Clown: .....	40
Die Gruppenmutter: .....	40
Der Sprecher: .....	40
Der Kritiker: .....	41
Rangordnung: .....	41
Der Gruppenführer: .....	41
Der Rivale: .....	41
Der Mitläufer: .....	42
Der Außenseiter: .....	42
Die Sitzordnung – König Artus´ Tafelrunde: .....	42
3.2    DAS 4-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun .....	44
Die ankommende Nachricht: Ein "Machwerk" des Empfängers .....	45
3.3    Das Eisbergmodell nach Paul Watzlawick .....	46
Bedürfnishierarchien nach Maslow .....	48
Was also bewegt unsere/n Gesprächspartner? .....	49
Die Stufenübergänge .....	49
Anwendungsmöglichkeiten .....	50

## ÜBERZEUGEN STATT ÜBERREDEN IM BERUF UND IM ALLTAG

### 1. Die Überzeugungskraft eines Menschen

Die Überzeugungskraft eines Menschen hängt von einigen Faktoren ab.

Da wären zum Beispiel:

- Die Stimme
- Die Körpersprache
- Aussehen, Kleidung
- Das Eingehen auf den Anderen – Sprachanpassung - Typenerkennung
- Zuhören – Ausreden lassen – Parasprache („rhythmisches Brummen“)
- Die Wertschätzung - Wortwahl
- Partnerschaftlich sein – Zeit geben / nehmen
- Das Erkennen der Stimmung des Gesprächspartners
- Den „Rapport“ herstellen – Blickkontakt – Gesichtsausdruck
- Richtiges Fragen – Reformulieren (zusammenfassen)
- Die Art der Argumente
- Die Art der Zielformulierung
- Der Umgang mit Widerstand
- Die Visualisierung der Inhalte
- Die Überzeugungskraft
- Beachtung der Spielregeln (Rhetorische Spielregeln; Hierarchien)
- Uväm.

Natürlich muss der Redner zu allererst von den eigenen Ideen, Wünschen, Zielen bzw. vom eigenen Produkt selbst überzeugt sein.

Eine der wichtigsten Grundlagen für die Überzeugungskraft ist die persönliche Glaubwürdigkeit desjenigen, der überzeugen will.

Die Glaubwürdigkeit hängt ab vom Vertrauen, das man dem Redner entgegen bringt, von der Kompetenz, die man ihm zugesteht, von der Sympathie, die man für ihn empfindet, von der Zugehörigkeit zu einer Gruppe, vom Alter vom Geschlecht usw.

Wer selber nicht glaubwürdig ist oder von dem, was er vertritt oder vertreten muss nicht überzeugt ist, ist kaum in der Lage, andere Menschen bzw. seine Gesprächspartner von etwas zu überzeugen.

**Wie überzeugt man also?**

**Was macht erfolgreiche Verkäufer so erfolgreich?**

**Was machen diese anders?**

1.1 Heben Sie Nutzen anstelle der Merkmale hervor

Für jeden Verkäufer sollte die Nutzenargumentation eine Selbstverständlichkeit sein.

Jeder „Käufer“ will einen persönlich nachvollziehbaren Nutzen, ja möglichst sogar einen Zusatznutzen von einer Sache/einem Produkt/einer Dienstleistung haben.

Statt nur die Produktmerkmale wie z.B. „Dieses Mittagessen hat 700 Kalorien“ oder

„Dieses Auto hat ein maximales Drehmoment von 530 Newton-Meter“ zu nennen, ist es

sinnvoller dem Kunden **seinen** Nutzen darzustellen „Dieses Auto verzeiht es auch, wenn

Sie nicht so häufig schalten, weil der Motor die entsprechenden Reserven hat“. Oder

„Dieses Essen ist nicht nur köstlich, es macht auch noch richtig satt und schlank beleiben Sie auch noch!“

Denken Sie jedes Mal daran, welchen Nutzen Sie Ihren Zuhörern „verkaufen“ wollen. Je deutlicher der Nutzen für Ihre Zuhörer desto höher ist Ihre Überzeugungskraft. Denken Sie daran: Sie verkaufen nicht die Bohrmaschine, sondern die Löcher, die man damit bohren kann! Und das sollte so leicht wie möglich machbar sein und zum Kundenbedürfnis passen.

1.2 Denken Sie an NEUE Argumente

Wenn ein Thema Ihren Zuhörern bekannt ist, brauchen Sie neue und überraschende Argumente. Denken Sie an eine Gehaltsverhandlung. Warum sollte Ihr Chef Ihnen mehr Gehalt zahlen als bisher?

Wenn Sie neue Informationen für ihn haben, Statistiken und/oder positive Beispiele bringen können oder mit einer Zusatzausbildung punkten können, wird Ihr Chef Ihre Argumente leichter aufnehmen und auch annehmen können. Denken Sie auch dabei immer daran: Was ist **sein** „Benefit“!

### 1.3 Bereiten Sie sich auf Gegenargumente vor

Bei wichtigen Gesprächen sollte das eigentlich eine Selbstverständlichkeit sein. Wer in einer Rede Position bezieht, muss damit rechnen, dass von den Zuhörern Gegenargumente kommen. Wenn Sie auf diese gekonnt antworten können, machen Sie viele Punkte gut. Überlegen Sie sich vor Ihrer „Rede“, welche Antworten Sie auf Gegenargumente haben. Spielen Sie wichtige Gespräche mit einem Menschen Ihres Vertrauens durch. Lassen Sie mit all Ihren Sinnen zu, dass er Sie kritisiert und hören Sie genau auf die Gegenargumente. In der Regel kommen dann im tatsächlichen Gespräch bzw. bei Ihrer Rede sehr ähnliche Gegenargumente. Da ist es gut, vorbereitet zu sein.

### 1.4 Einseitige und zweiseitige Botschaften

Jedes Ding, so heißt es, hat zwei Seiten. Vieles von dem, was wir tun hat sowohl Vorteile als auch Nachteile.

Nun ist es wichtig, einschätzen zu können, ob man den Gesprächspartnern auch gleich beide Seiten präsentieren soll! Wenn die Zuhörer sich mit dem Thema auskennen und sich auch mit den negativen Aspekten einer Sache beschäftigt haben, sollten Sie in Ihrer Rede diese Aspekte aufgreifen und versuchen, sie zu entkräften. Sie bringen also selbst die Gegenargumente der Zuhörer. Dies ist eine zweiseitige Botschaft. Wenn Sie nur von den positiven Aspekten einer Sache erzählen, ist dies eine einseitige Botschaft. Dieses bietet sich an, wenn die Zuhörer sich nur wenig mit dem Thema auskennen oder Neulinge im Hinblick auf das Thema sind. Denken Sie dabei immer an Ihre Glaubwürdigkeit!

### 1.5 Stellen Sie am Anfang Übereinstimmung mit Ihren Zuhörern her

Beginnen Sie mit Themen, Thesen und Hypothesen, bei denen Sie bei Ihren Zuhörern mit Zustimmung rechnen können. Je mehr Übereinstimmungspunkte Sie finden konnten, desto besser ist die Beziehung zu Ihren Zuhörern. Auf dieser Grundlage können Sie Ihre Botschaften besser vermitteln. Auch solche, die nicht so angenehm sind. Wenn Sie mit den kritischen Punkten starten, müssen Sie davon ausgehen, dass sich sehr rasch Widerstand aufbaut. – Mitunter ist Ihr Thema damit „gestorben“.

#### 1.6 Nutzen Sie einfache Demonstrationen und Aussagen

Viele Redner versuchen durch eine hohe Komplexität und viele Argumente zu überzeugen. Manches Mal wird daraus ein Monolog in epischer Breite, aus dem der/die Gesprächspartner längst ausgestiegen sind. Oftmals ist eine einfache Demonstration, ein simples Beispiel aus dem Alltag oder eine allgemeinverständliche Aussage viel klarer und wirkungsvoller. Je klarer, prägnanter eine Aussage oder je besser es in die jeweilige Lebenswelt Ihres Gesprächspartners passt, desto größer ist die Überzeugungskraft. Hören Sie also genau zu, was Ihr Gegenüber über die Sache und sich selber sagt!

#### 1.7 Schaffen Sie Klarheit über Ihre Ziele und Absichten

Viele Menschen reden sehr viel und zum Schluss weiß keiner, was Sie eigentlich sagen wollten bzw. gesagt haben. Das gilt im Besonderen dann, wenn eine Aufgabe zu verteilen ist, Termine vereinbart werden, ein Ziel beschrieben wird. Man denke nur an die Budgetrede diverser Finanzminister – die Liste lässt sich beliebig fortsetzen. Das führt in der Regel zu Missverständnissen, Ärgernissen und nicht selten zu einem Zerwürfnis zwischen den Gesprächspartnern. Sind die Fronten einmal verhärtet ist es ungleich schwerer zu überzeugen, als in einer angenehmen, klaren Situation.

Ein guter Redner ist überzeugender, wenn eine klare Handlungsaufforderung oder ein klares Ziel für alle Beteiligten ersichtlich wird. Sagen Sie, was Sie wollen und sagen Sie auch, was Sie nicht wollen! Klar und deutlich und emotionslos. Es geht immer um die Sache!

Mitunter wichtig: welches Entwicklungspotenzial ist vorhanden, was davon wird aktuell genutzt und was/welches/wie viel wird künftig genutzt.

## 2. Der Erste Eindruck ist der wichtigste!

Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance! Diese sehr alte Erkenntnis gilt bei aller Weiterentwicklung menschlicher Kommunikationsformen immer noch.

Denn eines bleibt unverändert: Wir kommunizieren immer auf zwei Ebenen und zwar auf der Sach- und Beziehungsebene. Dabei sind Verstand und Gefühl die Bestimmungsfaktoren.

Sigmund Freud ließ es uns schon wissen: "Der Mensch ist ein emotionales Wesen!" und stellte das Verhältnis von Vernunft und Gefühl anhand des **Eisberg-Modells** dar.

Die Besonderheit des Eisberges besteht darin, dass nur etwa 1/7 von ihm zu sehen ist.

Der Rest, nämlich **ca. 6/7 bleiben uns** unter normalen Bedingungen **verborgen**, denn sie liegen unter der Wasseroberfläche.

Dieses Modell lässt sich hervorragend auf menschliche Verhaltensmuster übertragen.

Nur etwa 1/7 unseres Verhaltens wird bewusst gesteuert und ist von rationalen, logischen Entscheidungen geprägt. Der Großteil unserer Handlungen erfolgt unbewusst! Verhaltensforscher sprechen heute sogar von einem Anteil >90%. Diese unterbewussten Antriebskräfte folgen alten instinktiven und triebhaften Verhaltensweisen, die in unserem Urhirn verankert sind.

### 2.1 Wodurch wirken wir auf andere Menschen?

Wenn Sie einen Menschen zum ersten Mal sehen, woran machen Sie es fest, wie Sie ihn einschätzen?

Stellen Sie sich vor, Sie öffnen Ihre Haustüre und vor Ihnen steht ein fremder Mensch.

Was geschieht in den nächsten, wenigen Sekunden? – Nun, es läuft vor Ihrem inneren Auge so etwas wie ein "Film" ab. Was glauben Sie, sind die Faktoren, für Ihre

Einschätzung dieses Menschen, den sie zum ersten Mal in Ihrem Leben sehen? Was läuft in einer solchen Situation ab?

- Aussehen, Kleidung
- Gesichtsausdruck, Blickkontakt
- Körperhaltung
- Klang der Stimme, Sprechweise
- Hält er etwas in Händen
- Etc.



### Was läuft in so einer Situation ab?

Aus einer Studie der „University of California“ geht hervor, dass unser äußeres **Erscheinungsbild** (unser Körper) zu **55%** wirkt. Dazu zählt auch die Körpersprache.

Der Klang unserer **Stimme** wirkt zu **38%**.

Der Inhalt, also das, was wir **sagen**, wirkt nur zu **7%!**

Sie können das auch selbst beobachten: Stellen Sie sich vor, Sie treffen in einem Urlaubsland mit einer für Sie fremden Sprache auf einen Menschen, den Sie nicht verstehen, doch er redet ununterbrochen auf Sie ein. Sie verstehen zwar den Inhalt seiner Rede nicht, doch Sie werden schon nach wenigen Augenblicken spüren können, ob Ihnen dieser Mensch sympathisch ist oder nicht. Denn für die Beurteilung fehlen Ihnen ja nur 7%! – Nämlich der sachliche Inhalt dessen, was dieser Mensch zu Ihnen spricht.

Welche Konsequenzen ergeben sich nun aus dem Eisbergmodell verbunden mit der Kenntnis der Wirkungsfaktoren?

Beantworten Sie sich zunächst die Frage, was passiert, wenn zwei Eisberge aufeinander treffen?

Wo treffen sie sich zuerst?

Und was passiert, wenn zwei Menschen einander begegnen?

Unsere gesamte Wahrnehmung und Bewertung unseres Umfeldes folgt diesem Modell. Gerade beim ersten Kontakt spielt die unbewusste Bewertung eine große Rolle, ob wir überhaupt mit einem Menschen weiterreden wollen, mit einem Kunden weiter in Verhandlungen treten werden usw. Nur wenn wir es schaffen, zu unserem Gesprächspartner eine positive Spannung aufzubauen, wird er bereit sein, mit uns zu sprechen/verhandeln.

### 2.2 Was gilt es also besonders zu beachten?

Unterschieden wird hier zwischen nonverbalen und verbalen Verhaltensweisen. Welche nonverbalen Verhaltensweisen sollten wir beachten?

#### ■ Äußeres Erscheinungsbild

"Kleider machen Leute" von Gottfried Keller geschrieben und zu einem Sprichwort geworden, das jeder kennt. Der Film mit Heinz Rühmann in der Hauptrolle verdeutlicht das, was heute noch Gültigkeit hat.

Überlegen Sie sich, was Sie erwarten, wenn Sie beispielsweise zu einem Arzt gehen? Oder zu einem Anwalt, zu Ihrem Betreuer auf der Bank usw.

Wie fühlen Sie sich, wenn einer von jenen in Freizeitkleidung auf Sie zukommt und Ihnen seine schmutzigen Hände entgegenstreckt. Würden Sie ihm Ihre Hand reichen?

Oder umgekehrt. Stellen Sie sich vor, Sie wollen auf Kredit ein Haus bauen und brauchen dafür von der Bank die Kreditzusage? In welcher Kleidung werden Sie wohl mehr Eindruck machen? Mit der Kleidung von der Baustelle oder wenn Sie zumindest in angemessener Straßenkleidung oder noch besser in Businesskleidung zu diesem wichtigen Termin gehen?

"Tragen Sie einen Anzug, werden Sie behandelt wie ein Anzugträger; tragen Sie Jeans, werden Sie behandelt wie jemand der Jeans trägt!" - sagen manche Managementberater. So hart der Spruch scheint, es steckt immer noch sehr viel Wahrheit darin. Aufgrund des ersten Eindrucks "sortiert" das Unterbewusstsein unseres Gesprächspartners uns quasi in eine Schublade.

- |               |             |
|---------------|-------------|
| ■ nachlässig  | gepflegt    |
| ■ konservativ | modisch     |
| ■ angepasst   | individuell |

Der erste Eindruck ist immer die Messlatte für alle weiteren Wahrnehmungen!

Es gibt aber noch einen Aspekt unseres äußeren Erscheinungsbildes, den wir mit unserer Kleidung bewirken: Die Tarnung!

■ Die Stimme

Unsere Stimme vermittelt auch immer etwas über unsere Stimmung. Denken Sie nur an die Stimmlage von verliebten oder von gereizten Menschen. Das Spektrum ist ein sehr weites.

■ Die Körpersprache als Spiegel der Seele (?)

Nicht erst seit Samy Molcho es uns anschaulich verdeutlicht hat, wissen wir: Unser Körper lügt nicht!

Das intensive Studium dieser nonverbalen Kommunikationsform ist heute wesentlicher Bestandteil jeder Verkaufs- und Managementschulung. Denn einerseits lernen wir so, die körpersprachlichen Signale unseres Gesprächspartners zu deuten und andererseits erkennen wir, wie wir auf unsere Gegenüber wirken und wo wir vielleicht durch falsche Körpersignale unnötige Barrieren aufbauen.

Menschen, die „mit Händen und Füßen reden“, die sich zurückziehen, die Barrieren schaffen, sich verstecken usw. haben wir alle schon einmal als Gesprächspartner erlebt. Was ist also zu tun?

■ Das Eingehen auf den Anderen

Gehen Sie auf Ihren Gesprächspartner ein! Achten Sie auf seine Stimme auf seine Haltung und auf Veränderungen während des Gesprächs.

Schauen Sie, was sich auf der physischen, psychischen und sozialen Ebene verändert bzw. welche Veränderungen angesprochen werden.

Anhand des Augenmodells (aus dem NLP – siehe Anhang) können aufmerksame Beobachter erkennen, mit welchem Typ Mensch sie es zu tun haben. Eindeutige Hinweise geben auch Formulierungen wie: „Ich schaue mir das einmal an...“ oder „Ich höre mir das an...“ oder aber „Ich spüre erst einmal hin, wie es mir damit geht...“

Haben Sie erst einmal den Typ Ihres Gesprächspartners und seine Bedürfnisse erkannt, dann können Sie besser auf ihn eingehen.

- Zuhören – Ausreden lassen

Ein wichtiges Instrumentarium! Zuhören ohne gleich von Beginn weg die Antwort im Kopf zu formulieren! Sie könnten wichtige Botschaften überhören!

- Die Wertschätzung - Wortwahl

Andere Meinungen zulassen! Jeder Mensch ist individuell, hat seine, vielleicht ganz anderen Erfahrungen als Sie selbst. Manche Menschen brauchen einige Zeit um zu antworten.

Das liegt u.a. auch daran, dass Menschen in Entscheidungsfindungs-Prozessen unterschiedlich lang abklären. Zum einen liegt das am unterschiedlichen Alter und zum anderen daran, dass vielfältige Erfahrungen in einen solchen Prozess einfließen können.

Achten Sie auf Ihre wertschätzende Wortwahl!

- Partnerschaftlich sein

Machen Sie Ihren Gesprächspartner zu **Ihrem** Partner. D.h. zu einem Teil (Part) des Gesprächs

- Das Erkennen der Stimmung des Gesprächspartners

Im Laufe eines Gesprächs kommt es recht häufig auch zu mehrmaligem Wechseln der Stimmung. D.h. unser Gesprächspartner kann offen für unsere Argumentation sein und je vertiefender er sich damit beschäftigt, kann diese Offenheit sich auch verändern. Das Erkennen einer solchen Veränderung sollte auch ein sofortiges Eingehen auf die veränderte Stimmung bewirken.

- Den „Rapport“ herstellen

Das heißt, beim anderen sein, auf der „gleichen Wellenlänge“ liegen, ein vertrauensvolles Verhältnis zu einander haben, Gemeinsamkeiten in der Interaktion spiegeln. Aber Vorsicht: KEINE Übertreibung!

Spiegeln bedeutet, die Verhaltensweisen einer anderen Person wie ein Spiegel wiedergeben.

#### ■ Richtiges Fragen

Die „richtigen“ Fragen zum „richtigen Zeitpunkt“ stellen. Keine geschlossenen (JA/NEIN) Fragen, sondern OFFENE Fragen (mit mehreren Worten/Sätzen zu beantworten). So lässt sich auch leichter argumentieren, weil man sich besser in die Gedankenwelt des Gesprächspartners versetzen kann.

#### ■ Die Art der Argumente

Unterschiedliche Typen verlangen unterschiedliche Argumentationsformen. Z.B. bei einem positiv gestimmten Menschen seine Argumente aufgreifen und mit den eigenen Argumenten zusammenführen.

#### ■ Die Art der Zielformulierung

Ein Ziel muss personenbezogen, eindeutig, messbar, nachvollziehbar, ernsthaft, realisierbar, beeinflussbar, ethisch und moralisch vertretbar, widerspruchsfrei und akzeptiert sein um umgesetzt zu werden.

#### ■ Der Umgang mit Widerstand

Widerstände entstehen in der Regel dann, wenn sich etwas ändert oder etwas verlangt wird, was die Zielperson des Verlangens nicht machen will. Hat man den Grund erst erkannt, kann man leichter gegensteuern.

#### ■ Mögliche Gründe für Widerstände:

- Unwissenheit, Mangel an Information
- Beharrung (auf dem status quo)
- Vorurteile, Gewohnheiten
- Bequemlichkeit, Faulheit, versäumte Gelegenheit
- Gruppenzwang (Ablehnung von/durch Kollegen, Freunde/n)

Es liegt an Ihnen, die Gründe zu erkennen und entsprechend zu reagieren.

Beachten Sie dabei bitte, dass **Sie als Sender** einer Botschaft dafür verantwortlich sind, dass diese richtig beim Empfänger ankommt.

Wie können Sie das überprüfen? – Nachfragen und reformulieren

- Die Visualisierung der Inhalte

Bei komplexen Inhalten ist es hilfreich, diese zu visualisieren. Bedienen Sie sich unterschiedlicher Medien, vor allem, wenn Sie vor einer Gruppe sprechen.

- Die Überzeugungskraft

Ihre Überzeugungskraft ist die Summe aus all jenen Komponenten, die hier angeführt sind und aus Ihrer Persönlichkeit. Werfen Sie alles in die Waagschale und komponieren Sie ein Menu, das Sie gerne servieren. Denken Sie daran, dass wir Menschen über mehr als nur den Gehörsinn verfügen und sprechen Sie möglichst alle Sinne in einem ausgewogenen Mix an.

- Beachtung der Spielregeln (z.B. Hierarchien)

Vor allem im Beruf ist es wichtig, Hierarchien zu beachten und Spielregeln einzuhalten.

- Rhetorische Spielregeln

Kurz zusammengefasst die Wirkungsfaktoren:

Der Klang unserer Stimme wirkt in weit höherem Maße als das, was wir sagen.

Eine gute Sprechtechnik unterstützt unseren Erfolg in hohem Maße. Die Sprechtechnik umfasst Stimmfarbe (tief/hoch) und Sprechtempo (langsam/schnell; rhythmisch /monoton).

Da wir selber uns im Beurteilen unserer Sprechtechnik eher schwer tun, ist es am besten Freunde und Bekannte oder Kollegen um ein ehrliches Feedback hinsichtlich Ihrer Sprechtechnik zu bitten.

Auf welche weiteren rhetorischen Mittel lohnt es sich zu achten?

## **2.3 Rhetorische Methoden:**

### **2.3.1 KISS - Keep it simple and short**

Leider drücken sich viele Menschen mitunter recht umständlich und langatmig aus. Schließlich haben wir im Literaturunterricht die grammatikalischen Blüten unserer Sprache erlernt. Jetzt heißt es umdenken. Je genauer und präziser wir uns ausdrücken, desto leichter / schneller / besser versteht uns unser Gesprächspartner. Punktgenaue, eindeutige und klare Formulierungen sind Grundstein für erfolgreiche Gespräche.

### **2.3.2 Fachchinesisch und Abkürzungen vermeiden!**

Viele Menschen sind Spezialisten in ihrem Fachgebiet, stecken oftmals tief in den Details und haben ein eigenes (geheimnisvolles) Vokabular. Plötzlich ist unser Gesprächspartner (von uns meist unbemerkt) mit Fachbegriffen und Abkürzungen konfrontiert, mit denen er nichts anfangen kann. Diese fließen deshalb unbewusst in unsere Gespräche ein, weil sie uns vertraut sind. Welche Gefahr steckt darin? Unser Gesprächspartner kann unseren Ausführungen unter Umständen nicht folgen. Er wird dies in den seltensten Fällen sagen, weil viele Menschen nicht gerne zugeben, etwas nicht zu verstehen! (?)

Im Verkaufsgespräch kann das fatale Folgen haben. Versteht der Kunde unser/e Angebot/Dienstleistung nicht, trifft er sehr wahrscheinlich eine „Bauch-Entscheidung“ und es wird wohl kaum zu einem Abschluss kommen. Der Kunde kauft dort, wo er mit jemandem reden kann, den er auch versteht. – Und das ist nicht nur im Verkaufsgespräch so!

### **2.3.3 Sprechpausen wirkungsvoll einsetzen**

Wenn jemand ohne Punkt und Komma auf uns einredet, empfinden wir das früher oder später als äußerst unangenehm. → Flucht!

Beim Aufbau unserer Gespräche sollten wir bewusst darauf achten, grundsätzlich Sprechpausen einzulegen - und diese Sprechpausen gezielt einzusetzen.

Was erreichen wir damit? Das Gesagte bekommt Wirkung und Bedeutung. Unser Gesprächspartner kann das Gesagte nachklingen lassen und verinnerlichen. Und wir steigern die Spannung und erhalten die Aufmerksamkeit unseres Gesprächspartners.

### 2.3.4 Auf eine angemessene Sprechgeschwindigkeit achten

Menschen reden unterschiedlich schnell. Häufig gibt es auch regionale Unterschiede. Es gibt Menschen, die schaffen mühelos 600 bis 800 Silben pro Minute. Andere Menschen wiederum sprechen den ganzen Tag nicht so viel!

Was passiert nun, wenn so ein Hochgeschwindigkeitsredner auf einen langsamen Sprecher trifft? Wie wird wohl die Gesprächsbeziehung sein, wenn jeder seinem Stil treu bleibt? Für uns heißt das: Sprechgeschwindigkeit anpassen, nicht kopieren! (Rapport herstellen!)

### 2.3.5 Pro und Kontra Dialekt

Dialekt bringt ein Stück mehr Persönlichkeit und Menschlichkeit in Gespräche und/oder Verhandlungen. Denn eigentlich ist es völlig wurscht, ob Sie Ihren Gesprächspartner mit "Guten Morgen!" oder "Griß Gott!" begrüßen - entscheidend ist, dass der Gesprächspartner Sie versteht und ob er die Ansprache als angemessen empfindet. (Ich denke dabei daran, dass viele ältere ÖsterreicherInnen einigermaßen überrascht, ja verärgert darüber waren, dass sie von unseren Deutschen Nachbarn mit „Tschüß!“ verabschiedet worden sind!)

Gerade bei überregionalen Kontakten ist ein anderer Akzent oft eine willkommene Gelegenheit für einige persönliche Worte. Eine Gefahr besteht allerdings: Dialekte neigen dazu, Worte zusammen zu fassen, Wortendungen zu unterdrücken, Buchstaben in eine neue, nicht vertraute Reihenfolge zu setzen usw. Damit können sie für Nichteingeweihte schwer zu verstehen sein. (Diskutieren Sie einmal mit einem Vorarlberger darüber, ob er den einzigen freien Parkplatz früher gesehen hat, als Sie!) Es gibt aber eine sehr gute Übung aus der Sprecherziehung: Flüstern. Wenn Sie in der Lage sind, so deutlich zu flüstern, dass Sie trotzdem verstanden werden, dann müssen Sie Worte, besonders die Endungen deutlich aussprechen. Zur Übung jeden Tag 10 Minuten einen Text flüsternd lesen und nach zwei Wochen haben Sie eine deutlich verbesserte Aussprache. Dies ist übrigens bei Gesprächen am Telefon besonders wichtig.



### **2.3.6 Wiederholungen wirkungsvoll einsetzen**

Schon aus unserer Schulzeit wissen wir: der gezielte Einsatz der rhetorischen Verdopplung unterstützt die Nachhaltigkeit von dem was man uns gesagt / vorgetragen hat. Unserem Unterbewusstsein scheinen Wiederholungen grundsätzlich glaubwürdiger. Dabei differenziert es nicht, ob es sich um eine falsche Information oder die Wahrheit handelt. Nun wollen wir z.B. als Verkäufer oder als Eltern, dass nur die für uns wichtigen und richtigen Inhalte im Gedächtnis unseres Kunden/Kindes verankern werden. Und: Oft genug gehört, prägt sich das Gehörte im Langzeitgedächtnis ein.

### **2.3.7 Was bewirkt ein „NEIN“ bei meinem Gesprächspartner?**

"Nein" bedeutet Ablehnung und Zurückweisung etc. Und genau das sollten wir unseren Gesprächspartner möglichst selten spüren lassen.

Am besten, Sie machen sich dieses Wort bewusst und versuchen, es so oft wie möglich zu vermeiden. Was aber, wenn kein JA möglich ist?

Im Gespräch mit Kunden oder bei Sachthemen ist es noch relativ einfach:

Sagen Sie Ihrem Kunden, was wir für ihn tun können und nicht, was Sie nicht können! Selbst wenn es weniger ist, als der Kunde erhofft/erwartet hat, so kommt es doch viel annehmbarer an.

### **2.3.8 Beziehungskiller in der Kommunikation vermeiden**

"Wir leben alle auf dieser Welt, doch jeder lebt in seiner eigenen!" Damit sieht jeder die Dinge "Aus seiner Welt" mit seinen Augen, aus seiner Lebenswelt heraus und damit sehr wahrscheinlich ganz anders als wir.

Wenn nun unser Gesprächspartner seine Vorstellung, Wünsche und Bedürfnisse ausspricht, so gibt er uns teilweise einen Einblick in seine Emotionen und ist auch möglicherweise leicht verletzbar. Hier heißt es, die Gefühle des anderen beachten und anerkennen, auch wenn wir anderer Meinung sind. Es geht darum, dem Gesprächspartner das Gefühl zu vermitteln, er wird angenommen, verstanden und respektiert.

### 2.3.9 Wie stellen wir den Kunden in den Fokus unserer Formulierungen?

Wenn wir uns oder auch andere Menschen in ihrer Konversation bewusst beobachten, so lässt sich erkennen, dass das Wort "ich" zu den am häufigsten gebrauchten Worten gehört.

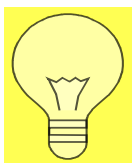
Wir stellen uns gerne in den Mittelpunkt, berichten über uns, unser Unternehmen, unsere Produkte und Dienstleistungen. Sicher, unser Gesprächspartner soll uns kennen lernen und alles über unser Angebot erfahren. Doch was folgt denn oftmals auf die Selbstdarstellung und Produktpräsentation? "Wir überlegen es uns", "lassen Sie uns Unterlagen hier - wir melden uns bei Ihnen.", "schicken Sie uns ein Angebot." Oder ähnlich sind die Formulierungen und damit ist der Kontakt erst einmal beendet. Stellen wir ab sofort den Kunden in den Mittelpunkt unserer Formulierungen und sprechen ihn persönlich an, sagen ihm, welche Vorteile und Nutzen er mit der Lösung erhält und übersetzen seine Vorstellungen und Motive in Einklang mit unserem Angebot und sprechen ihn so persönlich an. Die einfache Empfehlung lautet: statt "ich, wir, mein, unser" verstärkt "Sie" und "Ihr" einsetzen.

### 2.3.10 „Wer fragt, der führt!“ – oder vom Monolog zum Dialog

Monologe langweilen und führen selten zum Ziel. Der Dialog entsteht durch Fragen. Vor allem im Verkaufsgespräch ist es Ihre Aufgabe, mit Fragen den Dialog mit dem Kunden zu führen. Nur so erfahren Sie Motive und Entscheidungskriterien.

Kunden erwarten heute den partnerschaftlichen Dialog mit dem Verkäufer und Lieferanten. Doch Vorsicht! "Wer fragt, der führt" - "Wer antwortet folgt".

Es ist deshalb besonders wichtig, dass wir jedes wichtige Gespräch mit dem Kunden entsprechend vorbereiten und uns genau überlegen, welche Fragen wir stellen und diese durchaus in Stichpunkten formuliert als Gedankenstütze bei uns haben.



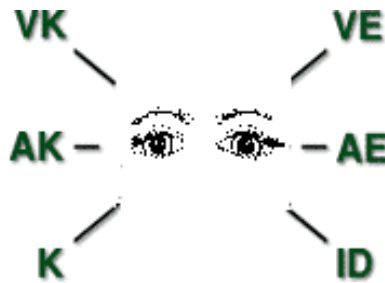
Je klarer Sie sind, desto lieber wird man Ihnen zuhören und desto lieber wird man sich Ihnen öffnen und Ihrer Argumentation anschließen.

**ÜBUNG MACHT DEN MEISTER!**

### 3. KOMMUNIKATIONSMODELLE

#### 3.1 DAS NLP-Augenmodell

Bandler und Grinder entwarfen ein einfaches Modell mit dem die Augen-Bewegungsmuster d.h. die Augenbewegungen interpretiert werden können. Die (meist unbewussten) Augenbewegungen von Menschen können ein Hinweis darauf sein, in welchen Repräsentationssystemen innere Prozesse ablaufen. Hier die sechs Positionen anhand einer Zeichnung:



#### Die Symbole bedeuten:

**VK** Visuell Konstruiert (visuelle Bilder, visuelle Vorstellungen)

**VE** Visuell Erinnert (visuelle Bilder)

**AK** Auditiv Konstruiert (Klänge, Geräusche, Töne, Worte)

**AE** Auditiv Erinnert (Klänge, Geräusche, Töne, Worte)

**K** Kinästhetisch (Empfindungen, Gefühle, Geruch, Geschmack)

**ID** Innerer Dialog (auditiv digital, "Nachdenken", "Zwiesgespräch")

Dieses Modell stellt keinen Anspruch auf Allgemeingültigkeit. Es dient einfach nur als grobe Orientierungshilfe. Beispielsweise kann es bei Linkshändern genau seitenverkehrt sein oder aber im Einzelfall überhaupt nicht zutreffend sein.

Wichtiger als die mechanische Anwendung des NLP-Augen-Modells ist der grundlegende Gedanke, der hinter dem Modell steht: auf Augenbewegungen bei anderen Menschen sorgsam zu achten und ihnen für innere Prozesse eine systematische Bedeutung zu geben.

Im NLP (**N**euro-**L**inguistisches **P**rogrammieren) geht man davon aus, dass die Augenbewegungsmuster für eine Person konsistent sind, - d.h., dass es eine Systematik gibt, die für diese Person gilt

Wenn z.B. eine Person von einem **Problem** spricht und dabei mit ihren Augen (und sei es nur für Augenblicke) immer in die gleiche Richtung und auf den gleichen Ort schaut, dann ist dieser Ort im inneren Raum bedeutsam und kann für Veränderungs-Prozesse systematisch genutzt werden (dasselbe für mögliche Lösungen und Ziele).

Die Wahrnehmung von Augen-Bewegungen ist auch für die Erkundung persönlicher Strategien hilfreich. Um die oft schnellen Bewegungen der Augen bewusst erfassen zu können, ist genau genommen ein Training im genauen Wahrnehmen notwendig.

Was ist nun überhaupt ein **Problem? – Umgang mit Problemen**

#### Definition:

- Ein Problem ist etwas, das von jemandem als unerwünschter und veränderungsbedürftiger Zustand angesehen wird. Ein Problem ist nur dann ein Problem, wenn es als solches wahrgenommen wird. Es gibt kein Problem „an sich“.
- Ein Problem ist ein Thema einer Kommunikation, die etwas als unerwünscht und veränderbar wertet.
- Ein Problem ist eine Wirklichkeitskonstruktion, ein Produkt, das durch die Mitwirkung verschiedener Faktoren entsteht.

#### 3.1.1 Umgang mit Problemen:

- Problemfindung  
„Irgendetwas ist nicht in Ordnung.“
- Entstehung eines problembestimmten Kommunikationssystems  
Hier richtet sich die Aufmerksamkeit auf die Frage: „Was war nicht in Ordnung?“
- Problemerkklärung – mit Ausweglosigkeitscharakter  
Hier wird die Vergangenheit als schicksalhaftes Erklärungsmodell herangezogen: Schuldzuweisungen, Feststellen der Hilflosigkeit

■ Problemstabilisierendes Handeln

Die Problemlösung wird einfach delegiert und die Verhaltensmuster wiederholen sich (oftmals bis zur Manifestation)!

**Was ist also zu tun?**

**Umdenken!**

Lösungsorientiertes Verhalten/Vorgehen/Handeln etc. erfordert UMDENKEN!

D.h. statt **mehr des selben Verhaltens** ist ein Mehr an **anderem Verhalten** gefordert!

Statt mehr Probleme – mehr Ursachenforschung

Mehr Problemanalyse – mehr Lösungsansätze – mehr Lösungen – mehr positive Zukunftsbilder

**ACHTUNG:**

Suchen Sie nach dem **Gemeinsamen** der gescheiterten Lösungsversuche (z.B. „Ich habe schon „alles“ versucht, aber immer wieder...“)

**ES GIBT AUCH ANDERE LÖSUNGSMODELLE!**

**OFTMALS BEINHALTET DIE GENAUE BESCHREIBUNG EINES PROBLEMS BEREITS SEINE LÖSUNG!**

### 3.1.2 Der transaktionsanalytische Ansatz

#### Kontakt ist wichtiger als Inhalt

Jeder Mensch kann denken. - So lautet eine der Grundüberzeugungen der Transaktionsanalyse. Was auf den ersten Blick aussieht wie eine Binsenweisheit, hat bei näherem Hinsehen zahlreiche Facetten und weitreichende Konsequenzen. Denn wer denken kann, der trägt auch die Verantwortung dafür, zu entscheiden, was er vom Leben will. Und konsequenterweise wird er mit den Folgen dessen leben müssen, was er beschlossen hat.

Der ethische Hintergrund der Transaktionsanalyse und ihres Einsatzes wird hier konkret greifbar: Sie gründet auf einem Menschenbild humanistischer Tradition, das von der Eigenständigkeit, der Bewusstheit und Selbstverantwortlichkeit sowie der unbedingten Würde eines jeden Menschen ausgeht. Die vom Begründer dieser Methode Eric Berne geprägte und auf den ersten Blick einfache Formel: "Ich bin okay - du bist okay" drückt darüber hinaus eine innere Haltung aus, die gekennzeichnet ist von Respekt und Anerkennung sich selbst und anderen gegenüber.

Transaktionsanalytische Beratung, Therapie, Lehre und Kommunikation lebt von der Überzeugung, dass die Lösung eines Problems oder Konfliktes immer in den Betroffenen selbst verborgen liegt.

Gleichgültig, mit wem sie arbeiten: TransaktionsanalytikerInnen begreifen ihr Gegenüber grundsätzlich als entscheidungs- und gestaltungsfähigen Partner. Ein Markenzeichen der Transaktionsanalyse sind deshalb klare Arbeitsvereinbarungen, in denen alle Beteiligten ihre Verantwortung wahrnehmen.

"Probleme sind Hindernisse auf dem Weg zum Ziel" - dieser Satz drückt treffend einen wesentlichen Grundsatz der transaktionsanalytischen Methode aus: TA-Professionals verharren nicht primär bei der Frage nach den Ursachen eines Problems, vielmehr analysieren sie die aktuelle Situation mit Hilfe eines breiten Spektrums ausgereifter Modelle und Konzepte und konzentrieren sich auf die Möglichkeiten der Veränderung, der Lösung und der Weiterentwicklung. Im Zentrum des Interesses steht dabei stets die Wirksamkeit und das Wirkungsspektrum menschlichen Handelns.

TA-Theorie erklärt sowohl innere Prozesse und lebensgeschichtliche Entwicklungen als auch die Art und Weise der zwischenmenschlichen Kommunikation in allen erdenklichen Situationen des menschlichen Miteinanders.

Als praktische Methode findet die Transaktionsanalyse Einsatz in Psychotherapie, Pädagogik und **Erwachsenenbildung, Beratung** und Organisationsentwicklung.

Das Spektrum reicht von der intensiven therapeutischen Begleitung auch schwerst gestörter Menschen über Gruppentherapie, pädagogische Ansätze in Einzel- und Gruppensituationen und lösungsorientierte Beratungsarbeit bis hin zu Methoden der Organisationsentwicklung und Managementberatung.

Getragen werden transaktionsanalytische Interventionen, ganz gleich in welchem Anwendungsfeld sie eingesetzt werden, von der Überzeugung, dass jeder Mensch in sich den Wunsch nach Wachstum und Autonomie trägt. Und zwar sowohl im Hinblick auf seine Persönlichkeit als auch im Hinblick auf die unterschiedlichen Rollen, die sie oder er im privaten und beruflichen Leben einnimmt. Für die einzelnen Konzepte und Modelle spielt die Bindungsfähigkeit eines Menschen eine zentrale Rolle. Kontakt ist wichtiger als Inhalt - so lautet ein Kernsatz. Gemeint ist, dass ohne eine gute und stabile Anbindung der Menschen untereinander keine wirksame, keine erfolgreiche Kommunikation und erst recht kein angemessenes Handeln stattfinden können - ganz gleich in welchem Lebens- oder Arbeitszusammenhang.

Auch die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit wird immer in ihrer Bezogenheit auf Partner, Familie, soziale Gruppen, berufliche und gesellschaftliche Zusammenhänge gesehen.

Transaktionsanalyse ist deshalb stets auch Analyse von sozialen Systemen.

## Simple but not easy

Es gibt in der Transaktionsanalyse einige typische Schlüsselbegriffe, die sie zum einen von vielen anderen psychologischen Methoden und Schulen unterscheiden, zum anderen werden sie in der praktischen Anwendung sowie in der Kommunikation der Transaktionsanalytiker untereinander und in Veröffentlichungen immer wieder verwendet. Diese Begriffe sind, um den Begründer der Transaktionsanalyse Eric Berne zu zitieren "simple, but not easy", also auf den ersten Blick einfach und leicht verständlich. Dahinter verbergen sich Theorien von großer Tiefe und Dynamik.

Lernen Sie hier einige von ihnen kennen:

### **Das Ich-Zustands-Modell**

Kern der Transaktionsanalyse ist die Beobachtung, dass erwachsene Menschen nicht immer aus der Haltung eines erwachsenen Menschen heraus kommunizieren und handeln, sondern mitunter auch aus der Position eines Kindes - des Kindes, das sie einmal waren - oder aber aus der Position von Elternfiguren - derjenigen Elternfiguren, die sie als Kind erlebt haben. Auf dieser Beobachtung gründet das für die TA typische Ich-Zustands-Modell. Es besteht aus den drei Ich-Zuständen: Kind-Ich, Erwachsenen-Ich und Eltern-Ich. Dabei stellt jeder einzelne Ich-Zustand ein System aus Denken und Fühlen dar, aus dem ein bestimmtes Verhalten erwächst. Mit Hilfe des Ich-Zustand-Modells verstehen und erklären Transaktionsanalytiker Persönlichkeitsstrukturen und Formen der zwischenmenschlichen Kommunikation und des Handelns. Die Darstellung des Ich-Zustands-Modells in Form von drei übereinander angeordneten Kreisen wurde weltweit zum Sinnbild und zum Markenzeichen für die Transaktionsanalyse.

### **Transaktionen**

Wenn Menschen miteinander in Kontakt treten, tauschen sie Mitteilungen und Botschaften aus. Sie setzen dabei die gesprochene Sprache und ihren Körper ein, nutzen Worte, Gestik und Mimik gleichermaßen. Diese zwischenmenschlichen Begegnungen und Interaktionen werden als Transaktionen bezeichnet. Sie zu "lesen" und zu verstehen, sie in einen lebensgeschichtlichen und jeweils situationsbezogenen Bedeutungszusammenhang zu stellen, gehört zu den zentralen Kompetenzen, zur Kunst der Transaktionsanalytiker.



Die Analyse der Transaktionen geht dabei von der Vorstellung aus, dass jeder Mensch stets aus einem seiner drei Ich-Zustände heraus agiert. Aus welchem, das obliegt allein ihm selbst. Eines der Ziele transaktionsanalytischer Interventionen ist es, die Menschen zu unterstützen, möglichst viel Bewusstsein über ihre Transaktionen zu erlangen. Insofern kann man die Transaktionsanalyse auch als ein Modell der Selbststeuerung bezeichnen.

### **Das Lebensskript**

Ein weiterer wichtiger Schlüsselbegriff der Transaktionsanalyse ist das Lebensskript. Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass jeder Mensch in seiner Kindheit eine eigene Lebensgeschichte, ein Skript, entwirft. Diese Geschichte ist wie ein ganz persönliches Theaterstück, sie hat einen Anfang, eine Mitte und eine Ende, und sie verfügt auch über eine eigene "Dramaturgie". Die Grundlagen entwickelt der Mensch in frühesten Jahren. Bis zu seinem siebten Lebensjahr ist der Entwurf dieser Geschichte fertig. Das Lebensskript ist den erwachsenen Menschen meist nicht bewusst, dennoch steuern sie ihr Leben meistens so, dass es zu ihrem Skript passt. Die Analyse des individuellen Lebensskripts mit Unterstützung von TransaktionsanalytikerInnen kann Menschen helfen, herauszufinden, warum sie sich "ohne es zu merken" in Schwierigkeiten bringen und welche Möglichkeiten sie haben, daraus resultierende Probleme zu lösen.

### **Autonomie**

Ein erwachsener Mensch ist ständig herausgefordert, seine Strategien zur Lebensbewältigung - und zum Glücklichsein - zu überprüfen und zu erneuern. Die Instrumente der Transaktionsanalyse dienen dazu, diese Veränderungs- und Lernprozesse anzuregen und zu gestalten. Das Ziel ist dabei, eine größtmögliche Autonomie zu erlangen. In der Sprache der Transaktionsanalyse gehören zur Autonomie waches Bewusstsein, Spontaneität und die Fähigkeit zur Intimität, also zu wirklicher Nähe. Autonomie äußert sich zum Beispiel in der Angemessenheit von Transaktionen im jeweiligen sozialen Kontext. Dem transaktionsanalytischen Autonomiebegriff liegt die Überzeugung zugrunde, dass Menschen in der Lage sind, Verantwortung für ihr Verhalten, aber auch für ihre Gefühle zu übernehmen. Das bedeutet, dass jeder Mensch imstande ist, sein Verhalten und seine Gefühle zu verändern. Voraussetzung hierfür ist eine aktive Entscheidung für einen neuen Weg, für neue Gefühle, für ein neues Verhalten.

## TRANSAKTIONSANALYSE

### **Ich – Zustände und deren körperliche Indizien**

#### **Eltern – Ich:**

Gerunzelte Brauen, Stirnfalten, gespitzte Lippen, ausgestreckter Zeigefinger, Seufzen, die Arme in die Seiten stemmen, Arme vor der Brust verschränken, Händeringen, etc.

#### **Kind – Ich:**

Tränen, zitternde Lippen, Schmollen, Wutanfälle, Achselzucken, Entzücken, Lachen, Nägelkauen, Grimassen schneiden, etc.

#### **Erwachsenen – Ich:**

Gesicht ist offen und direkt zum Gesprächspartner gekehrt.

### **Transaktionstypen:**

#### **Komplementär – Transaktionen:**

Die Transaktionspfeile im Transaktionsschema verlaufen parallel. Das heißt, dass die angesprochene Person aus dem angepeilten Ich – Bereich antwortet, die Reaktion entspricht der Erwartung des Senders. Die Transaktion muss sich nicht zwischen zwei gleichen Ich – Zuständen abspielen. Komplementäre Transaktionen können endlos fortgeführt werden.

#### **Überkreuz – Transaktionen:**

Die Transaktionspfeile im Transaktionsschema kreuzen sich, die Kommunikation wird unterbrochen, weil der Gesprächspartner nicht entsprechend der Erwartung reagiert. Das heißt, dass die Antwort nicht aus dem angepeilten Ich – Bereich kommt. Häufig führen Überkreuz – Transaktionen zu Konflikten.

### **Verdeckte Transaktionen:**

Transaktionen können auf zwei Ebenen ablaufen (Sach- und Beziehungsebene). Dabei ist eine Ebene das, was sachlich als Information mitgeteilt wird. Die verdeckte Transaktion ist das, was "zwischen den Zeilen" steht diese äußert sich meist durch Mimik, Körperhaltung etc.

### **Die „ideale Persönlichkeit“:**

In der Kommunikation z.B. im Kontext „Training“ ist eine gute ER – ER Ebene zwischen Trainer und Teilnehmern (wissen und können wir, was wir sollen?) sehr wichtig. Genauso entscheidend ist die naK – naK „Chemie“, die Nähe und Vertrauen ermöglicht (wollen wir miteinander, was wir sollen?). 3. anK – anK um sich an Vorgaben, Ziele und Regeln anzupassen (dürfen wir das, was wir tun?). 4. fürE des Trainers um zu ermutigen, fördern, unterstützen und zu motivieren. 5. krE des Trainers (in Verbindung mit ER = Sachverstand), um angemessenes Feedback zu geben. In persönlichen Beziehungen gelten andere Prioritäten, die sehr individuell von den jeweiligen Ansprüchen und dieser Beziehung bestimmt werden.

Die folgende Zusammenstellung ist unvollständig; sie soll vor allem demonstrieren, dass jeder Ich- Zustand seine wichtigen Funktionen für Menschen hat, dass es keinen „guten“ und keinen „schlechten“ Ich – Anteil gibt sondern die Wertung davon abhängt, wie diese verschiedenen Inhalte dem Leben des Menschen gerecht werden und ihm zu einem „guten“ Leben verhelfen.

### **Kritisches Eltern – Ich:**

Selbstkontrolle, Selbstdisziplin, Ausdauer Pflichtbewusstsein, Vorbild, geht Konflikte zeitnah an, stellt sich Herausforderungen, beurteilt eigene Stärken und Schwächen und zieht daraus Konsequenzen, ist streng in Beurteilung, fordert Leistung, gibt Feedback, kontrolliert, fordert Respekt vor Rahmenbedingungen.

### **Fürsorgliches Eltern – Ich:**

Positives Selbstvertrauen und Selbstbewusstsein, sorgt für eigenen Stressausgleich, schützt sich gegen Anfeindungen, grenzt sich ab, ist stolz auf Erfolg und genießt ihn, sieht Fehler als Chance besser zu werden, macht sich selbst Mut, ist zuversichtlich, fördert und motiviert andere, wohlwollend, schützt andere gegen Frustrationen, gibt gerne Anerkennung, hilft Schwächen abzubauen, kommuniziert integrativ.

### **Erwachsenen – Ich:**

Orientiert sich am Möglichen, hat Sachkompetenz, fachliches Urteilsvermögen, Argumente und Fakten zählen mehr als Meinungen, Problemlösehaltung, Analysekompetenz, erkennt Potentiale der Menschen, fordert Mitarbeit, steuert Prozesse, bewertet Qualität, ist permanent bereit zu optimieren.

### **Angepasstes Kind – Ich:**

Hat „gute Kinderstube“, höflich, taktvoll, diskret, respektiert Grenzen, kann sich zurückhalten, kann anderen Raum lassen für eigene Entwicklung, beugt sich besseren Argumenten, hält sich an Vereinbarungen und Spielregeln, ist zuverlässig.

### **Natürliches Kind – Ich:**

Mag Menschen, ist begeisterungsfähig, ist kreativ, handelt intuitiv, hat Humor, kann Nähe zulassen, kann abschalten, hat positive Ausstrahlung, führt mit Zug-Motivation, vermittelt Spaß an der Arbeit, drückt spontan Gefühle aus z.B. Ärger, Sorge, Freude.

Abhängig von der Lebensgeschichte, den Prägungen, Erfahrungen, Entwicklungsschritten werden die unterschiedlichen Ich – Zustände individuell und situationsabhängig differenziert ausgelebt, mit Energie besetzt.

## SPIELE:

Ein Spiel besteht aus einer Abfolge von verdeckten Transaktionen, die immer zu einem voraussagbaren Ergebnis führen. Beziehung und Kommunikation finden auf vertraute (Kindheit) Weise statt und erzeugen bei sich selbst und anderen Menschen unangenehme Gefühle. „Tauschhandel der Gefühle“. Menschen spielen bevorzugt jene Spiele, die sie in ihrer Kindheit gelernt haben, um sich in der Familie durchzusetzen.

Generell gilt: Spiele sind bekannte Muster, mit denen man seine Sozialkontakte als kontrolliert und berechenbar erlebt. Nicht unbedingt schön, aber gewohnt und sicher, durch viele Erfahrungen bestätigt und verstärkt. Man folgt seinen gewohnten Feindbildern seiner Vorstellung, wie sich bestimmte Personen verhalten werden, statt der wirklich erlebten momentanen Wahrnehmung. Im Reptiliengehirn von Menschen, fest verankert sind drei Grundmuster, die praktisch alles menschliche Verhalten steuern: a) Sicherheit, Schutz, Kontrolle, b) Dominanz, Macht, Autonomie, c) Reiz, Risiko, Stimulations- Aspekte. In der individuellen Mixtur spielen diese drei genetisch programmierten „Trigger“ immer eine Schlüsselrolle, wenn Menschen Spiele aufziehen. Z.B. kann ein Mensch durch ein Spiel die Nähe bzw. Distanz klar definieren, die er zwischen sich und anderen braucht, so sichert er sich also in seinem Bedürfnis ab. Durch Spiele werden auch klare Dominanz und Machtwünsche über andere ausgedrückt. Ferner fließen hier unbewusste – aus dem Mix aus genetischer Programmierung und frühesten Erfahrungen geformte – Muster der Beziehungsgestaltung ein, die aus unserem enterischen Nervensystem (Bauchhirn) wie ein Automatismus ablaufen, wenn man sich nicht mit rationalem Kalkül zu steuern weiß.

Weiteres Ziel jedes Spiels ist es, auf kontrollierte Weise und erwartungsgemäß Zuwendung zu sichern. Gewohnte, vertraute Gefühle werden durch Spiele erreicht.

Der Beweggrund für Spiele ist immer emotional. Dabei wird Sachlichkeit als Transportmedium missbraucht um den Spielgewinn zu erzielen.

Immer ist Motiv, eine Botschaft abzusetzen, ohne sich offen verantwortlich für deren Inhalt zu bekennen. Also bleibt es dem Empfänger überlassen, was er heraushören will; jedenfalls ist ihm die Verantwortung zugeschoben, wenn er auf den abwertenden Gehalt eingeht: „das haben sie so verstanden, das habe ich so gar nicht gemeint!“

Spieler beginnen ihre Kommunikation in einer bestimmten Rolle: als Verfolger, als Retter, als Opfer. Verfolger z.B. gehen vorwurfsvoll und anklagend vor, Retter beschwichtigend und beschützend und Opfer eben als Opfer von Umständen oder von anderen, wobei klar ist, dass sie selbst nie Schuld haben. In dieser Rolle suchen Spieler ihre Mitspieler, die entsprechend ihrer gelernten Disposition ihrerseits eine bevorzugte Rolle einnehmen. Nun können die Beteiligten eine Zeit lang in diesen Rollen miteinander kommunizieren; z.B.: zwei in der Verfolger – Rolle können sich nun eine Zeit lang gegenseitig mit Anschuldigungen, Vorwürfen und Drohungen unter Druck setzen. Oder ein Retter kann sein Opfer wundervoll bemuttern, oder zwei Opfer können miteinander jammern über die Ungerechtigkeit der Welt und in Selbstmitleid baden. All diese parallelen Transaktionen können beliebig lange fortgeführt werden. Oft ist es dann einem der beiden genug und er wechselt in eine andere Rolle. Z.B. wechselt das Opfer nun in die Verfolger – Rolle und beschimpft seinen Retter „das genügt nicht, was du da machst“. Manchmal wechselt der Verfolger in die Opfer – Rolle und gibt seinem Verfolger recht in seinen Vorwürfen: „ich habe es doch nur gut gemeint!“

Alle Beteiligten erleben auf diese Weise immer wieder eine Bestätigung ihrer grundlegenden Einstellungen und Grundhaltung.

## **Das Drama-Dreieck**

### **Die Rollen im Drama Dreieck:**

#### **Verfolger:**

Bevorzugt von Menschen gespielt, die sehr oft präzise und intuitiv die Schwächen und Fehler anderer Menschen erkennen und diese dann gezielt ausbeuten, um andere in ihrem Sinn zu manipulieren. Verfolger werten andere Menschen ab, um selbst besser zu erscheinen, um sich nach dem Motto „Angriff ist die beste Verteidigung“ zu schützen und eigene Interessen durchzusetzen. Sie platzieren Anschuldigungen und Drohungen so geschickt, dass man sich ihrer Wirkung kaum entziehen kann. Verfolger schaffen einen Aura von Angst und Unnahbarkeit um sich: „Wer mich nicht liebt, der soll mich wenigstens fürchten“. Es geht immer darum, andere Leute bei Fehlern zu erwischen und sie bloß zu stellen. Oft gelingt ihnen dies, indem sie mit fester Stimme Behauptungen aufstellen, die man zumindest im Moment schwer widerlegen kann.

#### **Retter:**

Diese Rollen werden oft von Personen eingenommen, die sich geradezu zwanghaft überall wichtig machen müssen, gern bereit sind, anderen alles abzunehmen, sich um alles kümmern, in der Hoffnung, sich dadurch beliebt und unentbehrlich zu machen. Sie werden leicht ausgenutzt und überladen sich mit Aufgaben, die sie nicht bewältigen können, aber sie versuchen es dennoch. Ungefragt geben sie Ratschläge und mischen sich ein, wo es nur geht. Sie sind die „netten Kollegen“, die man oft auch ein wenig verachtet, weil sie so dumm sind und zu allem „ja und amen“ zu sagen. Dies alles tun sie aus Angst, dann nicht mehr geachtet oder geliebt zu werden, nicht dazuzugehören. Dadurch fühlen sie sich ständig überlastet und überfordert.

Vorgesetzte schätzen Retter sehr, weil sie sehr diensteifrig sind. Diese verkennen jedoch, dass sich Retter oft in Arbeiten verzetteln, für die sie eigentlich nicht da sind, sodass es oft zu Lasten ihrer eigenen Ziele geht, was sie alles an Hilfsbereitschaft aufbringen. Retter überschätzen sich oft selbst und werden auch gern von anderen überschätzt. Sie unterschätzen ihrerseits die Fähigkeiten anderer Menschen, um sich selbst in den Vordergrund zu spielen, so zu tun, als ob sie unentbehrlich seien.

Pathologisch wird die Retter – Rolle zum Helfer – Syndrom. Man kann daher fragen: „hilfst du anderen, weil sie es brauchen oder hilfst du ihnen, weil du es brauchst?“

### Opfer:

Opfer – Rollen spielen Personen, die sich selbst in ihrem Können und/oder Wollen abwerten, als weniger ausgeben, als sie eigentlich bieten könnten. Weil sie sich selbst so wenig zutrauen, laufen sie auch nie richtig zu der Form auf, die sie eigentlich leisten könnten. Opfer bleiben immer hinter ihren Möglichkeiten zurück und sind es gewöhnt, unterschätzt zu werden. Sie scheuen sich, Verantwortung für ihr Handeln zu übernehmen, so dass sie lieber unendlich viele Gründe finden, warum sie etwas nicht tun können, statt einen Gedanken zu finden, wie man es schaffen könnte.

Die Verfolger stürzen sich sofort auf solche Opfer und hacken auf ihnen herum oder Retter nehmen ihnen die Last der Verantwortung und Arbeit ab. Opfer bieten sich gerne als „Sündenbock“ für Fehler und Misserfolge an, sodass sie in vielen Teams – trotz ihrer schwachen Leistungen – ihren festen Platz haben, denn sie entlasten alle anderen von Schuld und Verantwortung für Versagen. Pathologisch wird die Opfer – Rolle zur „gelernten Hilflosigkeit“ Man kann daher fragen: „ hast du schon probiert, wie weit du aus eigener Kraft kommst?“

Zu jedem dieser Rollenmuster sollte man überlegen, welche typischen Gesten, welche Tonlage und welche typischen Redewendungen in den jeweiligen Rollen angewendet werden. So fällt es leichter, Spielangebote anderer Menschen zu identifizieren und die eigene Spielanfälligkeit zu erkennen.

Zu beachten ist, dass viele Menschen ein Spiel in einer bestimmten Rolle beginnen und im Laufe des Spiels in eine andere Rolle wechseln.



### **Antithesen zu den Rollen im Drama – Dreieck:**

Antithese ist eine Option oder Intervention, die der negativen Wirkung entgegensteht und positiv wirkt. Eine oft gestellte Frage ist: „Wie kann ich das Drama – Dreieck verlassen, wenn ich mich in einer der Rollen wieder finde?“

#### **Verfolger – Rolle:**

Die Stärke der Verfolger ist eine sehr klare, scharfe Beobachtungsgabe, die allerdings speziell auf Schwächen und Fehler anderer Personen gerichtet ist. Wenn man diesen Focus verändert und auch aner kennenswerte und respektable Aspekte, Stärken und Potentiale wahrnimmt und kommuniziert, so ist man schon auf gutem Weg.

In der +/+ Haltung ist es selbstverständlich, Fehler klar zu benennen, aber mit der Haltung: „ich weise darauf hin, um eine Verbesserung zu ermöglichen“, statt mit der Haltung: „hab´ ich dich erwischt!“

Der Entwicklungsbedarf von Verfolgern liegt also darin, dass man nicht immer Sieger sein muss und dadurch andere zu Verlierern stempelt, sondern dass man Gewinner neben anderen Gewinnern sein kann. Es geht also um Freundlichkeit und Zugewandtheit zu anderen Menschen.

#### **Retter – Rolle:**

Die Stärke vieler Retter liegt in der großen Kompetenz und Hingabe, sich altruistisch zu engagieren, sich auch um andere Menschen zu kümmern und nicht nur eigene Ziele zu verfolgen. Sie sollten ihre Stärken dafür einsetzen, um andere durch Hilfe zur Selbsthilfe so zu unterstützen, dass sie mehr Reife und Eigenständigkeit entwickeln.

Retter müssen auch die Angst überwinden, dass sie nur dazugehören, wenn sie helfen. Sie brauchen also die Erfahrung, dass sie auch willkommen sind, gerade auch wenn und weil sie nicht immer allen alles recht machen.

In der +/+ Haltung ist es selbstverständlich, sich um andere zu kümmern, dabei zu spüren, wann Menschen wirklich Hilfe wollen und brauchen, und wann sie diese Hilfe ausbeuten und sich tragen lassen.

### Opfer – Rolle:

Die Stärke vieler Menschen, die die Opfer – Rolle bevorzugen liegt darin, dass sie ihre Fähigkeiten so gut verstecken, dass sie andere dazu bringen, ihre Aufgaben und Probleme zu lösen. Das heißt, sie können wirklich gut delegieren. Wenn es ihnen gelingt zu unterscheiden, wo sie Hilfe brauchen und wo sie ihre Aufgaben selbst lösen können, dann liegt ihre Stärke darin, andere in die Problemlösung einzubinden.

In der +/+ Haltung ist es selbstverständlich, nicht alles alleine machen zu können, aber dennoch selbständig zu sein. In dieser Haltung behält man immer die Kontrolle darüber, was man selbst macht und was man machen lässt.

### Komplexe Rollen im Drama – Dreieck:

- 1) **Der Fürsorgliche** kommuniziert offen als Retter **R**, aber in seiner Art und Weise so, dass im Verlauf klar wird, er glaubt selbst nicht wirklich an seine Kompetenz und outet sich letztlich als Opfer **O**, seltener als Verfolger, wenn er auf den Undank anderer schimpft.
- 2) Der **ärgerlich selbstgerechte** Spieler kommuniziert offen als Verfolger **V**, der auf Gott und die Welt schimpft, bei sich keine Fehler sieht, aber er outet sich verdeckt als Opfer **O**, denn er ändert ja doch nichts, weil keiner auf ihn hört.
- 3) Der **ärgerliche Übeltäter** schädigt andere, wird erwischt **O** und ist wütend darüber, dass man so kleine Fische wie ihn verfolgt, andere aber laufen lässt, wütet über die Schlechtigkeit der Welt und anderer **V** um von seiner Tat abzulenken.
- 4) Der **jammervoll selbstgerechte** Spieler stellt sich als Märtyrer dar, den man gerne leiden lassen darf, der duldet **O** und bei anderen Schuldgefühle erzeugt **V** sodass man von ihm ablässt und ihn rettet.
- 5) Der **jammervoll Übel-tuende** Spieler stellt sich so ungeschickt an, zerstört z.B. „unabsichtlich“ Dinge **V** und entschuldigt sich danach lauthals, sodass man sich nicht getraut, auf ihn böse zu sein **O**. Oft versucht er dann den Schaden wieder gut zu machen **R**, aber auf so ungeschickte Weise, dass er weiteren Schaden Produziert.

- 6) **Der immer Bemühte** setzt all seine Energie ein, um anderen zu helfen **R**, aber so ineffizient, dass er zu keiner Lösung kommen wird **O**, die Schuld dafür liegt nun bei den anderen **V**.

Jammervoll erscheinende Spieler sind im Verhalten und in ihrer Wirkung oft passiv – aggressiv!

„Rechthaber“ sind praktisch zunächst beratungsresistent! Sie spielen dann immer „Ja.....,aber.....“

Ärgerschläger versuchen andere durch Emotionalität zu kontrollieren.

Spieler mit „Rotkreuzschwestern – Syndrom“ unterlaufen jeglichen Ärger, den man auf sie haben könnte durch ihr „Gutmensch – Sein“.

#### Grundeinstellung, Ich – Zustände und bevorzugte Rollen und Spiele:

##### Grundeinstellung: +/+

**Ich – Zustände:** ER (ziel- und ergebnisorientiert) und auch naK (kreative Lösungen und gute „Chemie“).

**Rollen:** situativ, flexibel, bezogen auf das, was zusammenbringt,

**Spiele:** entzieht sich Spielangeboten.

##### Grundeinstellung: +/-

**Ich – Zustände:** fürE oder krE

**Rollen:** Verfolger, um über Abwertung und Verletzung andere zu kritisieren und zu kontrollieren. Manchmal Retter, um den anderen durch endlose Hilfsbereitschaft unfrei und abhängig zu halten.

**Spiele:** Als Retter: „Ich will dir doch nur helfen“, „Was ich nicht alles für dich tue!“, „Komm´ zu mir, wenn du etwas brauchst“.

Als Verfolger: „Hab´ ich dich du Schweinehund“, „Ja.....aber ...“, „Warte nur, das hat noch Folgen!“

**Grundeinstellung: -/+****Ich – Zustände:** fürE und anK**Rollen:** Retter, um sich unentbehrlich zu machen durch Gefälligkeiten und Opfer und um Mitleid zu bekommen.**Spiele:** wie Retter, um Dankbarkeit zu bekommen. Als Opfer: „Ich kann nichts dafür“, „bitte keinen Streit“, „Wir müssen leider“.....**Grundeinstellung: -/-****Ich – Zustände:** anK im Verhalten und krE im Tratschen.**Rollen:** bevorzugt Opfer, um sich ohne eigene Verantwortung herum schieben zu lassen, passiver Widerstand. Verfolger, indem er alles mies macht.**Spiele:** „Ach, das wird doch wieder nichts“, „den lassen wir gegen die Wand laufen“.....**Antreiber:**

Dieses Konzept von T. Kahler (1974) sagt, dass sich in der Zeit vom 6. bis zum 12. Lebensjahr die „Antreiber“ entwickeln. Es handelt sich dabei um Forderungen der Eltern oder anderer Bezugspersonen, mit welchen ein Kind konfrontiert wird. Normalerweise sind Anerkennung und Zuneigung der Erwachsenen an die Erfüllung dieser vorgegebenen Forderungen gekoppelt. Heranwachsende Kinder sind gerade in dieser Zeit sehr sensibel und empfänglich für Resonanz auf ihre Leistungen. Diese Resonanz der für sie „wichtigen Großen“ (Bezugspersonen) wird aufgenommen und verinnerlicht. Im Erwachsenenalter sind diese Antreiber noch immer wirksam, egal ob sie in einer Situation sinnvoll sind, oder nicht.

### „Sei perfekt“

Menschen mit diesem verinnerlichten Antreiber messen sich und ihre Leistungen immer an der Vollkommenheit und werden so immer die Erfahrung machen, dass sie nicht perfekt sind. Wenn diese Person ein Ziel erreicht, so ist sie damit nie zufrieden.

Wann kommt es darauf an, so perfekte konzentrierte Leistungen wie irgend möglich zu bringen? Fehler werden so oder so geschehen, es geht um die Frage, wie man damit umgeht, was man daraus macht. Fehler sind eine Möglichkeit zu lernen und durch sie weiter zu kommen. „Stark ist, wer keine Fehler macht, stärker ist, wer aus ihnen lernt.“

### „Mach´ schnell“

Zeitdruck zerstört oft jeden Ansatz von intuitiv, kreativer Entwicklung von Gedanken. Hier zählt vor allem schnell sein, nicht die bestmögliche Lösung zu finden. Erfolge kann man kaum genießen, weil die Zeit dafür fehlt, denn es warten schon so viele andere Aufgaben.

Ist es wirklich möglich, eine gute Leistung zu bringen, wenn man unter Zeitdruck steht?

### „Streng´ dich an“

Hier zählt allein die eigene Anstrengung, die Mühe, die man sich macht, um eine Aufgabe zu bewältigen. Im Grunde heißt die Botschaft: „Ich will sehen, dass du es versuchst, du brauchst es nicht wirklich zu schaffen.“ Das Resultat ist nur dann wertvoll, wenn es dich viel Anstrengung und Mühe gekostet hat.

Es ist in Ordnung, sich helfen zu lassen und sich darüber zu freuen, wenn eine Sache einfach, mit Glück läuft. Wenn sich eben ohne große Mühe der Erfolg einstellt.

### „Sei stark“

Sich helfen zu lassen gilt als ein Zeichen von Schwäche. Dieser Antreiber macht innerlich sehr einsam, denn man „darf“ ja niemanden bitten, außerdem muss man auch freiwillige Unterstützungsangebote ablehnen, sonst würde man sich als Schwächling outen.

Auf manchen Gebieten sind andere Menschen kompetenter als man selbst. Um zu ökonomischen Ergebnissen zu kommen ist es legitim, sich fallweise helfen zu lassen.

### „Mach´ es allen recht“

Diese Menschen gehen darin auf, sich an die erahnten Erwartungen anderer Menschen anzupassen. Diese Erwartungen erleben sie dann als ihre eigenen Vorstellungen von dem, was sie gerne tun würden. Orientierung sind die Wünsche und Ziele der anderen. Sich abzugrenzen und „nein“ zu sagen fällt diesen Menschen unendlich schwer. Es ist in Ordnung, eigene Wünsche, Bedürfnisse und Begabungen zu entwickeln und eigene Ziele zu verfolgen.

Stark ausgeprägte Antreiber sind eine Quelle für Stress, der auf Zeit sicher zermürbt, weil man ja den Anforderungen nie wirklich genügen kann.

### Attribution (Ursachenzuschreibung)

Unter Attribution versteht man Meinungen über kausale Zusammenhänge. Besonders wichtig ist in diesem Zusammenhang die Unterscheidung zwischen innerer und äußerer Kontrolle.

Jemand, der glaubt, dass sein Geschick von ihm selbst abhängt, gilt als „intern kontrolliert“, „externe Kontrolle“ liegt dann vor, wenn jemand glaubt, dass alles von Glück, Schicksal oder der Gesellschaft kontrolliert wird.

Im Falle von externer Attribution spricht man auch von Unkontrollierbarkeit, die das Individuum empfindet. Kontrolle erlebt man, wenn man wahrnimmt, dass man der Verursacher des Ereignisses ist.

I- Skala: Internalität- subjektiv bei der eigenen Person wahrgenommene Kontrolle über das eigene Leben und Ereignisse. Man ist der Meinung, dass man etwas vorausgesehen verursacht hat.

E - Skala:Externalität - durch subjektives Machtlosigkeitsgefühl bedingt - Gefühl der sozialen Abhängigkeit von mächtigeren Personen.

F - Skala:Fatalismus - generalisierte Erwartungshaltung, dass die Welt unstrukturiert ist. Das Leben und dessen Ereignisse hängen von Schicksal, Glück, Pech und Zufall ab. Es besteht ein direkter Zusammenhang zwischen Selbstwert und Attributionsstil. Die kausale Beziehung zwischen diesen beiden Variablen ist dabei noch nicht geklärt. Wahrscheinlich ist jedoch eine gegenseitige Beeinflussung.

Folgen von externer Kontrollüberzeugung: Passivität, Lernschwierigkeiten, depressive Stimmung, niedrige Effizienzerwartung, körperliche Symptome.

Folgen von interner Controllerwartung: Wohlbefinden, Leistungsfähigkeit, aktiver, erfolgreicher, weniger beeinflussbar, weniger ängstlich.

### **Theorie der gelernten Hilflosigkeit ( Seligman):**

Kontrolle bedeutet Kontingenz (Zusammenhang) zwischen Verhalten und den Konsequenzen. Wenn ein Ereignis von allen Verhaltensweisen unabhängig ist, dann ist das Ereignis unkontrollierbar. – Lernprozess – Wenn der Mensch gelernt hat, dass er keine Kontrolle ausüben kann, dann überträgt er diese Wahrnehmung auch auf spätere Situationen (obwohl diese vielleicht kontrollierbar sind) = gelernte Hilflosigkeit.

### **Folgen gelernter Hilflosigkeit:**

1. Motivation – Hilflosigkeit führt zu Passivität.
2. Lernen – spätere Lernprozesse werden beeinträchtigt.
3. Gefühle – Traurigkeit, depressive Verstimmung.
4. Psychosomatische Beschwerden.

## **DIE GRUPPE**

### **Rollen:**

Jede Gruppe braucht – ähnlich wie Zweierbeziehungen – zwei Ebenen, um zu funktionieren: die inhaltlich-sachliche und die emotionale. Einzelne Gruppenmitglieder übernehmen – entsprechend ihrer Anlage und Neigung – unterschiedliche Rollen in der Gruppe, die eher inhaltlich-aufgabenorientiert oder eher emotional-orientiert (d.h. auf den Gruppenzusammenhalt ausgerichtet) sind.

Solche Rollen kennen wir alle: aus der Schulzeit, aus dem Berufsleben, aus dem Privatleben. Dies sind einige typische Rollen:

### **Der Vermittler:**

Er versucht stets einen Ausgleich zwischen den verschiedenen Positionen und Standpunkten herbeizuführen. Er ist ein versöhnendes und harmonisierendes Element in der Gruppe – vielleicht, weil er Konflikte schlecht aushalten kann und sie bereits im Vorfeld zu bereinigen versteht.

### **Der Clown:**

Hat ebenfalls das Ziel, Spannungen zu mindern. Er lenkt durch Späße die Aufmerksamkeit auf sich und damit vom Konfliktthema ab. So ermöglicht er der Gruppe eine emotionale Entlastung. Man kann über seine Scherze lachen und so aus einer unangenehmen Situation aussteigen.

### **Die Gruppenmutter:**

Ist der emotionale Pol der Gruppe. Sie sorgt für das Wohlbehagen der einzelnen Gruppenmitglieder. Diese Aufgabe muss nicht unbedingt eine Frau wahrnehmen.

### **Der Sprecher:**

Er gibt bekannt, was in der Gruppe läuft, fasst zusammen, legt Standpunkte klar, grenzt ab, bringt die Themen der Gruppe auf den Punkt. Er schafft Klarheit und gibt Ordnung.



### **Der Kritiker:**

Er ist der Geist, der stets verneint, formuliert Einwände, Bedenken, Zweifel, Gegenargumente. Vielfach spricht er aus, was sich einzelne nur denken. Er erntet nicht immer den Dank der Gruppe, weil er die Harmoniebestrebungen stört. Dennoch ist seine Aufgabe wichtig, um zu einer sachlich haltbaren Lösung zu kommen.

Die Rollen werden von den Gruppenmitgliedern teils selbst gewählt, teils werden sie den einzelnen Mitgliedern auch zugewiesen. Wer welche Rolle tatsächlich übernimmt, hängt nicht zuletzt von der persönlichen Eignung ab.

### **Rangordnung:**

In jeder Gruppe gibt es offen oder verdeckt einen Machtkampf. Es wird geklärt, wer der Anführer in der Gruppe ist und wie die übrige Rangordnung aussieht. Es geht dabei um Einfluss und Ansehen der einzelnen Gruppenmitglieder. Diese Rangordnung legt auch fest, wessen Meinung besonders aufmerksam gehört wird und über wessen Meinung eher hinweggegangen wird, wer Entscheidungen trifft und Verantwortung trägt, kurz, wer wichtig ist.

Die Rangordnung in der Gruppe muss nicht unbedingt mit der Sympathie übereinstimmen.

In jeder Gruppe hat jedes Mitglied einen mehr oder weniger definierten Rang:

### **Der Gruppenführer:**

Er ist Meinungsmacher und oftmals auch zugleich der Vertreter der Gruppe nach außen. Er ist aktiv, entscheidungsfreudig und ergreift oft die Initiative.

### **Der Rivale:**

Kämpft teils verdeckt, teils offen um die Gruppenführung. Er verhält sich zum Gruppenführer kritisch und distanziert.

### **Der Mitläufer:**

Sonnt sich in der Macht des Anführers, als wäre es seine eigene. Oftmals gibt es mehr als einen Mitläufer. Diese Position ist deshalb angenehm, weil man nicht exponiert ist, keine Verantwortung tragen muss, und sich als Sprachrohr des Chefs hinter diesem verstecken kann, ohne selbst Position zu beziehen.

### **Der Außenseiter:**

Weicht von den sozialen Normen der Gruppe ab. Die Gruppe braucht ihn dann, wenn der innere Zusammenhalt der Gruppe gefährdet ist: wenn man schon nicht gemeinsam für etwas sein kann, dann ist man zumindest gemeinsam gegen den Außenseiter. So wird der innere Zusammenhalt (auf kurze Zeit) wieder hergestellt.

Die Rollen und Positionen, die wir innerhalb der Gruppe einnehmen, haben große Auswirkungen auf die Kommunikation:

- 1) das Wort des Anführers hat ein anderes Gewicht als das des Mitläufers
- 2) der Clown kann sagen, was er will, alle werden stets darüber lachen
- 3) der Außenseiter kann noch so sehr recht haben, er wird kaum Anerkennung erhalten
- 4) die Zustimmung des Kritikers wird vielfach als Kritik wahrgenommen.

### **Die Sitzordnung – König Artus´ Tafelrunde:**

Am leichtesten lässt sich die Sitzordnung mit einem Ziffernblatt vergleichen

Am 12er sitzt der Boss.

Links und rechts davon (1 und 11 Uhr) sitzen die Adjutanten. Gemeinsam mit dem Boss bilden sie das „Dreieck der Macht“.

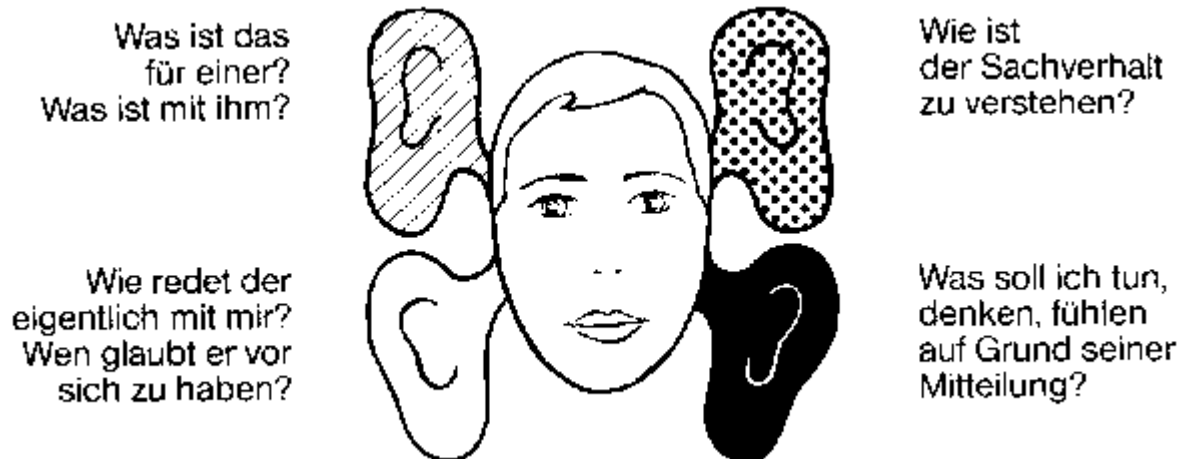
Daneben (2 und 10 Uhr) sitzen die wankelmütigeren Konferenzritter. Sie tendieren nach oben, haben aber manchmal Schwierigkeiten mit der eigenen Meinung. Sie werden zur Gefahr für den Boss, wenn dieser den Ehrgeiz der Betroffenen und somit deren Offerte nicht wahrnimmt. Die Konferenzritter sind meist leicht enttäuscht und eifersüchtig auf die beiden Adjutanten.

Auf 3 und 9 Uhr sitzen die Nicker, die meist alles sehen aber nicht unbedingt selbst gesehen werden wollen. Sie sind nach allen Seiten hin offen.

Die Solisten sitzen auf 4 und 8 Uhr. Sie möchten gerne eigene Ideen entwickeln, stellen sich aber nur unter Druck einer offenen Auseinandersetzung.

Das zweite „Dreieck der Macht“ sitzt dem Boss gegenüber. Auf 6 Uhr der offene Gegner (Opposition) mit den Helfern auf 5 und 7 Uhr.

### 3.2 DAS 4-Ohren-Modell von Friedemann Schulz von Thun



Glaubt man Friedemann Schulz von Thun, dann hört jeder Empfänger einer Nachricht diese mit vier Ohren. Die Nachricht enthält also gleich vier Botschaften:

**Selbstoffenbarung  
des Senders**

**Sachinhalt**

**Nachricht**

**Beziehung zwischen  
Sender und Empfänger**

**Appell**

In der zwischenmenschlichen Kommunikation ist vor allem das "Beziehungs-Ohr" entscheidend. Im Zuge einer Digitalisierung der Kommunikation wird es aber immer schwieriger einer scheinbar nur Sachinformationen tragenden Nachricht die Beziehungsbotschaft zu entnehmen. Bei der direkten persönlichen Kommunikation stehen den Partnern noch weitere Kanäle zur Verfügung, z.B.: Tonfall, Körperhaltung, Mimik, Gestik, etc.

**Quellenangabe:** Die beiden Beispiele und Grafiken sind entnommen aus dem Taschenbuch: Friedemann Schulz von Thun, Miteinander reden 1 - Störungen und Klärungen, Reinbeck, rororo, 1981, ISBN 3-499-17489-8

## Die ankommende Nachricht: Ein "Machwerk" des Empfängers

Beispiel einer Nachricht mit 4 Botschaften:



Der Empfänger (hier ein Lehrer) kann selbst entscheiden, mit welchem seiner vier Ohren er der Schülerin zuhört und entsprechend anders reagieren:

Empfangen der Sachbotschaft

Lehrer fragt z.B. nach weiteren Details des Vorfalls

Empfangen der Beziehungsbotschaft

Lehrer sagt z.B.: "Ich bin doch nicht Euer Polizist!"

Empfangen der Selbstoffenbarungsbotschaft

Lehrer sagt z.B. "Du bist aber eine Petzliese!"

Empfangen des Appells

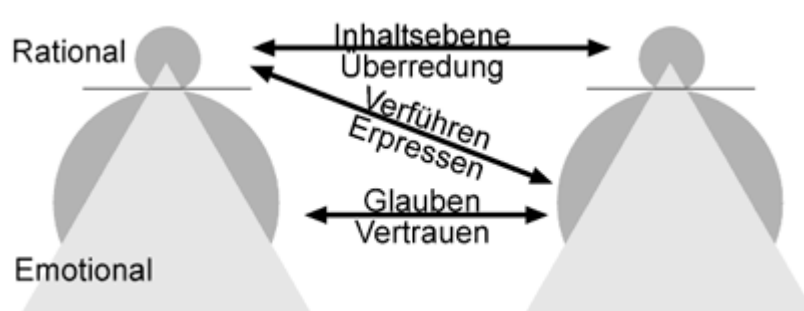
Lehrer geht nachsehen

Entscheidend ist, dass die Auswahl zwischen den Botschaften relativ wenig vom Sender aus gesteuert werden kann, sondern sehr stark von der inneren Haltung des Empfängers zu sich selbst abhängt.

Man beachte, dass in diesem Beispiel keinerlei Übertragungsfehler oder Missverständnisse vorgekommen sind. Diese könnte man ja durch zusätzliche Kanäle verringern.

### 3.3 Das Eisbergmodell nach Paul Watzlawick

Kommunikation beinhaltet nach Paul Watzlawick immer einen rationalen und einen emotionalen Inhalt. Der emotionale Anteil besitzt ein sehr großes Gewicht, ist aber nicht sichtbar! Er wirkt wie ein Eisberg, der nur den Inhalt, die Spitze des Eisberges zeigt. Emotionale Ungereimtheiten werden durch rationale Argumente verdeckt!



Ist die Beziehungsebene gestört, wirkt sich das auf die Inhaltsebene aus.

Unterscheide:

- Überreden bedeutet ein äußerliches JA, obwohl der Gesprächspartner innerlich dagegen ist. Das bedeutet, ihn mit jenen Argumenten überzeugen, von denen wir uns selber überzeugt haben!
- Überzeugen bedeutet, dass der andere sein Verhalten, seine Einstellungen, seine Meinungen ändern und seine Vorurteile abbauen soll.  
Dazu muss der Überzeuger selbst vom Inhalt überzeugt sein und in Richtung des zu Überzeugenden eine Vertrauensbasis aufgebaut haben sowie die richtigen Argumente wählen.
- Verführen oder negativ Erpressen kann kurzfristig wirken, benötigt aber immer stärkere Mittel um zu wirken. Angesprochen werden: Schuldgefühle, mir zuliebe..., etc

Im Berufsleben ist es nicht anders, als in unserem privaten Umfeld! Es gelten die gleichen Spielregeln und Gesetzmäßigkeiten.

Es ist besser ein Geschäft als den Kunden zu verlieren!

Menschen sind keine Maschinen / Computer, die unpersönlich überzeugt werden können! Überzeugen ist immer mit Emotionen verbunden. Es muss also zuerst eine positive Beziehung aufgebaut werden, die das Vertrauen aufbaut.

Wichtig ist es also sich auf den Menschen vorzubereiten! Durch Beobachten und Fragen, wenn man nichts weiß.

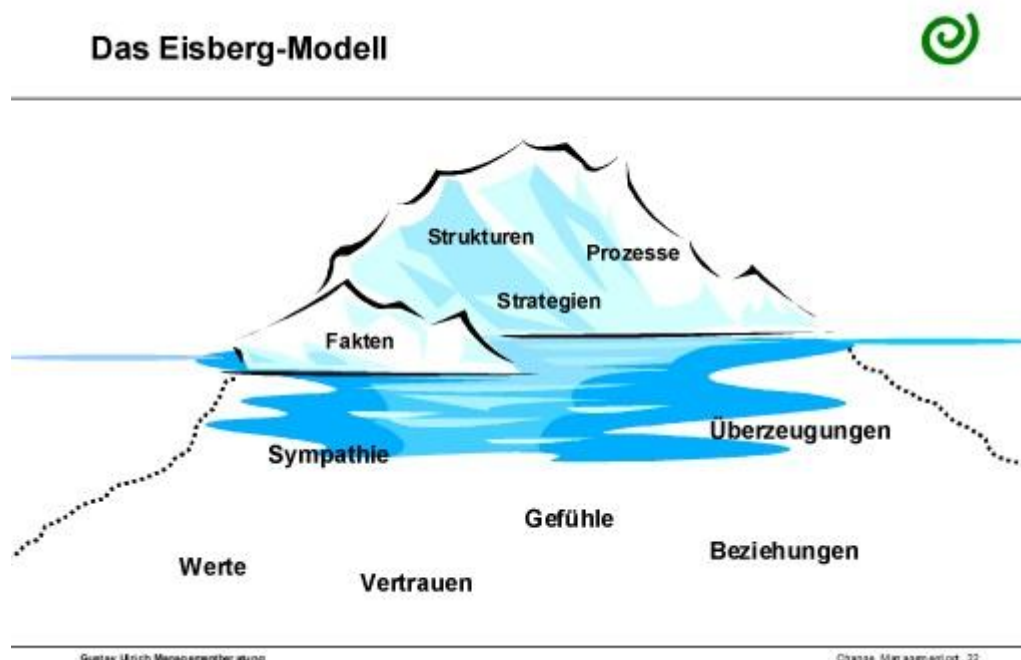
Ein Beispiel für „heute keine Zeit für...“:

Morgen gerne (Wertung), denn heute habe ich schon was vor (Begründung).

Besser:

Heute habe ich etwas vor, daher treffen wir uns morgen.

Nach einer Wertung wird jede Begründung als Rechtfertigung verstanden.



## Bedürfnishierarchien nach Maslow

### Die Maslow-Pyramide

Es ist im Besonderen dann von Bedeutung, die Bedürfnisse unseres Gesprächspartners zu erkennen, wenn wir ihm etwas „verkaufen“ wollen. Dies ist nicht nur im klassischen Sinne zu verstehen, sondern auch / vor allem auf der Gefühlsebene.

Das Erkennen, welche Bedürfnisse bereits befriedigt sind, kann über Erfolg oder Misserfolg eines „Verkaufs“-Gesprächs entscheiden.

Die bekannteste Theorie darüber, wie Bedürfnisse untereinander zusammenhängen, stammt vom Amerikaner Abraham Maslow und wurde 1954 veröffentlicht.

Maslow behauptet, dass bestimmte Bedürfnisse erst entstehen und befriedigt werden können, wenn die hierarchisch darunter liegenden befriedigt sind.

Auf diese Weise ergibt sich eine **Hierarchie der Bedürfnisse**: "höhere" Bedürfnisse entstehen erst dann, wenn "niedrigere" Bedürfnisse befriedigt sind.

Maslow hat diese Hierarchien in 5 Stufen wie folgt abgestuft:





### **Was also bewegt unsere/n Gesprächspartner?**

Ein gutes Beispiel bietet ein Autokauf.

Wenn wir uns den Menschen, also den potentiellen Käufer vorstellen, was sehen wir?

Als erstes beobachtet der Verkäufer, vor welchem Wagen der Kunde interessiert stehen bleibt und stellt sich auf das Verkaufsgespräch ein.

Je nach Wagentyp / Preis etc. wird der geübte Verkäufer nun mit völlig verschiedenen Fakten und Illusionen argumentieren.

Er wird einschätzen, welche Motive hinter dem beabsichtigten Autokauf stehen:

- Will der Kunde ein möglichst preiswertes, alltagstaugliches Transportmittel
- Will er Familienfahrzeug mit möglichst viel Sicherheit für sich und seine Familie?
- Will er viel Platz für Freunde?
- Will er mit einem besonders tollen/teuren Wagen seine gesamte Nachbarschaft vor Neid erblassen lassen?
- Will er sich den Jugendtraum von einem sportlichen Cabriolet endlich erfüllen?

Für den Verkäufer ist eines völlig klar: Der Verkaufserfolg steht und fällt mit seiner richtigen Einschätzung. Es ist also wichtig zu wissen: Was bewegt den Kunden? Wo steht er auf seiner persönlichen Bedürfnispyramide? - Und die Chance der richtigen Einschätzung hat er nur ein einziges Mal und nur für kurze Zeit.

Es ist aber auch klar, dass der Mensch hin und wieder wegen eines bestimmten Bedürfnisses ein anderes zurückstellt.

### **Die Stufenübergänge**

Entscheidend ist nun, dass sich die menschliche Psyche sehr eng an diese Stufen hält.

Erst wenn z.B. das Bedürfnis nach Sicherheit zufrieden gestellt ist, kümmert sich der Mensch um seine sozialen Bedürfnisse. Wer dagegen Hunger hat, nimmt mitunter auch erhebliche Sicherheitsrisiken in Kauf. Akute Bedürfnisse auf jeder Stufe blenden die darüber liegenden Stufen aus den Interessen des Menschen einfach aus.

Beispiele: Beschaffungskriminalität bei Suchtverhalten, Ausnahmesituationen wie Krisenfälle, Katastrophen etc.!

### **Anwendungsmöglichkeiten**

Die Literatur oder auch Seminare/Trainings über Verhandlungskunst oder über Verkauf greifen daher dieses einfache und sehr anschauliche Modell gerne auf.

Bei den typischen Verhandlungen in den Besprechungszimmern von Unternehmungen ist die Bedeutung der Maslowschen Pyramide allerdings eher gering, da alle Beteiligten die Motive der Anderen gut einschätzen können.

Verhandelt man aber mit unbekanntem Personen, z.B. einem Kunden, der gerade das Geschäft betritt, gewinnt die Bedarfsanalyse sehr schnell an Bedeutung. Wer hier Fehler macht, hat es sehr schwer, etwas zu verkaufen.

Aber auch wenn es nicht um einen Verkauf geht, kann der Einfluss der Motivationspyramide ebenfalls sehr entscheidend sein.

Die alltäglichen Gespräche und/oder Verhandlungen am Arbeitsplatz, im Gespräch mit seinem/r PartnerIn, mit den Kindern etc. hängen häufig entscheidend davon ab, dass man Motive und Bedürfnisse richtig erkennt.

**Literatur-Empfehlungen:**

Antons	Praxis der Gruppendynamik	Verlag für Psychologie 1976
Bachmann	Kritik der Gruppendynamik	Frankfurt/Main 1981
Eric Berne	Spiele der Erwachsenen	rororo 6735
Eric Berne	Was sagen Sie, nachdem Sie „guten Tag“ gesagt haben?	Fischer 42192
Harris	Ich bin ok, du bist ok	rororo 6916
Heintel	Das ist Gruppendynamik	München 1974