

Die richtigen Worte finden

KOMMUNIKATION – Menschen haben verschiedene Wertesysteme sowie Denk- und Kommunikationsstile. Wer sie kennt, kann sein **Gesprächsverhalten dem Gegenüber anpassen und kommt leichter zum Ziel.**



Foto: Shutterstock

Starzeln bei Tübingen – Im Gespräch mit Menschen stellen wir – beruflich und privat – oft fest: Unsere Botschaften kommen bei unseren Gesprächspartnern verschieden an, obwohl wir dieselben Worte benutzen. Dies kann mehrere Ursachen haben. Zum Beispiel, dass die Gesprächspartner ein unterschiedliches Know-how oder verschiedene Interessen haben. Oft klappt die Kommunikation jedoch auch nicht, weil unsere Partner anders „ticken“ als wir. Denn die Wertesysteme von uns Menschen sind verschieden. Während zum Beispiel für den einen materieller Erfolg sehr wichtig ist, hat für den anderen soziale Anerkennung höchste Priorität. Und wieder ein anderer möchte vor allem viel Neues und/oder Aufregendes erleben und erfahren.

Die Denk- und Kommunikationsstile divergieren

Diese Werte prägen unseren Denkstil und der wiederum unseren Kommunikationsstil. So haben zum Beispiel Menschen, die alles primär unter dem Gesichtspunkt „Rechnet sich das?“ bewerten, meist einen eher logischen Denkstil. Dem entspricht ihr Kommunikationsstil. Sie bevorzugen kurze und prägnante Aussagen. Sie lieben Zahlen, Daten und Fakten.

Anders ist dies bei Menschen, die primär den Reiz des Neuen suchen. Zahlenkolonnen inspirieren sie nicht, sondern lassen sie innerlich gähnen. Ähnlich re-

agieren Menschen, denen menschliche Beziehungen sehr wichtig sind. Denn „nackte, kalte Zahlen“ spiegeln für sie nicht das echte Leben wider.

Was passiert, wenn nun zum Beispiel eine Führungskraft mit einem eher logischen Denk- und Kommunikationsstil auf einen eher beziehungsorientierten Mitarbeiter trifft? Die Führungskraft überschüttet den Mitarbeiter, sofern ihr der Unterschied nicht bewusst ist, mit Zahlen, Daten und Fakten. Denn sie nimmt an: Diese überzeugen mein Gegenüber ebenso wie mich. Anders erlebt der Mitarbeiter die Situation. Er denkt: „Der Chef fragt mich nicht mal, wie es mir geht. Stattdessen haut er mir Zahlen um die Ohren und fordert, dass ich mehr arbeite – gerade so, als hätte ich bisher auf der faulen Haut gelegen.“ Das, was die Führungskraft ihrem Mitarbeiter eigentlich sagen möchte, kommt gar nicht an. Nicht weil der Mitarbeiter unmotiviert oder gar renitent wäre – nein, die Ursache ist eine andere.

Unser Gehirn bewertet das Gehörte

Wenn eine Person etwas zu uns sagt, bewertet das limbische System in unserem Gehirn zunächst diese Aussage. Aufgrund unseres Wertesystems entscheidet es, ob die Aussage zum Beispiel eher wichtig oder unwichtig, gut oder schlecht, spannend oder langweilig ist. Erst danach leitet das limbische System

die Information verknüpft mit der betreffenden Emotion an das Großhirn weiter, und entsprechend reagieren wir anschließend darauf. Führungskräfte sollten deshalb ihre Botschaften, damit sie ankommen, so verpacken, dass sie vom limbischen System des jeweiligen Mitarbeiters als bedeutsam empfunden werden; außerdem so, dass sie möglichst viele positive Assoziationen und Emotionen auslösen.

Das ist leichter gesagt als getan. Denn um unsere Botschaften effektiv zu verpacken, müssen wir zunächst wissen: Welchen Kommunikations- und Denkstil und welches Wertesystem hat mein Gegenüber? Dies lässt sich mit Persönlichkeitstests ermitteln, wie sie oft bei Personalauswahlverfahren eingesetzt werden.

Solche Tests kann man aber nicht immer durchführen. Ein Produktentwickler kann zu seinem Vorgesetzten, bevor er ihm seine Ideen präsentiert, nicht sagen: „Chef, fülle erst mal den Test aus, bevor ich ...“ Ebenso verhält es sich bei Verkäufern vor Vertragsverhandlungen. Sie brauchen andere Instrumente, um zu entscheiden: Auf diesen Kommunikationsstil sollte ich setzen, weil ...

Das Wertesystem des Partners ermitteln

Diese (Vor-)Entscheidung wird uns durch die Tatsache erleichtert, dass in den meisten Berufen bestimmte Typen überproportional häufig vertreten

sind. So spielt zum Beispiel im Wertesystem der meisten Beamten das Thema Sicherheit eine große Rolle. Und Vertriebsleiter haben in der Regel ein anderes Wertesystem sowie einen anderen Denk- und Kommunikationsstil als die Leiter der Forschungsabteilungen.

Ebenfalls ein Indiz für das Wertesystem unserer Gesprächspartner kann sein, wie deren Büros eingerichtet sind. Viele Pflanzen, Bilder von geliebten Menschen und warme Farben deuten auf einen beziehungsorientierten Typ hin. Stehen im Büro hingegen außergewöhnliche Designer-Möbel und hängen an den Wänden moderne, abstrakte Zeichnungen, dann ist unser Gegenüber vermutlich eher ein experimenteller Typ. Ein Indikator für das Wertesystem unseres Partners ist neben seiner Sprache auch die Art, wie er die Begrüßung gestaltet: Erhebt er sich vom Schreibtisch und kommt er auf uns zu oder ...? Kommt er gleich zur Sache oder ...?

Anhand solcher Faktoren können wir eine erste Einschätzung vornehmen. Doch Vorsicht! Nur vier, fünf Prozent aller Menschen lässt sich genau ein Denkstil zuordnen. Bei den meisten sind zwei oder gar mehr Stile überproportional stark ausgeprägt.

Die Argumentation und den Sprachstil anpassen

Wenn wir den bevorzugten Denkstil unseres Gegenübers kennen, können

wir daraus ableiten, was unserem Gegenüber besonders wichtig ist; außerdem, welche Kernbotschaften wir ins Zentrum unserer Rede stellen sollten, weil sie

- unserem Gegenüber aus seiner Warte den größten Nutzen bieten und
- bei ihm die meisten positiven Gefühle auslösen.

Dies setzt voraus, dass wir im Vorfeld die für die verschiedenen Typen relevanten Kernbotschaften ermittelt haben. Bei einer Person, für die der materielle Gewinn besonders wichtig ist, kann dies zum Beispiel die durch eine Lösung erzielte Zeit- und Kostenersparnis sein. Und bei einer Person, die auf Sicherheit Wert legt? Bei ihr kann die Argumentation darauf abzielen, wie fehlerfrei eine Maschine oder Anlage arbeitet.

Wichtig ist aber nicht nur, dass wir an unsere Partner die richtigen Botschaften senden. Wir sollten sie auch so verpacken, dass sie ankommen. Angenommen, Sie möchten Ihre Kollegen davon überzeugen, dass eine bestimmte Software angeschafft wird. Dann kann Ihre Argumentation bei einem eher logischen Denker lauten: „Diese Software verringert die Bearbeitungszeit um 30 Prozent. Hierdurch sinken unsere Kosten um 15 Prozent.“ Bei einem experimentellen Typ könnte die Argumentation lauten: „Stellen Sie sich eine Auftragsbearbeitung vor, die völlig pannenfrei läuft. Dieser Vision kommen wir mit dieser Software näher, denn sie ...“ Bei einer so typgerechten Argumentation ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Ihre Kollegen Ihren Vorschlag zumindest wohlwollend prüfen.

Im Gespräch sollten Sie jedoch stets checken: War meine Einschätzung des Gegenübers richtig? Deutlich merken Sie dies, indem Sie zum Beispiel fragen:

- „Welche Anforderungen müsste eine solche Software aus Ihrer Warte erfüllen?“ Oder:
- „Unter welchen Voraussetzungen würden Sie dem Kauf einer solchen Software zustimmen?“

In beiden Fällen nennt Ihnen Ihr Partner seine wichtigsten Entscheidungskriterien, und Sie können Ihre Argumentation und Ihren Kommunikationsstil anpassen.

Christina Seitter

DIE AUTORIN arbeitet als Trainerin und Beraterin für die Managementberatung Müllerschön, Starzeln bei Tübingen (www.muellerschoen-beratung.de).