

Gespür für die richtigen Worte

Wer die verschiedenen Wertesysteme, Denk- und Kommunikationsstile kennt, kann sein Gesprächsverhalten dem Gegenüber anpassen und kommt leichter zum Ziel.

Unsere Botschaften kommen bei Gesprächspartnern zum Teil anders an, obwohl wir dieselben Worte benutzen. Dafür kann es verschiedene Ursachen geben: z.B., dass die Gesprächspartner ein unterschiedliches Know-how oder verschiedene Interessen haben. Meist klappt die Kommunikation nicht, weil unser Gegenüber anders „tickt“. Wertesysteme von Menschen sind verschieden. Während für den einen materieller Erfolg sehr wichtig ist, hat für den anderen soziale Anerkennung höchste Priorität, und ein anderer möchte vor allem viel Neues und Aufregendes erleben.

Logischen und Beziehungs-Denkstil bedenken

Diese Werte prägen unseren Denkstil - und der unseren Kommunikationsstil. Menschen, die alles primär unter dem Aspekt „Rechnet sich das?“ bewerten, haben oft einen logischen Denkstil, und dem entspricht ihr Kommunikationsstil. Daher bevorzugen sie kurze, prägnante Aussagen und lieben Zahlen, Daten und Fakten. Jene, die primär den Reiz des Neuen suchen, lassen Zahlenkolonnen innerlich gähnen. Ähnlich reagieren Menschen, denen menschliche Beziehungen sehr wichtig sind.

Jedoch was passiert, wenn eine Führungskraft mit logischem Denk- und Kommunikationsstil auf einen beziehungsorientierten Mitarbeiter trifft? Diese Führungskraft überschüttet den Mitarbeiter mit Zahlen, Daten und Fakten, weil sie glaubt: Diese überzeugen auch mein Gegenüber. Dafür denkt der Mitarbeiter: „Der Chef fragt mich nicht mal, wie es mir geht. Stattdessen haut er mir Zahlen um die Ohren und fordert, dass ich mehr arbeite - so, als hätte ich bisher auf der faulen Haut gelegen.“ Was die Führungskraft sagen möchte, kommt beim Mitarbeiter gar nicht an. Nicht weil dieser unmotiviert oder renitent wäre - nein, die Ursache ist eine andere.

Wenn jemand etwas zu uns sagt, bewertet das limbische System in unserem Gehirn zunächst diese Aussage. Aufgrund unseres Wertesystems entscheidet es, ob die Aussage z.B. eher wichtig oder unwichtig, gut oder schlecht ist. Danach leitet es die Information, verknüpft mit der betreffenden Emotion, an das Großhirn weiter, und wir reagieren darauf. Führungskräfte sollten ihre Botschaften so verpacken, dass sie vom limbischen Sys-

tem des Mitarbeiters als bedeutsam empfunden werden und bei ihnen möglichst viele positive Emotionen auslösen. Dafür müssen wir den Kommunikations- und Denkstil, das Wertesystem unseres Gegenübers kennen, die sich mit Persönlichkeits-tests ermitteln lassen. Solche Tests kann man nicht immer machen. Somit kann ein Produktentwickler zu seinem Vorgesetzten, bevor er ihm seine Ideen präsentiert, nicht sagen: „Chef, fülle erst mal den Test aus, ...“ Auch

benötigen Verkäufer vor Vertragsverhandlungen andere Tools.

Derartige (Vor-) Entscheidungen erleichtern uns die Tatsache, dass in den meisten Berufen bestimmte Typen überproportional häufig vertreten sind. Somit spielt im Wertesystem der meisten Beamten das Thema Sicherheit eine große Rolle. Vertriebsleiter haben auch einen anderen Denk- und Kommunikationsstil als Leiter der Forschungsabteilungen. Weiteres Indiz für das Wertesystem kann sein, wie das Büro unserer Gesprächspartner eingerichtet sind. Viele Pflanzen, Bilder von geliebten Menschen und warme Farben deuten auf einen beziehungsorientierten Typ hin. Stehen im Büro hingegen Designer-Möbel, hängen an den Wänden abstrakte Zeichnungen, ist unser Gegenüber vermutlich ein experimenteller Typ. Indikator für das Wertesystem unseres Gegenübers ist neben seiner Sprache auch die Art, wie er die Begrüßung gestaltet: Erhebt er sich vom Schreibtisch und kommt er auf uns zu? Kommt er gleich zur Sache? Anhand solcher Faktoren können wir eine erste Einschätzung vornehmen.

Sprachstil als auch Argumentation anpassen

Kennen wir den bevorzugten Denkstil bzw. das Wertesystem unseres Gegen-



Christina Seitter arbeitet als Trainerin und Beraterin für eine Unternehmensberatung bei Tübingen.

FOTO: MANAGEMENTBERATUNG MÜLLERSCHÖN

übers, können wir ableiten, welche Botschaften wir ins Zentrum unserer Rede stellen sollten, weil sie ihm aus seiner Warte den größten Nutzen bieten und die meisten positiven Gefühle auslösen. Bei einer Person, für die der materielle Gewinn sehr wichtig ist, kann dies die durch eine Lösung erzielte Zeit- und Kostenersparnis sein. Bei einer Person, die auf Sicherheit Wert legt, kann die Argumentation darauf abzielen, wie fehlerfrei eine Maschine arbeitet.

Wichtig ist auch, dass wir unsere Botschaften so verpacken, dass sie ankommen. Wenn Sie Ihre Kollegen überzeugen wollen, dass eine bestimmte Software angeschafft wird, kann Ihre Argumentation beim logischen Denker lauten: „Die Software verringert die Bearbeitungszeit um 30 Prozent; dadurch sinken unsere Kosten um 15 Prozent.“ Beim experimentellen Typ könnte sie lauten: „Stellen Sie sich eine völlig pannenfreie Produktion vor. Dieser Vision kommen wir mit dieser Software näher, denn ...“ Bei einer so typgerechten Argumentation werden Ihre Kollegen Ihren Vorschlag zumindest wohlwollend prüfen.

CHRISTINA SEITTER

Informationen:
www.muellerschoen-beratung.de