

In 30 Minuten
wissen Sie
mehr!

30 MINUTEN

Thomas Lorenz
Stefan Oppitz

Menschen und Gespräche führen

**Thomas Lorenz
Stefan Oppitz**

30 Minuten

Menschen und Gespräche führen

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: die imprimatur, Hainburg

Umschlagkonzept: Martin Zech Design, Bremen

Lektorat: Dr. Sandra Krebs, GABAL Verlag GmbH/Offenbach

Grafiken: a-m-t management performance ag, Radevormwald

Satz: Zerosoft, Timisoara (Rumänien)

Druck und Verarbeitung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2015, 2018 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

2., überarbeitete Auflage 2018 des im Jahr 2015 unter dem Titel „30 Minuten Sprach-Führer zum Erfolg“ (ISBN: 978-3-86936-674-6) erschienen Buches

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Hinweis:

Das Buch ist sorgfältig erarbeitet worden. Dennoch erfolgen alle Angaben ohne Gewähr. Weder die Autoren noch der Verlag können für eventuelle Nachteile oder Schäden, die aus den im Buch gemachten Hinweisen resultieren, eine Haftung übernehmen.

Printed in Germany

ISBN 978-3-86936-861-0

In 30 Minuten wissen Sie mehr!

Dieses Buch ist so konzipiert, dass Sie in kurzer Zeit prägnante und fundierte Informationen aufnehmen können. Mithilfe eines Leitsystems werden Sie durch das Buch geführt. Es erlaubt Ihnen, innerhalb Ihres persönlichen Zeitkontingents (von 10 bis 30 Minuten) das Wesentliche zu erfassen.

Kurze Lesezeit

In 30 Minuten können Sie das ganze Buch lesen. Wenn Sie weniger Zeit haben, lesen Sie gezielt nur die Stellen, die für Sie wichtige Informationen beinhalten.

- *Alle wichtigen Informationen sind blau gedruckt.*
- Schlüsselfragen mit Seitenverweisen zu Beginn eines jeden Kapitels erlauben eine schnelle Orientierung: Sie blättern direkt auf die Seite, die Ihre Wissenslücke schließt.
- *Zahlreiche Zusammenfassungen innerhalb der Kapitel erlauben das schnelle Querlesen.*
- Ein Fast Reader am Ende des Buches fasst alle wichtigen Aspekte zusammen.
- Ein Register erleichtert das Nachschlagen.



Inhalt

Vorwort	6
Werkzeuge wert-vollen Sprechens	8
1. Deutungen sind der Fakten Tod	11
Über die Wirklichkeit der Wirklichkeit	12
Die Redlichkeit im Sprechen	14
2. Feedback und andere schwierige Gespräche	25
Feedback – der Schlüssel zu mir	26
Keine Angst vor Kritik	32
Konfrontationen tolerieren	35
3. Analyse als Performancetreiber	41
Die Ursachenanalyse – technische Störungen beheben	42
Die GAP-Analyse – Performance erzielen	46
4. Führen durch das Wort	53
Wo der Schwanz mit dem Hund wedelt	54
Gut gefragt ist halb erfolgt	60
5. Sprechende Zuhörer erfahren mehr	67
Alterozentrik – eine positive Einstellung	68
Logik – Zuhören für Unwissende	71
Spiegeln – eine therapielose Kunst	74

6. Innere Stärke für Stehaufmännchen	81
Überzeugend in der Brandung stehen	82
Selbstkonzepte gewaltfrei verwirklichen	84
Fast Reader	87
Die Autoren	92
Weiterführende Literatur	93
Register	95

Vorwort

Verstehen Sie dieses Buch als einen Reiseführer durch die Vielfalt der Gespräche, quasi ein „Sprach-Führer zum Erfolg“. Lassen Sie uns diesen Sprach-Führer mit einer Führung durch die Vielfalt der Bedeutung des altgriechischen Begriffs „logos“ beginnen. Je nach Zusammenhang oder Übersetzung liegt die Verwendung von „logos“ bei *Wort, Sinn, Rede, Berechnung* oder sogar *Tat*. Offenbar kann sich schon hinter einem einzelnen Wort so Verschiedenes verbergen. Da fällt es schwer, dieses Wort so zu nutzen, dass sich für jeden dasselbe daraus ergibt. Nicht nur die „Babylonische Verwirrung“ zwingt uns, Worte in unterschiedliche Sprachen zu übersetzen, sondern auch die „Deutung“ führt selbst bei Menschen gleicher Muttersprache zu Irritationen. Eine solche Irritation beschäftigt schon Goethes Faust, als dieser dem Begriff „logos“ bei seiner Übersetzung der Bibel begegnete: „Geschrieben steht: ‚Im Anfang war das *Wort!*‘ Hier stock ich schon! Wer hilft mir weiter fort?“ Dabei ringt Faust neben der Übersetzung auch um die Bedeutung, um die Semantik des Wortes. Kommen für den Sprechenden darüber hinaus noch die persönlichen, emotionalen Besetzungen des Wortes, also Lebenssituationen, in denen das Wort bisher eine Rolle spielte, hinzu – versteht er oder sie den Nutzen eines Sprach-Führers.

Dieses Buch kann in 30 Minuten keine Darstellung der breiten wissenschaftlichen Diskussion um Sprache,

Wirklichkeit und Wahrheit bieten. Es fragt auch nicht, wie souverän und sympathisch Inhalte vorgetragen werden (vgl. Lorenz/Deuser, 30 Minuten So geht Vortragen). Was das Buch will, ist Muster von Sprechen, Zuhören oder Fragen aufzuzeigen und bedenkbar zu machen. So können Sie damit Ihr Leben erfolgreich durch Sprache gestalten. Entlang dieser Muster zeigen und reflektieren wir praktische Werkzeuge, mit denen, bewusst eingesetzt, Ihre Gespräche gelingen werden. Selbst wenn Kritikgespräche eskalieren, Feedback tief verletzt und „aus einer Mücke ein Elefant“ wird, gibt es erstaunlich einfache Werkzeuge, um Fakten zu benennen, unterschiedliche Deutungen zu erkennen und Auseinandersetzungen zu deeskalieren.

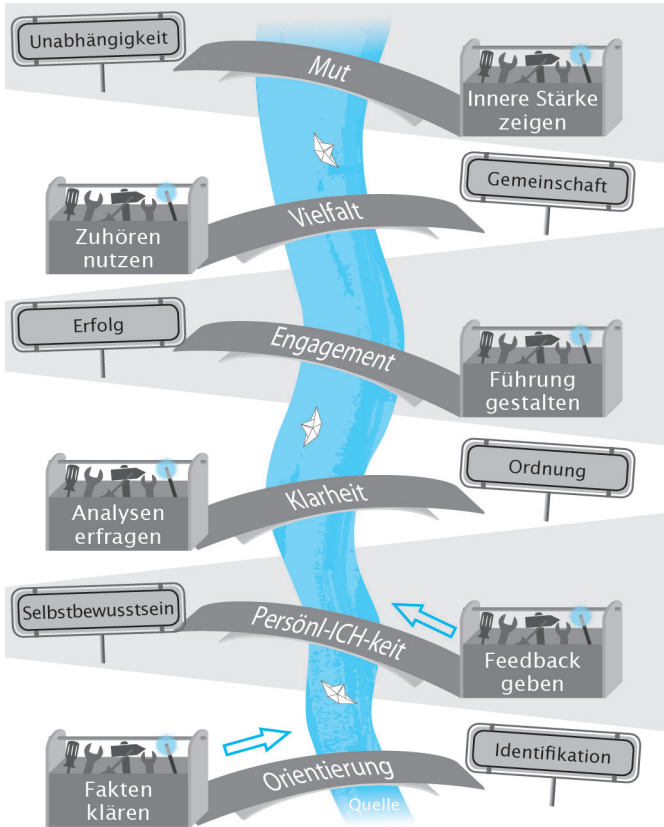
So sind Sie dann – egal ob im privaten oder beruflichen Kontext – auf verschiedenste Situationen optimal vorbereitet und auch erfolgreich. Sie sehen, es gibt genügend Anlässe, diesen Sprach-Führer zu nutzen. Greifen Sie zu den unterschiedlichen Tools. Der Werkzeugkasten ist gut gefüllt. Gehen Sie in vielen Kommunikationssituationen Ihres Alltags effektiver ans Werk.

Wir danken Prof. Rupert Lay und Dr. Helmut Mühlbauer für die Unterstützung bei der Arbeit an diesem Buch. Ihnen wünschen wir nun viel Freude bei semantischen und emotionalen Interpretationen unserer Worte und der Nutzung unserer Werkzeuge.

Ihr

Thomas Lorenz und Stefan Oppitz

Werkzeuge wert-vollen Sprechens



© A-M-T AG, 2017

Abb. 1: Werkzeugregal erfolgreicher Kommunikation

Wer gezielt verreist, braucht oft einen guten Reiseführer, wer gezielt sprechen will, dem nutzt ein Sprachführer. In guten Führern finden Sie meist sinnvolle Insider-tips. Ein solcher Tipp in unserem Sprach-Führer kommt vom amerikanischen Psychologen Clare W. Graves. Er beschreibt besondere, aufeinander aufbauende Werte, die uns Antrieb geben. Vergleichbar einer Tourenkarte lassen sich diese Werte als Orte entlang einem Fluss darstellen. An der „Quelle“ finden wir den Wert **Identifikation**. Weiter geht es über **Selbstbewusstsein, Ordnung, Erfolg, Gemeinschaft** und **Unabhängigkeit** immer weiter flussabwärts (vgl. Lorenz/Höcker, 30 Minuten Wert-voll leben).

Um im Bild zu bleiben, spannen sich über den Fluss Brücken, die uns erst von Ort zu Ort gehen lassen. Um diese Brücken bauen zu können, bedarf es aber geeigneter Werkzeuge, die wir für Sie bereitstellen. Nutzen Sie, was zu Ihnen passt:

Fakten bauen die Brücke der Orientierung,
Feedback gestaltet die Brücke der Persönlichkeit,
Analyse richtet die Brücke zur Klarheit hin aus,
Führung begleitet über die Brücke zu Engagement,
Zuhören verbreitert die Brücke der Vielfalt,
Innere Stärke stützt die Brücke und führt zu Mut und Resilienz!

Nutzen Sie die Werkzeuge bewusst für wertvolle Gespräche – Sie werden weniger daherreden.



30 MINUTEN

Wie unterscheiden Sie, was real ist und was nur in Ihrer Wirklichkeit besteht?

Seite 12

Wieso verstehen Menschen oft Unterschiedliches trotz gleicher Worte?

Seite 14

Wie gehen Sie mit prinzipiell nicht lösbaren Fragestellungen um?

Seite 22

1. Deutungen sind der Fakten Tod



Man muss die Tatsachen kennen, bevor man sie verdrehen kann.

Mark Twain

Dieser erste Werkzeugkasten schafft Orientierung in einem Gewirr von Aussagen und Mehrdeutigkeiten unserer Sprache. Allzu oft halten Menschen ihre Betrachtung der Welt für die Realität dieser Welt. Wenn aber die reale Welt so wäre, wie die einzelne Person sie sieht, woher kommen dann unterschiedliche Weltanschauungen?

1.1 Über die Wirklichkeit der Wirklichkeit

Wie sieht ein realistisches Bild unserer Wirklichkeit oder ein wirkliches Bild unserer Realität aus? Darüber philosophieren die Gelehrten seit der Antike. Auch wir werden in diesem Buch immer wieder vor der Frage stehen: Was ist wirklich da und was wird nur so betrachtet, als wäre es da? Es ist die Frage nach dem Dasein und Sosein, nach Realität und Wirklichkeit, nach Fakt und Deutung. Diese Frage ist für die Nutzung von Kommunikationswerkzeugen so zentral, dass wir ihr den ersten Werkzeugkasten widmen.

In der Literatur gehen die Begriffe Realität und Wirklichkeit oftmals durcheinander. Beschreibt der Sprachphilosoph Ludwig Wittgenstein mit Wirklichkeit das, was da ist, bleibt für den Biophysiker Heinz von Förster „Wahrheit“ die Erfindung eines Lügners. Der Nobelpreisträger und Quantenphysiker Werner Heisenberg hält die Wirklichkeit, von der wir sprechen können, nicht für die Wirklichkeit an sich, sondern nur für eine von uns gestaltete Wirklichkeit. Wer hat nun recht? Der Komiker Heinz Erhardt – bekannt für seinen Wortwitz – soll dafür einmal eine recht einfache Lösung gefunden haben: „Was weiß duden(n)“.

Wirklichkeit erster und zweiter Ordnung

Im Alltagsverständnis ist Wirklichkeit das, was tatsächlich existiert, also gleichbedeutend mit **Realität**. Der

Kommunikationswissenschaftler Paul Watzlawick nennt dies auch die **Wirklichkeit erster Ordnung**. Der Philosoph und Managementberater Rupert Lay spricht hier von begründeten oder wahren Aussagen. Diese sind immer dann gegeben, wenn eine beliebige Zahl von Menschen, die im selben Kontext oder derselben Theorie handeln, wiederholt zum gleichen Ergebnis kommen und der Inhalt der Theorie bisher durch experimentelle Überprüfung nicht widerlegt wurde.

Daneben steht die **Wirklichkeit zweiter Ordnung**, die dem Ganzen eine subjektive oder emotionale Prägung gibt, also gleichbedeutend mit **Meinung** ist. Watzlawick nennt als Beispiel das Gold. Dies beschreibt in der Wirklichkeit erster Ordnung ein chemisches Element (mit dem Symbol „Au“, vom lateinischen „Aurum“ = „Gold“, und der chemischen Ordnungszahl 79). Die Wirklichkeit zweiter Ordnung und damit seine Bedeutung erhält Gold, wenn zweimal täglich in London jemand meint, für Gold einen Wert bestimmen zu müssen, oder wenn Gold als Geschenk zum Umwerben einer geliebten Person genutzt wird (vgl. Watzlawick, S. 143).

Wozu all dies? Sokrates soll einmal gesagt haben, dass wahrscheinlich aller Wahn auf dieser Welt in der Verwechslung von Realität und Meinung, von Fakt und Deutung läge. Auch Streit entzündet sich meist nicht an Fakten, sondern an unterschiedlichen Deutungen ebendieser Fakten. Diesen Gefahren soll dieser *Sprachführer zum Erfolg* entgegenwirken.

Wirklichkeit	
1. Ordnung	2. Ordnung
nennen wir im Buch fortan gleichbedeutend	
Dasein Realität Wahrheit semantische Bedeutung Fakt	Sosein Wirklichkeit Meinung emotionale Besetzung Deutung

Abb. 2: Wirklichkeit erster und zweiter Ordnung



Fakt nennen wir, was eine beliebige Zahl von Menschen, die in demselben Kontext handeln, wiederholt zum gleichen Ergebnis kommen lässt und dessen experimentell überprüfbarer Inhalt bisher nicht widerlegt wurde. Deutung nennen wir die emotionale Besetzung, die ein Wort mit persönlichen und situativen Inhalten belegt.

1.2 Die Redlichkeit im Sprechen

Der griechische Philosoph Aristoteles (um 350 v. Chr.) soll der Meinung gewesen sein, dass der redliche oder aufrechte Mensch sich vom unredlichen Menschen dadurch unterscheide, dass der Redliche sagen könne, worüber er rede. Eine Forderung, die bis in die Neuzeit kaum an Bedeutung verloren hat. Zum redlichen Umgang mit der Sprache gehöre auch die Unterscheidung von dem **Stoff oder der Materie einer Sache (Dasein)** einerseits und dem **Wesen einer Sache (Sosein)** andererseits. Dabei ging Aristoteles davon aus, dass wir

Menschen mit unserem Denken und Sprechen in das Wesen der Dinge eindringen und so alle Menschen dieses Wesen des beschriebenen Sachverhaltes erkennen und benennen können. Eine Sichtweise, die heute empirisch als nicht mehr haltbar erscheint.

Aristoteles lebte in einer kleinen, elitären Welt mit ähnlicher Sozialisation, ähnlichen Formen des Spracherwerbs, mit vergleichbarer psychischer Entwicklung in Bezug auf **Werte, Erwartungen, Interessen und Bedürfnissen** (wir nutzen für die vier Begriffe im Folgenden meist nur einen Begriff und/oder das Akronym „WEIB“). In dieser kleinen konkreten Welt konnte er annehmen, dass, wenn man über etwas sprach, alle auch dasselbe verstanden. Dies gilt aber nur für diese kleine Welt aufgrund ihrer einheitlichen Sozialisation. Hätte die griechische Bildungselite ihre Umgebung verlassen und auf die Worte der Barbaren (eine Bezeichnung für die, die kein Griechisch sprachen) gehört, hätten sie merken können, dass jene unter dem mit Worten Benannten im Wesen etwas ganz anderes verstanden als das, was sie selbst damit ausdrücken wollten. Möglicherweise hätten sie schon damals ausmachen können, dass die Schwierigkeit zwischen Menschen darin besteht, herauszufinden, was ein Wort semantisch benennt oder bedeutet und wie dieses emotional besetzt ist.

Die semantische Bedeutung

Die Semantik beschreibt die Beziehung zwischen sprachlichen Zeichen, z. B. in Form eines Wortes, und

deren Bedeutung. Diese Zeichen sind Ergebnisse von Konventionen und können in unterschiedlichen Kontexten durchaus unterschiedlich besetzt sein. Nicht jeder Bankraub ist die Mitnahme einer Sitzgelegenheit aus einem öffentlichen Park.

Offensichtlich lässt sich mit Sprache hervorragend spielen. Und genau das tun wir im Alltag. Wir spielen – oft unbewusst – so lang mit Worten, bis diese für die Mitspieler bestimmte Regeln für ihre Benutzung bekommen haben. Diese Regeln werden zu Verwendungsnormen (Konventionen der Beteiligten). Sie sind allerdings nur in ebendiesem Kontext gültig. Wittgenstein spricht hier statt von einer Definition von einem „Sprachspiel“, in dem ein Wort seine Bedeutung hat.

Ist dieser Zusammenhang in der eigenen Sprache schon nicht einfach, wird er in verschiedenen Sprachen umso schwieriger. Spielen wir zur Erklärung einmal mit dem Wort „Himmel“: Nehmen wir das bekannte Gebet „Vater unser im Himmel“. Kein Engländer käme auf die Idee, dies mit „Our father in the sky“ zu übersetzen. Richtig heißt es: „Our father in heaven ...“ Was zu der Frage führen könnte: Wenn *heaven* nicht gleich *sky* ist, muss dann *Himmel* unbedingt über den Wolken sein? Die weitergehende Differenzierung hätte möglicherweise manche Diskussion über kirchliche Dogmen erspart. Entspricht das Wort „Himmelfahrt“ einem theologischen Sprachspiel, hat es wesensgemäß eine andere Bedeutung als bei der NASA oder dem militärischen „Himmelfahrtskommando“.