

## Willkommen zur Schlüsselkompetenz **Kommunikation**

mit Heidi Obermaier  
Trainer – Coach - Freiberufler

**Paul Watzlawick: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“**

©Heidi Obermaier

## Für die Teilnehmer eine nachträgliche Analyse.

Ein Verhandlungs-Ergebnis der Übung „Zitronen auf Kauai“ bietet Potential, um das ein und andere der Theorie plakativ zu machen:

Zur Erinnerung: 2 Einkäufer möchten die gesamte Ernte der Zitronen auf Kauai kaufen. Beide haben einen triftigen Grund dafür. (Die Übung finden Sie auf einen der hinteren Charts).

Um das Ergebnis in eine positive Richtung zu lenken, war bereits der entscheidende Faktor unterstrichen: der eine braucht den Saft der Zitronen und der andere die Schalen.

Der beteiligte Berater konnte mit einem anderen Blick auf den Text gehen und diesem fiel auf: Was brauchst du und du von der Zitrone? Damit wurde die Verhandlung in eine neue und entscheidende Richtung der Win-Win-Lösung gelenkt.

Das Ergebnis war: 1 Einkäufer braucht den Saft und der andere die Schale der Zitronen. Sie kamen überein, dass derjenige, der den Saft braucht, die gesamte Ernte kauft und dann die Schalen an den anderen Einkäufer weiterverkauft.

Was ist hier zum Bereich „Verstehen“ der Position des anderen zu sagen (eine wichtige Denkweise, um „Konflikte“ zu lösen)? Der eine klärt das Anliegen des anderen, was ist seine Intension, Bedürfnis, sein Wollen. Warum könnte er das tun, was er tut. Und der andere macht das auch. Beispiel der Verhandlung Zitronen:

Stepp eins, was brauchst du von den Zitronen. Okay.

Stepp zwei, wie viel darfst du ausgeben und wie viel ich?

Dann kam man überein, dass der eine die Zitronen kauft, für etwas weniger als er Budget hatte. Er führt also die Verhandlung. Dann verkauft er die Zitronenschalen weiter an den Einkäufer 2.

Und hier hat das Ergebnis den Anschein, als hätte sich der andere über den Tisch ziehen lassen. Denn er bezahlt für die Schalen den gleichen Preis, wie der andere vor Ort gezahlt hat. Allerdings ist der Preis immer noch 50% weniger als ursprünglich geplant war.

Doch bei genauerer Analyse von dem Ergebnis ist der Schluss möglich, dass beide sich klug verhalten haben und eine WIN-WIN-Lösung entstanden ist.

© Heidi Obermaier

## Für die Teilnehmer eine nachträgliche Analyse Teil 2.

Denn bei dem Abkommen ist wichtig, sicher zu stellen, dass der 1. Einkäufer, der vor Ort die Zitronen erwirbt, ein Interesse hat, die Vereinbarung bis zum Schluss zu erfüllen. Also die Schalen wirklich weiter liefert. Und genau das ist vollzogen worden.

Der Käufer aller Zitronen auf Kauai hat die Verhandlung vor Ort und die Organisation. Am Ende kann er dann seinen gesamten Verkaufspreis wieder zurückerhalten, wenn er sich darum kümmert, dass die Zitronenschalen der 2. Einkäufer erhält.

In der nachträglichen Beleuchtung ist festzuhalten, dass beide Parteien ein hohes Interesse haben, die Vereinbarung einzuhalten und ein verlässlicher Partner zu sein. Der genialere Einkäufer führt vor Ort die schwierige Verhandlung und somit besteht eine hohe Erfolgschance, dass die gesamte Ernte gekauft werden kann. Und dieser ist stark motiviert, die Schalen weiterzuverkaufen. Er bekommt schließlich dann sein Geld zurück.

Der andere kann sich zurücklehnen und muss nur ein wachsames Auge darauf haben, dass der andere die Vereinbarung auch erfüllt. Als Motivationsfaktor besteht, dass er die Schalen zu einem guten Preis kauft. Der gute Preis bedeutet für ihn nur 50% von dem ursprünglich veranschlagten Preis und der andere bekommt einen guten Preis dafür.

Insofern ein wichtiger Erfolg auch für den 2. Einkäufer, der die Schalen benötigt:  
Die Einhaltung der Vereinbarung ist sicher gestellt,  
das Budget ist zu 50% ausgereizt und  
die Arbeit vor Ort macht jemand anderes.

Auch wenn augenscheinlich interpretiert werden könnte, dass der eine sich über den Tisch ziehen hat lassen, ist bei näherer Betrachtung ersichtlich, dass dies durchaus Sinn macht und klug gedacht war.

Das Beispiel ist gut geeignet, um noch weitere Kommunikationsaspekte zu erläutern. Insofern finden Sie das Beispiel noch, das ein und andere Mal, wieder in den nachfolgenden Charts.

© Heidi Obermaier

## Vorstellung

**Suchen Sie sich ein Bild aus, mit dem Sie sich gerne heute vorstellen möchten.**

- Vorname + Nachname
- Welche Botschaft möchten Sie uns durch die Bildauswahl mitteilen?
- Haben Sie ein spezielles Anliegen?

© Heidi Obermaier

## Rosen-Blumen-Übung

Ein Trainer möchte im Seminar folgendes von seinen Seminarteilnehmern:

Bitte gehen Sie hinunter und verkaufen diese Rose.

Wer die Rose am schnellsten verkauft, also als erstes wieder da ist, hat gewonnen.

Wie würden Sie vorgehen?

Was glauben Sie, war die Strategie des Gewinners?

Also wer hat am schnellsten verkauft und war als erster wieder beim Trainer?

Sie haben 5 Minuten Zeit, sich Notizen zu machen. Dann tragen ca. 3 Teilnehmer Ihre Verkaufsstrategie vor.

© Heidi Obermaier

## Rosen-Blumen-Übung - Auflösung

Am schnellsten war derjenige da, der runter ging, den nächsten Passanten ansprach:

Entschuldigen Sie, ich mache da so ein Seminar, da will der Trainer haben, dass ich diese Rose verkaufe. Könnten Sie mir helfen, geben mir 1 Cent, dann erhalten Sie die Rose und ich habe meine Aufgabe erfüllt.

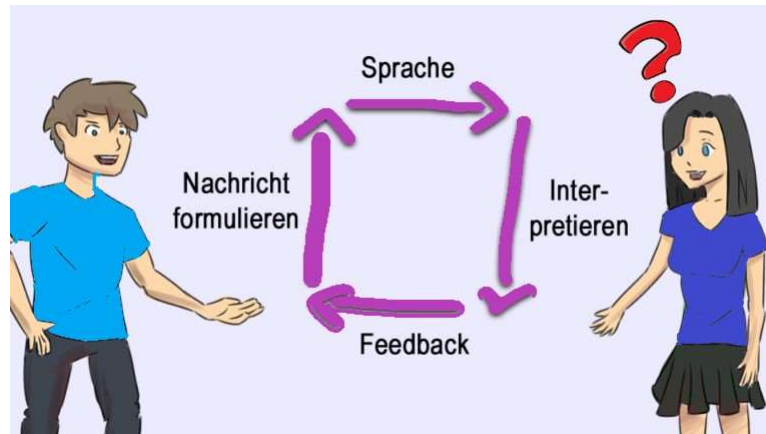
Vielen Dank für Ihre Hilfe.

Also:

Houston wir haben ein Problem, das sich so und so darstellt. Sie könnten mir helfen, indem Sie ..... tun. Vielen Dank.

© Heidi Obermaier

## Sender – Empfänger - Modell



© Heidi Obermaier

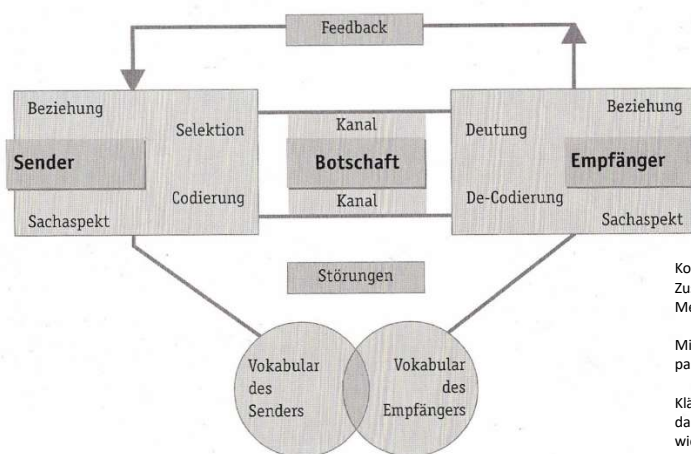
Sender – Botschaft – Empfänger

Welche Botschaft wird wie codiert:

1. Ich habe ein Problem und Begründung: Mache Seminar und der Trainer will die komische Aufgabe von mir, dass ich diese Rose verkaufe.
2. Wunsch der Unterstützung – Aufforderung zur Tat: Bitte helfen Sie mir, geben mir 1 Cent, erhalten dann die Rose und ich habe meine blöde Aufgabe erfüllt.
3. Ergebnis (funktioniert sehr schnell): Empfänger ist glücklich jemanden geholfen zu haben, Sender ist glücklich, dass er schnell wieder zum Trainer zurück kommt.

© Heidi Obermaier

## Einführung „Kommunikationsmodell“



Kommunikation ist ein Zusammenspiel zwischen Mensch/en.

Missverständnisse passieren Tag-Täglich.

Klären und Verstehen und dann Handeln sind eine wichtige Basis für eine gute Zusammenarbeit.

© Heidi Obermaier

## Eisberg-Modell



Beispiel Zitronen auf Kauai:

Das Verhandlungsergebnis entstand nur, da ein hohes Bedürfnis existierte, eine vertrauensvolle Beziehungsebene herzustellen.

Nur wenn beide sich aufeinander verlassen können, kann der Deal funktionieren.

Ein wichtiges Bindeglied ist, dass beide Parteien einen Vorteil haben, damit der Deal bis zum Schluss durchgezogen wird.

© Heidi Obermaier

## Spontanreaktion

Bitte beantworten Sie spontan folgende Fragen:

Sagen Sie 10 x ganz schnell hintereinander „Glut“.

Wiederholen Sie das Wort noch fünf mal.

Was trinkt der Vampir?

Wann gehen Sie über die Ampel?

© Heidi Obermaier

## Zwei Eisberge-Modell



© Heidi Obermaier

## Kommunikation – ohne Worte



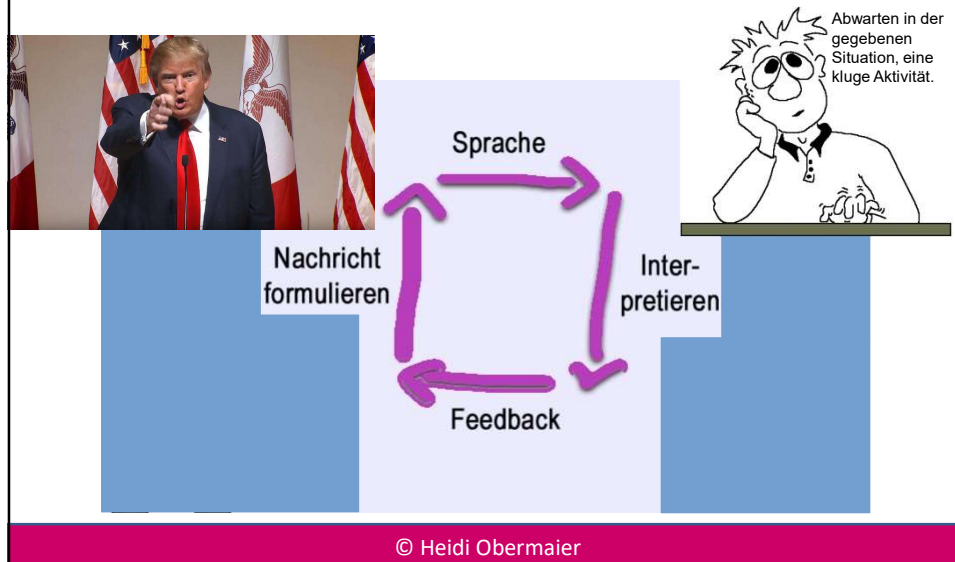
Heidi Obermaier

## Kommunikation – ohne Worte

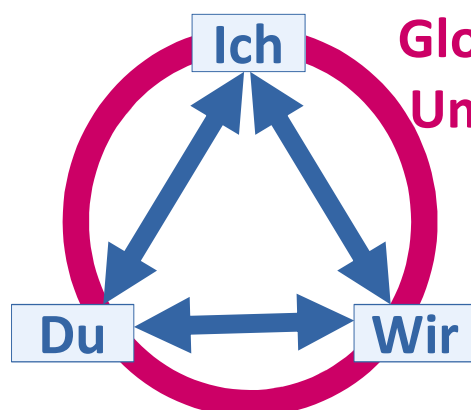


© Heidi Obermaier

## Sender – Empfänger – ohne Worte



## Zusammenhänge & Beziehungen erkennen



Beispiel Zitronen Kauai:  
Würde Einkäufer 1 Käufer 2 unter anderen Umständen (Globe) begegnen wäre die Wir-Beziehung eine andere.

Die Wir-Beziehung ist aufgrund der Situation (Umfeld) so, dass ein Zusammenschluss, Absprache notwendig wird. Wenn eine extrem gute Abstimmung erfolgt, besteht die Möglichkeit ein WIN-WIN-Ergebnis zu erzielen, bei der beide Parteien alles bekommen, was diese wirklich benötigen.

Doch wichtig ist zu beachten, dass dafür gesorgt werden muss, dass beide Parteien ein Interesse haben, sich an die Vereinbarung zu halten.

Wäre der Globe anders und beide könnten so viele Zitronen kaufen, wie diese wollen, wäre die Beziehung und das gemeinsame Interesse anders.

© Heidi Obermaier



## Beziehung – Vertrauen - Tipps

Rapport herstellen

1. Pacing:

Körperhaltung

Sprache (Wortwahl, Sprachgeschwindigkeit)

Beim Zuhören quasi kommentieren: hmm – ja – aha .....

2. Leading:

Ist der Rapport hergestellt, kann ich versuchen ins Leading überzugehen.

Übung:

Setzen Sie sich einem Kollegen gegenüber und machen Sie alle Körperbewegungen nach. Achtung mal Variationen einbauen, z.B. statt rechten Arm anwinkeln den linken.

Beginnen Sie dann mit dem Leading und übernehmen Sie die Führung.

© Heidi Obermaier

## Checkliste – Höre ich wirklich zu?

Die häufigste Ursache für Störungen der Kommunikation ist: Wir hören nicht wirklich zu.

**Mit folgender Checkliste können Sie überprüfen, wie es mit Ihrem Zuhören aussieht:**

1. Unterbreche ich die Sprecherin, den Sprecher?
2. Lege ich meine Antwort bereits zurecht, während die andere Person noch spricht?
3. Spreche ich die Sätze des Gesprächspartners "für ihn" zu Ende?  
(weil ich zu wissen glaube, was er sagen will)
4. Warte ich nur auf ein Stichwort, damit ich selber reden kann?
5. Lasse ich meine Gedanken abschweifen?
6. Rede ich, während andere sprechen?
7. Lass ich es mir egal sein, ob ich verstehe, was die andere Person sagt und frage nicht nach?

© Heidi Obermaier

## Beispiel – Zuhören - Lorient



Beispiel Lorient: Ich sitze da.

© Heidi Obermaier

## Aktives Zuhören.

- 😊 Blickkontakt halten.
- 😊 Das Gehörte mit eigenen Worten wiederholen, es umschreiben – und auf die Reaktion achten. (Paraphrasieren).
- 😊 Gefühle offen zeigen, ausdrücken. (Verbalisieren).
- 😊 Fragen stellen.
- 😊 Nachfragen mit öffnenden Fragen, um das Gesprächsthema zu vertiefen.
- 😊 Zweifel und Vorbehalte vorerst zurückstellen.
- 😊 Aktiv Gemeinsamkeiten ansprechen.
- 😊 Bestätigende Kurzäußerungen. (ja, ah, mh, aha, okay, in Ordnung, einverstanden).
- 😊 Aktive Mimik und Gestik: Nicken, Lächeln, Handbewegungen.

Quelle: Claus Heragon Karten erfolgreich kommunizieren, [www.heragon.de](http://www.heragon.de)

© Heidi Obermaier

## Aktives Zuhören

Was will der Andere?

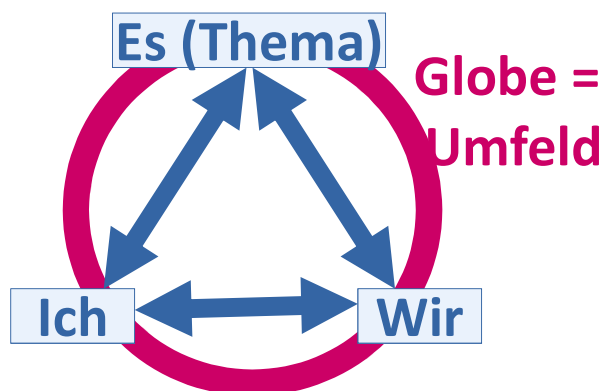
Was will ich?

Was will das System?

Was will die Situation?

© Heidi Obermaier

### Themenzentrierte-Interaktion von Ruth Cohn: 4 Faktoren Modell



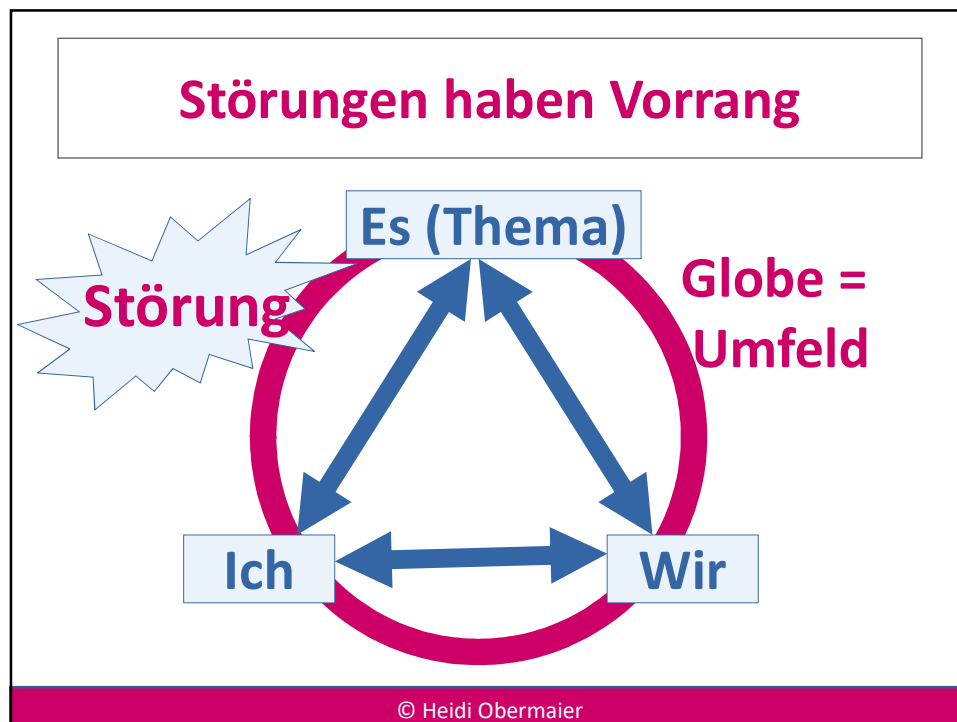
Zitronen Kauai:

Das gemeinsame Thema ist:  
Zitronen auf Kauai einzukaufen.  
Normalerweise kein Problem,  
jeder verfolgt seine eigene  
Einkaufsstrategie. Der eine erzielt  
einen besseren Preis und der  
andere einen schlechteren. Alles  
wäre ganz normal.

Und da kommt der Globe dazu.  
Die Ware ist begrenzt und  
deshalb muss das „Wir“ anders  
gestaltet werden, damit jeder  
sein Anliegen (Thema) zum Erfolg  
bringt.

- ☐ Ich (individuelle Bedürfnisse)
- ☐ Wir (Gruppenbedürfnisse – Beziehungsgefüge – Du-Ich)
- ☐ Es (thematische Bedürfnisse)
- ☐ Globe (Umfeld)
- ☐ Alle Faktoren müssen in eine dynamische Balance gebracht werden.

© Heidi Obermaier



## Störungen haben Vorrang

Beispiel Zitronen Kauai:  
 Die wichtigste Störung ist, dass ein anderes Unternehmen das identische Anliegen (Thema) hat wie Sie: Kauf der gesamten Ernte. Weiterhin existiert die Störung, dass vor Ort schwierige Umstände vorherrschen.

Die wichtigste Störung für Sie ist, dass der Konkurrent auch die gesamte Ernte kaufen möchte. Insofern muss diese Störung vorrangig behandelt werden. Sprich im Gesprächsfocus steht, wie kann eine Lösung gefunden werden?

Als Denkweise können existieren:  
 WIN-WIN (eine gefundene Lösung, die für beide den höchsten Grad der Erfüllung bringt),  
 Kompromiss (beide Parteien machen Abschlüsse und jeder kann nur einen bestimmten %-Satz, sagen wir 50%, seines Anliegens erfüllen).  
 WIN-Lose-Lösung: Der eine bekommt alles und der andere nichts.  
 Lose-WIN-Lösung: Der andere bekommt alles und ich nichts.  
 Lose-Lose-Lösung: Weder der eine noch der andere bekommen etwas.

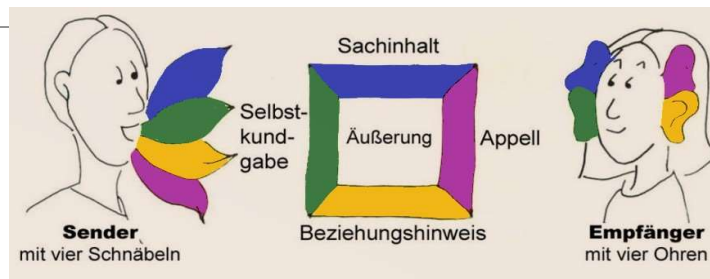
Umgang mit Störungen (Probleme) ist in der Kommunikation im Projektmanagement sehr unterschiedlich bei: Agil und Klassisch.

Das hat mit der unterschiedlichen Zusammenarbeit und Denkweise zu tun.

Auch solche Zusammenhänge sind in der Kommunikation zu beachten.

© Heidi Obermaier

## 4 – Seiten – einer Nachricht



Wichtig ist hier, zu verstehen, welche Schnäbel bzw. Ohren habe ich besser trainiert bzw. setze ich bevorzugt ein. Die Erkenntnis ich habe alle Schnäbel und Ohren in mir, hilft bei Konflikten weiter. Manchmal erfordert die Situation, dass ungewohnte Schnäbel/Ohren trainiert und eingesetzt werden.

Ein Transfer zu Persönlichkeitstests ist möglich. Ich bin z.B. LIFO®-Analyst und hier werden 4 unterschiedliche Verhaltensschwerpunkte analysiert. Das Ergebnis ist situationsbezogen und hilft weiter zu verstehen, was kann getan werden, um die Gesamtsituation zu optimieren, zu verändern, zu verbessern.

Alles ist gut und wertvoll. Veränderungen sind möglich: Erkennen – Verstehen – Annehmen und dann trainieren.

Oft reicht auch aus, den anderen in seiner Art und Weise zu tolerieren und gelassen zu bleiben.

Das 4 – Ohren – Modell stammt von Schulz von Thum.

© Heidi Obermaier

## Magic Fragen?

Wie meinen Sie das?

Wie meinen Sie das genau?

Wie darf ich das verstehen?

Habe ich das richtig verstanden, dass .....?

Wie kommen Sie darauf?

Diese Fragen können ganz unterschiedlich eingesetzt werden:

Sollte jemand unfair auf Sie zu kommen, funktionieren diese Fragen genauso gut, als wenn etwas zu allgemein formuliert worden ist.

Habe ich das richtig verstanden, dass..., ist auch einzusetzen, um sicher zu stellen, dass die Information korrekt wahrgenommen worden ist.

Wie kommen Sie darauf, funktioniert, um Missverständnisse aufzudecken bzw. zu konkretisieren.

© Heidi Obermaier

## Ich-Botschaften

**"Da hätten Sie die Angaben gleich richtig machen müssen!"**

Ich-Botschaft: Der Vorgang konnte noch nicht bearbeitet werden, weil **uns** wichtige Informationen fehlen.

**Sie haben mich vollkommen falsch verstanden!**

Ich Botschaft: Da habe **ich mich** wohl sehr unklar ausgedrückt!

**Da haben Sie nicht richtig zugehört!**

Ich Botschaft: Hier liegt offensichtlich **ein** Missverständnis vor.

**Auto parkt vor der Einfahrt!**

Ich Botschaft: Ich beobachte, dass.....

Das ärgert mich, da ich unbeweglich werde.

Ich bitte Sie,

© Heidi Obermaier

## Selbstwert

Du Botschaften können ein Angriff auf den Selbstwert sein.

Als würden Sie mit dem Finger auf jemanden zeigen.

Wir haben die Neigung, uns dann zu verteidigen.

Du-Botschaften meiden, sondern galant umschreiben in

Ich-Botschaften.

Ich-Botschaften führen leichter zu einem guten Ergebnis.

© Heidi Obermaier

## Weichspüler und deutliche Sprache

Sicherlich sind könnte, würde, entschuldigen Sie bitte, darf ich - keine starken „Appell-Zungen“ und doch manchmal angebracht. Die Weichspüler haben durchaus eine Berechtigung in der deutschen Sprache. Sie gestalten manche Kommunikation freundlicher und eben weicher. Je nach Situation wird damit sogar mehr erreicht als mit einer direkten Formulierung. Das ist wieder der Zusammenhang und das bestehende Umfeld. Kommt ganz auf die Situation an.

Wenn ein starker Appell erzeugt werden soll, dann klar und deutlich formulieren:

- ✓ Kurze Sätze mit gebräuchlichen Worten.
- ✓ Logischer Gedankenablauf.
- ✓ Auf das Wesentliche konzentrieren.
- ✓ Ein klares to do formulieren: Was bis wann in welcher Qualität.
- ✓ Einverständnis einholen: Bitte bestätigen Sie, dass.....

© Heidi Obermaier

## Fokussierte Wahrnehmung



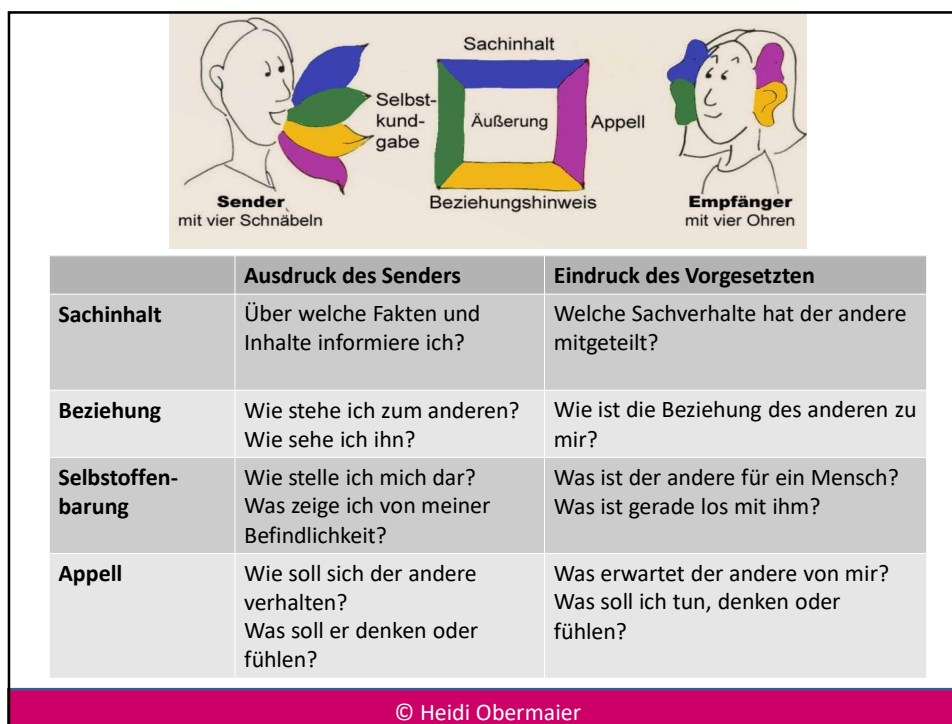
**Wieviele Pässe spielt das weisse Team?**

Beispiel: Basketball mit Zähle Pässe von dem weißen Team. Die Antwort ist 15 und doch wird übersehen, dass ein kickboxender Gorilla durch das Bild läuft. Finden Sie auf YouTube mit Suchbegriff: „Gorilla läuft durchs Bild“.

Je nachdem auf was wir uns konzentrieren, beeinflusst das unsere Wahrnehmung und das ist gut so.

Bei der Übung Zitronen Kausal haben Sie gesehen, dass die Möglichkeit besteht einen Fokus zu implementieren: Unterstreichen eines wichtigen Wortes (das entscheidende im ganzen Text) und schon wird die Verhandlung anders gelenkt. Für mich war spannend zu sehen, ob und wie der Wink erfasst wurde.

© Heidi Obermaier



## Beispiel: 4-Seiten einer Nachricht

### Sekretärin und Ihr Chef :

Die vierteljährliche Abteilungsleiterkonferenz steht an.

Im letzten Jahr hat Frau Schön, die Sekretärin eines Abteilungsleiters, sämtliche Konferenzen organisiert.

Nun ist sie der Meinung, eine andere Sekretärin könne das übernehmen, da die Sache mit erheblicher Zusatzarbeit verbunden ist.

**Gegenüber ihrem Vorgesetzten bemerkt sie in vorwurfsvollem Ton:**

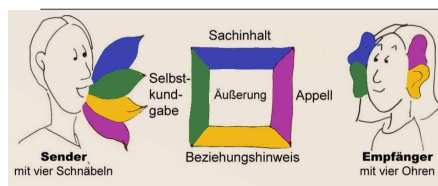
„Im letzten Jahr habe ich alle Konferenzen gemacht.“

**Der Chef antwortet:**

„Das war super. Sie sind die Beste dafür, dann übernehmen Sie das wieder.“

© Heidi Obermaier





## Beispiel Sekretärin

	Ausdruck der Sekretärin	Eindruck des Vorgesetzten
Sachinhalt	Ich habe im letzten Jahr alle vier Konferenzen organisiert.	Frau Schön hat im letzten Jahr alle vier Konferenzen organisiert.
Beziehung	Du bist als Vorgesetzter für mich verantwortlich, und ich muss machen, was Du sagst.	Sie findet mich als Chef o.k., wenn ich sie lobe.
Selbstoffenbarung	Ich bin ausgelastet und möchte es diesmal nicht übernehmen.	Sie ist stolz auf ihre Leistung und will das Projekt nicht abgeben.
Appell	Übergib die Sache diesmal jemand anderem.	Ich soll ihre Arbeit anerkennen, indem ich sie die Sache weiterhin machen lasse.

Anmerkung: Die Sekretärin wendet eine indirekte Sprache an und das führt zur Verwirrung. Frauen neigen zu dieser Sprachform. Im Geschäftsleben ist eine direkte Sprache zu empfehlen. Hätte die Sekretärin von anfang an gesagt: „Ich habe im vergangenen Jahr....., in diesem Jahr soll das bitte jemand anderes organisieren. Ich bin komplett ausgelastet“. Das ist eine direkte Sprache.

© Heidi Obermaier

## 4 Schritte-Ich-Botschaft-Technik

- 1. Schritt:**  
 Beschreiben Sie den Sachverhalt oder das Verhalten des anderen kurz und konkret mit Daten und Fakten. Bewerten Sie nicht.
 

„Ich habe festgestellt, dass...“  
 Mir fällt auf, dass...  
 Ich habe gesehen/ gehört / wahrgenommen...
- 2. Schritt:**  
 Beschreiben Sie Ihre emotionale Reaktion.
 

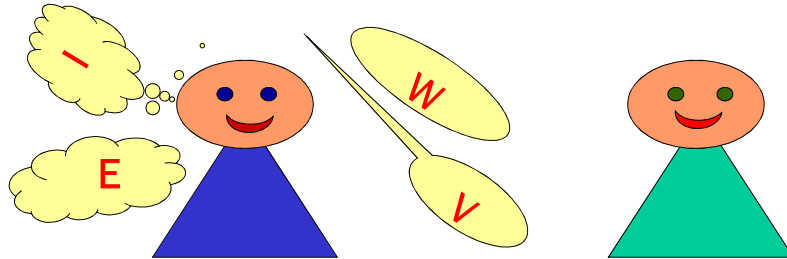
Ich fühle mich dadurch...  
 Ich bin dadurch....  
 Das löst.... in mir aus,
- 3. Schritt:**  
 Stellen Sie die Auswirkungen (menschlich und / oder sachlich) auf die Situation dar.
 

Dadurch kann ich....  
 Ich befürchte, dass...  
 Ich habe dadurch....
- 4. Schritt:**  
 Wenn es Ihr Gesprächsziel erfordert: Formulieren Sie Ihren Wunsch oder Ihre Erwartungen als konkreten Veränderungsvorschlag.
 

Bitte lassen Sie mich....  
 Ich erwarte, dass...  
 Ich wünsche mir von Ihnen, dass....

© Heidi Obermaier

## Ge-wiev-tes Feedback



- W** Wahrnehmung, was ich sehe, höre, rieche.
- I** Interpretation, welche Bedeutung es für mich hat.
- E** Emotion, welches Gefühl es bei mir auslöst
- V** Verhaltenswunsch, was ich gerne von dem anderen hätte.

Kritisiere nicht die Person, sondern ihr Verhalten und erkläre dabei was es für dich bedeutet.

© Heidi Obermaier

## Ge-wiev-tes Feedback - Beispiel

### Wahrnehmung:

Die Priorität von meinem wichtigen Projekt ist nach meiner Einschätzung bei Ihnen stark nach hinten gerutscht. Ich nehme wahr, dass der Abgabetermin in Gefahr ist.

### Interpretation & Emotion:

„Das Team-Mitglied ignoriert die Priorität und Wichtigkeit von meinem Projekt. Der Abgabetermin und damit das Scheitern des Projektes wird von diesem Team-Mitglied absichtlich verursacht.“

### Verhaltenswunsch:

„Ich möchte, dass Sie die Prioritäten der Projekte bitte abgleichen und entsprechend offen legen, damit im Gremium darüber entschieden werden kann.“

© Heidi Obermaier

## Ge-wiev-tes Feedback

Wahrnehmung:

---



---

Interpretation:

---



---

Emotion:

---



---

Verhaltenswunsch:

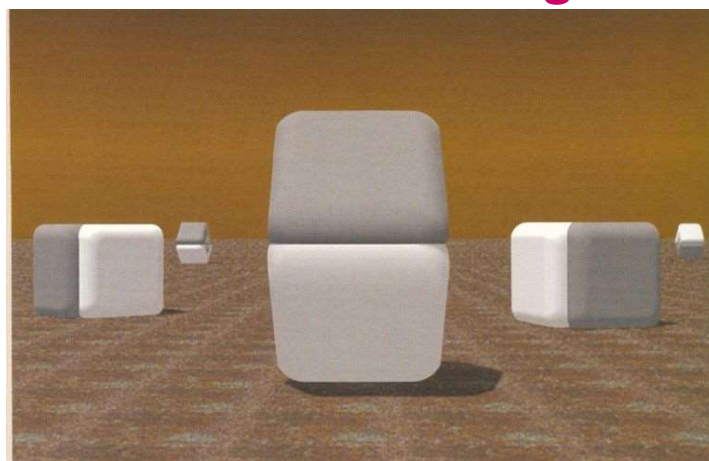
---



---

© Heidi Obermaier

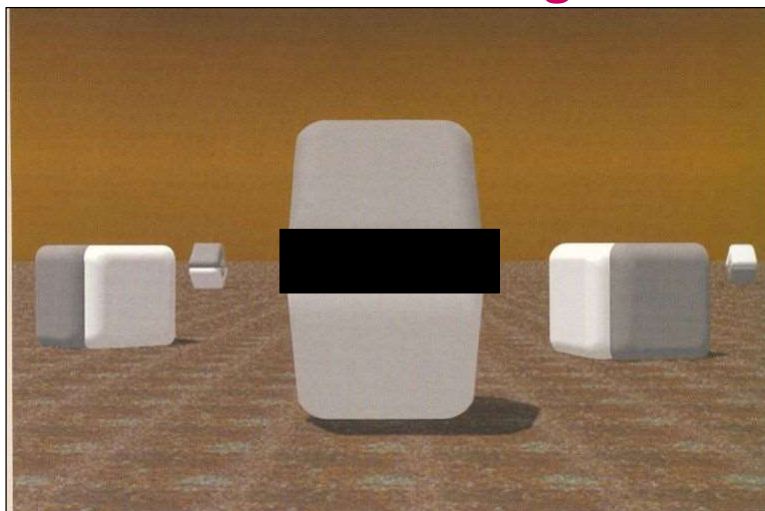
## Optische Täuschung - Wahrnehmung



Sowohl das obere Teil in der Mitte als auch das untere haben den identischen Farbton.

© Heidi Obermaier

## Optische Täuschung - Wahrnehmung



© Heidi Obermaier

## Watzlawick – Hammer - Wahrnehmung



Auf YouTube suchen: Watzlawick und Hammer.

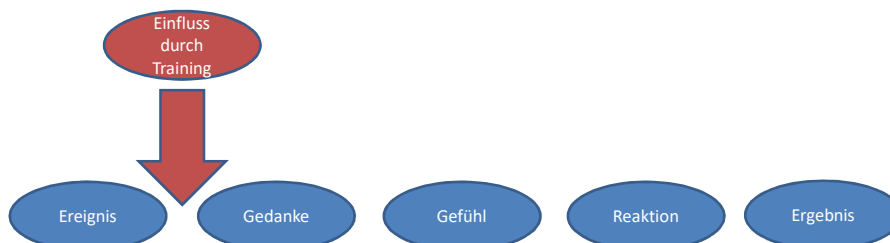
Wichtig ist zu verstehen, dass die eigenen Gedanken etwas kreieren, das nicht wahr ist. Allerdings nimmt das Bewusstsein die Sache als wahr an.

Hier besteht die Möglichkeit einfach mal eine andere Perspektive einzunehmen und die Sache zu hinterfragen.

Watzlawick schrieb die Anleitung zum Unglücklichsein, um zu signalisieren, sei mit dem zufrieden was du hast.

© Heidi Obermaier

## Gedanken - verändern



Als Mentaltrainer möchte ich diesen Zusammenhang hier einfach mal einbringen. Wir haben bestimmte Reiz-Reaktions-Automatismen, die Sie bestimmt aus der Verhaltensforschung der Biologie kennen (Pawlowischer Hund).

Auf diesen Automatismus kann jemand bewusst Einfluss nehmen.

Wenn jemand einen solchen Automatismus verändern will, dann kann er das Verhaltensmuster unterbrechen. Möglich ist das z.B. mit einer Technik, einen leitenden Gedanken einzubauen: z.B. Ruhig Blut und konzentriere dich auf..... Oder „Lass ihn doch reden....“ und was Ihnen auch immer hilft ein anderes Gefühl zu erzeugen.

© Heidi Obermaier

## „Nicht“ – ein Gehirn-Problem!

1. Wie könnte eine Nicht-negative Sprache sein?

Wie z.B. kommen Sie auf keinen Fall zu spät! - Kommen Sie unbedingt pünktlich, das ist sehr wichtig. Bzw. Pünktlichkeit ist essentiell wichtig in diesem Fall.

2. Entwickeln Sie weitere 3 Nicht-Aussagen und wandeln diese in positive Aussagen um.

Aus welchem Hintergrund – Gehirngrund – heraus, ist diese Technik, Denkweise so wichtig?

Hintergrund: In der Regel nimmt das Gehirn nur die Botschaft ohne Nicht wahr. Sprich bei der Formulierung keine Angst wird die Angst wahrgenommen. Insofern die Botschaft in den Mittelpunkt stellen, da auch vollzogen werden soll: Also besser: Du bist sicher.

Das Nicht zu vermeiden, kann trainiert werden. Also – statt nicht aufregen – ruhig bleiben.

Die Historie hat Beispiele, dass jemand dachte: Nicht gegen den Baum fahren und dann direkt gegen den Baum gefahren ist.

Heidi Obermaier

## Formulieren Sie um – ohne Nicht!

Kommen Sie auf keinen Fall zu spät!

Nicht fallen, es ist rutschig hier!

Keinen Fehler machen!

Nicht gegen den Baum fahren!

Nicht aggressiv werden!

Nicht beleidigen!

Nicht unfreundlich sein!

Nicht verschachtelt reden!

Das Gehirn identifiziert nur die Botschaft.  
Das „Nicht“ wird überhört.  
Insofern besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass  
genau das Gegenteil von dem verstanden wird, was  
gewollt war.

Deshalb umdenken und gleich die Botschaft ohne  
Nicht formulieren.

Heidi Obermaier

## Gehirn versteht „nicht“ nicht!

**Nicht-Formulierung – wird  
missverstanden:**

Kommen Sie auf keinen Fall zu spät!

Nicht fallen, es ist rutschig hier!

Keinen Fehler machen!

Nicht aggressiv werden!

Nicht beleidigen!

Nicht unfreundlich sein!

Nicht gegen den Baum fahren!

Nicht zu schnell und unklar sprechen!

**Besser gehirngerecht formulieren, zum  
Beispiel**

Kommen Sie auf jeden Fall pünktlich!

Sicher gehen, es ist rutschig hier!

Korrekt sein!

Ruhig bleiben! Gelassen bleiben!

Wertschätzend sein!

Freundlich sein!

Rechts am Baum vorbeifahren! Bzw.  
durch die Lücke fahren.

Klar und deutlich sprechen!

Heidi Obermaier

## Klären durch geschlossene Fragen

**Geschlossene Fragen beginnen mit einem Verb**

**oder Hilfsverb:**

**Bremsen oder bringen den Gesprächspartner auf  
den Punkt, da er knapp mit ja oder nein  
antworten kann.**

**Anmerkung:**

Setzen Sie Fragen bewusst und gezielt ein!

Fragen Sie nichts Überflüssiges ab, sonst macht der

Gegenüber irgendwann dicht.

**Immer dann, wenn:**

Überprüfen, ob richtig verstanden worden ist.  
Thema vorsichtig angestoßen werden soll.  
Einholen einer Bestätigung und Entscheidung.  
Partner zu einer klaren Position gebracht werden soll.

**Beispiele:**

Stimmen Sie mir zu, dass... ?  
Können Sie jetzt die/meine Entscheidung  
nachvollziehen?  
Haben Sie Ihre Wahl getroffen?  
Sind Sie damit einverstanden, dass wir jetzt mit ...  
fortfahren?

Heidi Obermaier

## Einsatz von offenen Fragen

**Offene Fragen beginnen immer mit so**

**genannten „W“-Fragewörter:**

Wer

Wann

Wo/Wohin

Wem/ Wen

Was

Wessen

Inwiefern

Welche (mit welchem Ziel, in welcher Form)

Woran

Wie kommt es dazu?

Bis wann?

**Offene Fragen eröffnen die Kommunikation und bringen Kommunikationsprozesse ins Laufen.**

Alle genannten Anfangswörter ermöglichen neue Lösungen und Aspekte zu erfahren und zu erarbeiten.

Dadurch entsteht ein höherwertiges Wissen aus dem Dialog heraus.

**Immer dann:**

Gesprächspartner zum Reden anregen.

Möglichst viele Informationen über die Sachlage  
erfahren.

Erfahren über Motive, Sichtweisen, Einstellungen  
und Bewertungen des Gesprächspartners.

**Beispiele:**

Wie sehen Sie das?  
Was bedeutet das für Sie?  
Inwiefern ist das wichtig für Sie?  
Worauf kommt es Ihnen besonders an?  
Was verstehen Sie konkret darunter?  
Welche Erwartungen haben Sie ?

Heidi Obermaier

## Brückenformulierungen

Diese Formulierungen schaffen eine Verbindung zwischen Nutzen Empfänger und Sender. Immer wenn der Empfänger einen Nutzen für sich wahrnimmt, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, dass der zu stimmt.

Das sichert Ihnen ....	➡	Damit können Sie....
Das bedeutet für Sie....	➡	Damit erreichen Sie ....
Das bringt Ihnen....	➡	Damit bewirken Sie ....
Damit erzielen Sie ...	➡	Das erlaubt Ihnen ...
... fördert Ihr....	➡	... versetzt Sie in die Lage ....
.... Dient Ihnen ....	➡	.... schafft Ihnen .....

Heidi Obermaier

## Problem- /Ziel-Formulierung

Problem	➡	Zielformulierung
Beispiel Zitronen Kauai: Ich muss die gesamte Ernte Zitronen kaufen und das will die Firma... auch. Ich muss alle Zitronen kaufen.	➡	Wir brauchen eine Lösung, bei der beide Parteien zu Frieden gestellt werden. Ich finde eine Lösung, damit ich sicher stelle, dass wir alle wie geplant produzieren können.
So geht das nicht.	➡	Wie kann das funktionieren?
In der Zeit ist das nicht zu schaffen.	➡	Ich kann das in der gewünschten Qualität erledigen, wenn ich eine Stunde mehr Zeit bekomme.
Das weiß ich nicht, ich kenne mich da noch nicht aus.	➡	Damit Sie eine gesicherte Antwort bekommen, möchte ich mich erst genau informieren.
Dafür bin ich nicht verantwortlich.	➡	Das liegt in der Zuständigkeit von Herrn Meier.

Heidi Obermaier



Knackpunkte (Problemliste)	Besserung (korrespondierendes Ziel)
Information zu spät	Optimaler Informationsfluss
Ich muss den anderen auf meine Seite ziehen	Welche Lösung stellt beide zu frieden.
Der Kollege ist unfähig	Wie kann ich den Kollegen unterstützen, damit das Ergebnis stimmt.

**Entwickeln Sie für sich selbst eine Liste – auf der einen Seite die Probleme und auf der anderen Seite die Zielsetzung.**

Danach die Seite mit der Problemliste abtrennen bzw. wegknicken und nur noch die Liste mit dem korrespondierenden Ziel betrachten.

Danach kann eine Zielauswahl erfolgen und Maßnahmen abgeleitet werden. Der Trick ist, sich auf die Lösungen, auf das zu erreichende Ziel, zu konzentrieren. Bei einer Fixierung auf das Problem, bleibt das Gehirn auch dort hängen. Zielführender und lösungsorientiert ist, sich auf das zu erreichende Ziel zu konzentrieren. Weiterhin besteht die Möglichkeit auf ganz neue Ideen zu entwickeln.

Heidi Obermaier

## Positiv formulieren

Negativ	Positiv
Statt: Entschuldigen Sie die Verspätung	Sofern alle geduldig warten und kein Unmut da ist. Besser: Vielen Dank für das Warten.
Sie sind zu spät.	Schön, dass Sie da sind.
Hier werde ich nicht bedient.	Können Sie mich bitte jetzt bedienen?
Das ist falsch.	Bitte verbessern Sie das....
Der Kunde beschwert sich.	Der Kunde hat ein Anliegen.

Heidi Obermaier

## „Negatives - Unwichtiges“ überhören – liegen lassen.

- **Witz von Vera Birkenbihl:**

Der Mann zum Bankangestellten: "Geben Sie mir mein Scheckbuch, Sie Idiot!" Der Angestellte ist irritiert: "Sie können doch nicht einfach Idiot zu mir sagen, mein Herr." Worauf der Mann entgegnet: "Also was ist. Geben Sie mir jetzt mein Scheckbuch, Sie Idiot?" Der Angestellte geht zum Direktor und beschwert sich. Der Direktor ist empört: "Hat der überhaupt ein Konto bei uns?" "Ja." "Und wie hoch ist sein Guthaben?" "20 Millionen Mark." "Ja dann geben Sie ihm doch das Scheckbuch, Sie Idiot!"

- Anmerkung: Sie könnten hier auch ein bewusstes Umdeuten durchführen und einfach den Herren darauf hinweisen, dass Ihr Name Herr Müller sei. Sie könnten noch weiterfahren und sagen: Sicherlich, wenn Sie mich gerne Idiot nennen wollen, können Sie das tun.
- Sie neutralisieren das Wort „Idiot“ und ignorieren den beleidigenden Aspekt.

Heidi Obermaier

## Wirksame logische Kombinationen

### Behauptung:

Die von mir vorgeschlagene Lösung ist die effektivere,



### Beweis:

denn sie verkürzt die Bearbeitungsdauer um einen halben Tag.

### Forderung:

Wir sollten Frau Weber im nächsten Jahr befördern,



### Begründung:

weil sie auch höherwertige Aufgaben hervorragend erfüllt hat.

### Voraussetzung :

Ich habe verantwortlich alle Projekte zum Erfolg geführt,



### Schlussforderung:

folglich steht mir auch ein entsprechendes Gehalt zu.

### Problemstellung:

Die Luft in unserem Besprechungsraum ist zum Schneiden.



### Lösungsvorschlag:

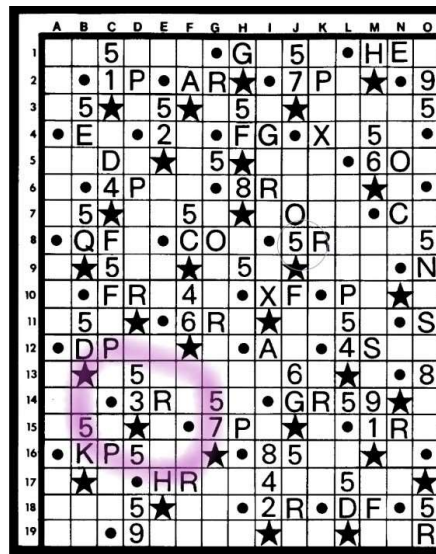
deshalb schlage ich vor, dass nur in den Pausen geraucht wird.

Wenn die linke Spalte mit der rechten kombiniert wird, besteht eine hohe Wahrscheinlichkeit, beim Empfänger gehört zu finden.

Verweis auf Blumenübung: Anliegen + Begründung = hohe Erfolgsaussicht.

Heidi Obermaier

Visuell ist schneller



Wie schnell können Sie dieses Muster im großen Bild finden?  
Kreuzen Sie die richtige Stelle an!

#### Das Zauberwort „verstehen“

Signalisieren Sie Verständnis und Verstehen immer glaubwürdig – wenn Ihr Gegenüber spürt, dass Ihr „Verständnis“ nur ein Lippenbekenntnis ist, wird er sich eher herausgefordert fühlen als besänftigt.

- » **Sachliches Verstehen:** „Was ich verstanden habe, ist...“; „Ich verstehe, dass Sie...“ (Inhalte mit eigenen Worten wiederholen).
- » **Emotionales Verstehen:** „Ich verstehe Sie genau“; „Das kann ich sehr gut verstehen, dass Sie das so empfinden.“
- » **Hilftliches Verstehen:** „Ich bitte Sie um Verständnis dafür, dass wir...“; „Ich habe dafür natürlich Verständnis, allerdings...“

#### Um Entschuldigung bitten

- » Blickkontakt: Schauen Sie dem Gesprächspartner in die Augen und aimen Sie tief durch.
- » Kurz und klar: „Es tut mir Leid. Ich möchte mich dafür entschuldigen.“
- » Verantwortung übernehmen statt Ausreden und Sündenböcke: „Ich habe das einfach nicht richtig eingeschätzt.“
- » Der Körper lügt nicht: Zeigen Sie mit Händen, Schultern und Kopf, dass Sie Bedauern empfinden.
- » Vermeiden Sie schwammige Formulierungen wie eventuell, unter Umständen, im Prinzip, vielleicht, ziemlich.
- » Langsam sprechen, Pausen machen und der Reaktion des Gegenübers Raum geben.

#### Innere Haltung

Beantworten Sie zur Analyse Ihrer inneren Haltung folgende Fragen:

- » Wie stehe ich ehrlich zu dem Thema bzw. Anlass des Treffens?
- » Mag ich meinen Gesprächspartner – und wenn nicht, woran könnte das liegen?
- » Erwarte ich Erfolg – oder erhoffe ich ihn nur?
- » Welche Ziele habe ich – und inwiefern ist das Gespräch ein Baustein dafür?
- » Was ist der wichtigste Punkt für mich – und für den anderen?
- » Freue ich mich auf das Gespräch – oder ist es eher eine Last?
- » Spüre ich unterdrückte Gefühle wie Angst, Hass, Bewunderung oder Ärger?

#### Argumentieren

Wählen Sie die Argumentation, die am besten zu Ihrem Gesprächspartner und der Situation passt.

Folgende Möglichkeiten haben Sie:

- » ZDF (Zahlen, Daten, Fakten)
- » Anschauliche Beispiele, Modelle
- » Von gemachten (vielleicht sogar von gemeinsamen) Erfahrungen erzählen.
- » Sich auf gemeinsame Werte beziehen.
- » Sich auf Institutionen und Autoritäten berufen.
- » Prognosen aufstellen.
- » An Regeln und Vereinbantes erinnern.
- » An ideelle Werte und Überzeugungen appellieren.

#### Wahrnehmung & Interpretation

Sich der Verschiedenheit der menschlichen Perspektiven bewusst zu werden ist der erste Schritt zu Toleranz und Einfühlungsvermögen – Werte, die Ihnen dabei helfen, Menschen zu verstehen und sie damit wirklich für Ihre Ziele zu gewinnen.

- » Üben Sie, Menschen zuzuhören, ohne sie zu bewerten (Zustimmung, Verurteilung).
- » Versetzen Sie sich in ihre Lage.
- » Öffnen Sie sich für fremde Weltanschauungen und Standpunkte, indem Sie sich bilden und Ihre Interessen erweitern.
- » Überwinden Sie Vorurteile gegenüber fremden Religionen, Völkern, Sitten, sozialen Gruppierungen oder Minderheiten.
- » Lernen Sie Fremdsprachen, reisen Sie.

#### Aktiv zuhören

- » Blickkontakt halten
- » Das Gehörte mit eigenen Worten wiederholen, es umschreiben – und auf die Reaktion achten
- » Gefühle offen zeigen, ausdrücken
- » Fragen stellen
- » Nachfragen mit öffnenden Fragen, um das Gesprächsthema zu vertiefen
- » Zweifel und Vorbehalte vorerst zurückstellen
- » Aktiv Gemeinsamkeiten ansprechen
- » Bestätigende Kurzaussagen (ja, ah, mh, aha, okay, in Ordnung, einverstanden)
- » Aktive Mimik und Gestik: Nicken, Lächeln, Handbewegungen

Diese Karten sind ein Auszug von 50 Karten mit Tipps und Tricks in der Kommunikation.

Quelle: Claus Heragon, Karten erfolgreich kommunizieren, www.heragon.de

©Heidi Obermaier

<p><b>Das Zauberwort „verstehen“</b></p> <p>Das wichtigste Wort, ohne das Sie künftig kein Gespräch mehr führen sollten, ist „verstehen“. Mit ihm schaffen Sie eine Atmosphäre des Vertrauens, nehmen Einwänden die Spitze und betonen immer wieder Gemeinsamkeiten.</p> <p>Wie wenden Sie dieses Zauberwort richtig an?</p> <p><small>©Heragon Kommunikation / www.heragon.de</small></p>	<p><b>Um Entschuldigung bitten</b></p> <p>Viele Menschen bringen es einfach nicht, über die Lippen, sich für einen Fehler zu entschuldigen. Dabei kann es die Gesprächsführung sehr erleichtern, am richtigen Punkt einen Fehler einfach zuzugeben.</p> <p>Was müssen Sie bei Entschuldigungen beachten?</p> <p><small>©Heragon Kommunikation / www.heragon.de</small></p>	<p><b>Innere Haltung</b></p> <p>Gut vorbereitete Gespräche können misslingen, wenn Ihre innere Haltung zu dem Gespräch oder dem Gesprächspartner einfach nicht stimmt. Wie können Sie diese prüfen und gegebenenfalls verändern?</p> <p><small>©Heragon Kommunikation / www.heragon.de</small></p>
<p><b>Argumentieren</b></p> <p>Wer andere überzeugen will, hat viele verschiedene Wege und Möglichkeiten. Wie finden Sie die für Ihren Gesprächspartner passende Strategie?</p> <p><small>©Heragon Kommunikation / www.heragon.de</small></p>	<p><b>Wahrnehmung &amp; Interpretation</b></p> <p>Die objektiven Tatsachen stehen fest – werden sie aber von allen Menschen gleich interpretiert? Im Gegenteil – es gibt so viele Meinungen wie es Menschen gibt!</p> <p>Wie gehen Sie damit um, dass jeder die Dinge um sich herum anders wahrnimmt und interpretiert?</p> <p><small>©Heragon Kommunikation / www.heragon.de</small></p>	<p><b>Aktiv zuhören</b></p> <p>Nur körperlich anwesend zu sein, wenn der andere redet, ist passives Zuhören. Beim aktiven Zuhören dagegen animieren Sie Ihren Gesprächspartner dazu, sich zu öffnen, etwas von sich preiszugeben. Dadurch lernen Sie ihn besser kennen.</p> <p>Welche Techniken gehören zum aktiven Zuhören?</p> <p><small>©Heragon Kommunikation / www.heragon.de</small></p>

©Heidi Obermaier

Rückseite von den Karten auf der Seite vorher.  
Quelle: Claus Heragon Karten erfolgreich kommunizieren,  
www.heragon.de

## Lob & Kritik

Annehmen, sowohl Lob als auch Kritik und im ersten Schritt einfach stehen lassen, wertneutral.

Keine Harmoniefalle: Nein-Sagen Trainieren

Freundliches und bestimmtes Nein und der andere weiß bescheid, woran er ist.

Der Ton macht die Musik.

Die Fähigkeit beides einfach stehen lassen zu können, befähigt einen sich weiterzuentwickeln.

Sie selbst entscheiden dann, was Sie in welcher Form wie integrieren wollen.

©Heidi Obermaier

## 10 Möglichkeiten Nein zu sagen!

Bitten Sie ruhig um Bedenkzeit. Sie müssen nicht auf der Stelle „Ja“ oder „Nein“ sagen. Sagen Sie ruhig: „Ich muss darüber einen Moment/fünf Minuten nachdenken.“ Wenn Sie sich dann entschieden haben „Nein“ zu sagen, gibt es zehn Abstufungen, je nachdem, zu wem Sie es sagen oder was für Sie glaubhaft ist.

1. Nein, weil ... Nein, ich mache gerade etwas für ... Das mache ich aus Prinzip nicht.	(Begründung)
2. Nein, aber dafür mache ich/biete ich Ihnen an ...	(Alternative anbieten)
3. Dieses Mal noch, aber beim nächsten Mal nicht mehr.	(Ankündigung des Nein)
4. Hat diese Entscheidung noch Zeit? Kann ich mir das noch mal überlegen?	(Nein aufschieben)
5. Was würden Sie jetzt tun, wenn ich Nein sage?	(Konsequenzen erfragen)
6. Ich kann das nur machen, wenn ...	(Bedingung setzen)
7. Das tut mir leid für Sie! / Das kenne ich!	(indirekte Anfrage überhören)
8. Das geht gerade nicht, kommen Sie später wieder.	(befristetes Nein)
9. Hm ... – Nein !!!	(vorher Überlegen)
10. Mache ich gerne, aber dann muss ich etwas anderes verschieben/weglassen.	(„Ja, aber ...“ statt „Nein“)

Quelle: managerSeminare Methodensammlung

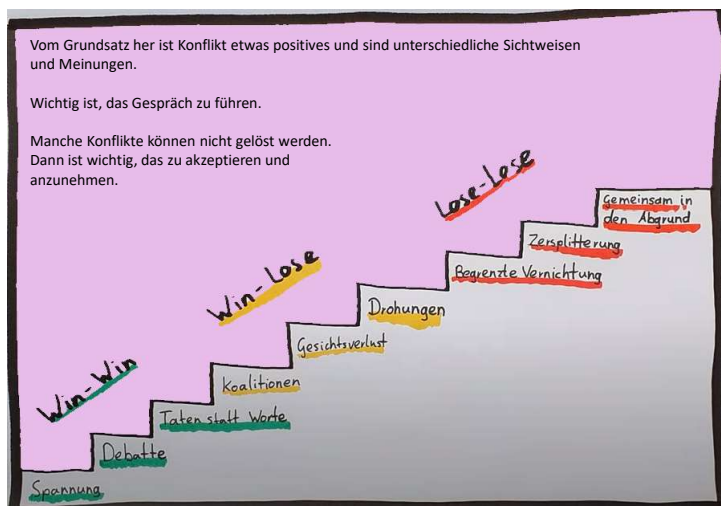
©Heidi Obermaier

## 3 Dinge braucht der Berufstätige

1. Soziale Eingebundenheit – Sicher & Vertrauensvoll
1. Kompetenz – das kann ich – Erfolg  
+ Herausforderung
1. Autonomie – König für einen bestimmten Arbeitsbereich –  
Eigenständigkeit + Freiraum (inkl. Tageseinteilung).

©Heidi Obermaier

## Die 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl – Konfliktanalyse



Quelle: YouTube, die 9 Eskalationsstufen nach Friedrich Glasl – Konfliktanalyse

©Heidi Obermaier

## Übung: Konflikt - Verhandlung

Zitronen auf Kauai		Seminarphase ► Anfangsphase	Thema ► Kommunikation und Körpersprache
	<b>Ziele</b> Bewusstmachung von Win-Win-Lösungen; Konfliktverhalten reflektieren	Nach 20 Minuten werden die Verhandlungsergebnisse präsentiert und auf einem vorbereiteten Chart verortet.	
	<b>Vorgehensweise</b> Der Trainer führt in das Rollenspiel ein und erläutert das Verfahren. Jeweils zwei Personen sollen sich vorstellen, dass sie auf einem kurzen Inselflug auf den Hawaii-Inseln mit ihrem Sitznachbarn ins Gespräch kommen und feststellen, dass sie einen ähnlichen geschäftlichen Auftrag haben. Es wird darauf hingewiesen, dass möglicherweise eine Vorabvereinbarung ihre geschäftlichen Verhandlungen auf Kauai erleichtern könnten. Erst jetzt werden die Teilnehmer in Zweiergruppen aufgeteilt und erhalten jeweils ihre Rollenspielanweisung mit dem Auftrag, nach 20 Minuten mit einem wie auch immer gearteten Verhandlungsergebnis zurück zu kommen. Als Regeln gelten: Suchen Sie sich einen Platz, wo Sie die Gespräche der anderen Zweiergruppen nicht hören können. Es ist alles erlaubt, die Rollenanweisungen dürfen nur nicht ausgetauscht werden.	<b>Mögliche Lösungen:</b> ► Win-Win-Lösung ► Kompromiss ► Win-Lose-Lösung ► Lose-Win-Lösung ► Lose-Lose-Lösung	
		<b>Hilfsmittel/Medien</b> Arbeitsblätter „Zitronen auf Kauai“ (siehe Anlage), vorbereitetes Chart	
		<b>Vorbereitungsaufwand</b> keiner	
		<b>Zeitbedarf</b> ca. eine Stunde	

© managerSeminare

359

©Heidi Obermaier



## Übung: Konflikt - Verhandlung

### Anlage zu „Zitronen auf Kauai“

#### Die Ausgangssituation, Rolle 1

Sie sind **Leitender Angestellter in dem Chemieunternehmen Sontra**. Ihr Unternehmen ist der einzige Hersteller des Insektizids Terra M, das in der Lage ist, die Terramus-Larve zu töten. Wenn diese Larve nicht kontrolliert wird, kann sie ganze Waldbestände in kurzer Zeit entlauben und zum Absterben bringen. Weil man glaubte, dass die Terramus-Larve fast ausgestorben sei, hat Ihr Unternehmen Terra M seit längerem nicht mehr hergestellt. Nur fünf Fässer dieses Insektizids sind als Bestand noch vorhanden.

Aber die Terramus-Larve ist wieder in großer Zahl in Asien und in Afrika aufgetreten. In zwei Monaten werden diese Larven schlüpfen. Wenn sie nicht in den nächsten zwei Monaten behandelt werden, ist ein massives Waldsterben unvermeidlich. Entsprechende Folgen mit Destabilisierung des natürlichen Gleichgewichts sind absehbar.

Das Insektizid Terra M wird aus dem Saft der seltenen Kauai-Zitrone hergestellt. 4.000 dieser exotischen Früchte werden benötigt, um ein Fass des Insektizids zu produzieren und 500 Fässer werden benötigt, um die Terramus-Larve in Asien und Afrika unter Kontrolle zu bringen. Die Kauai-Zitrone wächst nur auf der kleinen Insel im Pazifik. Bisher wurde der gesamte Absatz von einer Person kontrolliert, von der bekannt ist, dass sie einer internationalen Drogenorganisation angehört. Die Kauai-Zitrone ist

die bevorzugte Pflanze für den Anbau einer gefährlichen Droge mit Namen Flash. Die Hälfte der Ernte des letzten Jahres wurde für die Herstellung dieser Droge genutzt. Der Drogenboss weiß noch nicht, wie dringend die diesjährige Ernte gebraucht wird. Für die Herstellung des Insektizids wird die gesamte Jahresernte benötigt. Ihre Aufgabe ist es, so viel wie möglich von dieser Ernte zu beschaffen.

Es gibt noch ein anderes Unternehmen, welches ebenfalls die Kauai-Zitrone nutzt: Das Biotec-Unternehmen Biotrans. Aus gut unterrichteten Kreisen wissen Sie, dass dieses Unternehmen ebenfalls versuchen wird, die gesamte diesjährige Ernte zu bekommen. Sie sind beauftragt worden, mit Biotrans zu konkurrieren, um 100% der diesjährigen Zitronenernte für Ihr Unternehmen, auch im Sinne des Naturschutzes, zu gewinnen. Sie haben ein Budget von 2.000.000 Dollar, das ist rund 10-mal mehr als der geschätzte Wert der Vorjahresernte.

Sie fliegen nach Kauai, um die gesamte Zitronenernte zu kaufen. Es ärgert Sie, dass die Unterwelt von dem Konflikt profitieren könnte. Im Flugzeug stellen Sie fest, dass ein Vertreter des Biotec-Unternehmens Biotrans neben Ihnen im Flugzeug sitzt. Sie werden versuchen, Ihren Mitkonkurrenten davon zu überzeugen, Ihnen die diesjährige Ernte zu überlassen. Wenn Ihnen das gelingt und Sie dafür weniger als 1.000.000 Dollar ausgeben müssen, haben Sie gute Chancen, einen Karrieresprung in Ihrem Unternehmen zu machen. In dieser Position würde sich Ihr jetziges Gehalt mehr als verdoppeln.

©Heidi Obermaier

## Übung: Konflikt - Verhandlung

### Anlage zu „Zitronen auf Kauai“

#### Die Ausgangssituation, Rolle 2

Sie sind **Leitender Angestellter des Biotec-Unternehmens Biotrans**. Ihr Unternehmen ist der einzige Hersteller des Medikamentes Zitrofarm. Nur mit diesem Medikament kann eine seltene Viruserkrankung, die auf dem südamerikanischen Kontinent auftritt, geheilt werden. Man konnte bisher davon ausgehen, dass der Virus vollständig bekämpft war. Von daher hat Ihr Unternehmen Zitrofarm seit längerem nicht mehr produziert. Nur fünf Fässer dieses Medikaments sind als Bestand noch vorhanden.

Aber in jüngster Vergangenheit sind eine ganze Reihe von neuen diagnostizierten Erkrankungen dieser Art in Südamerika aufgetreten. Das Medikament wird kurzfristig benötigt. Spätestens in zwei Monaten droht eine Epidemie. Entsprechende Folgen bis hin zu kriegerischen Auseinandersetzungen sind wahrscheinlich und zu erwarten.

Das Medikament Zitrofarm wird aus der Schale der seltenen Kauai-Zitrone hergestellt. 4.000 dieser exotischen Früchte werden benötigt, um ein Fass des Medikamentes zu produzieren und 500 Fässer werden benötigt, um die Epidemie in Südamerika unter Kontrolle zu bringen. Die Kauai-Zitrone wächst nur auf der kleinen Insel im Pazifik. Bisher wurde der gesamte Absatz von einer Person kontrolliert, von der bekannt ist, dass sie einer internationalen Drogenorganisation angehört. Die Kauai-Zitrone ist die bevorzugte Pflanze für den Anbau einer gefährlichen Droge

mit Namen Flash. Die Hälfte der Ernte des letzten Jahres wurde für die Herstellung dieser Droge genutzt. Der Drogenboss weiß noch nicht, wie dringend die diesjährige Ernte gebraucht wird. Für die Herstellung des Medikamentes wird die gesamte Jahresernte benötigt. Ihre Aufgabe ist es, so viel wie möglich von dieser Ernte zu beschaffen.

Es gibt noch ein anderes Unternehmen, welches ebenfalls die Kauai-Zitrone nutzt: Das Chemieunternehmen Sontra. Aus gut unterrichteten Kreisen wissen Sie, dass dieses Unternehmen ebenfalls versuchen wird, die gesamte diesjährige Ernte zu bekommen. Sie sind beauftragt worden, mit Sontra zu konkurrieren, um 100% der diesjährigen Zitronenernte für Ihr Unternehmen, auch im Sinne der Menschheit, zu gewinnen. Sie haben ein Budget von 2.000.000 Dollar, das ist rund 10-mal mehr als der geschätzte Wert der Vorjahresernte.

Sie fliegen nach Kauai, um die gesamte Zitronenernte zu kaufen. Es ärgert Sie, dass die Unterwelt von dem Konflikt profitieren könnte. Im Flugzeug stellen Sie fest, dass ein Vertreter des Chemieunternehmens Sontra neben Ihnen im Flugzeug sitzt. Sie werden versuchen, Ihren Mitkonkurrenten davon zu überzeugen, Ihnen die diesjährige Ernte zu überlassen. Wenn Ihnen das gelingt und Sie dafür weniger als 1.000.000 Dollar ausgeben müssen, haben Sie gute Chancen, einen Karrieresprung in Ihrem Unternehmen zu machen. In dieser Position würde sich Ihr jetziges Gehalt mehr als verdoppeln.

©Heidi Obermaier

## Feedback-Regeln



©Heidi Obermaier

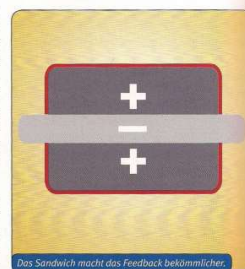
## Feedback-Regeln

### Regeln für den Feedback-Geber

- 1. Kurz:** d.h. mündlich geäußert sollte es nicht mehr als 5 bis 9 Punkte enthalten, nicht länger als 2 bis 3 Minuten dauern.
- 2. Konkret, sachlich:** Jeder Feedback-Teil sollte sich direkt, genau und spezifisch auf das Verhalten beziehen und auch benannt werden, damit der andere sofort weiß, worauf genau sich die Rückmeldung bezieht. Persönliche Angriffe haben im Feedback natürlich nichts verloren.
- 3. Zeitnah:** Ein Feedback, das erst Wochen später kommt, wirkt nicht mehr so gut. Besser ist es, wenn das Feedback möglichst schnell nach der Aktivität kommt. So weiß man noch genau, worauf sich das Feedback bezieht und was genau abließ.
- 4. Verhaltensorientiert:** Jedes Feedback sollte sich auf das konkrete Verhalten eines anderen beziehen und nicht auf Denkprozesse oder andere innere Prozesse. Denn es gibt zwar vermeintliche Hobby-Gedankenleser, aber hilfreich ist es nicht, weil dies letztendlich immer nur Vermutungen sind.
- 5. Ich-Botschaften:** Jeder erlebt eine Situation oder einen Menschen anders. So ist auch jedes Feedback eine individuelle, subjektive Meinung eines Einzelnen und dies wird durch die Verwendung von „Ich-Botschaften“ deutlich. Nicht „man“ oder „jeder“ findet etwas (in irgendeiner Weise, sondern zunächst mal ausschließlich ICH. Der Feedbacknehmer kann es darum leichter akzeptieren.
- 6. Konstruktiv:** Ein gutes Feedback sollte immer auch Tipps und Verbesserungsvorschläge enthalten. Reine Kritik hilft wenig. Besser ist es Empfehlungen zu geben, was der andere hätte anders machen oder ausprobieren können.

Das löst einen Denkprozess aus, selbst wenn der Feedbacknehmer andere Möglichkeiten bevorzugt.

- 7. Sandwich:** a. Deckel: Was genau war gut? b. Fleisch: Was ist zu verbessern? und c. Boden: Was war insgesamt gut?



### Regeln für den Feedback-Nehmer

- 1. Bedanken:** Feedback ist immer ein Geschenk. Wenn man sich bedankt, dann kann man es annehmen, und voll zur Entfaltung kommen lassen.
- 2. Nachfragen:** Wenn etwas nicht verstanden wurde, darf nachgefragt werden. Aber rechtfertigen Sie sich nicht, verteidigen Sie sich nicht und erklären Sie auch nichts. Rechtfertigungsprozesse verhindern ein Annehmen der Botschaft und somit den Lern- und Verbesserungserfolg. Nur wer es sich erlaubt, Feedbacks anzunehmen ohne sich gleich zu rechtfertigen, der kann wirklich davon profitieren.

Quelle: Bert Feustel, Iris Komarek: NLP-Trainingsprogramm, Südwest-Verlag



## Übung Feedback - Wirkung

**Lesen Sie die Version A Ihrem Kollegen vor und fragen Sie ihn, wie das auf ihn wirkt.**

**Lesen Sie die Version B vor und fragen Sie nach seinem Wunsch Dinge zu verändern.**

**Analysieren Sie „Mitarbeiter B“ – was fällt Ihnen auf?  
Notieren Sie das für die Diskussion mit allen.**

Quelle: Bert Feustel, Iris Komarek: NLP-Trainingsprogramm, Südwest-Verlag

©Heidi Obermaier

## „Schlechtes“ Feedback für Chef

**Mitarbeiter A:** „Jetzt muss ich Ihnen schon mal sagen, dass es unmöglich ist, mit welcher Arroganz und Ignoranz Sie uns gegenüber auftreten! Wir arbeiten den ganzen Tag für Sie und diese Firma echt hart und von Ihnen kriegt man überhaupt nichts zurück! Sie sind so was von demotivierend und demoralisierend, das ist einfach schlimm (.....). Das Übelste war Ihr Verhalten auf der Tagung vor zwei Monaten, als Sie unsere Arbeit auch noch als Ihre Arbeit ausgegeben haben! Das ist einfach gemein gewesen (.....)! Aber wahrscheinlich kapieren Sie nicht einmal, wovon ich spreche!“

Quelle: Bert Feustel, Iris Komarek: NLP-Trainingsprogramm, Südwest-Verlag

©Heidi Obermaier

## Zielführendes Feedback für Chef

**Mitarbeiter B:** „Danke, dass Sie sich die Zeit nehmen, sich mit mir zusammen zu setzen! Ich finde gut, dass Sie eigentlich immer ein offenes Ohr haben, wenn ich Sie anspreche. Und ich schätze Ihr Vertrauen in meine Arbeit, aber ich fühle mich zurzeit wenig motiviert von Ihnen, z.B. fände ich es schön, wenn Sie für geleistete Arbeit Rückmeldung geben würden oder einfach mal danke sagen würden oder zeigen, dass Sie es anerkennen, wenn ich auch nach der offiziellen Arbeitszeit noch etwas für Sie mache! So etwas würde mir wieder viel Auftrieb geben. Als Sie letzte Woche z.B. zu den Unterlagen XY bemerkt haben, dass ich das eine gute neue Idee reingebracht habe, da hat mich das sehr angespornt! Solche Gesten würde ich mir noch häufiger von Ihnen wünschen. Ansonsten fühle ich mich nämlich in Ihrer Abteilung ausgesprochen wohl!“

Quelle: Bert Feustel, Iris Komarek: NLP-Trainingsprogramm, Südwest-Verlag

©Heidi Obermaier

## Magic Words

### Entschuldigung – z.B.

Entschuldigen Sie, ..... – ein Brückenbildner.

Entschuldigen Sie, gibt dem anderen das Gefühl wahrgenommen zu werden.

Bitte entschuldigen Sie den ein und anderen Tipp-Fehler, die Unterlage wurde speziell für Sie angefertigt. Aus diesem Grund wurde kein Lektorat beauftragt.

### Danke – z.B.

Danke für den Hinweis.

Vielen Dank für die Information, ich werde das prüfen.

Danke für die Unterstützung und der guten Arbeitsatmosphäre.

Vielen Dank für die konstruktive Mitarbeit bei der Schlüsselkompetenz „Kommunikation“.

©Heidi Obermaier

## Anmerkungen – Lob - Kritik

Selbstverständlich immer willkommen.

Selbstverständlich nehme ich alles an und schaue, was ich damit anfangen kann.

Wertvoll ist alles für mich.

Ja auch ich habe etwas dazu gelernt und ausprobiert bei der Schlüsselkompetenz Kommunikation.

Die Erfahrung integriere ich beim nächsten Mal.

Und klar würde ich mich über eine Empfehlung freuen.

Wünsche Ihnen alles Gute auf Ihrem Weg.

Lassen Sie mich Steve de Shazer frei zitieren: Manchmal muss man sich darauf fokussieren, was man behalten möchte und nicht auf das, was man los werden möchte.

Zitat Albert Einstein: Wichtig ist, nicht mit dem Fragen aufzuhören.

Zitat Steve de Shazer: Solution talk creates solutions – problem talk creates problems.

©Heidi Obermaier

## Viel Erfolg

Sollten Sie mal Fragen haben, können Sie mir gerne eine Mail schreiben:

Heidi Obermaier: [Kontakt@Heidi-Obermaier.de](mailto:Kontakt@Heidi-Obermaier.de), Walchstadter Str. 6, 81377 München, Tel. 0175 5910 348.

Freiberuflicher Marketing & Vertrieb, Projektmanagement Marketing, Trainer und Coach.



Studierte Ökotrophologin an der TU-München/Weihenstephan, fast 20 Jahre mittleres Management Food-Industrie, geprüfter Mental- und Business-Trainer, LIFO®-Analyst und systemischer Coach.

©Heidi Obermaier

## Literaturempfehlung

Susanne Dölz und Carmen Kauffmann: Taschenbuchguide, Sich durchsetzen, Haufe-Verlag, Freiburg 2010.  
Ein gutes Kommunikationsbuch mit vielen Beispielen und Übungen.

Volker Dr. Kitz und Manuel Dr. Tusch: Psycho?logisch! Nützliche Erkenntnisse der Alltagspsychologie, Heyne Verlag, München 2011.  
Ein Buch, das psychologische Hintergründe einfach darstellt und gute Tipps für die praktische Anwendung gibt.

[www.herapon.de](http://www.herapon.de) , Heragon Verlag, 50 Karten mit Sofortwissen Kompakt – Erfolgreich kommunizieren.  
Trainieren Sie mit diesem Kartendeck die Fähigkeit, Ihre Wünsche direkt, offen und authentisch zu äußern, überzeugend aufzutreten und die Gesprächsführung zu übernehmen.

Bert Feustel, Iris Komarek: Das NLP-Trainingsprogramm: Coachen Sie sich selbst: bessere Kommunikation, effektives Selbstmanagement, optimale Persönlichkeitsentwicklung, mit 50 Übungen, Südwest Verlag 2006.  
Das Buch hat Kommunikationsinhalte, die gut eingesetzt und trainiert werden können.

©Heidi Obermaier