

TOP-TRAINER

Welche Anforderungen werden heute an Manager gestellt? Was verlangen die Unternehmensleiter ihrerseits von den Mitarbeitern? Wie sieht erfolgreiche Kommunikation im Beruf aus? Wie wird aus einer Idee ein erfolgreiches Produkt? Fragen, auf die international anerkannte Experten wie der amerikanische Bestsellerautor Stephen R. Covey, der Leiter des St. Gallener Management-Zentrums Fredmund Malik, die Kommunikationstrainerin Elisabeth Bonneau und der Verkaufsprofi Rolf H. Ruhleder Antworten geben.

Lesen Sie heute: Rolf H. Ruhleder

Unfair, und was jetzt?

Verbalattacken im Berufsleben und üble Nachrede hinterlassen Spuren bei den Angegriffenen. Doch es gibt Möglichkeiten, darauf rhetorisch klug zu reagieren

Niemand wird bestreiten, daß diese Welt sehr viel schöner wäre, wenn wir Menschen einander stets mit Fairneß und Respekt begegnen würden und jedem Gerechtigkeit widerfahren ließen. Den guten Willen haben die meisten von uns - doch die Realität sieht leider anders aus. Wir leben unser ganzes Leben in einem Spannungsbogen zwischen Gut und Böse, Gerechtigkeit und Ungerechtigkeit, Selbstbeherrschung und Zügellosigkeit. Wir liegen unablässig im Kampf mit uns selbst und lieben meist nicht im inneren Einklang - die Tiere haben es in dieser Hinsicht wahrscheinlich besser.

Friedrich der Große schrieb an seinen Freund Voltaire: "Ich bin mit der Zeit ein gutes Postpferd geworden, lege meine Station zurück und bekümmere mich nicht um die Kläffer, die auf der Landstraße bellern." So souverän sind die wenigsten von uns. Verbalattacken, unfaires Verhalten, Diskriminierung und üble Nachrede hinterlassen schlimme Spuren, vor allem, wenn sie nicht greifbar sind und wir uns ihrer nicht erwehren können.

Eine der schärfsten Waffen in der Auseinandersetzung mit unserem Gegenüber ist die Sprache. Sie kann ebenso verbinden wie zu unversöhnlichen Feinden machen. Diese Unterredungskunst heißt im Griechischen "Dialektik". Sokrates und Platon sahen in ihr eine Möglichkeit durch Rede und Gegenrede, Spruch und Widerspruch das Wesen der Dinge zu erhellen. Nun haben wir uns ja alle im täglichen Leben ständig dem Dialog mit anderen zu stellen - im geschäftlichen wie im privaten Bereich. Durch die Wahl unserer Worte können wir eine positive Gesprächsatmosphäre schaffen und von unserem Gesprächspartner ein freundliches Feedback erhoffen. Was aber ist zu tun, wenn wir auf unfaire Art und Weise angegriffen werden, wenn wir uns verletzt und vorgeführt fühlen? Welche Fallen sind es nun, die uns bösartige Zeitgenossen hin und wieder stellen und vor allem - wie können wir elegant parieren?

Eine gern angewandte Methode: Ihr Gegenüber arbeitet mit Lehrmeinungen. Er zitiert berühmte Gelehrte, Literaten, Wissenschaftler. Die perfide Variante: Er zitiert absichtlich falsch

und fragt Sie, ob Sie damit übereinstimmen. Niemand kann die Aussagen aller berühmten Persönlichkeiten kennen. Lassen Sie sich also nicht aufs Glatteis führen. Geben Sie ruhig zu, daß Sie das Zitat nicht kennen und fragen Sie nach Einzelheiten. Wann und in welchem Zusammenhang hat die betreffende Person diese Aussage gemacht? So gewinnen Sie Zeit zur Sammlung und der Angreifer ist in Zugzwang. Oder Sie kontern schärfer: "Na ja, wenigstens auf diesem Gebiet können Sie als Fachmann gelten."

Und nun eine der bekanntesten Methoden unfairer Dialektik: Ihr Gegner läßt die Sachfragen außer Acht und attackiert Ihre Person: Die Farbe Ihres Jacketts zeigt deutlich Ihre Geisteshaltung (Grau in Grau bzw. Braun). In diesem Fall dürfen Sie auch selbst ein wenig schärfer reagieren. Sie können beispielsweise verbalisieren,

daß Sie dies für einen äußerst unfairen Angriff halten. Ebenfalls sehr beliebt: Ihr Gegenüber beharrt darauf, daß er den Sinn Ihrer Aussage nicht versteht und bittet darum, alles nochmals genau zu erklären. In diesem Fall können Sie darum bitten, diesen Punkt auf später zu verschieben. Oder versprechen Sie, daß die Erklärung ohnehin im Laufe Ihrer Ausführungen käme. Hilft dies nichts, können Sie auch schärfer kontern: "Daß Sie nichts hören, liegt an mir. Daß Sie nichts verstehen, liegt an Ihnen!" Oder auch: "Mir ist schon klar, für jemanden wie Sie kann man es nicht oft genug wiederholen."

Es ist - wie wir wissen - auch recht einfach, eine bestimmte Gruppe zu stigmatisieren und unfair zu verallgemeinern: "Es ist doch klar, alle Architekten halten sich für große Künstler und berücksichtigen weder die praktische Seite noch die Kosten." Was

können Sie tun, wenn Sie so einfach mit einer Gruppe in einen Topf gesteckt und abgeurteilt werden? Fragen Sie freundlich, ob denn Pauschalurteile nicht immer gefährlich seien. Oder auch: "Lieben alle Deutschen Sauerkraut und die Italiener ausschließlich Spaghetti?" Zeigen Sie eventuell auch Mitleid: "Sagen Sie mir, leiden Sie sehr unter diesen Vorurteilen?"

Nun eine Versuchung, der viele Zeitgenossen nicht widerstehen können: Sie verstecken sich hinter ihrem Fachwissen und glauben, sich mit einer Flut von Fremdwörtern zu profilieren. Bitten Sie doch einfach darum, im Sinne aller Anwesenden das Ganze in unsere Muttersprache zu übersetzen. Sie können auch zitieren: "Wer so redet, daß er verstanden wird, redet immer gut - ich verstehe Sie nicht!"

Sehr beliebt ist es, den anderen durch körpersprachliche Mißbilligung (z. B. verschränkte Arme oder zurückgelegter Oberkörper) und überkritische Fragen aus dem Konzept zu bringen. Treten Sie einfach die Flucht nach vorne an! Fragen Sie unmißverständlich: "Was haben Sie eigentlich gegen mich?" Oder bitten Sie freundlich: "Seien Sie doch nicht so böse zu mir!" "Dies zeigt meist eine verblüffende Wirkung, es bringt den Angreifer meist aus dem Konzept. Ihr unfairer Partner setzt Sie einem Wechselbad der Gefühle aus. Entweder er schweigt beharrlich - oder er fertigt Sie zur Abwechslung lautstark ab. Den Schweiger können Sie

„Wer zu schwach ist, Ihnen zu nützen, ist doch noch stark genug, Ihnen zu schaden.“

Rolf H. Ruhleder



freundlich fragen: "Was meinen Sie als Fachmann dazu?" Weisen Sie bei lautstarken Äußerungen darauf hin: "Wer schreit, hat Unrecht!" Oder versichern Sie, daß Sie Verständnis für die dargebotenen Emotionen hätten. Den Brüllenden irritiert auch unter Garantie der ruhige Einwand: "Ich verstehe Sie leider nicht, was sagten Sie?"

Es kann natürlich auch sein, daß die Stellungnahme Ihres Gegenübers für Sie sehr wichtig ist. Er jedoch mogelt sich um eine klare Äußerung und versucht durch Rückfragen Zeit zu gewinnen. Bestehen Sie auf einer sofortigen Stellungnahme, da dieser Gedankengang in Sinne der Zuhörer besonders wichtig sei. Bitten Sie: "Lassen Sie uns diesen Aspekt gleich klären, damit ich es später nicht vergesse. Im Härtetest fragen Sie klar und deutlich: "Warum weichen Sie meiner Frage aus?"

Sind Sie noch jung an Jahren, versucht der Angreifer ihre mangelnde Beruf- und Lebenserfahrung ins Feld zu führen. Sehen Sie bereits das Ende Ihres Berufslebens vor sich, wird ihre Meinung als nicht mehr zeitgemäß abgetan. Im ersten Fall fragen Sie unschuldig: "Kennen Sie Oscar Wilde? Er sagte einmal Erfahrung sei der Name, mit dem viele ihre Dummheit bezeichnen würden. Und Mozart schrieb im zarten Alter von acht Jahren seine erste Symphonie." Im zweiten weisen Sie beispielsweise darauf hin, daß der legendäre Konrad Adenauer mit 90 Jahren noch Bundeskanzler war.

Oder - klappt in beiden Fällen - "Ich bin mir dieser Tatsache durchaus bewußt, gerade daher habe ich mich umfassend vorbereitet."

Und zu guter Letzt hält Ihnen der unfaire Dialektiker Widersprüche zu früher von Ihnen gemachten Äußerungen vor. Daraus folgert er Wankelmut, Charakterlosigkeit, mangelnde Sachkenntnis. Wenn Sie Ihren Gegner mundtot machen möchten, so kontern Sie: "Ich werde täglich klüger und weiser, damals, vor Jahren, war ich noch Ihrer Meinung."

Wenn Sie in die Lage kommen, unfairer Dialektik zu begegnen, so bedenken Sie immer eines: Es wäre unklug, sich Feinde zu machen. Lächeln ist noch immer die beste Art, dem Gegner die Zähne zu zeigen. Manchmal hilft ja schon direkter Blickkontakt, ein kühles Lächeln und - Schweigen. Denn ist die Situation erst einmal aus dem Ruder gelaufen, wird es schwierig, bei anderer Gelegenheit wieder eine positive Gesprächsatmosphäre zu gestalten.

Wir Menschen möchten alle wertgeschätzt und gemocht werden, unsere Selbstachtung ist uns sehr wichtig. Also wägen Sie stets die Verhältnismäßigkeit der Mittel ab. Denken Sie daran: Wer zu schwach ist, Ihnen zu nützen, ist doch noch stark genug, Ihnen zu schaden. Auch wenn Sie der Stärkere sind, der Mensch, den Sie verletzt haben, wird meist versuchen, Ihnen irgendwann die Kränkung heimzuzahlen. Nietzsche fragte mit Recht: "Er mißfällt mir." Warum? "Ich bin ihm nicht gewachsen." - Hat je ein Mensch so geantwortet?



MANAGEMENT INSTITUT RUHLEDER

Postfach 13 03 ♦ 38655 Bad Harzburg
Tel.: 05322/9672-0 ♦ Fax: 05322/9672-20
www.ruhleder.de ♦ info@ruhleder.de