

KOMMUNIKATION

DIE RICHTIGEN WORTE FINDEN

Menschen haben verschiedene Denkstile und Wertesysteme. Wer sie kennt, kann sich in Gesprächen seinem Gegenüber anpassen und erreicht so leichter sein Ziel – egal, ob man Arbeitskollegen überzeugen oder einen Kunden für ein Produkt erwärmen will.

VON ANITA HERMANN-RUESS

» Warum hatte ich zu dieser Person keinen Draht?« Das fragen wir uns oft, wenn ein Gespräch nicht wie gewünscht verlief. Im Beruf wie im Privatleben stellen wir immer wieder fest: Unsere Botschaften kommen bei verschiedenen Menschen oft völlig unterschiedlich an – obwohl wir dieselben Worte benutzen.

Dass unsere Aussagen bei der einen Person sehr gut, bei der anderen hingegen gar nicht ankommen, kann verschiedene Ursachen haben. Zum Beispiel, dass die Gesprächspartner unterschiedliches Vorwissen oder verschiedene Interessen haben. Oft klappt die Kommunikation aber auch deshalb nicht, weil unsere Partner einfach anders »ticken«. Denn die Wertesysteme von Menschen unterscheiden sich. Während zum Beispiel für den einen materieller Erfolg sehr wichtig ist, hat für den anderen soziale Anerkennung oder Sicherheit höchste Priorität. Und ein Dritter möchte vor allem etwas Aufregendes erleben.

Diese Werte prägen unser Denken und damit wiederum unseren Kommunikationsstil. So gehen Menschen, die alles primär unter dem Gesichtspunkt »Rechnet sich das?« bewerten, eher logisch vor. Dem entspricht ihre Ausdrucksweise: Sie bevorzugen kurze und prägnante Aussagen, lieben Zahlen, Daten und Fakten.

Anders ist dies bei Personen, die primär den Reiz des Neuen suchen. Zahlenkolonnen inspirieren sie nicht, sondern lassen sie innerlich gähnen. Ähnlich reagieren Leute, denen menschliche Beziehungen sehr wichtig sind. Denn »nackte, kalte Zahlen« spiegeln in ihren Augen nicht das echte Leben wider.

Insgesamt lassen sich folgende vier Denkstile unterscheiden:

- logischer Denkstil (auf persönlichen Gewinn ausgerichtet),
- experimenteller Denkstil (an neuen Erfahrungen interessiert),
- strukturierter Denkstil (Sicherheit steht an erster Stelle),
- gefühlvoller Denkstil (Verbundenheit und Beziehungen stehen im Mittelpunkt).

Was passiert nun, wenn zum Beispiel eine Führungskraft mit einem eher logischen Denk- und Kommunikationsstil einem eher beziehungsorientierten Mitarbeiter mitteilen will, auf welche Aspekte dieser in Zukunft seine Arbeitskraft konzentrieren soll? Vermutlich überschüttet der Vorgesetzte den Untergebenen mit Zahlen, Daten und Fakten, denn er nimmt an, dass sie sein Gegenüber genauso überzeugen wie ihn selbst.

Der Mitarbeiter erlebt die Situation aber ganz anders und 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 dem Mitarbeiter eigentlich sagen möchte, kommt bei diesem also gar nicht an.

Wenn eine Person uns etwas mitteilt, dann schätzt das limbische System im Gehirn zunächst einmal diese Aussage auf Basis unseres Wertesystems ein: Ist sie eher wichtig oder unwichtig, angenehm oder unangenehm, spannend oder langweilig? Erst danach leitet es die Information verknüpft mit der betreffenden Emotion an das Großhirn weiter, und auf dieser Grundlage reagieren wir anschließend.

Wir sollten unsere Botschaften deshalb so verpacken, dass sie vom limbischen System des Ansprechpartners als bedeutsam empfunden werden und möglichst viele positive Assoziationen und Emotionen auslösen. Hierfür müssen wir zunächst den Kommunikations- und Denkstil des Gegenübers kennen. Ermitteln kann man das beispielsweise mit Persönlichkeitstests, wie sie häufig bei Personalauswahlverfahren eingesetzt werden. Solche Tests lassen sich im Alltag aber oft nicht durchführen. Wer will



GEHIRNSECRET / ANDREAS KOZDOWSKY

DURCH DIE BLUME GESPROCHEN

Streng logisch denkende Menschen neigen dazu, nur mit Zahlen und Fakten zu argumentieren. Damit stoßen sie bei Personen, für die Beziehungen oder neue Erfahrungen besonders wichtig sind, oft auf Unverständnis. Die Lösung: Berücksichtigen Sie das Wertesystem Ihres Gegenübers und verpacken Sie Ihre Botschaft entsprechend.

schon zu seinem Vorgesetzten sagen: »Chef, füllen Sie erst mal den Test aus, bevor ich Ihnen meine Ideen präsentiere«? Ebenso verhält es sich bei Verkäufern vor Vertragsverhandlungen. Im Joballtag brauchen Sie andere Instrumente, um zu entscheiden, auf welchen Kommunikationsstil Sie setzen.

Die Büroeinrichtung verrät den Denkstil

Erleichtert wird uns diese Aufgabe dadurch, dass in den meisten Berufen bestimmte Typen überproportional häufig vertreten sind. So spielt zum Beispiel im Wertesystem von Beamten das Thema Sicherheit oft eine große Rolle, und dies spiegelt sich in ihrem Denk- und Kommunikationsstil wider. Ein durchschnittlicher Vertriebsleiter wiederum unter-

scheidet sich vom typischen Leiter einer Forschungsabteilung.

Ebenfalls ein Indiz für das Wertesystem unseres Gesprächspartners kann sein, wie sein Büro eingerichtet ist. So deuten viele Pflanzen, Bilder von geliebten Menschen und warme Farben auf einen beziehungs- und gefühlsorientierten Typ hin. Außergewöhnliche Designermöbel und originelle Zeichnungen an den Wänden hingegen sprechen eher für Experimentierfreude.

Ein weiterer Indikator für das Wertesystem unseres Partners ist die Art, wie er jemanden begrüßt: Erhebt er sich vom Schreibtisch und geht auf mich zu? Kommt er gleich zur Sache oder ergeht er sich erst einmal in Smalltalk?

Anhand solcher Beobachtungen können wir rasch eine erste Einschätzung

vornehmen. Doch Vorsicht! Nur etwa vier Prozent aller Menschen lassen sich exakt einem einzigen Denkstil zuordnen. Bei den meisten sind zwei oder gar drei Stile stark ausgeprägt. Letztlich lautet also die Frage, die wir uns stellen sollten: Welche Denk- und Kommunikationsstile *dominieren* bei unserem Gegenüber?

Haben wir diese Frage auf Grund unserer ersten Beobachtungen vorläufig beantwortet, können wir daraus ableiten, welche Kernbotschaften im Zentrum unserer Rede stehen sollten. Dies setzt voraus, dass wir uns zuvor bereits die für die verschiedenen Typen relevanten Kernbotschaften überlegt haben.

Nehmen wir an, Sie möchten Ihre Kollegen davon überzeugen, dass eine bestimmte Maschine angeschafft wird. Dann kann Ihre Argumentation bei

Welchen Denkstil pflegen Sie?

Die Art und Weise, wie ein Mensch neue Informationen bewertet und worauf er als Erstes achtet, gibt Hinweise auf seine(n) dominierenden Denkstil(e). Testen Sie sich doch gleich einmal selbst! Welche der folgenden Fragen gehen Ihnen meist als erste durch den Kopf?

Denkstil	Streben nach	Typische Checkfragen beim Bewerten einer Information
logisch	Gewinn	Verdiene ich damit Geld? Was leistet es? Gewinne ich hierdurch Zeit? Welche genauen Zahlen und Fakten gibt es? Hilft es mir, meine Ziele zu erreichen? Stimmen Preis und Leistung? Bringt es einen technologischen Vorsprung? Wie kann alles noch effizienter werden? Was hilft mir bei Innovationen?
experimentell	Entdeckungen	Fasziniert es mich? Regt es meine Kreativität an? Hilft es mir, mein Leben spannend und aufregend zu gestalten? Kann ich mich hierdurch von der Masse abheben? Macht es Spaß? Wie wirke ich nach außen? Kann ich Neues entdecken? Ist es zukunftstauglich?
strukturiert	Sicherheit	Hat es eine gute Qualität? Hilft es mir zu sparen? Sichert es meinen Lebensstandard? Falle ich damit nicht unangenehm auf? Reduziert es mein Risiko? Habe ich die Kontrolle? Läuft alles nach Plan? Welche Absicherungen gibt es? Was passiert, wenn es nicht funktioniert? Ist es bewährt? Haben es schon viele ausprobiert? Ist es einfach und praktisch? Welche Tests gibt es? Kann ich das nach »oben« gut vertreten?
gefühlvoll	Verbundenheit	Gefällt es mir? Habe ich dabei ein gutes Gefühl? Wie wirkt es sich auf mein Umfeld aus? Was werden andere dazu sagen? Macht es mich anziehender? Macht es mein Leben schöner? Bekomme ich damit Verbundenheit und Liebe? Kann ich anderen damit etwas Gutes tun? Ist es bequem und einfach? Entspricht es meinen ethischen Werten? Ist es emotional stimmig? Verbessert es das Miteinander? Erzeugt es Freude und Zufriedenheit?

einem eher logischen Denker lauten: »Die Maschine verringert die Ausfallzeiten um 80 Prozent. Dadurch erhöht sich unser Ertrag jährlich um 20 000 Euro.« Einem experimentellen Typ machen Sie so den Mund wässrig: »Stellen Sie sich eine Produktion vor, die völlig pannenfrei läuft. Dieser Vision nähern wir uns mit der Maschine, denn sie ...« Und bei sicherheitsorientierten Personen formulieren Sie so: »Mit der Maschine sinkt das Risiko eines Produktionsausfalls um 20 Prozent. Deshalb können wir unseren Kunden zusichern, dass« Mit einer solchen, typgerechten Argumentation erhöhen Sie die Wahrscheinlichkeit, dass Ihre Kollegen die Vorschläge zumindest wohlwollend betrachten.

Während des Gesprächs sollten Sie immer wieder prüfen, ob Ihre Ersteinschätzung des Gegenübers richtig war. Am besten geht das, indem Sie ganz direkte Fragen einflechten, zum Beispiel: »Welche Anforderungen müsste eine solche Maschine aus Ihrer Warte erfüllen?« Oder: »Unter welchen Voraussetzungen würden Sie dem Kauf einer solchen Maschine zustimmen?« In der Regel erfahren Sie so am schnellsten die wichtigsten Entscheidungskriterien Ihres Gesprächspartners und können bei Bedarf Ihre Argumentation und Ihren Kommunikationsstil noch anpassen. ~

Anita Hermann-Ruess ist Kommunikationstrainerin in Ravensburg.

LITERATURTIPPS

Häusel, H.-G.: Think Limbic! Haufe, Freiburg 2005, 4. Auflage. *Wie Menschen sich unbewusst manipulieren lassen*

Hermann-Ruess, A.: Speak Limbic! Wirkungsvoll präsentieren. Businessvillage, Göttingen 2006. *Effektive Präsentationen gestalten auf der Grundlage der im Text beschriebenen vier Denkstile*

Hermann-Ruess, A.: Sell Limbic – Einfach verkaufen! Businessvillage, Göttingen 2007. *Praxisnaher Ratgeber für Verkäufer*

Herrmann, R.: The Whole Brain Business Book. McGraw-Hill, New York 1996. *Einführung in das Vier-Quadranten-Modell des Gehirns mit den vier Denkstilen*