



Wie sag ich's bloß?

Heikle Gespräche im Beruf
gut vorbereiten und führen

MODUL 2:
HINTERGRÜNDE UND UNTERGRÜNDE



MODUL 2: HINTERGRÜNDE UND UNTERGRÜNDE

In dieser Lektion wirst du:

- Dein Problem noch einmal vertieft untersuchen
- Erfahren, welche sichtbaren und unsichtbaren Phänomene in Gesprächen wirksam sind
- Das Eisberg – Modell kennenlernen
- Den Einfluss von Hierarchie und Abhängigkeit reflektieren
- Eine Meditation zum Thema Verbesserung der Kommunikation durchführen

Du hast im ersten Modul wichtige Daten, Fakten und Zusammenhänge gesammelt. Nun geht es darum, noch etwas „unter die Oberfläche“ zu kommen.

Der Grund, warum wir häufig mit zwischenmenschlichen Problemen nicht weiterkommen ist, dass wir die unbewussten Antriebe und Motivationen außer Acht lassen.

Wie können wir diese aber herausfinden, wenn sie doch unbewusst sind? Da hilft uns ein bekanntes Kommunikationsmodell.

Das Eisberg-Modell :

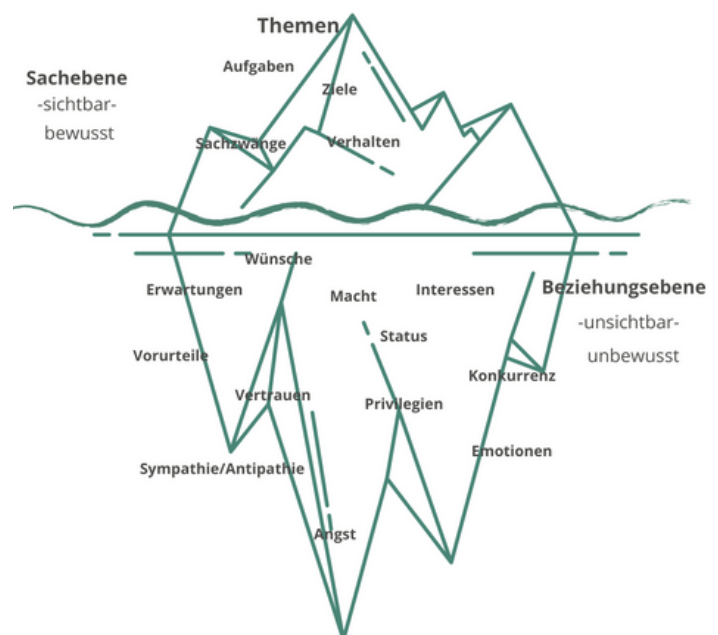
In diesem Modell wird die Symbolik des Eisberges verwendet, um die Prinzipien zwischenmenschlicher Kommunikation zu verdeutlichen.

Im Allgemeinen sehen wir nur das, was oberhalb der Wasseroberfläche liegt. Das sind die sichtbaren Fakten, Inhalte, Worte und äußeres Verhalten. Dazu gehören auch definierte Aufgaben, Zielsetzungen und Sachzwänge.

Du siehst, dass dieser Teil nur etwa 20 % des Ganzen ausmacht!

Der weitaus größere Teil liegt unter der Oberfläche. Er umfasst Gefühle und Gedanken, Erwartungen, Motive und Wertvorstellungen.

Diese unbewussten Kräfte steuern 80 % unseres Verhaltens und sind verantwortlich dafür, wie wir nach außen wirken und wie wir uns verhalten.



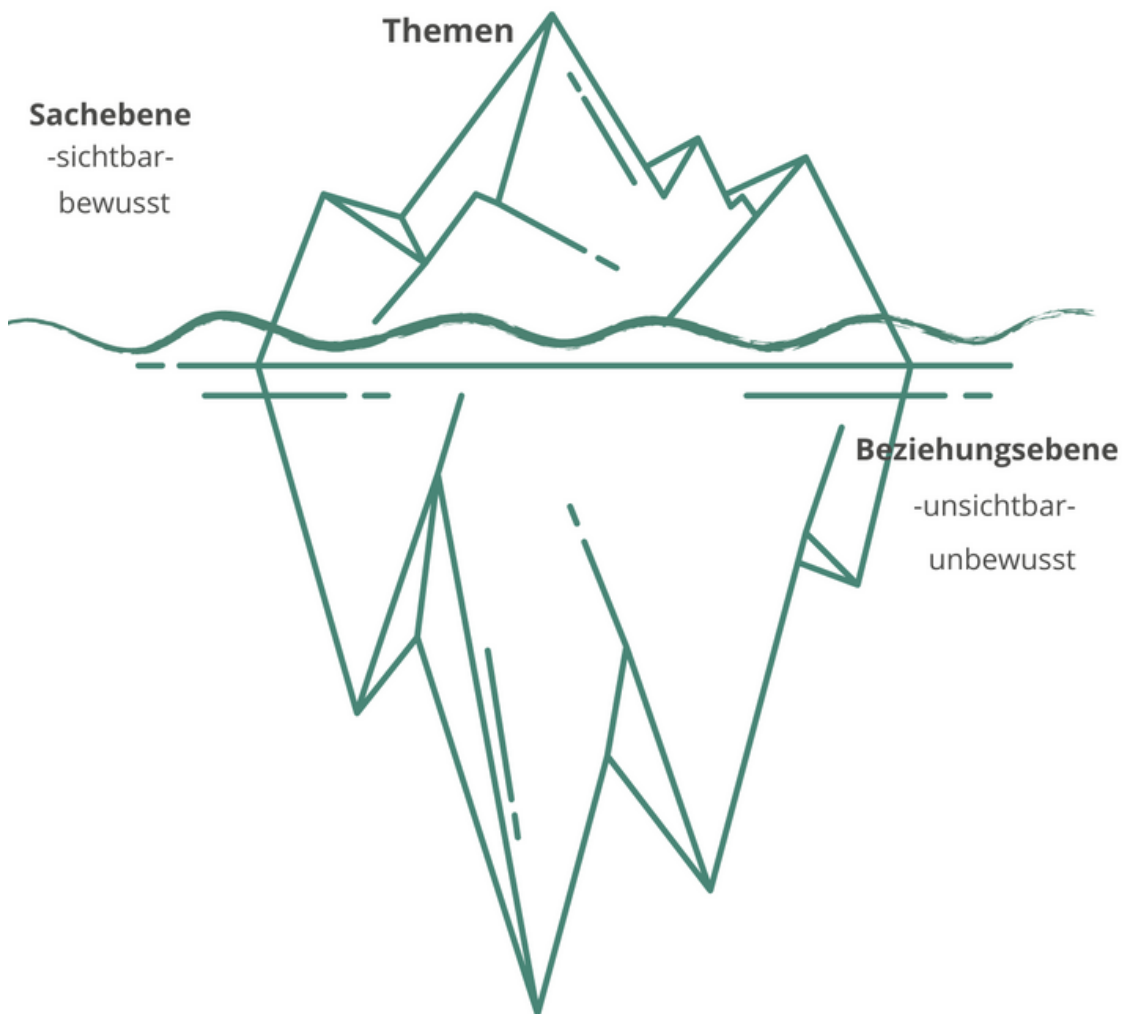


Trage für dich ein, welche Themen über und welche Themen unter der Oberfläche sind.

- Wie ist es bei dir?
- Was liegt ÜBER der Wasseroberfläche?
- Was könnte bei dir UNTER der Wasseroberfläche eine Rolle spielen?



Ich:



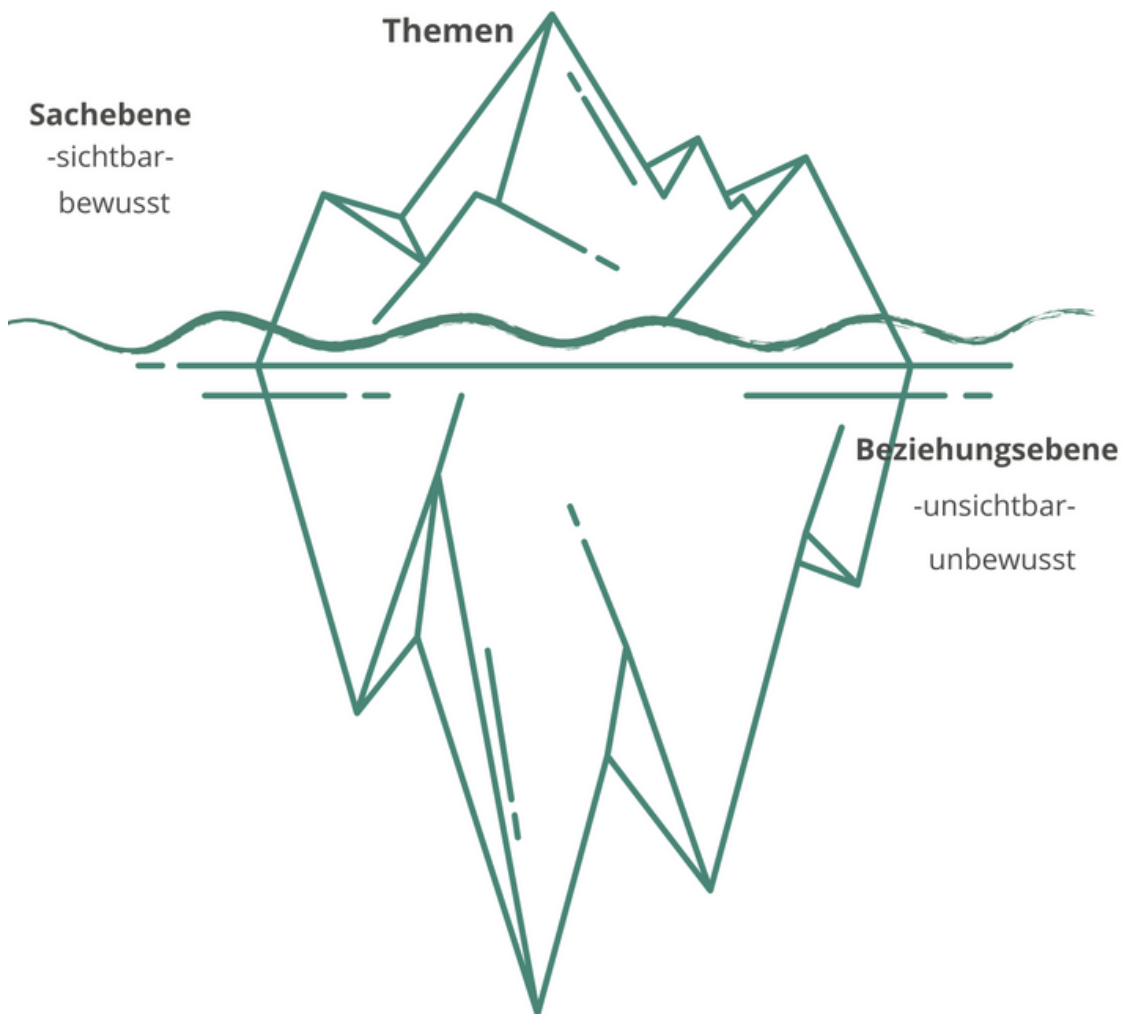


Trage für dein Gegenüber ein, welche Themen über und welche Themen (vermutlich) unter der Oberfläche sind.

- Wie ist es bei deinem Gegenüber?
- Was liegt ÜBER der Wasseroberfläche?
- Was könnte bei dir UNTER der Wasseroberfläche eine Rolle spielen?



Name.....





Erforsche die Hintergründe und Untergründe

Eine weitere Möglichkeit unter die Oberfläche des äußerlich Sichtbaren zu kommen sind Fragetechniken.

Ich gebe dir hier drei an die Hand, mit denen du noch einmal Punkte, die dir noch nicht so klar geworden sind, untersuchen kannst.

Du kannst alle drei Techniken durchgehen, kannst aber auch nur diejenige nehmen, die dir am meisten zusagt.

Schau in deine Aufzeichnungen aus Modul 1.

Wähle die Punkte aus, die du gern noch weiter untersuchen möchtest.

Arbeite sie mit einer Fragetechnik deiner Wahl oder allen dreien durch, auch wieder schriftlich.

Versuche so ehrlich und spontan wie möglich zu sein.

1 Die Weil – Fragen Technik

Um noch besser zu verstehen, was bei dir oder dem anderen im Untergrund abläuft, hänge einfach an jede Äußerung ein „weil“ an.

Beispiele:

„Ich sage nichts, weil mir die Worte fehlen“.

„Kollege Christian brüstet sich mit den Zahlen, weil er sich beim Chef beliebt machen will“.

„Keiner sieht meine Arbeit, weil ich einfach nur mache und nicht so viel darüber rede.“



.....

.....



.....

.....



2 Die erweiterte Weil – Fragen Technik

Damit kommst du noch ein wenig tiefer.

Es bedeutet, dass du so lange eine Assoziationskette bildest, bis du etwas Neues erkannt hast.

Beispiele:

- „Ich sage nichts, weil mir die Worte fehlen. *Mir fehlen die Worte, weil ich verwirrt bin. Ich bin verwirrt, weil mich das Ganze aufwühlt. Das Ganze wühlt mich auf, weil es mich an meinen Bruder erinnert. Es erinnert mich an meinen Bruder, weil er auch immer der Prinz war.*“ usw.
- „Christian brüstet sich mit den Zahlen, weil er sich beim Chef beliebt machen will. *Er will sich beim Chef beliebt machen, weil er eine Beförderung erhofft. Er will eine Beförderung, weil er dann mehr Geld verdient. Er will mehr Geld verdienen, um ein Haus kaufen zu können. ...*“
- „Keiner sieht meine Arbeit, weil ich einfach nur mache und es nicht zeige. *Ich zeige es nicht, weil ich so erzogen wurde. Ich wurde so erzogen, weil bei uns zu Hause Bescheidenheit sehr wichtig war. Bescheidenheit war wichtig, weil unsere Familie zu einer christlichen Gemeinde gehörte. ... usw.*“



.....

.....

Was ist dir klar geworden über dich und dein Gegenüber?



.....

.....



3 Die 5-Finger-Fragetechnik

Diese Technik geht ein wenig anders vor. Dabei geht es darum, erst einmal die unrealistischsten Gedanken beiseite zu räumen, um dann zu realistischen Erklärungen zu kommen.

Du gehst so vor, dass du deine Finger zu Hilfe nimmst. In drei Schritten hinterfragst du dein Verhalten und das Verhalten deines Gegenübers.

Du befragst erst deinen kleinen Finger und gehst dann zum Daumen. Dann befragst du die drei mittleren Finger.

Kleinfingerfrage: Was ist die schönste Erklärung, die ich mir vorstellen kann?“

Daumenfrage: Was ist die schlimmste Erklärung, die ich mir vorstellen kann?“

Die drei mittleren Finger: Welche drei Erklärungen sind am wahrscheinlichsten?“

Beispiel: „Ich sage nichts“.

Kleinfingerfrage: Ich sage nichts, weil ich die Klügere bin.

Daumenfrage: Ich sage nichts, weil mein Chef mich sonst baldmöglichst entlassen wird.

Die drei mittleren Finger: 1) Ich sage nichts, weil ich Sorge hab, dass es sonst noch schlimmer wird. 2) Ich sage nichts, weil sonst meine ganze Riesenwut auf einmal herauskommt.

3) Ich sage nichts, weil ich nicht weiß, wie.

Kleinfingerfrage und Daumenfrage treffen zum Glück meist nicht zu. Damit ist aber auch der Weg frei für die realistischen Optionen der drei mittleren Finger.

Was sagen deine fünf Finger?



.....

.....

.....

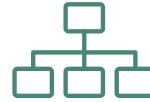
.....

.....

Was ist dir klar geworden über dich und dein Gegenüber?



Hierarchien und Abhängigkeiten



In der zwischenmenschlichen Kommunikation ist dieser Punkt ein sehr entscheidender Faktor. Im Eisberg – Modell findest du es unter anderem wieder bei den Themen Macht und Privilegien.

In der Arbeitswelt müssen wir diese Themen immer mit bedenken, weil wir nicht im luftleeren Raum, sondern in bestimmten sozialen Gefügen arbeiten, die auch von Hierarchien und Asymmetrien bestimmt sind.

Es ist ein großer Unterschied, ob du ein Problem hast, mit einem Kollegen oder mit deinem Chef. Mit einem Kollegen kannst du in der Regel auf Augenhöhe sprechen. Das geht mit deiner Chefin nicht.

Sie ist dir gegenüber weisungsbefugt und darf dich und dein Verhalten beurteilen. Das macht einen großen Unterschied in der Art welche Freiheiten in der Kommunikation wir uns nehmen können oder auch nicht. Du wirst also viel vorsichtiger sein und deine Worte mehr abwägen. Und das ist auch richtig so!

Umgekehrt ist es genauso, wenn du als Chefin ein Problem mit einem Mitarbeitenden besprechen möchtest. Dein Mitarbeiter wird dir gegenüber viel zurückhaltender und taktischer sein, als du es vielleicht möchtest. Chef*innen verfügen einerseits über mehr Macht, andererseits kann es ihnen zu schaffen machen, zu einem Mitarbeitenden keinen Draht zu bekommen.

Auch formal gleichgestellte Geschäftspartner können implizite Hierarchien haben, je nachdem wie die Geschäftsanteile verteilt sind oder wie lang die Zugehörigkeit zum Unternehmen ist.

Formale Hierarchien lassen sich nicht auflösen oder ignorieren, du kannst nur mit ihnen gehen.

- Gestehe dir zu, dass ein Gespräch mit deinem Chef besonderer Vorbereitung bedarf.
- Überlege, was welche Konsequenzen für dich haben kann.
- Überlege besonders, wie du deine inhaltlichen Punkte formulieren und dich gleichzeitig sicher fühlen kannst.
- Gestehe deinen Mitarbeitenden zu, sich dir gegenüber vorsichtiger und zurückhaltender verhalten zu dürfen, als du es ihnen gegenüber tust.
- Achte als Chefin darauf, von dir aus mehr Brücken zu bauen.



Lesestoff:

https://kerstin-pletzer.de/erfolgreiches_konfliktgesprach_fuer_fuehrungskraefte/#hierarchie



Schreibe auf:

- In welchem Verhältnis steht ihr zueinander?
- Was musst du berücksichtigen?
- Was kannst du tun, damit du dich einem Vorgesetzten gegenüber frei äußern und dich gleichzeitig sicher fühlen kannst?
- Was kannst du als Chefin tun, um deinem Gegenüber eine Brücke zu bauen?



.....

.....

.....

.....

BONUS: MEDITATION

Nimm dir circa eine viertel Stunde Zeit. Mache es dir bequem und höre dir das Audio zum Thema "Für eine souveräne Kommunikation" an. Du findest sie auf der Webseite oder kannst sie dir [hier herunterladen](#).

DEINE NÄCHSTEN SCHRITTE:

- Trage deine Situation und die deines Gegenübers in das Eisberg-Modell ein.
- Suche aus deinen bisherigen Notizen Umstände, Phänomene oder Äußerungen heraus, die du noch nicht so richtig verstehst
- Spiele diese Äußerungen mit einer oder allen Fragetechniken durch, solange bis du etwas erkennst oder klarer siehst.
- Schreibe deine Erkenntnisse auf.
- Beantworte dir die Frage, ob es Hierarchiethemen gibt zwischen euch und inwieweit sie für dein Thema relevant sind.
- Führe die Meditation durch.