



BY DR. FREDERIK HÜMMEKE

The background of the entire page is a photograph of a man in a suit, seen from the chest up, gesturing with both hands as if giving a presentation or lecture. The image has a green color overlay. In the background, a screen displays the word 'WAGEN' and some other text.

BONUSWERKZEUGE

WERKZEUGE FÜR PROFIS



Bonus 1: Der Themenwechsel (Whataboutism)

Der Themenwechsel ist ein Werkzeug, das hauptsächlich zur Ablenkung vom eigentlichen Thema benutzt wird. Das Risiko hierbei ist, dass man Dritte angreift oder auch Reputation gegenüber den anderen verliert. Das Risiko ist daher hoch (7-10), die Schwierigkeit moderat (3-7). Das Werkzeug ist darum ein Profi-Werkzeug. Am besten lässt sich dieses Werkzeug auskontern, indem man das Gegenüber auf das eigentliche Thema festnagelt.

„Dein Verhalten ist wirklich unter aller Sau!“ - „Und was ist mit dem Verhalten vom Müller? Hast du mal gesehen, wie das da abgeht? Das ist echt nicht okay. Der vergraut uns so sämtliche Kunden. Das können wir echt nicht zulassen.“

Dieses Werkzeug ist eigentlich nichts weiter als ein mehr oder weniger raffiniertes Ablenkungsmanöver. Es handelt sich um ein Werkzeug, das zuletzt vor allem durch Donald Trump bekannt wurde, der es sehr gerne eingesetzt hat. Man wird angegriffen, es wird einem etwas vorgeworfen und die einzige Reaktion ist, auf ein noch größeres Drama an einer völlig anderen Stelle zu zeigen und die Aufmerksamkeit darauf zu lenken. Der Themenwechsel ist ausdrücklich ein Profi-Werkzeug, denn es lässt Sie nicht wirklich glorreich und absolut souverän wirken. In Ausnahmefällen ist es unglaublich effektiv, nämlich dann, wenn ein rhetorischer Weg gefunden wird, das Einstiegs- und Ablenkungsthema miteinander zu verknüpfen, sodass die Antwort doch wie eine Reaktion auf die eigentlich angesprochene Thematik wirkt und diese wirksam relativiert.

„Dass du nicht für einen fairen Lohn für Pflegekräfte bist, zeigt deine Unmenschlichkeit!“ - „Solange wir keine Idee haben, wie wir mit den ganzen echten Problemen umgehen, die wir haben, wo Menschen echt leiden, ist das doch kein Thema. Wusstest du, wie viele Kinder jedes Jahr Gewalt erfahren? Es sind ...“

Aber es ist ebenso möglich, dass durch unbedachten Einsatz Ihre Reputation beschädigt wird, nämlich dann, wenn den Zuhörern klar wird: Die Existenz eines größeren Problems führt nicht dazu, dass jedes kleinere Problem nicht mehr relevant oder gar lösungswürdig ist. Außerdem greifen Sie mit diesem Werkzeug im Zweifel einen Dritten an und legen den Grundstein für weitere Konflikte und böses Blut.



Sollten Sie selbst mit Whataboutism konfrontiert werden, nachdem Sie den Ball zum ursprünglichen Angreifer zurückgespielt haben, ist die wirksamste Strategie, den Angreifer oder den Ablenker festzunageln.

- „Das ist ja schön und gut, was in anderen Abteilungen passiert, aber mein Thema war, dass du dich jetzt mal zu XY äußerst.“
- „Dass es noch woanders Probleme gibt, ändert nichts an dem angesprochenen Problem mit XY, und da möchte ich gern noch drüber reden.“

Bonus 2: Die 2-Ebenen-Kommunikation

Die 2-Ebenen-Kommunikation ist verwandt mit dem Kontrastieren. Allerdings wird hier kein Kontrast aufgebaut, sondern es werden zwei mögliche Sichtweisen dargestellt. Das geht meistens nur mit einer Unterstellung, wodurch das Risiko bei diesem Werkzeug hoch ist (7-10). Die Schwierigkeit ist moderat (3-7). Das Werkzeug ist daher ein Profi-Werkzeug.

„Wegen deines Verhaltens läuft uns hier doch alles aus dem Ruder.“ - „Ich kann verstehen, dass du auf der einen Seite an dieser Stelle frustriert bist und eine gewisse Unsicherheit hast. Auf der anderen Seite wusstest du von vornherein, dass dieses Projekt nicht leicht sein würde. Und ich glaube, du hast in Wirklichkeit auch die Ahnung, dass es langfristig trotz der Probleme ganz gut laufen wird. Was müssen wir denn besprechen, um das sicherzustellen?“

Auch dieses mit dem Kontrastieren verwandte Profi-Werkzeug arbeitet mit verschiedenen Sichtweisen. In der Beispielantwort finden Sie zwei Sichtweisen auf das bemängelte Projekt dargestellt. Beim Kontrastieren sagen Sie, was los ist und was nicht, bauen also einen Kontrast auf. Bei der 2-Ebenen-Kommunikation stellen Sie zwei mögliche Positionen als gleichberechtigt nebeneinander. Strenggenommen, und das macht dieses Werkzeug zum Profi-Werkzeug, bauen Sie natürlich eine Unterstellung ein. Sie unterstellen nämlich dem Angreifer, dass er diese zweite Sichtweise auch wahrnimmt beziehungsweise hat. Und das ist etwas, was viele Menschen überhaupt nicht mögen. Eben darin liegt auch das hohe Risiko dieses Bonus-Werkzeugs.

Bonus 3: Das Spiegeln



Das Spiegeln kann auf zwei Arten angewendet werden, entweder, indem man etwas Ähnliches aussagt wie das Gegenüber, oder, indem man den Angriff ähnlich zurückgibt an den Widerpart. Die Schwierigkeit ist in beiden Fällen hoch (7-10) und auch das Risiko ist in beiden Fällen hoch (7-10). Daher ist dieses Werkzeug nur für Profis geeignet.

„Mit dem Engagement deiner Mitarbeiter können wir wirklich keinen Blumentopf gewinnen!“ – „Ich weiß, dass das Thema im ganzen Unternehmen immer noch aktuell ist. Das Engagement aller und auch meiner Mitarbeiter lässt an ein paar wenigen Stellen noch zu wünschen übrig und ich finde, du hast da einen echten Punkt. Wir haben ja öfter darüber gesprochen, wie wir in allen Bereichen am Mitarbeiterengagement arbeiten können. Ich glaube, du hast recht. Da müssen wir noch mal ran. Welche konkreten Ideen hast du denn?“

Mit diesem Werkzeug wiederholen, aber entschärfen Sie gleichzeitig die Punkte des Angreifers. Das tun Sie, indem Sie zunächst mit vielen Worten das Problem wiederholen und es von einer speziellen auf eine allgemeine Ebene ziehen. Nicht nur Ihren Mitarbeitern im Speziellen mangelt es an Engagement, sondern das Engagement der Mitarbeiter ist insgesamt nicht besonders ausgeprägt. Und welche Führungskraft würde sich nicht möglichst engagierte Mitarbeiter wünschen? Dann zuzugeben, dass Sie in Ihrem Team auch dieses ganz allgemeine Problem haben, ist natürlich nichts Problematisches oder Dramatisches.

Ein Problem bei diesem Werkzeug ist, dass Sie dem anderen dennoch ein Stück weit recht geben. Aber während der andere emotional ist und sich aufregt, ziehen Sie dagegen das Problem auf eine ganz sachliche und allgemeine Ebene. Die Chance liegt darin, dass Sie sofort auf einer sachlichen Ebene angelangt sind. Es birgt aber auch die Gefahr, dass die Umstehenden Ihr Eingeständnis als klaren Sieg für den Angreifer verbuchen könnten. Und diesen Eindruck gilt es rhetorisch gut zu umschiffen. Wichtig ist dann, dass Sie sich in der eventuellen folgenden Diskussion auf keinen Fall als Opfer definieren. Hier geht es um ein Sachthema und das gilt es eben gemeinsam anzupacken.

„Du mit deinen blöden, unsachlichen Kommentaren!“ – „Also weißt du, wenn ich genau hinhöre, bekomme ich eine ganz gute Idee, wer hier die unsachlichen Kommentare von sich gibt. Also kommen wir am besten doch wieder zur Sache zurück; wo waren wir?“

An diesem Beispiel sehen Sie die zweite Einsatzmöglichkeit dieses Werkzeugs. Sie geben hier den genau gleichen Vorwurf an den Angreifer zurück. Hier ist es wichtig, dass die Situation passend ist und dass Sie eine möglichst souveräne Haltung und einen neutralen



Ton beibehalten. Diese kontrollierte Reaktion ist nicht zu verwechseln mit einer Stressreaktion gemäß der 4F. Es geht vielmehr darum, dem anderen elegant und mit viel Ruhe den Wind aus den Segeln zu nehmen. Dafür ist allerdings ein gewisses Maß an Wortmächtigkeit nötig.