

Taktische Kommunikation am Arbeitsplatz

Muster brechen – Alternativen erarbeiten – Wirkung erzielen



Handout

Bern


22.3.2022

1	Herleitung	3
2	Eigener Kommunikationsstil	9
3	Zwei Kommunikationssysteme	10
4	Bedenken	14
5	Territorien & Machtsymbole	16
6	Eskalationen	25
7	Abschluss	34

Wahrnehmung

Vorstellung Olivier Gut

- Lic. oec. HSG
- **Managing Partner ABSOLUTUM AG**
- Kommunikationstrainer in verschiedenen Unternehmensmandaten
- Lehrauftrag für Kommunikation und Gesprächsführung in der Gesundheitskommunikation an der Fernfachhochschule Schweiz
- Zertifizierter & akkreditierter Mediator und Supervisor für Mediation und Konfliktmanagement in verschiedensten Kundenmandaten auf GL, Führungs- und Teamebene
- Erwachsenenbildner SVEB: Konzeption von Trainings im Businessumfeld
- Langjährige Erfahrung in komplexen Beratungsmmandaten in verschiedenen Unternehmen (öffentliche Hand, Personentransport, Flugsicherung, Medizinalunternehmen, Energieproduzenten Versicherungen, Industrie, etc.)
- Kommunikationstrainer an der Zentralschule für die höhere Kadrausbildung der Schweizer Armee
- Lean Change Agent und Projektmanager in Veränderungsprojekten

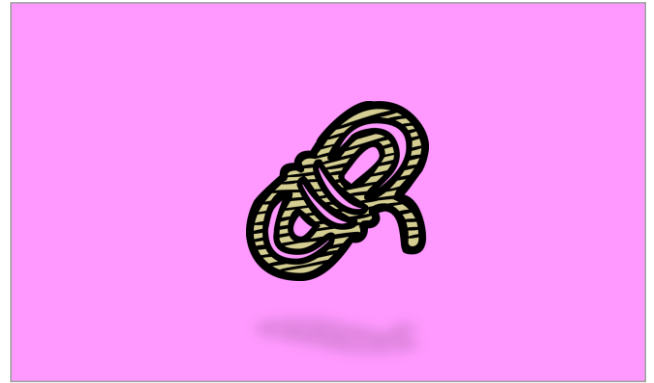
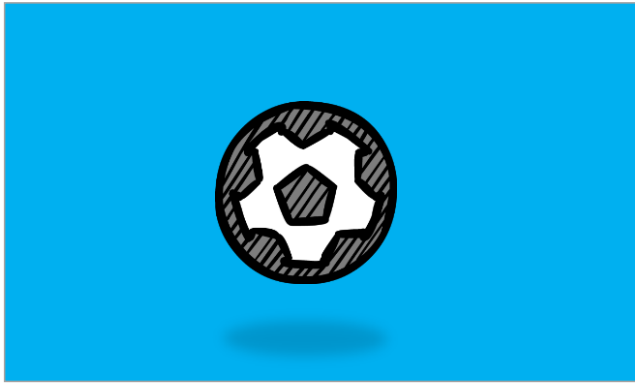


- Gelehrte Psychiatrieschwester
- Leiterin Drogenzugstation
- HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis
- CAS in Case Management, Mediation, Organisationsentwicklung & Change Leadership
- Lego Serious Play Facilitator
- Insights Akkreditierung
- Berufserfahrung: Pflege, Arbeitsintegration, Gastronomie, Reintegration von langzeitkranken Menschen, Teamentwicklung, Führungscoaching, leiten von Workshops



1 Herleitung

Auf dem Pausenplatz



Unterschiedliche Sozialisation – inkompatible Kommunikationssysteme



«Status»

Vertikales / kompetitives
Kommunikationssystem



Umgang mit Rangfragen
Umgang mit Leistungsansprüchen
Darstellung von Leistung
Verletzung von Gruppenkonsens



«Verbindung»

Horizontales / kooperatives
Kommunikationssystem

Vergleich

		
Leistung	Hervorheben – aufblähen «Wenn Du was geleistet hast, stell es dar» – «Wenn du nichts darstellen kannst, hast du auch nichts geleistet»	Heruntergespielt «Bring Deine Höchstleistung – aber rede sie klein»
Involvierte Gruppe	Gross	Klein (exklusiv)
Rangfolge	schnell / überall sichtbar	Langsam (Spiel dauert Stunden)
Gelernte Fertigkeiten	Sich durchsetzen (ruppig)	Einhaltung der Regeln Keine Fehler machen
Gruppenzugehörigkeit	Überflieger werden gefeiert Unterste ist «Loser»	Überflieger werden abgestraft Gleich wie Gruppe ist gut
Abgrenzung	Nach dem Spiel abgeschlossen.	Wird weitergetragen ins nächste Spiel (weiterfahren in Choreo)
Treiber	Status	Verbindung

Arbeitswelt
Vertikal ist dominant



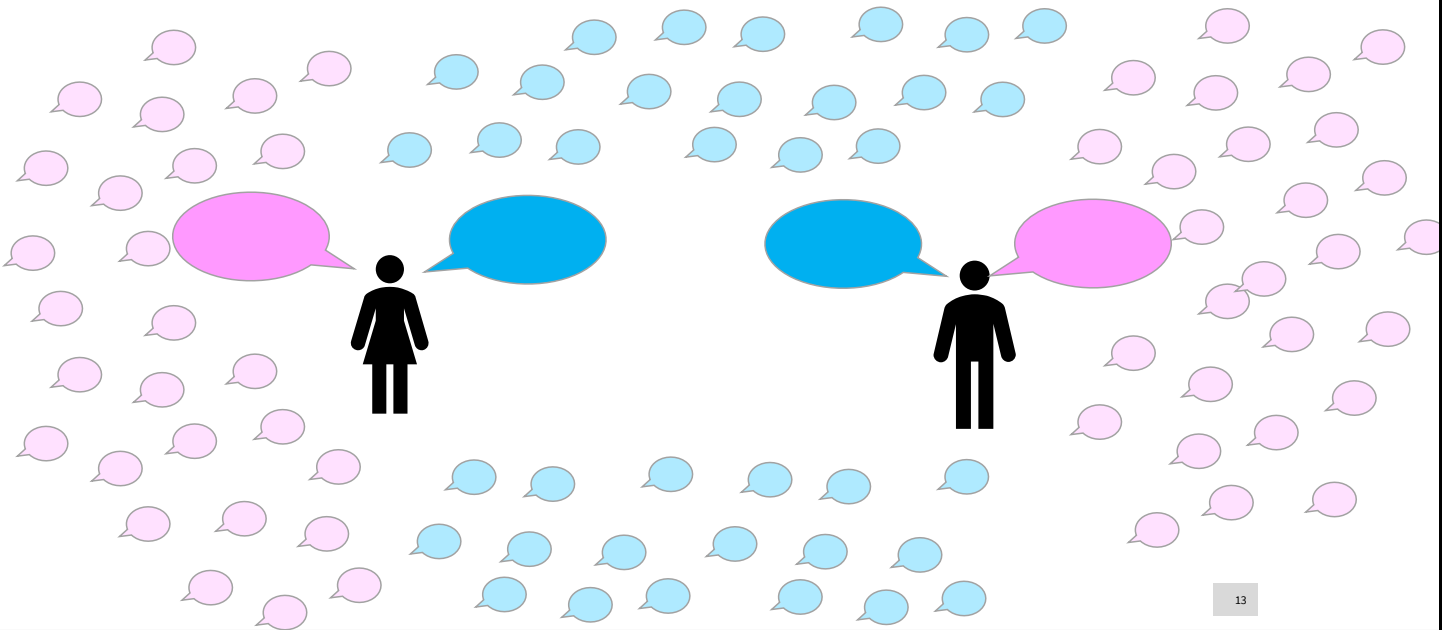
Wie wirkt?

Analysiere Beispiele aus Deinem Arbeitsumfeld

- Was stellst Du fest?
- Was ist Deine aktuelle Interpretation?
- Welche Erkenntnisse konntest Du aus dieser Situation ziehen?



Zweisprachig führt weiter



13

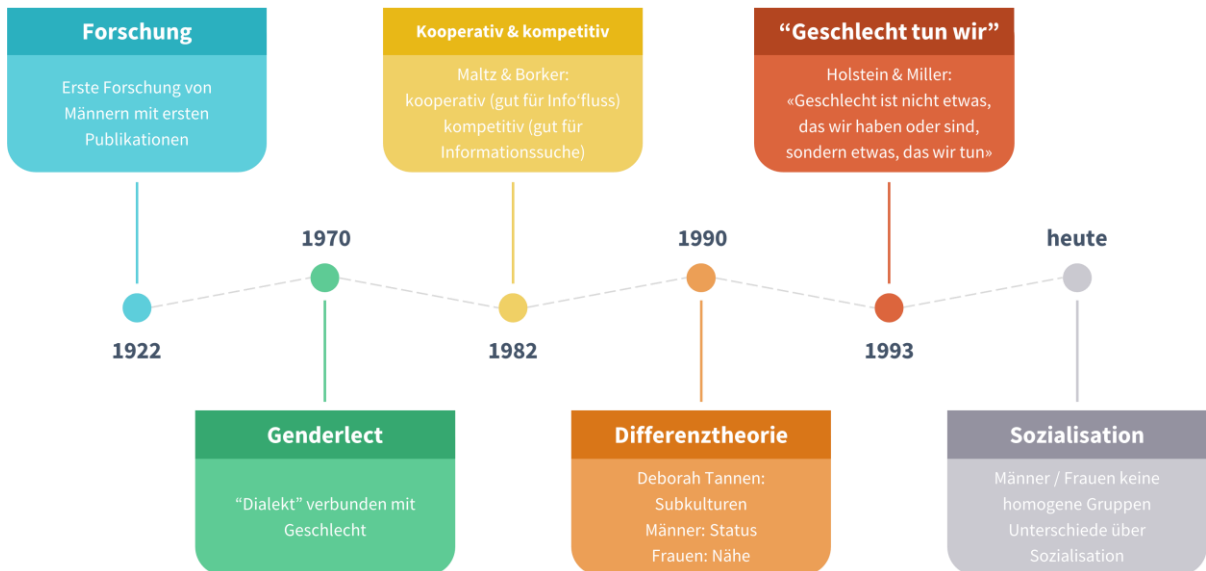
2 Eigener Kommunikationsstil

Was ist Dein bevorzugter Kommunikationsstil?

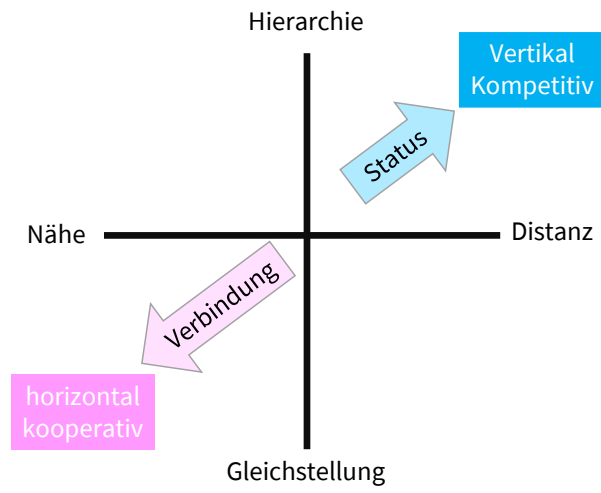


3 Zwei Kommunikationssysteme

Wer hat's erfunden?



Zwei Kommunikationssysteme – zwei Treiber



Der Treiber führt zu unterschiedlichen Ausprägungen

Vertikales Kommunikationssystem (Kompetitiv)		Horizontales Kommunikationssystem (Kooperativ)
Streben nach Status (v.a. am Anfang)	Treiber	Streben nach Verbindung
v.a. Männer	Wer	v.a. Frauen
Zeichen von Schwäche, angreifbar	Emotionen	Schafft Verbindung – gut
Weniger angreifbar, man kann sich damit über andere stellen, gut	Fakten	Neutral
Öffentlichkeit gibt Bühne und Möglichkeit Status einzuholen. Wetteifern um Vorherrschaft	Privat & Öffentlich	Eher im privaten / kleineren Kreis Schafft Verbindung. In Öffentlichkeit weniger gut möglich – dort eher zurückhaltend
Unterbrechung nutzbar als Power-Play, um Aufmerksamkeit zu erhalten & Status zu demonstrieren. Eher keine Fragen stellen (Kontrollverlust) Themenhüpfen, um Führung zu übernehmen.	Zuhören & Unterbrechen	(Langes) Zuhören teilweise auch «nur» für besserer Verbindung zu anderer Person. Unterbrechung, um Fragen zu stellen, Unterstützung zu zeigen.

Der Treiber führt zu unterschiedlichen Ausprägungen

Vertikales Kommunikationssystem (Kompetitiv)		Horizontales Kommunikationssystem (Kooperativ)
Eher Witze, um andere runterzumachen (und sich mehr Status zu geben) Geschichten meist in dritter Person (andere runtermachen) oder selber als Held.	Witze & Geschichten	Eher Geschichten und dort als Protagonistin eher als Opfer. Erzeugt empathische Verbindung.
Möglichkeit, um schnell zu mehr Status zu kommen (andere hierarchische Ordnung herstellen). Eher in Öffentlichkeit	Konflikt / Machtkamp	Prozess, in dem Verbindungen mit anderen reduziert werden. Im Verborgenen
Insbesondere bei unklarem Status eher widersprechen.	Aufträge	Eher im Versteckten (Entzug der Sympathie) Eher befolgen
Langsames Sprechen / Gehen Pausen Rangbotschaften - «Ich»	Stark ist...	Überzeugende Argumente Augenhöhe - «Wir»
Fehler zugeben Understatement Schnelles Sprechen / Gehen	Schwach ist...	Fehler / Schwäche eingestehen Rangbotschaften Prahlen

4 Bedenken

Bedenken

Nicht authentisch: «das bin doch nicht ich»

Bei uns ist Teamfähigkeit wichtig, nicht Egoismus

Nicht anständig: «das macht man nicht»

Arrogant / egoistisch: «so möchte ich nicht werden»

Machtgeil: «da geht es ja nur um Macht»

Patt: «so findet man keine konstruktive Lösung»

Wenn ich so meinem Chef gegenhalte, verliere ich die Stelle.

Unbeliebt: «so ein blödes Weib»

Fazit Einführung

- Unterschiedliche Sozialisation führt zu unterschiedlichen Kommunikationssystemen von Männern und Frauen
- Das vertikale Kommunikationssystem wird eher von Männern, das horizontale eher von Frauen verwendet
- Die eigenen Kommunikationssysteme sind einem meist nicht bewusst und werden nicht hinterfragt.
- Gleiches Kommunikationsverhalten kann in unterschiedlichen Kommunikationssystemen unterschiedlich bewertet werden.
- Kein Kommunikationssystem ist per se besser oder schlechter als das andere
- Jede Frau (oder jede horizontal kommunizierende Person) wird früher oder später im Arbeitsalltag in Konfliktsituationen kommen mit vertikal kommunizierenden Personen
- Historisch bedingt ist das vertikale Kommunikationssystem im Arbeitsumfeld dominant und setzt sich dort gegenüber dem horizontalen durch.
- Als Führungskraft muss ich beide Kommunikationssysteme kennen und in passenden Situationen anwenden können, um zielführend zu kommunizieren.
- Die eigene Persönlichkeit ist viel grösser als ein Kommunikationssystem

5 Territorien & Machtsymbole

Machtsymbole & Territorien



Abwesenheit = nicht existent

- Abwesenheit = Nicht im Revier = nicht mehr existent
- Rang muss neu ausgehandelt werden
 - Testweise Rangherunterstufung normal
 - Ranganerkennung wichtig

Territorium im vertikalen Kommunikationssystem

- Herrschaftsbereich (kann ausgedehnt, verkleinert, angegriffen, verteidigt werden)
- Zentral für Machtspiele / Status (ohne explizit werden zu müssen)
- Je grösser das eigene Territorium – desto mehr Status (eignes & erobertes Territorium)
- Schwach ist, wer sein Territorium nicht verteidigt
- Übergriffe meist beiläufig / nebensächlich ausgeführt (aber zentral)
- Kontern oder Startnachteil
- Übergriffe auf gleicher Ebene kontern (nicht drüber sprechen)
- **Proxemik** untersucht und beschreibt die Signale von Individuen, die sie durch das Einnehmen einer bestimmten Distanz zueinander austauschen. (Gebiet der Psychologie und der Kommunikationswissenschaft)

Einzelbüro



Sitzungszimmer



Grossraumbüro



Ihr Dienstwagen



Neue Machtsymbole



Fazit Statussymbole & Territorien

- Für vertikale Kommunikation (für horizontal kaum relevant oder eher negativ)
- Zentral für Machtspiele / Status (ohne explizit werden zu müssen)
- Revier- und Machtsymbole geben wichtigen Hinweis, von welchen Rangunterschieden das Gegenüber ausgeht.
- Bedeutung für «Vertikale»:
 - Machtsymbole meist verbunden mit Rang /Rolle
 - wer darauf verzichtet, ist nicht wirklich an dieser Position interessiert.
- Wer nicht mitmacht, hat es umso schwerer gegenüber anderen Vertikalen
- Wichtig zu erkennen, ob andere versuchen, eigene Position zu schwächen (bzgl. Revier oder Machtsymbole)

6 Eskalationen

Drei Eskalationsstufen im vertikalen Kommunikationssystem

	High Talk	Basic Talk	Move-Talk
	Diskussion, akademisches oder fachliches Niveau	Persönliche, unsachliche Äußerungen, Festbeissen an Nebensächlichkeiten, trotz «wichtigerer» Sachthemen.	Einsatz des eigenen Körpers im Raum, der Haltung, des Blicks (einfache Gesten, Mimik, Veränderung der Räumlichen Distanz (nicht fliehen)
	Fachliche Diskussion.	Meist nicht mehr inhaltlich passend	Ohne Reden
		Kurz und langsam (Subjekt, Prädikat, Objekt) Keine Relativsätze	Körper / Körperteile werden im Raum bewusst platziert (online noch einfacher)
		Viele Wiederholungen	Mimik / Gestik bewusst & stark gewählt
		Sonderform: Killerphrasen	Kann begleitend zu Basic-/High-Talk sein, überwiegt das andere aber.
Geschwindigkeit	Schnell	Langsam	Sehr langsam
Art	Inhaltliche Rivalität, nicht absichtlich verletzend	Persönlich, verletzend, sexistisch, beleidigend	
Argumente	Überlegenes Sachwissen gewinnt	Keine Wirkung mehr! (Sachlicher Konter wirkungslos)	
Ironie	Wird verstanden	Nicht mehr verstanden	

Fazit vertikale Eskalation

- Eskalation meist von Vertikalen gestartet, wenn sie auf High Talk argumentativ unterlegen sind
- Personen auf höherer Eskalationsstufe sind gegen Inhalte aus tieferer Stufe immun
- Kontra muss auf gleicher Ebene erfolgen (oder unterstützend höher) – sinnlos auf tieferer Ebene / hat keine Wirkung
- Ziel von Kontra: zurückbringen auf High-Talk Ebene
- Eskalation muss ausgehalten werden
 - Bis Patt
 - Oder bis Gegenüber wieder zubehörbereit scheint
- Keine Aussage über Ethik! Ist zuallererst ein kommunikatives Handwerkszeug.
- Eskalation nicht übersehen! Sonst
 - Fachliche Lösung / Argumente keine Chance
 - Keine Zuhörbereitschaft bei Gegenüber (Inhaltliche Diskussion blockiert)
 - Code of Conduct wird geschwächt
- Eskalation ist oft nicht in böser Absicht (gibt es aber auch) – sondern antrainierte Gewohnheit, die in Vergangenheit funktioniert hat – evtl. weil Rangklärung noch nicht klar / abgeschlossen

Fünf Eskalationsstufen im horizontalen Kommunikationssystem

				Minus Talk	Kill Talk
Inhalt	High Talk Diskussion, akademisches oder fachliches Niveau.	High-Talk-Täuschung Vordergründig High-Talk Subjektivierete Argumente oder Scheinargumente. Verdeckt unsachliche & blossstellende Fragen Hervorrufen von schlechtem Gewissen	Nadelstich Politik Nicht mehr intellektuell Kleine Demütigungen (jmd. nicht einladen, beiläufig übergehen) Einzelne Zumutungen, kleinere übergriffige Zeichenhandlungen, Herumreiten auf lange zurückliegenden Fehlern	Kurz angebundene Diktion (schnippisch) Demonstrative Gesten des Nichtkontakts Gezieltes Schweigen, Satzabbrüche, abschätzige Blicke, eisige Mimik	Verbreitung von Gerüchten u. Lügen. Instrumentalisieren persönlichster Informationen (Familie, Geld, ...) Direkte Manipulation von Vorgesetzten
Beispiel	Fachliche Diskussion.	Etwas fragen, wo man sicher ist, dass die andere es nicht beantworten kann (versteckt hinter sachlicher Frage)	Fremde Gegenstände in der Arbeitsumgebung des anderen rumliegen; tut so, als müsste andere etwas wissen, das objektiv nicht möglich «ach, das wusstest du nicht – das weiss doch jeder»	Wenn Person in Raum kommt, verstummt das Gespräch.	Seit ihrer Scheidung trinkt sie ja regelmässig...

Fazit horizontale Eskalation

- Wie eng will man dazugehören?
 - Nähe-Distanz-Balance wahren (Zugehörigkeit aber nicht davon abhängig, dazugehören zu müssen)
 - Vorsicht vor verwischten Rollen (Freundin, Vertraute, Mama statt Chefin) – auf allen Ebenen können Infos gesammelt und auf allen Ebenen später gegen einen verwendet werden)
 - Vorsicht vor kaschierten Angriffen (E-Mail mit Smileys zu böser Botschaft)
- Bei Nähe-Entzug
 - «Arbeit ist nicht ganzes Leben, ist nicht ganze Welt» → Eigenes / privates Netzwerk hilft → eigene Beziehungen ausserhalb des Betriebs nicht vernachlässigen
 - Vorsicht vor schwachen Chefs – Sie schützen einen nicht gegen horizontale Angriffe
- Massnahmen
 - Nicht überrascht sein bei Neid für hervorragende Leistungen oder auch Erfolge ausserhalb Firma
 - Geizig sein mit persönlichen Informationen
 - Als Vorgesetzte: Chefin statt Mama – Horizontale Mitarbeiterinnen können ungeheure Bedürfnisse entwickeln, die man als Chefin erfüllen sollte
 - Tempo rausnehmen, wenn freundlich und schnell bequatscht wird – unterbrechen erlaubt – sonst überrumpelt wie Türverkauf
 - Bei Betroffenheit (Weinen, schlimme Geschichte, Minderheit, etc.) → Pokerface, geschäftlich-sachliche Aussagen wiederholen, ohne jeden verständnisvollen Unterton – zurück auf Tatsachenebene
 - Einschluss hilft gegen Ausschluss - selber Verbündete suchen

Vergleich

Horizontale Eskalation	Vertikale Eskalation
Relationale Aggression (über Beziehungen)	Situative Aggression
Indirekt	Direkt
Extrem aufwändig	Wenig aufwändig
Langwierig	schnell

*Horizontale inkompetente
Chefinnen – Kaschieren mit
kompletter Beziehungspolitik*

*Vertikale inkompetente Chefs –
Kaschieren mit reinen
Rangdemonstrationen*

Eskalation?

Analysiere Beispiele aus Deinem Arbeitsumfeld

- Situation?
- Vertikale oder horizontale Eskalation und Stufe?
- Erkenntnisse?



Welche Methoden hast Du schon entwickelt?
Was hat sich gut bewährt?

Vertikale Eskalationen führen



Aufmerksam

Raumverhalten
Tempo
Satzlänge
Inhaltliche Passung



Offensichtliches aussprechen

Keine Interpretation
Keine Gefühle / Wertung
«Sie unterbrechen mich zum zweiten Mal» (pause)



Move-Talk

Körper langsam! im Raum bewegen
Verstärkung Basic-Talk
Zeit gewinnen



Gleiche Ebene oder höher

Mind. Basic Talk
Keine Ironie
Kurze Sätze
Keine Argumente



Bühne!

«Standing» vor allen
Langsam – Pausen
Laut & hässlich ist ok
Nur überheblich lächeln



Verstärker & Pause

Aussage wiederholen
Taktische Pausen
Verstärker (nicht verständnisvoll!)
«Ist das verstanden?»



Rangklärung (auch präventiv)

[anderer Rang], [eigener Rang] + [Aussage]
«Sie sind der Chef, ich bin der Projektleiter, da müssen wir eine andere Lösung finden»



Killerphrasen kontern

Wiederholen (Zeit gewinnen)
Gegenteil
Negierte Version

Handlungsoptionen



7 Abschluss

Wie weiter?

- Kursnachweis (physisch & elektronisch)
- Online-Plattform
 - Präsentation, Dokumentation heutiges Training
 - Weiterführende Unterlagen
 - Spezialthemen
- Training in eigenem Unternehmen (Frauen oder gemischt)
- Vertiefung
 - Fallbearbeitung im Detail (Coaching)
 - Eigene Kommunikation (Coaching, Videoanalyse, ...)

Abschlussrunde

