

# Taktische Kommunikation am Arbeitsplatz

Muster erkennen – Handlungsoptionen erarbeiten – Wirkung erzielen



## Handout

### Basel


24.8.2022

1	Herleitung	3
2	Eigener Kommunikationsstil	9
3	Zwei Kommunikationssysteme	10
4	Bedenken	15
5	Territorien & Machtsymbole	17
6	Eskalationen	21
7	Abschluss	29

# 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, Flugicherung, Medizinalunternehmen, Energieproduzenten Versicherungen, Industrie, etc.)
- Kommunikationstrainer an der Zentralschule für die höhere Kadrausbildung der Schweizer Armee
- Lean Change Agent und Projektmanager in Veränderungsprojekten

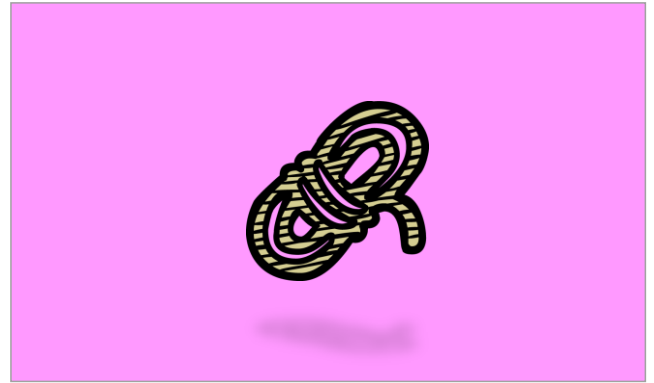
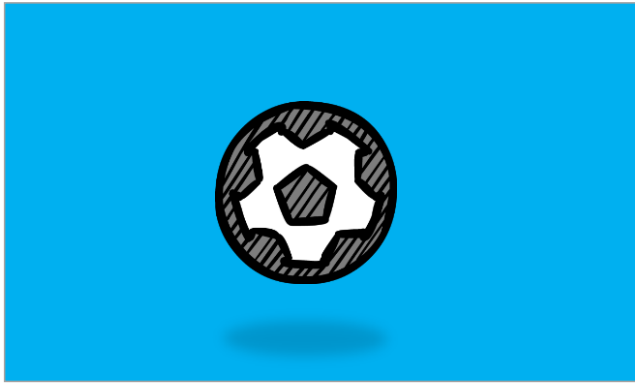


- Gelehrte Psychiatrieschwester
- Leiterin Drogenzugstation
- HR-Fachfrau mit eidg. Fachausweis
- CAS in Case Management, Mediation, Organisationsentwicklung & Change Leadership
- Lego Serious Play Facilitator
- Insights Akkreditierung
- Berufserfahrung: Pflege, Arbeitsintegration, Gastronomie, Reintegration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



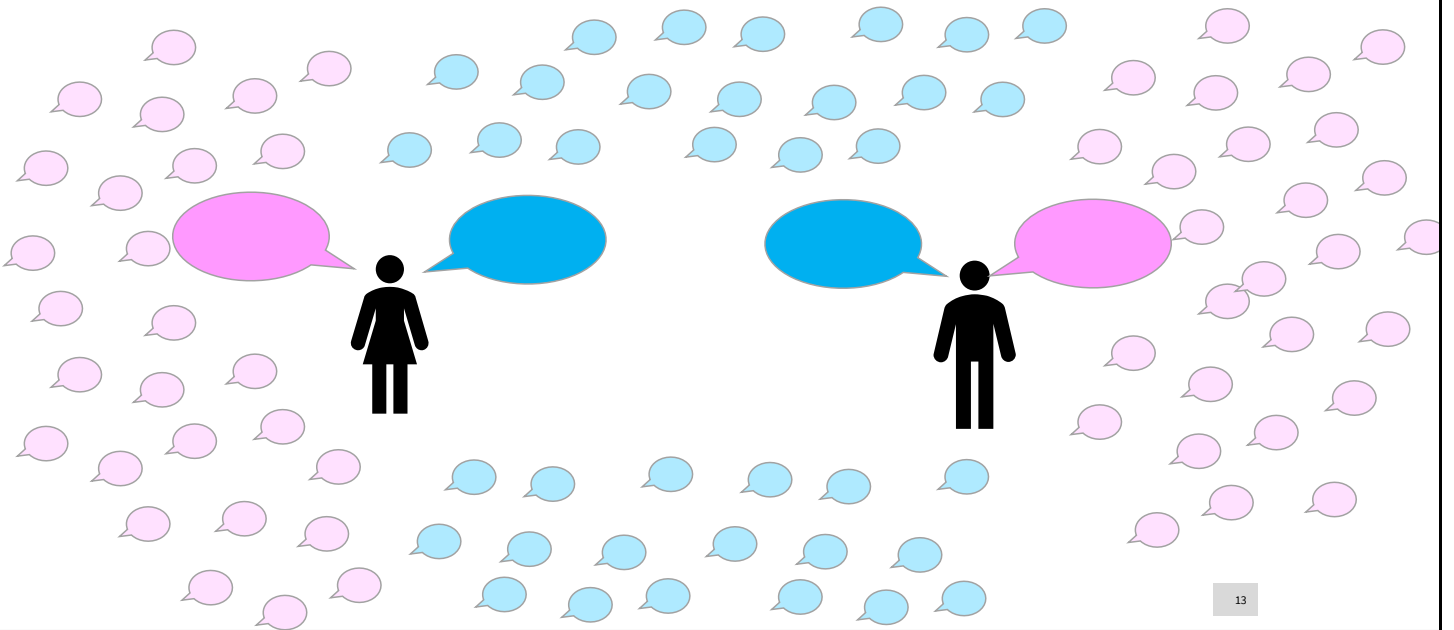
## Wie wirkt?

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



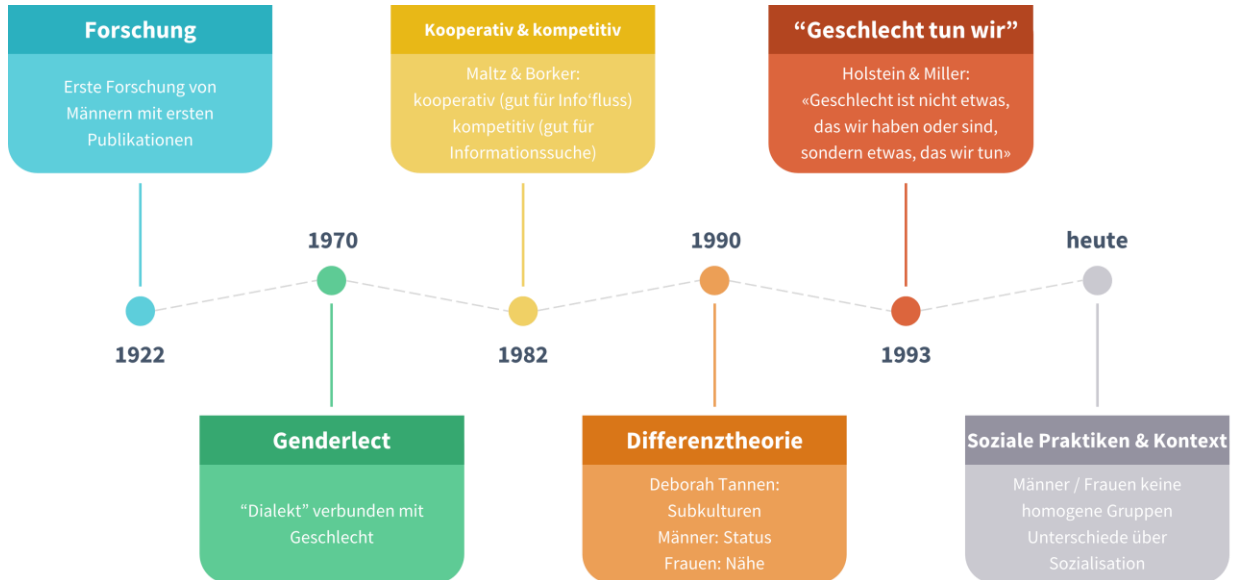
## 2 Eigener Kommunikationsstil

Was ist Dein bevorzugter Kommunikationsstil?

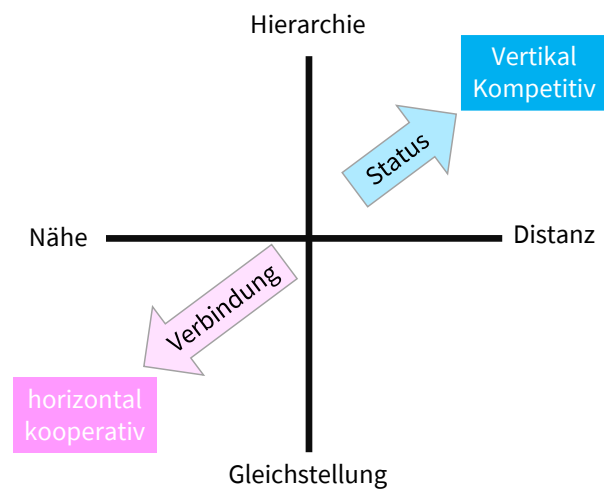


### 3 Zwei Kommunikationssysteme

#### Wer hat's erfunden?



## Zwei Kommunikationssysteme – zwei Treiber



## Übung Vertiefung Treiber

Wo / wie helfen die Treiber Verhalten zu erklären?

- Beispiele aus Deinem Arbeitsumfeld
- Mögliche Erklärungen dafür?



## Der Treiber führt zu unterschiedlichen Ausprägungen

Vertikales Kommunikationssystem (Kompetitiv)		Horizontales Kommunikationssystem (Kooperativ)
<b>Streben nach Status (v.a. am Anfang)</b>	<b>Treiber</b>	<b>Streben nach Verbindung</b>
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)

## 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.
<b>Geschwindigkeit</b>	Schnell	Langsam	Sehr langsam
<b>Art</b>	Inhaltliche Rivalität, nicht absichtlich verletzend	Persönlich, verletzend, sexistisch, beleidigend	
<b>Argumente</b>	Überlegenes Sachwissen gewinnt	Keine Wirkung mehr! (Sachlicher Konter wirkungslos)	
<b>Ironie</b>	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

					<b>Kill Talk</b>
				<b>Minus Talk</b>	
		<b>Nadelstich Politik</b>			
	<b>High-Talk-Täuschung</b>				
<b>Inhalt</b>	<b>High Talk</b> Diskussion, akademisches oder fachliches Niveau.	Vordergründig High-Talk Subjektivierte Argumente oder Scheinargumente. Verdeckt unsachliche & blossstellende Fragen Hervorrufen von schlechtem Gewissen	Nicht mehr intellektuell Kleine Demütigungen (jmd. nicht einladen, beiläufig übergehen) Einzelne Zumutungen, kleinere übergreifige 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
<b>Beispiel</b>	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 einem 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 einem 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 könne 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

## Eskalationen & Handlungsoptionen

Analysiere 1-2 Beispiele aus Deinem Arbeitsumfeld

- Situation beschreiben
- Was war meine damalige Reaktion
- In welches Eskalationsmodell würde die Situation passen? Welche Stufe?
- Welche Handlungsoptionen gäbe es noch?



## 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

## Der nächste Schritt

Das werde ich in den nächsten 3  
Wochen umsetzen...



## 7 Abschluss

### Wie weiter?

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

## Abschlussrunde

