Sprache als …

… Schlüssel zum Erfolg

Erfolg folgt einer bestimmten Struktur

Der Begriff Matrix lässt sich auf das lateinische Wort mater zurückführen, was Stammmutter heißt. Matrix bezeichnet eine Grundstruktur, die eine bestimmte Wirklichkeit zur Folge hat. Auch Erfolge oder Misserfolge sind u.a. als Folgen unserer jeweiligen mentalen Matrix, unserer Gedanken, Empfindungen und Gefühle, anzusehen. Diese Matrix kann mit der Mechanik einer Drehorgel verglichen werden: So wie das Muster auf der Walze die Musik verursacht, können auch wir nur „spielen“, was auf unserer „Walze“ ist. Stört uns etwas an unserem „Walzer“, gilt es, unsere alten Muster auszumustern und neue Erfolgsmuster zu schaffen. Zuvor jedoch müssen wir uns der im Hintergrund wirkenden Strukturen bewusst werden, welche oft in seit Jahrzehnten eingefahrenen Spuren verlaufen.

Der Mensch ist ein Gewohnheitstier!

Neue Spuren zu legen braucht indes innere Stärke, Kontinuität und Tiefe, denn allzu leicht rutschen wir mit der Macht der Gewohnheit zurück in alte Spuren. Selbst erneute Misserfolge schrecken nicht ab, Hauptsache, wir brauchen die vertrauten Strukturen nicht zu verlassen! Doch sind im Laufe unseres Lebens immer wieder neue Denk- und Verhaltensmuster erforderlich, kontinuierlicher Wandel gehört zur Erfolgsmatrix.

Persönlicher Wandel führt zum Erfolg

Es gibt individuelle Zeiten des Wandels, wenn wir in eine neue Phase unseres Lebens eintreten, beispielsweise von der Schule in den Beruf wechseln. Oder wenn wir in unserer „Lebensmitte“ in die Wechseljahre kommen. Die Endlichkeit unseres Lebens beginnt uns klar zu werden. Nach dem Kabarettisten Hanns Dieter Hüsch sollten wir nun ab und an über den Friedhof schlendern, damit wir später nicht aus allen Wolken fallen. Die Lebensmitte dient der Rückbesinnung und Neubewertung: Was ist uns wirklich wichtig und wertvoll? Was soll im nächsten Lebensabschnitt maßgeblich sein? Unternehmer, die diese Zeitqualität nutzen, beginnen ihre Nachfolge zu reflektieren und sichern damit den Fortbestand ihres Unternehmens. Oder Sinnlosigkeit und Resignation machen sich breit. Anstelle des Brennens für Inhalte und Unternehmensziele, eines „Burn-ins“, weicht der Geist der Begeisterung einem „Burn-out“, dem Ausgebranntsein.

Der globale Wandel verlangt ein intuitives Management

Daneben gibt es, im Kleinen wie im Großen, kollektive Wechseljahre, bei welchen alle richtig ins Schwitzen kommen. So etwa beim globalen Wandel, einem Wechsel, der weder weggespritzt noch wegdiskutiert werden kann.

Das lateinische crisis heißt Höhepunkt, entscheidende Wendung. Auch das chinesische Zeichen für Krise ist doppelsinnig: Einerseits symbolisiert es „Gefahr“ und gebietet wachsam zu sein, andererseits steht es für „Möglichkeit“. Wer wachsam ist, wird neue Möglichkeiten sehen und ergreifen können. Zu den Erfordernissen unserer Zeit gehört, dass wir neue Spuren finden, uns neu spüren, neu

Jeder will Recht haben, jeder braucht einen der Unrecht hat – so funktioniert die Beschwerdeschaukel

Foto: Rolf van Melis, Pixelio

„einspuren“, unserer Intuition folgen und ein intuitives Management entwickeln, sprich: den richtigen Riecher zur rechten Zeit haben. Unternehmer, die nur damit beschäftigt sind, das, was unweigerlich zusammenbrechen wird, zu halten, statt das, was aufbricht, wahrzunehmen und ihm zu folgen, verpassen die Vielfalt der Möglichkeiten; das Wachstum findet ohne sie statt. Denn dem Wachstum ist es egal, wer mit ihm wächst!

Das Täter-Opfer-Hamsterrad führt zum Misserfolg

Sich tot stellen kann tödlich enden!

Die kollektive Wendezeit, auch Paradigmenwechsel genannt, erfordert neue Denk- und Verhaltensmuster. Doch kaum einer schreit Hurra, wenn sich Neues breit macht. Meist dominiert die Angst vor ungewisser Zukunft und Kontrollverlust. Hier besteht die Gefahr, dass alte Reflexe sich Bahn brechen. So fallen manche Unternehmer und Mitarbeiter in Zeiten der Rezession in eine Art Lähmung, sie werden unfähig zu handeln. Bei den Tieren kennen wir das als Lähmungs- oder Totstellreflex, der durchaus lebensrettend sein kann. Für den Igel, der sich auf der Straße einrollt, endet der Reflex allerdings tödlich – ähnlich wie für manchen Unternehmer, der sich einigelt, als würde dann der globale Wandel wie eine Schlechtwetterlage an ihm vorüberziehen.

Durch den Lähmungs- oder Totstellreflex opfern wir unsere Wichtigkeit und weigern uns, unser Potenzial zu ent-wickeln: auszupacken, was in uns steckt, und anzupacken, was es anzupacken gilt. In vielen deutschen Firmen dominiert die Resignation, Schwere macht sich breit, und aus der Begeisterung geborene Kreativität und Lösungsdenken verblassen. Un-Lust treibt ein Unternehmen unweigerlich in den bilanziellen Ver-Lust, in die wirtschaftliche Depression.

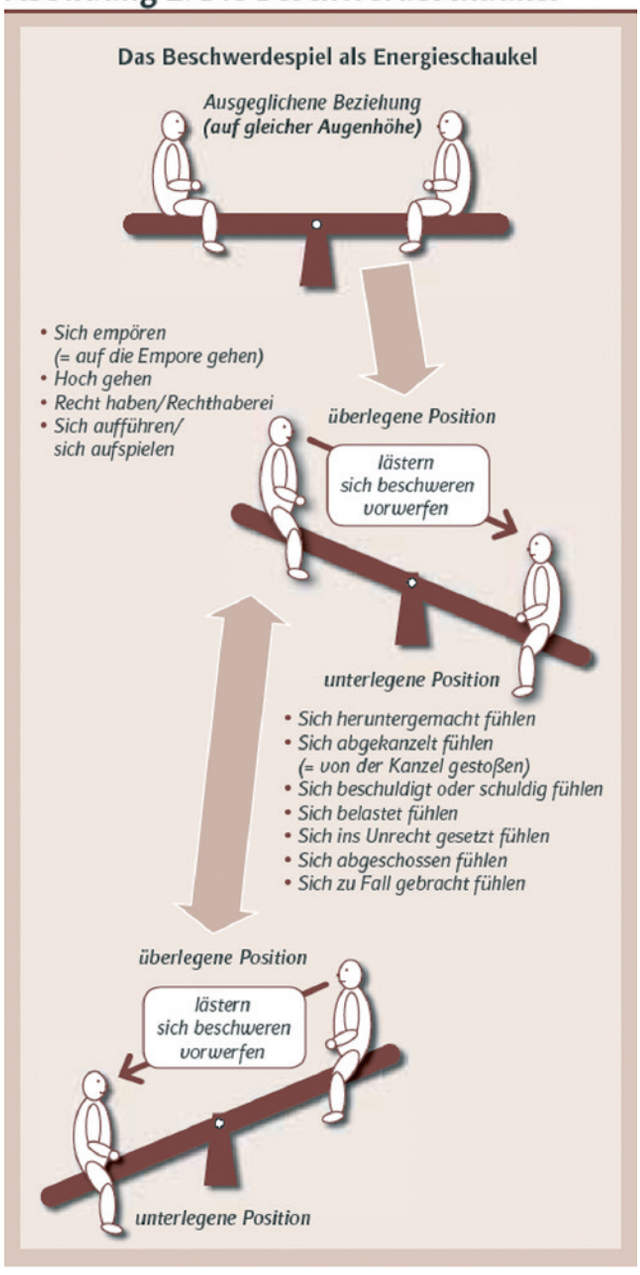
Angriff ist die „beste“ Verteidigung!

Den Gegenpol zum Lähmungs- und Totstellreflex bildet in der Tierwelt der Angriffsreflex. Ein Panther stellt sich nicht tot, er greift an. Auch Menschen, die sich von einer wirtschaftlichen Situation bedroht fühlen oder in ständigem Ärger leben, können dazu neigen anzugreifen. Schon der Volksmund weiß: „Mit Ärger wird es immer ärger.“ Daraus folgt eine Dauerbeschwerde: über das Unternehmen, über Gott und die schlechte Welt. Statt aufgetragene Lasten als Aufgaben zu sehen, neigen Menschen zum Lästern, oder sie frönen Lastern. Die Beschwerde endet im Vorwurf, stets ist irgendjemand an irgendetwas schuld.

Mit Beschwerden schaukeln wir uns hoch

Mit dem Vorwurf werden Menschen, die sich als Opfer fühlen, zum Täter. Weil sie meinen, „unten“ zu sein, empören sie sich, gehen auf die Empore und versuchen andere, die sie „oben“ vermuten, abzukanzeln, also von der Kanzel zu werfen. Das Täter-Opfer-Spiel, dargestellt im Modell „Beschwerdeschaukel“, nimmt seinen Lauf. Der „Runtergemachte“ aber mag ebenfalls nicht unten bleiben, sondern wird seinerseits versuchen, diejenigen, die oben sind, niederzumachen. Jeder will recht haben, jeder braucht einen, der unrecht hat. Jeder Täter braucht ein Opfer. Doch starke Persönlichkeiten, Menschen, die in ihrer Mitte ruhen, müssen nicht recht haben.

Abbildung 1: Die Beschwerdeschaukel



Quelle: Joachim Schaffer-Suchomel, Klaus Krebs, „Du bist, was du sagst“, S. 98, mvg Verlag 2006

Der Fluchtreflex treibt den Workaholic an

Während der eine flucht, zieht der andere die Flucht vor. In der Tierwelt existiert neben dem Angriffsreflex auch der Fluchtreflex. Ein Pferd wird automatisch flüchten, wenn Gefahr droht – im Gegensatz zum Hund, der seinen Herrn unter Einsatz seines Lebens verteidigt.

Viele Führungskräfte stellen sich schlichtweg nicht den Herausforderungen der Zeit, sondern flüchten in die Arbeit, arbeiten immer mehr und immer schneller. So mancher wurde von seiner Familie nicht mehr wiedergesehen. Solcher Aktionismus gehört in die Verhaltenskategorie des Fluchtreflexes. Ein weiser Spruch besagt, dass es keinen Sinn macht, die Geschwindigkeit zu erhöhen, wenn wir auf dem falschen Weg sind. Unternehmer mit Hang zum Aktionismus stecken ihre Mitarbeiter entweder mit ihrer Hektik an, oder sie lähmen sie. Gerade die sensibleren Mitarbeiter werden unfähig zu handeln.

Täter und Opfer verkleiden sich als Retter

Um das Verwirrspiel komplett zu machen, kommt neben Täter und Opfer noch der „Retter“ auf den Plan. Häufig entpuppt er sich als Wolf im Schafspelz, etwa der Finanzberater, der mit einer dubiosen Fondbeteiligung verspricht, Ihre Rente zu si-

Foto: S. Hofschläger, Pixelio

chern. In Wahrheit aber macht er sich seine eigenen Taschen voll.
Aber auch Opfer spielen gerne Retter. Wer sich selbst nicht helfen kann, kommt leicht auf den Helfertrip, bekannt als Helfersyndrom. Dieser Typus ist eher konfliktscheu. Harmonie um jeden Preis scheint ihm das Wichtigste zu sein. Er redet gern um den heißen Brei, kann stundenlange Kreisgespräche führen und die Teilnehmer einer Teambesprechung in komplette Lethargie versetzen. Spätestens hier zeigt sich, dass er in Wirklichkeit aus der Opferhaltung spricht, denn er lässt andere die eigene Lähmung leben.

Das Retter-Spiel ist ein Komödienstadel

Ein Praxisbeispiel: Eine Lektorin opfert ihren heiligen Sonntag, weil ein Kunde zum x-ten Male erst in letzter Sekunde seinen Text abliefert. Auf meine Frage, warum machst du das, antwortet sie: „Ich muss ihm doch helfen, sonst verpasst er den Redaktionsschluss.“ Der Autor aber bedankt sich nicht einmal. Daraufhin schreibt sie ihm eine böse Mail. Damit ist aus dem Opfer, das retten wollte, ein Täter geworden. Der Autor, ursprünglich der „Täter“, versteht die Welt nicht mehr und sieht sich außerstande, auf die Mail zu reagieren. Er ist gelähmt, wird also zum Opfer, was die Lektorin noch saurer werden lässt, weil sie die Lähmung als Arroganz interpretiert. Der Konflikt nimmt seinen Lauf …

Der Gewinnertypus

Dem sich immer schneller drehenden Hamsterrad des Verlierertypus im Täter-Opfer-Retter-Spiel stehen drei positive Grundpositionen des Gewinnertypus gegenüber:

Der Vertrauensvolle

Dem verstummenden Opfer steht der vertrauensvolle Typus gegenüber, der mit Ruhe und Gelassenheit die Dinge angeht.

Der Motivator

Dem emotional überschießenden Täter steht der motivierende Typus gegenüber, der andere lobt, wertschätzt und begeisternd mitzunehmen versteht.

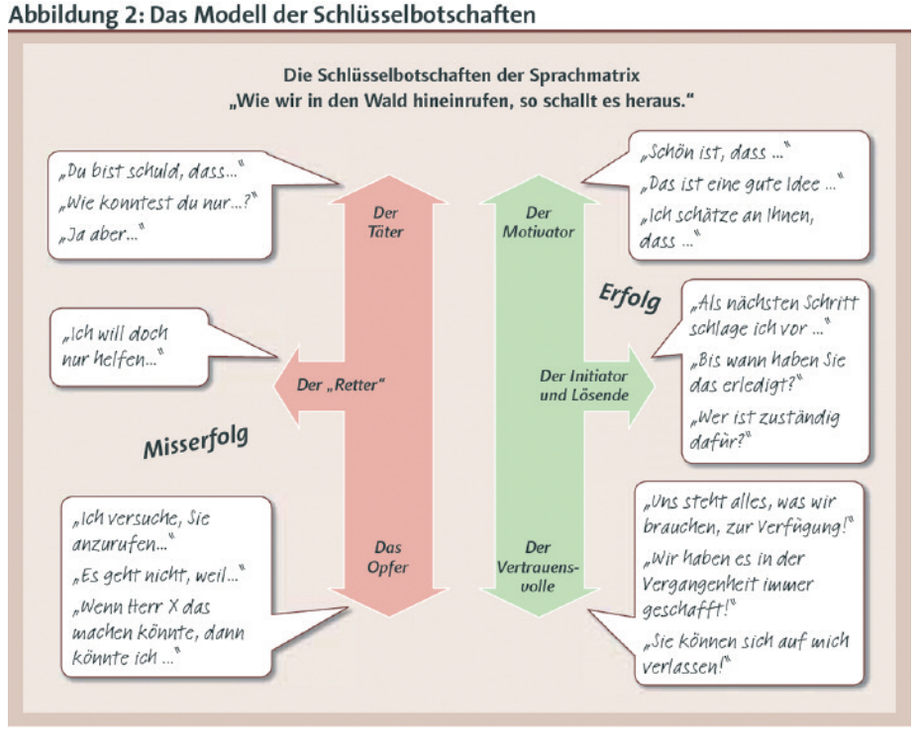
Der Initiator

Der Retter wird zum Initiator. Statt sich mit alten Geschichten aufzuhalten, zeigt er sich stets lösungs- und zukunftsorientiert. Er erkennt Wesentliches, fasst zusammen und schlägt konkrete Schritte vor.

Die positiven Grundpositionen in der Balance führen zum Erfolg

Der Gewinnertypus kann andere nur gewinnen, wenn er in der Lage ist, die drei beschriebenen Positionierungen wie drei Bälle mit Leichtigkeit zu jonglieren. Er erkennt die Selbst-Verständlichkeit von Personen und Situationen. Authentisch ist ein Mensch, der sich selbst versteht, der selbstverständlich Fehler macht und dies auch anderen zugesteht, der hinfällt und wieder aufsteht, weil er aus seinen Fehlern lernt.
Doch jegliche Gefühlspositionierungen treten bis zu einem gewissen Grad im Positiven wie im Negativen in Erscheinung. Folglich besteht stets die Gefahr, dass auch Gewinner wieder auf der Verliererseite landen. Ohne Vertrauen und genügend Begeisterung kann aus dem Initiator jener Führungstypus werden, der auf Teufel komm raus Erfolg haben will und hierfür letztlich über Leichen geht. Und ohne kräftige Lösungsimpulse wird aus dem Vertrauensvollen ein langweiliger Allesversteher und aus dem Motivator ein Aktionist – seine Begeisterung endet als Strohfeuer.

Abbildung 2: Das Modell der Schlüsselbotschaften



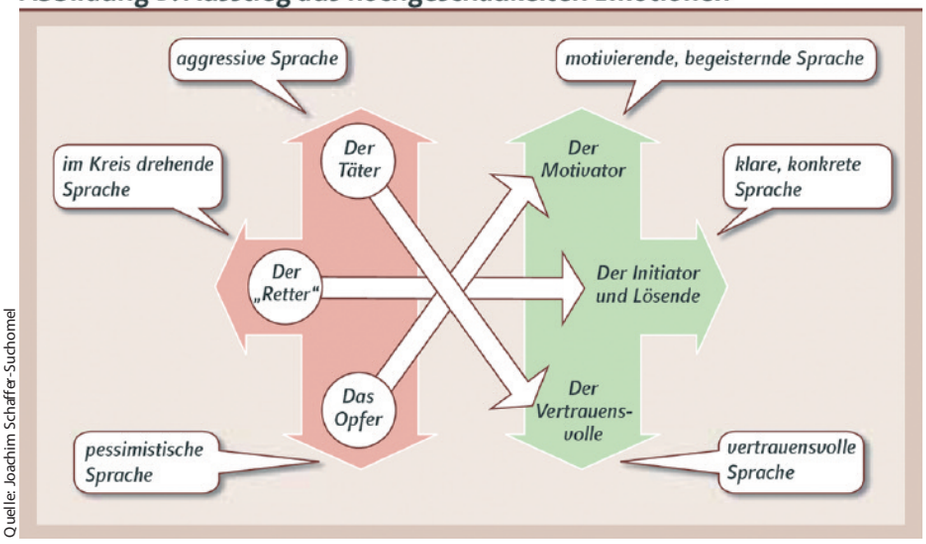
Quelle: Joachim Schaffer-Suchomel in Kooperation mit Martina Pletsch-Betancourt

Was unsere Sprache über Emotionen verrät

Aus welcher Gefühlspositionierung ein Mensch spricht, drückt sich in Körperhaltung, Mimik und Gestik aus, ist an der Stimme, am Tonfall und an der Sprache zu erkennen. Auch wenn uns das meist nicht bewusst ist, gehen wir schnell in Resonanz. Ein geknickter Mensch hat eine geknickte Körperhaltung, er spricht eher ängstlich: „Ich versuche Sie anzurufen" oder „Eigentlich geht es mir gut". Die Resonanz kann darin bestehen, dass die Angesprochenen ebenfalls unsicher werden – oder ärgerlich und wütend. Wieder wird das Täter-Opfer-Hamsterrad angetrieben.

Im Modell „Schlüsselbotschaften" sind unterschiedliche Sprachmuster aus der Misserfolgs- beziehungsweise der Erfolgssprache dargestellt.

Abbildung 3: Ausstieg aus hochgeschaukelten Emotionen



Quelle: Joachim Schaffer-Suchomel

Lösungsansätze für den Ausstieg aus dem Hamsterrad

Praxisbeispiel 1

Die Mitarbeitersprache beeinflusst die Kundenzufriedenheit

- **Ausgangssituation:** Ein Kunde ruft an und beschwert sich: „Sie sind schuld, dass die Ware nicht rechtzeitig geliefert wurde!"
- **Kontraproduktive Reaktion 1:** „Nein, das kann nicht sein! Wir haben Ihre Bestellung rechtzeitig weitergeleitet." Unausgesprochen sagen wir damit: „Wir haben alles richtig gemacht. Sie liegen falsch und sind selbst schuld." Wir greifen an, um nicht in der Opferrolle zu landen und Unrecht zu haben, indem wir aus der Täterposition antworten.
  Kontraproduktive Reaktion 2: „Ich weiß jetzt auch nicht, was wir machen sollen." Hier spricht ein hilfloses Opfer, der Kunde reagiert unter Umständen unwirsch aufgebracht, seine Täterposition verstärkt sich.
- **Lösungsansätze:** „Ich verstehe Ihren Ärger. Ich schlage vor, ich sehe nach, was schiefgelaufen ist, und melde mich wieder bei Ihnen … Sicher finden wir eine Lösung." Mit einer solchen Reaktion wird Vertrauen und Zuversicht transportiert, und der Kunde wird auf Lösungsorientierung statt auf Konfrontation eingestimmt. Das Problem selbst tritt in den Hintergrund.

Praxisbeispiel 2

Die Sprache der Führungskraft motiviert oder demotiviert

- **Ausgangssituation:** Ein Mitarbeiter geht seine Aufgabe zögerlich an. Man spürt seine Unsicherheit und sein Unbehagen.
- **Kontraproduktive Reaktion aus der überheblichen Täterposition:** „Stellen Sie sich nicht so an!" Damit riskieren wir, dass der Mitarbeiter resigniert und sich noch weniger zutraut.
- **Lösungsansätze:** „Ich weiß, dass Sie es können. Vor einigen Wochen haben Sie eine ähnliche Aufgabe gut gelöst, und zwar ohne meine Hilfe!" Mit dieser Antwort sind wir wertschätzend und motivieren den Mitarbeiter.

Praxisbeispiel 3

Erfolgreiches Handeln im Team durch klare Strukturen

- **Ausgangssituation:** Ein Team sucht eine Lösung für ein Problem. Alle machen Vorschläge, alle sehen sich in der Retterposition. Dabei verlieren sie sich in Endlosbeiträgen. Wesentliches wird nicht auf den Punkt gebracht, heiße Eisen werden nicht angepackt.
- **Kontraproduktive Reaktion:** Auch Ihnen fällt noch ein Beitrag ein, den Sie unbedingt erzählen wollen.
- **Lösungsansätze:** Gibt es einen Teamleiter? Gibt es einen Zeitrahmen, eine Tagesordnung? Was sind die Brennpunkte? Wie wurden solche Probleme in der Vergangenheit gelöst? Welche konkreten Schritte sind zu tun?

Vom Reflex zum Reflektieren

Die aufgebrachte Sprache eines „Täters" braucht eine ruhige, Vertrauen übermittelnde Sprache, einen positiven Gegenpol. Die Resignation eines „Opfers" braucht eine Sicherheit gebende und Hoffnung transportierende, eine begeisternde Antwort. Der „Retter" braucht eine klare Sprache mit konkreten Schritten. Insgesamt müssen Sie aber bedenken: Neue Muster werden nicht immer mit sofortigem Erfolg belohnt. Alte Resonanzen, Ihre wie die Ihrer Kunden und Mitarbeiter, wirken eine gewisse Zeit heimlich, still und leise weiter aus dem Hintergrund. Mit wachsender Sicherheit machen Sie auf Dauer auch Ihre Kunden und Mitarbeiter sicher und fördern eine vertrauensvolle, nachhaltige Kunden- und Mitarbeiterbeziehung.

Das Erlernen neuer Muster ist in der Gruppe möglich und mit dem Team erfahrbar. Der Gewinnertypus geht den Weg vom Projizieren zum gemeinsamen Gestalten von konkreten Projekten. Der Einzelkämpfer fällt dem Paradigmawechsel zum Opfer. Das Zauberwort heißt Synergie! ■

Joachim Schaffer-Suchomel

Autor

Joachim Schaffer-Suchomel ist Diplompädagoge, Persönlichkeitscoach, Autor.

Weitere Informationen:
www.brainfresh.net
E-Mail: **info@brainfresh.net**