

Ben Furman

Zum Glück ist es nicht weit

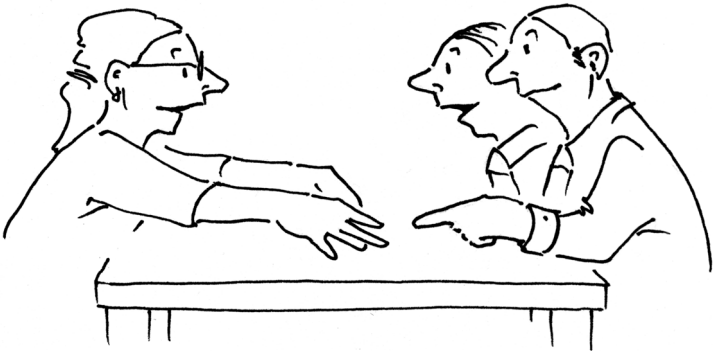
Sieben Kompetenzen
für eine bessere Beziehung
zu sich und anderen

Aus dem Englischen von Weronika M. Jakubowska

2019

4 Andere effektiv beeinflussen

*Beeinflussen Sie andere, ohne ihnen das Gefühl zu geben,
Sie würden sie kritisieren.*



Vor Jahren, als sein Sohn noch klein war, war mein Kollege Tapani ehrenamtlich als Fußballtrainer in dem Verein tätig, in dem auch sein Sohn spielte. Als man Tapani fragte, ob er eine der Juniorenmannschaften trainieren würde, war er zunächst nicht sonderlich begeistert davon, diese Aufgabe zu übernehmen. Derjenige, der ihn davon zu überzeugen versuchte, versicherte ihm jedoch, dass er überhaupt keine Vorerfahrung bräuchte. Er sollte einfach nur die anderen beiden Trainer beobachten und es ihnen nachtun.

Widerstrebend willigte Tapani ein und wurde kurzerhand zum Trainer einer Mannschaft von jungen aufstrebenden Fußballern. Eines der Dinge, die er durch die Beobachtung seiner beiden Trainerkollegen rasch lernte, war, den Jungen Befehle zuzurufen: »Jan, raus aus dem Abseits!«, »Ronnie, renn!«, »Dennis, pass auf, was die anderen Spieler machen!«. Es wurde ihm schnell klar, dass es eine ziemliche Herausforderung war, die Jungen dazu zu bewegen, dass sie taten, was er wollte. Oft endete es damit, dass ein Spieler, wenn er endlich mal den Ball erwischte, ihn einfach behielt, anstatt ihn einem Mannschaftskollegen zuzupassen – vielleicht in der Hoffnung, selbst ein Tor zu schießen. Kein Wunder also, dass die Mannschaft ständig Spiele verlor.

Bald dämmerte es Tapani, dass es nicht funktionierte, die Jungen einfach dafür zu kritisieren, dass sie den Ball nicht weitergaben, oder sie bei Spielen anzuschreien, dass sie passen sollen. Außerdem stand dieses Anschreien in geradezu beschämender Weise in Widerspruch zu seiner Identität als Fürsprecher des lösungsfokussierten und anderer positiver Ansätze in der Arbeit mit Menschen.

Also beschloss er eines Tages, seine Taktik zu ändern. Anstatt die Kinder anzuschreien, würde er sie nun loben. Das einzige Problem dabei war, dass es da so wenig gab, wofür man sie hätte loben können.

Beim nächsten Spiel blieb Tapani die ganze erste Halbzeit über still. Als die Jungen in der Pause auf ihn zukamen, lobte

er sie ganz begeistert: »Gut gemacht, Jungs! Ich bin stolz auf euch!« Die Jungen blickten verduzt. »Warum sagst du das, Trainer? Was haben wir denn gemacht?«, fragte einer. Tapani brauchte also ganz schnell etwas, das sein Lob rechtfertigen würde. »Ich habe gesehen, dass ihr euch sehr bemüht habt, einander den Ball zuzupassen, und einigen von euch ist es sogar fast gelungen! Gut gemacht!« Die Jungen reagierten sehr positiv darauf. Einer sagte: »Oh, es ist dir aufgefallen! Ich habe es echt versucht, aber ein Junge aus der gegnerischen Mannschaft stand im Weg. Sonst hätte ich den Ball David zugespült, der war ja da.«

Tapani war überrascht, dass dieses Lob bei den Kindern Wirkung zeigte: In der zweiten Halbzeit starteten sie wesentlich mehr Versuche, einander den Ball zuzupassen.

Diese Geschichte hat mich beeindruckt, und ich habe sie oft in meine Vorträge eingebaut. Nach einem Vortrag, in dem ich auch diese Geschichte erzählt hatte, sprach mich eine Dame an. »Die Geschichte, die Sie über den Trainer erzählt haben, der es geschafft hat, dass die Jungen den Ball weiterpassen, habe ich schon mal gehört«, sagte sie.

»Oh, das tut mir leid«, antwortete ich peinlich berührt. »So sind wir Trainer nun mal oft, wir erzählen dieselben Geschichten jahrein jahraus.«

»Oh, nein, bitte verstehen Sie mich nicht falsch. So meine ich das gar nicht. Ich wollte Ihnen nur sagen: Als ich die Geschichte vor ein paar Jahren zum ersten Mal hörte, fühlte ich mich so inspiriert, dass ich beschloss, dasselbe an meinem Mann auszuprobieren.«

»An Ihrem Mann? Wie das denn?«, fragte ich neugierig.

»Jahrelang habe ich mich immer wieder mit meinem Mann in die Haare gekriegt wegen des Müllwegbringens«, begann sie zu erklären. »Es ist seine Aufgabe, und er hat mir immer und immer wieder versprochen, dass er es machen würde, hat es aber nie gemacht. Ich habe sogar mit Scheidung gedroht – ver-

gebens. Und als ich diese Geschichte hörte, beschloss ich, den Trainer-Ansatz zu versuchen.«

»Echt? Wie ging es weiter?«

Eines Morgens, als er zum Frühstück in die Küche kam, zeigte ich auf den Müllsack, den ich gut sichtbar an die Wand gelehnt hatte, und sagte: »Du glaubst gar nicht, wie ich mich gefreut habe, als ich in deinen Augen sah, dass du diesen Müllsack rausbringen würdest.«

»Und ...?«

»Er griff sich den Müllsack und sagte: ›Kein Problem, mein Schatz, das mache ich sofort.««

»Wow! Aber hat er das dann nur dieses eine Mal gemacht oder haben Sie es geschafft, dass es zur Gewohnheit wird?«

»Seitdem macht er es immer, aber lange Zeit musste ich ihn jedes Mal dafür loben.«

Jeder von uns hat zuweilen das Bedürfnis, in das Verhalten anderer einzugreifen – zu Hause auf das Verhalten des Kindes oder Partners einzuwirken, bei der Arbeit auf einen Kollegen oder gar den Chef.

Oft hört man, man könne nur sich selbst ändern, nicht jedoch andere. Doch das geht an der Realität vorbei. Wir müssen unsere Kinder schließlich erziehen. Und manchmal müssen wir auch unseren Partner ein bisschen erziehen, sodass der Umgang miteinander für uns angenehmer wird. Manager müssen auf ihre Angestellten einwirken, und Angestellte wiederum aufeinander. Man kann eigentlich gar nicht anders, als zu versuchen, Einfluss auf andere auszuüben. Es geht allerdings vielmehr darum, dass wir innehalten und darüber nachdenken, wie wir das möglichst gut tun können.

Die Beeinflussung anderer als Alltagskompetenz

Auf andere Menschen einzuwirken ist eine kommunikative Fähigkeit, die die meisten von uns noch verbessern können. Oft versuchen wir auf ineffektive Weise, Einfluss auf andere zu nehmen. Das führt eher zu einer Verschlechterung als zu einer Besserung des Verhaltens, das wir verändert sehen möchten. Kritisieren wir einen Menschen für sein Verhalten, sieht er sich genötigt, sein Verhalten zu verteidigen, was eine Verhaltensänderung nur noch schwieriger macht. Jemandem, der sein Verhalten gerade erst vehement verteidigt hat, wird es schwerfallen, dieses Verhalten im nächsten Moment zu ändern.

Es gibt jedoch eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie man Kritik an anderen zum Ausdruck bringen kann. Wir können das auf eine grobe und rücksichtslose Art tun, mit dem Ergebnis, dass unser Gegenüber sein Verhalten eher nicht ändern wird. Wir können aber auch lernen, auf eine kluge, elegante und gütige Art Kritik zu üben, die es unserem Gegenüber ermöglicht, sein Verhalten zu ändern – und es sogar gerne zu ändern.

Die Hände

Wir können versuchen, andere Menschen auf lösungsfokussierte Weise zu beeinflussen. Gemeinsam mit meinem Kollegen Tapani Ahola habe ich ein Lehrinstrument entwickelt, mit dem wir über viele Jahre in aller Herren Länder vielen tausend Menschen diese Fähigkeit beibringen konnten. Unser Spitzname für dieses Instrument lautet »die Hände«, denn es beinhaltet ein Experiment, bei dem die Teilnehmer auf zwei grundverschiedene Arten versuchen, einander zu beeinflussen oder sich gegenseitig Feedback zu geben. Im ersten Teil erfahren die Teilnehmer am eigenen Leib, was es bedeutet, wenn ihnen jemand mit der »Mecker-Hand«, wie wir sie nennen, Feedback gibt, oder eben auf

eine Art, die das Problem nur verstärkt. Im zweiten Teil machen die Teilnehmer unmittelbar selbst die Erfahrung, was es bedeutet, wenn sie von derselben Person bezüglich desselben Verhaltens auf lösungsfokussierte und rücksichtsvolle Art Feedback bekommen – nämlich mit der »Wunsch-Hand«. Um das zu erläutern brauchen wir ein Beispiel. Denken wir uns eine Frau, die auf das Verhalten ihres Mannes einwirken möchte. Ihr Mann hat die schlechte Angewohnheit, seine Stimme zu erheben, wenn er sich aufregt.

Die Mecker-Hand

Wenn die Frau ihrem Mann mit der Mecker-Hand Rückmeldung gäbe, würde sie die folgenden fünf Leitsätze, repräsentiert von den fünf Fingern, befolgen:

- 1) *Der Immer-Finger*: Man verwende Attribute wie »immer« oder »jedes Mal« oder »nie«.
- 2) *Der Fehler-Finger*: Man teile der betreffenden Person rundheraus und so deutlich wie möglich mit, was sie falsch macht.
- 3) *Der Konsequenzen-Finger*: Man beschreibe die zahlreichen negativen Konsequenzen des Verhaltens.
- 4) *Der Begründungs-Finger*: Man biete der Person eine Begründung dafür an, warum sie sich so verhält, wie sie sich verhält.
- 5) *Der taube Finger*: Man kritisiere die Person dafür, dass sie einem nicht zuhört.

Würde die Frau diese Leitsätze befolgen, fiele ihr Feedback an ihren Mann in etwa so aus (die Ziffern im Text beziehen sich auf die oben angeführte Nummerierung der Finger):

»Immer (1) wenn wir über etwas Wichtiges reden müssen, (2) wirst du sauer und fängst an herumzuschreien. (3) Das ist unerträglich und macht es unmöglich, mit dir zu kommunizieren. Und es geht ja nicht nur mir so. Unsere Tochter leidet genauso unter deinem Geschrei. Sie hat sich schon mehrfach in die Hose gemacht, wenn du mich angeschrien hast. (4) Was ist los mit dir? Warum musst du ständig herumschreien? Deine Mutter hat mir erzählt, dass dein Vater genauso war. Was ist denn nur mit euch Männern los, dass ihr gleich rumschreit, wenn es mal ansatzweise emotional wird? (5) Ich weiß nicht, wie oft wir schon darüber gesprochen haben, aber du hörst nicht zu. Du bist vollkommen immun gegen jegliche Art von Feedback.«

Die Mecker-Hand löst beim Empfänger eine automatische Abwehrreaktion aus. Kritik, die auf diese Art geäußert wird, empfinden wir nicht als wohlmeinende Unterstützung, unser Verhalten zu ändern, sondern als Angriff auf uns als Person. Aus diesem Grund ist es wahrscheinlich, dass der Mann aus unserem Beispiel in etwa folgendermaßen reagieren würde:

»Immerzu regst du dich darüber auf, dass ich manchmal laut werde, wenn wir was diskutieren. Ich versteh das nicht. Jeder wird doch mal laut. Du doch auch, du merkst es nur nicht. Ich verstehe nicht, was dich so stört. Wieso machst du da so eine große Sache draus? Ja, okay, sie hat ein oder zwei Mal in die Hose gemacht, aber das hat doch nichts damit zu tun, dass ich laut geworden bin. Kinder müssen lernen, dass Eltern auch mal ihre Gefühle rauslassen. Oder willst du etwa, dass deine Tochter in so einem Puppenhaus groß wird wie du? Willst du wirklich, dass sie lernt, um jeden Preis den Schein zu wahren, wie es in deiner Familie alle tun?«

Die Wunsch-Hand

Wenn die Frau nun auf die folgende Art entlang der Leitsätze der Wunsch-Hand am Verhalten ihres Mannes Kritik üben würde, klänge ihr Feedback ganz anders. Die Wunsch-Hand setzt sich zusammen aus den folgenden Fingern bzw. Leitsätzen:

- 1) *Der Kontakt-Finger*: Fangen Sie damit an, dass Sie einen Kontakt zu dem Menschen herstellen, auf den Sie einwirken möchten.
- 2) *Der Wunsch-Finger*: Erklären Sie der Person, welches Verhalten Sie persönlich in Zukunft bevorzugen würden.
- 3) *Der Vorteile-Finger*: Zeigen Sie die Vorteile auf, die es für den Betreffenden sowie für andere in seinem Umfeld mit sich brächte, würde er ihrem Wunsch folgen (anstatt die negativen Konsequenzen aufzuzählen, die es mit sich brächte, das bisherige Verhalten beizubehalten).
- 4) *Vertrauens-Finger*: Überzeugen Sie die betreffende Person, dass Sie daran glauben, dass sie es schaffen kann.
- 5) *Der Vereinbarungs-Finger*: Treffen Sie gemeinsam eine Vereinbarung für die Zukunft und lassen Sie den betreffenden Menschen entscheiden, wie er daran erinnert werden möchte, falls er mal vergessen sollte, sich an die Vereinbarung zu halten.

Würde die Frau aus unserem Beispiel diese Leitsätze befolgen, könnte sie ihren Gedanken in etwa wie folgt Ausdruck verleihen:

»Lieber Samuel, (1) du weißt, wie sehr ich dich liebe, aber es gibt da eine Sache hinsichtlich unserer Kommunikation, über die ich gerne mit dir sprechen möchte. Könntest du dir bitte heute Abend etwas Zeit nehmen, sodass wir darüber sprechen können? (2) Du kannst dir vermutlich denken, worüber ich mit dir sprechen möchte. Ich habe einen Wunsch an dich. Du weißt ja, dass du dazu

neigst, laut zu werden, wenn du dich über etwas aufregst. Ich finde das nicht gut, und ich würde mir wünschen, dass du lernst, in Gesprächslautstärke mit mir zu sprechen. (3) Dann wäre es für mich leichter, mit dir zu sprechen, und ich denke, unserer Tochter würde es auch guttun, wenn sie an unserem Beispiel lernen könnte, dass man Dinge in Ruhe miteinander besprechen kann. Ich glaube auch, dass du wahrscheinlich ebenfalls zufriedener mit unseren Gesprächen wärst, wenn du es schaffen würdest, ruhig zu bleiben, oder was meinst du? (4) Ich glaube, du kannst das, schließlich habe ich schon oft gesehen, dass du es kannst. (5) Was meinst du? Was würdest du vorschlagen? Und natürlich bin ich auch bereit zu hören, ob du Wünsche an mich hast bezüglich unserer Kommunikation. Und was ist, wenn du mal vergessen solltest, was wir jetzt vereinbaren, und ich merken würde, dass du laut wirst: Darf ich dich dann irgendwie daran erinnern? Und was meinst du, auf welche Art könnte ich dich am besten daran erinnern, falls du es mal vergisst?«

1. Stellen Sie Kontakt her!

Wenn wir bei Rückmeldungen an andere die Leitsätze der Wunsch-Hand befolgen, beginnen wir zunächst damit, auf wohlwollende Art und Weise in einen echten Kontakt zu treten. Damit bereiten wir unser Gegenüber darauf vor zuzuhören. Wir können etwa sagen »Ich möchte gerne mit dir sprechen«, »Ich habe einen Wunsch an dich«, »Ich habe da eine Idee, die ich dir gerne vorschlagen möchte« oder »Ich möchte dich um etwas bitten«. Kindern ist dieses Prinzip anscheinend von Natur aus vertraut. Sie beginnen Gespräche mit ihren Eltern gerne so: »Ich erzähle dir was, aber nur, wenn du versprichst, dass du nicht sauer auf mich wirst.« Um einen Kontakt erst einmal herzustellen, ist es hilfreich, wenn man zunächst beispielsweise fragt: »Hättest du mal ein paar Minuten Zeit?«, »Können wir uns nach dem Abendessen mal unterhalten?«, »Ist es dir recht, wenn wir hier sprechen, oder sollen wir woanders hingehen?«. Indem