

## Kommunikationswissenschaftler Christian-Rainer Weisbach

# Kein Gelaber!

*So schließt sich der Kreis: Im Gespräch mit Christian-Rainer Weisbach, freischaffender Kommunikationspsychologe und Professor am Institut der Erziehungswissenschaften in Tübingen, geht es schließlich um das Gespräch selbst. Ein schwindelfreies Interview mit hohem Nutzfaktor.*

**Herr Weisbach, Sie sind Experte in Gesprächsführung. Überlassen Sie heute mir die Führung?**

**WEISBACH** / Immer. Wenn Sie Ihre Ziele erreichen, ist das die größte Gewähr dafür, dass ich meine erreiche. Wenn ich gegen Sie arbeite, werden Sie mauern, enttäuscht oder frustriert sein – was auch immer. Und letztlich sind Sie am längeren Hebel.

**Denkt man an Polit-Talks, kann Gesprächsführung aber einfach nur bedeuten, dass man als Befragter die Gelegenheit nutzt, um jemanden zuzutexten.**

**WEISBACH** / Ein Großmeister darin war der Altkanzler Helmut Schmidt. Der konnte sagen, was er meinte, das jetzt gesagt werden müsse – egal ob das gefragt wurde. Aber wichtig ist immer das Ziel: Wenn jemand nur seinen Text abspult, war er verdammt erfolglos. Er muss irgendetwas im Anderen

bewegen. Der bewegt sich doch nicht dadurch, dass er zugetextet wird. Auch in unserem Gespräch, fangen Sie doch erst an neugierig zu werden, wenn Sie das Gefühl haben: Das hat etwas mit mir zu tun!?!)

**Stimmt. Wie sieht es mit Kommunikation im beruflichen Umfeld aus?**

**WEISBACH** / In der fachlichen Ausbildung fragt man viel zu selten: Wer ist eigentlich mein Gegenüber? Wo liegen dessen Interessen, Grenzen, sein Unverständnis? Dabei geht es um emotionale Intelligenz! Als Chef habe ich die eigenen Gefühle wie die des Gegenübers ernst zu nehmen – ob sie einem gerade in den Kram passen oder nicht. Sich darüber hinwegzusetzen führt selten zum Erfolg. Da müssen viele Führungskräfte noch Nachhilfestunden nehmen. Weil sie enorme Angst vor Gefühlen haben.

**Auch vor den eigenen?**

**WEISBACH** / Zweifel sind doch in unserer männlich dominierten Welt ein Tabu. Sorgen und Befürchtungen erst recht! Die vorherrschenden typischen Hau-Ruck-Sätze und Durchhalteparolen sind „Augen zu und durch“ oder „Wir müssen uns jetzt zusammenreißen“. Das erinnert mich immer so ein bisschen

Professor Christian-Rainer Weisbach, geboren 1951, studierte Pädagogik, Psychologie und Soziologie in Tübingen. Schon während seiner Promotionszeit durchlief er diverse Zusatzausbildungen in Richtung Beratung wie beispielsweise Krisenintervention. Weisbach ist neben seiner Hochschultätigkeit als Professor an den Universitäten Tübingen und Hohenheim seit zwanzig Jahren als Referent in der betrieblichen Fort- und Weiterbildung tätig. Er gibt regelmäßige Einzel- und Paarberatung sowie Supervision und Coaching. Unter vielen anderen coachte er Führungskräfte der Siemens oder Mitropa AG in Gesprächsführung und Konfliktmoderation.



an lautes Schreien vor Angst im Walde. Anstatt sich einzugestehen: Wir haben erhebliche Zweifel und Sorgen.

**Aber gerade in der derzeitigen Konjunkturlage kommt man mit Zweifeln auch nicht weiter. Also woher den Mut nehmen?**

**WEISBACH** / Verzagtheit führt zu Lähmung und das ist genau das, was wir heute erleben: Pläne werden einfach liegen gelassen – es könnte ja schief gehen! Zuversicht zu verbreiten ist konstruktiv. Und dazu muss man über Chancen reden.

**Verkommt das Reden über Chancen nicht langsam zum Gerede? Wem das Wasser bis zum Hals steht, hat andere Sorgen.**

**WEISBACH** / Ich unterrichte ja Krisenkommunikation. Da sitzen meistens Führungskräfte, die durchweg in der Krise sind – beruflich wie persönlich. Eine ganz natürliche Reaktion in diesem Zustand ist, dass wir uns festhalten. Aber das Festhalten ist auch eines am Vertrauten, das uns in die Krise geführt hat. Man kennt das vom Autofahren: Wenn wir schleudern, bremsen wir. Im Schleudertraining lernt man in dieser Situation stattdessen Gas zu geben. Das erfordert enormen Mut und Überwindung.

**Ohne Mitarbeiter und deren kompetente Führung geht das kaum. Reichen kommunikative Methoden und Begriffe wie „Team“ oder „Feedback“ dafür aus?**

**WEISBACH** / Feedback heißt ja Rückmeldung und die ist nur konstruktiv, wenn der Empfänger sie überhaupt hören will.

Oft besteht eigentlich ein Änderungswunsch an den Anderen, man scheut sich aber diesen einzufordern und sagt es übers Feedback. Das ist Scheiße in Geschenkpapier! Ein Beispiel: Der Mitarbeiter gibt seine Arbeit ohne Absprache nicht fristgerecht ab. Dann ist nicht die Unpünktlichkeit das Problem, sondern die Geringschätzung des Vorgesetzten. Genau das muss offen kommuniziert werden – auch damit der andere über sein Verhalten nachdenkt.

**Wann stößt interne Kommunikation an ihre Grenzen?**

**WEISBACH** / Wenn ich mich als Führungskraft nicht traue, das Thema Wertschätzung zum eigentlichen Gegenstand zu machen. Aus Angst davor, dass der andere womöglich sagt: Ja, ich nehme sie nicht ernst!

**Dann kommt im Zweifel alles auf den Tisch!**

**WEISBACH** / Ja und das tut weh. Viele vermeiden das, indem sie lieber auf Nebenschauplätzen kämpfen, Regelwerke einführen oder mit Drohungen mundtot machen.

**Kann man auf die Gefühle jedes Mitarbeiters gleich reagieren?**

**WEISBACH** / Es geht nicht um das Gefühlsleben, sondern inwieweit man den Mitarbeiter respektvoll in seine Entscheidungen mit einbezieht. Gebe ich meiner Sekretärin unabgesprochen eine Aufgabe, die sie schnell erledigen soll, bringe ich ihre bisherigen Prioritäten durcheinander. Diese Konsequenzen müssen mir klar sein und ich sollte auch darauf eingehen! Das ändert natürlich

nichts an den Fakten, aber sie fühlt sich respektiert. Das reicht. Oder ich bitte meine Mitarbeiterin um Überstunden, weil heute noch ein Angebot raus muss. Sie hat aber später einen Termin. Bei „Ober sticht Unter“ lernt sie, dass mir das als Chef nichts wert ist. Frage ich aber, wie man Anliegen und Termin trotzdem vereinbaren kann, wird sie auch über Lösungswege nachdenken. Ich muss die Gefühle des Anderen permanent ernst nehmen, auch wenn es anstrengend ist. Der Mitarbeiter soll ja „mitarbeiten“. Das verpflichtet mich, ihn ständig in meine Planungen und Überlegungen mit einzubeziehen, sonst ist er nur Befehlsempfänger.

**Wie sieht es bei Entlassungen aus?**

**WEISBACH** / Konkretes Beispiel: Im letzten Jahr musste ein Geschäftsführer seinen 70 Mitarbeitern mitteilen, dass die gesamte Abteilung bis 2011 nach Budapest verlegt wird, aber keiner von ihnen mitgehen kann. Das konnte er konstruktiv gestalten, weil er den Mitarbeitern ihren Schreck, ihren Ärger zubilligte. An den Fakten konnte er nichts ändern, die waren durch das Mutterunternehmen vorgegeben. Aber er versicherte die gesamten Möglichkeiten fair zu betrachten, vom Übergang in andere Positionen über Empfehlungen bis zum Vorruhestand. Und das Tolle daran war: Jeder durfte laut Gefühle zeigen, musste diese Entscheidung in keiner Weise gut finden oder schlucken. Alle durften aufbegehren und machten bis zum Schluss einen loyalen Job.

**Gibt es eine Gesprächsmethode, die keine Rücksicht auf Machtgefüge nimmt und unabhängig von Hierarchien funktioniert?**

**WEISBACH** / „Gegen Wertschätzung ist kein Kraut gewachsen“, sagte mal eine Studentin lapidar. Das stimmt. Die Wertschätzung kann der Mitarbeiter dem Vorgesetzten gegenüber genauso an den Tag legen, wie der Schüler dem Lehrer, das Kind den Eltern und jeweils umgekehrt – das ist hierarchieunabhängig. Was ich beobachte ist, wir glauben auf Wertschätzung verzichten zu können, wenn wir Macht haben. So meint der Chef, er hat's dem Mitarbeiter gegenüber nicht nötig oder auch der Kunde gegenüber dem Verkäufer, weil er denkt, er zahlt und hat ein Recht darauf geringschätzig mit dem Personal umzuspringen.

**Kann man den eigenen Kommunikationsstil grundsätzlich überhaupt verändern?**

**WEISBACH** / Wenn man bereit ist Neues hinzuzunehmen, ja. Manche fragen sich, wie sie aus dem Hamsterrad rauskommen. Dafür müssen sie ihre bisherigen Verhaltensweisen oder Fehler gar nicht abstellen – vorausgesetzt sie möchten lernen auf bestimmte, immer wiederkehrende Situationen anders reagieren zu können, andere Lösungen parat zu haben.

**Apropos neue Mittel: Digitale Medien vernetzen schnell und sollen die Kommunikation erleichtern. Aber durch Mail, SMS, Twitter & Co. entstehen auch Konflikte, wird künstlich Zeit- und Handlungsdruck erzeugt ...**

**WEISBACH** / Es geht schon bei der Geringschätzung im E-Mailbereich los, wo

Nachrichten nur so strotzen vor Orthographiefehlern. Damit drücke ich aus, dass es mir nicht wert ist, es noch mal durchzulesen, es muss auch so gehen. Das ist auch eine Botschaft an den Empfänger: Du bist es mir nicht wert. Geht es um schnelle Entscheidungen kann man das schon in der Betreffzeile äußern: „Bitte um Zustimmung“ lesen sie doch völlig anders, als wenn da nur „Termin“ steht.

**Sind wir Sklaven unserer eigenen medialen Schöpfung?**

**WEISBACH** / Sie sind Sklave in dem Maße, wie Sie einem Kontrollbedürfnis nachgehen oder eine Ersatzfunktion befriedigen: „Man muss doch wissen, was läuft!“ Nehmen Sie das Handy. Viele haben es so eingerichtet, dass sie ständig erreichbar sein wollen und sie müssen es dann auch. Wir müssen uns also fragen, wozu dienen Mobilfunk, Twitter und andere Internetnetzwerke und was ist unsere eigentliche Triebfeder, was trägt uns im Leben? Die einen ruhen in sich selbst und sehen einem Mangel an Informationsfluss gelassen entgegen, andere müssen sogar im Urlaub ihre Mails checken.

**Können Sie sich im Gespräch noch „normal“ unterhalten?**

**WEISBACH** / Das ist wie mit allen Fähigkeiten, die man lernt, sie gehen einem in Fleisch und Blut über. Können Sie Fahrradfahren, überlegen Sie auch nicht, wie Sie das Gleichgewicht in der Kurve halten – Sie tun es. Meine Kinder sind mit diesen Methoden groß geworden und können das für ihre eigenen Interessen perfekt anwenden.

**Und Sie durchschauen sie und umgekehrt?**

**WEISBACH** / Jedenfalls frage ich mich dann: Was ist mir denn wichtig? Ernst genommen werden. Solange ich ernst genommen werde, fühle ich mich nicht manipuliert oder unbotmäßig behandelt.

**Zum Abschluss: Wie fanden Sie meine Gesprächsführung?**

**WEISBACH** / Wenn Sie damit leben können, dass ich genau das gesagt habe, was ich sagen wollte?

**Kann ich. Vielen Dank für das Gespräch.**

**Aus der WNA Februar 2010**

**Das Gespräch führte Alexander Wiemer**