

(Fortsetzung von Seite 1)

gar eine Rezession kommt. Viele erwarten eine solche Beruhigung nach den Olympischen Spielen im Jahre 2008. Geopolitisch entsteht in Asien eine spannende Konstellation. Der Kontinent, der über 30 Jahre ökonomisch von Japan dominiert wurde, sucht nach einem neuen geopolitischen Gleichgewicht, in dem Indien, Russland, China, die ASEAN-Länder und die USA als pazifische Macht ihre neuen Rollen definieren müssen. Viele Fragen sind dabei noch zu klären. Insbesondere durch die Entwicklung Chinas zu einer ökonomischen, politischen und militärischen «Supermacht» wird das bestehende Gleichgewicht in Asien empfindlich gestört.

### Unmögliche Vorhersage

Unternehmen sind gut beraten, wenn sie bei ihren globalen Strategien in unterschiedlichen Szenarien denken. Diese helfen dabei, sich gedanklich für eine Welt vorzubereiten, die kaum zu prognostizieren ist. Wer glaubt z.B. die zukünftige Entwicklung in China oder Russland verlässlich für die nächsten fünf bis zehn Jahre voraussehen, der ist entweder ein Phantast oder ein unrealistischer Optimist. Beides ist für die Entwicklung erfolgreicher globaler Strategien nicht förderlich. Mit Hilfe von unterschiedlichen Szenarien sollten Unternehmen nicht nur über Markteintritts- oder Markterweiterungsstrategien in den «Emerging Markets» nachdenken, sondern auch darüber, wie bei einer negativen Entwicklung, Marktaustrittsstrategien aussehen können. Risikobereitschaft gehört zum Unternehmertum, aber man kann durch ein intelligentes Risikomanagement bei der Entwicklung globaler Strategien zumindest die Verlustwahrscheinlichkeit und -höhe positiv beeinflussen.

(\*) Professor Dr. Manfred Perlit hat u.a. einen Lehrstuhl für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Internationales Management an der Universität Mannheim.

«ZfU Tagung Zukunfts- und Wachstumsmärkte», 24. bis 25.04.2007, [www.zfu.ch/weiterbildung/seminare/zuwt.htm](http://www.zfu.ch/weiterbildung/seminare/zuwt.htm)

## Alltagskommunikation

# Weichspüler vermeiden!

**Eine direkte, klare und konkrete Kommunikation ist der Schlüssel zum Ziel. Viel zu oft noch unterlaufen Fehler in der Ausdrucksweise und Haltung. Sie verwehren uns den gewünschten Erfolg.**

von Hildegard Knill (\*)

Am Schluss eines Meetings meldet sich Bruno M. zu Wort. Er senkt den Blick zu Boden und sagt mit fader Stimme: «Ich möchte nur noch eine Frage stellen: Haben wir eigentlich noch genügend Mittel, um das Projekt XY zu bezahlen?» Während des Sprechens hielt Bruno die Arme unter dem Tisch verschränkt. Der Körper wirkte eingefallen. Könnte Bruno diesen Einstieg in einer Videoaufzeichnung betrachten, würde er vermutlich selbst erkennen, dass seine Frage mit vielen unnötigen Abschwächungen gekoppelt war:

Zuerst der Konjunktiv: «Ich möchte», statt: «Ich habe noch eine Frage». Der mangelnde Blickkontakt und die fade Stimme schwächen die Aussage zusätzlich ab. Die Zurückhaltung wird nicht nur durch die «zurückgenommene» Stimme, sondern auch noch durch die fehlende Gestik und eingefallene Körperhaltung abgeschwächt. Es ist erstaunlich, wie wenig sich die Menschen bewusst sind, dass Aussagen nur deshalb nicht überzeugen oder falsch verstanden werden, weil sie abgeschwächt wurden. Die Wirkung des nonverbalen Verhaltens beeinflusst den Überzeugungsprozess enorm.

### 1. Abschwächende Worte

Dazu gehören Wörter wie: Eigentlich, vielleicht, ein bisschen, ein wenig, scheinbar,

vermutlich, nur, mal, irgendwie und relativ. «Es ist relativ warm.» Ist es nun warm oder kalt? Es fehlt die Relativierung zu einem Bezugspunkt. Auch Politiker wählen vielfach vage Formulierungen, um sich nicht festlegen zu müssen (bewusst?). Es lohnt sich, diese «Weichspüler» gezielt zu eliminieren. Erstaunlich: Viele Redner benutzen so genannte «Flicklaute» (Denkpausen werden akustisch begleitet), beispielsweise mit «Also, Aeh, Gell» usw.

### 2. Die Möglichkeitsform

Der Konjunktiv ist zwar eine wichtige grammatikalische Form, um etwas höflich auszudrücken. Er darf jedoch nicht dazu führen, konkrete Fakten abzuschwächen. Wenn gleich Sachverhalte klar und eindeutig sind, wird in der Alltagskommunikation die Konjunktivform falsch eingesetzt. «Ich möchte Sie vorstellen» oder «Ich möchte Herrn Meier noch den Dank aussprechen». Der Sprechende glaubt, die zurückhaltende Möglichkeitsform sei diplomatischer, bescheidener. Weshalb verdanken wir den Redner nicht direkt?

«Herr Meier ich danke Ihnen für diesen aufschlussreichen Vortrag!» Statt: «Ich hätte



Hildegard Knill

da noch einen Vorschlag.» Sagen Sie: «Ich schlage Ihnen vor.» Selbst in Lokalradios hören wir von Moderatoren am Schluss der Sendung: «Das wäre es.» Obschon die Sendung er-

folgreich gesendet worden war. Es müsste heissen: «Das war's.» Wäre nämlich die Sendung nicht zu hören gewesen, dann hätte ja gar keine Möglichkeit bestanden, die Sendung wahrzunehmen.

### 2. Vorgeschaltete «Weichmacher»

Unnötig sind alle vorgeschalteten Abschwächungen, wie: «Ich will mal sagen,...». «Ohne zu lügen muss ich Ihnen sagen, dass...». Auch die Formulierung: «Normalerweise würde ich behaupten», zählt zu den vorgeschalteten Weichmachern.

### 3. Kompetenz mildern

Zahlreiche Sätze mindern die Kompetenz, weil sie mit abschwächenden Worten und Konjunktiv-Formulierungen gekoppelt sind. Ein Beispiel: «Ich wollte nur mal fragen, ob das doch nicht machbar wäre» (nur, wäre). Oder: «Die Idee scheint mir irgendwie gut» (scheint, irgendwie).

### 4. Entschuldigungen

Entschuldigungen verdeutlichen, dass jemand die Schuld von sich weisen muss: «Ich weiss nicht genau, ob meine Bemerkung richtig aufgefasst wird...», tönt es dann.

### 5. Unnötige Abschlussfragen

Erstaunlich, wie Abschlussbemerkungen oder Abschlussfragen ein gutes kompaktes Argument abschwächen können. Beispielsweise: «Ist Ihnen mein Vorschlag zu kompliziert?» «Überzeugt Sie mein Argument nicht?»

Die These, «Es gibt keine dummen Fragen, es gibt nur dumme Antworten!», trifft leider nicht immer zu. Es gibt tatsächlich unge-schickte Fragen. Dazu gehören die unnöti-

gen Abschlussfragen, welche das eigene Argument abschwächen. Die Frage lenkt die Gedanken auf das Negative, auf Bedenken. Somit wird das eigene Argumentationsgebäude geschwächt.

### 6. Abschwächende Signale

Wer den Augenkontakt meidet, wer die Gestik blockiert, wer vor dem Reden nicht dafür sorgt, dass es ihm wohl ist, schwächt seine Aussage ab.

### 7. Stimme die nicht stimmt

Fehlt die Dynamik, die Stütze, so fehlt die Überzeugungskraft. Weil die Stimme mit unserer inneren Stimmung übereinstimmt, ist letztlich unsere Einstellung ausschlaggebend. Freuen wir uns, etwas mitteilen zu dürfen? Die Begeisterung muss echt sein.

### 8. Verallgemeinerungen

Verallgemeinerungen wie, «nie, immer, alle, keiner» können wir mit konkreten Aussagen ersetzen. Zum Beispiel: «Heute, nächstes Jahr, am Wochenende». Nennen wir deshalb auch konkrete Namen: «Renate und Fritz».

### Die Erkenntnis

Reden wir direkter, eindeutiger, konkreter! Ich möchte zum Schluss lediglich noch eine Kleinigkeit anfügen: Vielleicht könnten Sie im Alltag künftig ein wenig an sich arbeiten. Eigentlich geht es nur um eine Kleinigkeit: Falls Sie unter Umständen sogenannte «Weichspüler» entdecken würden: Schenken Sie diesen Abschwächungen irgendwie ein bisschen mehr Aufmerksamkeit. Möglicherweise könnte ihnen dieser Tipp dann doch noch etwas helfen. Die Aufgabe könnte sich dann möglicherweise lohnen. Oder überzeugt Sie der Rat nicht? Entschuldigung – Es war ja nur so ein Gedanke, der hilfreich sein könnte.

(\*) Hildegard Knill, [www.knill.com](http://www.knill.com), ist diplomierte Audioagogin und Kommunikationsberaterin. Sie beschäftigt sich seit Jahren mit «Frauenrhetorik». [k-k@bluwin.ch](mailto:k-k@bluwin.ch), [www.rhetorik.ch](http://www.rhetorik.ch)