

Verbal-Attacken geschickt abfedern

Stellen Sie sich vor, Sie halten eine Präsentation vor einer Gruppe. Plötzlich sagt einer der Zuhörer zu Ihnen: „Alles Quatsch, was Sie uns hier erzählen!“ Nun ist eine schnelle und souveräne Reaktion gefragt. Mit bestimmten Taktiken kann man bei Verbal-Attacken geschickt kontern.

Die Erkenntnisse der Therapeutin Virginia Satir helfen, solche Momente zu überstehen. Sie kategorisierte die häufigsten Verhaltensweisen im Umgang mit Kritik in vier verschiedene Typen: den Rationalisierer, den Ankläger, den Ablenker und den Beschwichtiger. Überprüfen Sie nun, in welcher der vier Satir-Kategorien Sie sich am ehesten wiedererkennen.

Reaktionstypen auf Kritik

1 Sind Sie ein typischer Rationalisierer im Umgang mit Kritik?

- ▶ Sie hinterfragen die Kritik so lange im Detail, bis nichts mehr kommt.
- ▶ Sie unterstützen Ihre Meinung mit Zitaten anderer Experten.
- ▶ Sie belegen Ihre Argumentation mit Statistiken und Studien.
- ▶ Sie stellen den Angriff als These in der Gruppe zur Diskussion und hoffen darauf, dass es sich um eine Einzelmeinung handelt.

2 Sind Sie ein typischer Ankläger im Umgang mit Kritik?

- ▶ Sie zahlen die Beleidigungen mit gleicher Münze heim.
- ▶ Sie denken: Auge um Auge, Zahn um Zahn.

- ▶ Sie steigen verbal in den Ring und wollen diesen Kampf gewinnen.
- ▶ Sie ziehen die Aussagen des Angreifers ins Lächerliche.
- ▶ Sie warten auf eine Gelegenheit, den Angreifer als inkompetent vorzuführen.

3 Sind Sie ein typischer Ablenker im Umgang mit Kritik?

- ▶ Sie machen einfach weiter, ignorieren oder spielen die Kritik herunter.
- ▶ Sie bitten um eine kurze Unterbrechung, um das im Dialog zu klären.
- ▶ Sie erzählen erst mal eine Anekdote, einen Witz oder eine Metapher.
- ▶ Sie vertrösten auf später „Da kommt noch mehr ...“.
- ▶ Sie ziehen die Aufmerksamkeit der Gruppe auf ein anderes Thema.

4 Sind Sie ein typischer Beschwichtiger im Umgang mit Kritik?

- ▶ Sie bedauern, dass Sie diesem Teilnehmer nicht gerecht werden.
- ▶ Sie werden unsicher und versuchen Ihr Vorgehen zu verteidigen.
- ▶ Sie geben der Gruppe Recht und entschuldigen sich.
- ▶ Sie bitten die Gruppe um Hilfe: „Was sollen wir jetzt tun?“
- ▶ Sie gehen von Ihrem Programm ab und machen, was die Gruppe will.

So führen Sie als Rationalisierer auf die Sachebene zurück

Der Rationalisierer benimmt sich bei Angriffen scheinbar vorbildlich, kontrolliert seine Emotionen und bleibt auf der Sachebene, lässt verletzte Kritik erst gar nicht an sich heran, belegt seine Thesen mit Statistiken oder Zitaten anderer Exper-

ten, bewertet nicht, sondern stellt analysierende Fragen.

Aber es ist nicht alles Gold, was glänzt. Denn mit einer pseudo-sachlichen Reportersprache, mit klugen Sprüchen, Zitaten bekannter Persönlichkeiten oder Statistiken demonstriert der Rationalisierer seine Macht und Überlegenheit. So werden unnötige Hierarchie-Gefälle geschaffen. Die Teilnehmer fühlen sich unterlegen und der Macht des Gruppenleiters ausgeliefert.

Dennoch können wir vom wohl dosierten Rationalisierer lernen. Nehmen wir uns ein Beispiel an Mr. Spock, dem Vulkanier aus dem Raumschiff Enterprise. Nichts in der Galaxie konnte seine innere Ruhe gefährden. Seine Reaktionen auf die schlimmsten Ereignisse waren stets sehr reduziert: Er zog eine Augenbraue hoch und sagte „faszinierend“. Indem er jede Situation erst mal würdigte, konnte er immer einen klaren Kopf bewahren. Dazu drei Beispiele aus der Praxis, die eine elegante Anwendung des Rationalisierens beziehungsweise der „Mr.-Spock-Technik“ zeigen.

Der Angreifer wird vom ersten Teil der Antwort verblüfft sein, sofern er ohne den leisen Unterton von Ironie vorgebracht wurde. Mit den wertschätzenden Begriffen, wie „interessant“, „erstaunlich“ oder „gut“, läuft die Verletzung ins Leere und zwar ohne Gesichtsverlust für den Angreifer. Der Weg ist bereitet, um auf die Sachebene zurückzukehren.

So gehen Sie als Ankläger humorvoll auf Konfrontation

Der typische Ankläger ist das genaue Gegenteil des Rationalisierers. Begegnet er einem Angreifer, wird er zum Terminator. Er missachtet im schlimmsten Fall alle Regeln der guten Sitten, denn er wird schon mal unkontrolliert laut und ebenfalls verletzend.

Natürlich ist das keine Art für einen Gruppenleiter im 21. Jahrhundert. Es macht einfach keinen Sinn, jeden Kritiker gleich platt zu machen. Dennoch ist bei der Ankläger-Methode nicht alles so daneben, wie es im ersten Moment scheint. Zum einen sieht die Gruppe, dass ihr Leiter auch nur ein Mensch ist, der Gefühle hat, die verletzt werden können. Die Grenzen werden schnell deutlich. Zum anderen weist die Emotionalität auf ein hohes Engagement hin. Das spürt die Gruppe ebenfalls. Außerdem kann es einzelne Teilnehmer geben, die



Autor

Manuela Dollinger,
Fachbuchautorin und
Lehrtrainerin (www.in-sel-seminare.com),
Geschäftsführerin von

www.competence-on-top.de – einem Qualifizierungsprogramm speziell für Top-Manager, Telefon: 08246/1295, manuela.dollinger@t-online.de

Die besten Antworten

	„Mr.-Spock-Technik“	Witzige „Ja-genau-Technik“	„Jetzt-nicht-später-Technik“	„Hilf-mir-Angel“ und „Es-tut-mir-Leid-Formel“
Der Teilnehmer provoziert den Kursleiter: „Das Seminar bringt doch eh nix für mich!“	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interessant ... können Sie mir das genauer erklären? ▶ Gut ... und was müsste sich hier ändern, damit es etwas bringt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ja genau! ... aber wenn mein Seminar schon nichts bringt, dann kann es ja wenigstens auch nicht schaden. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jetzt ... lassen Sie mich erst mal dieses Kapitel abschließen, dann ändern Sie vielleicht Ihre Meinung. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es tut mir leid, dass der Kurs Ihre Erwartungen noch nicht trifft. Jetzt könnte ich auf Ihre Bedürfnisse eingehen, wenn Sie mir sagen, wie?
Der Mitarbeiter sabotiert die Führungskraft: „Das neue Arbeitszeitmodell ist ein totaler Mist!“	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstaunlich ... dass Sie das jetzt nach 2 Wochen schon beurteilen können. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ja genau! ... aber dann kann es das Unternehmen ja gut düngen. ▶ Ja genau! ... und alle Firmen, die das Modell vor uns eingeführt haben, sind heute pleite – das beste Beispiel dazu ist BMW. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jetzt ... lassen Sie uns doch die ersten Erfahrungen mit dem Modell machen, bevor Sie den Stab darüber brechen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es tut mir leid, dass Ihnen das neue Arbeitszeitmodell noch nicht gefällt. Ich kann es im Moment nicht ändern. Bitte helfen Sie mir trotzdem bei der Umsetzung.
Der Kunde sagt wütend zum Kundenberater: „Eure Preise sind eine Unverschämtheit, Ihr seid richtige Blutsauger!“	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Interessant und schade zugleich ... dass Kunden häufiger die Preise als die konkreten Leistungen der Anbieter vergleichen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ja genau! ... wir wissen auch nicht, wie unsere Kunden das schaffen, trotz unserer Preise zu überleben und Gewinne zu erwirtschaften. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Jetzt ... lassen Sie mich erstmal die Funktionen unseres Produktes erklären und dann können Sie über die Preise immer noch klagen. 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Es tut mir leid, dass Sie unsere Preise so verärgern. Ich kann den Preis nicht ändern, aber wenn Sie mir erlauben, kann ich Ihnen erläutern, was Sie genau für Ihr Geld bekommen.

tatsächlich nur diese eine Sprache verstehen.

Eine elegante und weniger aggressive Variante des Anklägers ist die Provokation mit Humor. Frank Farelli, der Begründer der „provokativen Therapie“ zeigt, wie es geht: Man zwinkert dem Angreifer mit einem verschmitzten Lächeln zu und bestätigt die Richtigkeit der Beleidigung sofort mit großer Begeisterung durch ein helles „Ja genau!“.

Das kräftige Überziehen der Kritik soll den Angreifer liebevoll karikieren und nicht schulmeister. Deshalb ist bei der Provokation mit Humor auf einen warmen Unterton und das Zwinkern im Auge zu achten. Nur so kann es gelingen, die Gruppe zum Lachen zu bringen und das Klima zu entspannen. Bei einer heiteren Stimmung fällt es jedem Angreifer schwer, seine Aggressionen aufrechtzuerhalten.

So ziehen sich Ablenker geschickt aus der Affäre

Es gibt Menschen, die sind unheimlich talentiert im Ausweichen von Konflikten. Das sind nach Virginia Satir die typischen Ablenker, die Kritik gerne überhören oder überspielen, sich selber die Dinge schön reden und alles rechtfertigen können, sich auf kein Streitgespräch oder Rededuell einlassen, wie ein Gummiball von einem Thema zum nächsten hüpfen.

Selbstverständlich werden hier viele Lernchancen vertan. Der Ablenker läuft Gefahr, sich nicht mehr zu entwickeln und an den Bedürfnissen der Teilnehmer, Mitarbeiter oder Kun-

den vorbei zu arbeiten. Unterdrückte Konflikte sind nicht gelöst, sondern brodeln im Untergrund weiter und drücken permanent auf die Stimmung in der Gruppe. Auf der anderen Seite müssen Gruppenleiter wirklich nicht jedes Statement aufgreifen und bearbeiten. Es ist eine Gradwanderung: Geht man zu wenig auf die Kritiker ein, verpasst man vielleicht den richtigen Zeitpunkt zur Klärung oder zum Gegensteuern. Wird dem Angreifer zu viel Aufmerksamkeit gewidmet, leidet die Effizienz und die Betreuung der anderen Gruppenmitglieder.

Der elegante Ablenker findet einen Mittelweg in der „Jetzt-nicht-später-Technik“. Mit ihr wird der massive Einwand erst mal eine Weile auf Eis gelegt, jedoch mit dem Angebot, ihn später zu bearbeiten. Das verschafft dem Gruppenleiter Zeit zum Nachdenken und der Angreifer kühlt bis dahin vielleicht ein wenig ab. Schon mancher Konflikt hat sich so von selbst erledigt.

So nehmen Beschwichtiger den Wind aus den Segeln

Beschwichtiger nehmen sich jede Kritik zu Herzen, geben alles sofort zu und entschuldigen sich, machen sich klein und bitten den Gegner um Hilfe. Viele sind zu stolz für die Beschwichtigungsmethode, dabei ist genau das Gegenteil der Fall. Menschen haben große Macht über andere, die sie an der „Hilf-mir-Angel“ haben. Kaum jemand kann eine Bitte

um Hilfe abschlagen. Das Gleiche gilt für Entschuldigungen. Was will man noch tun, wenn jemand die Schultern hochzieht, seine Fehler zugibt und sagt, es tue ihm Leid? Das nimmt jedem Kritiker den Wind aus den Segeln. Nur starke Persönlichkeiten stehen zu ihren Fehlern und lernen daraus. Die Schwachen dagegen vertuschen sie, verteidigen und rechtfertigen sich. Aufpassen muss der notorische Beschwichtiger nur darauf, dass er sich nicht jeden Kritik-Schuh anzieht.

Elegante Beschwichtiger nutzen zum einen die „Hilf-mir-Angel“ und zum anderen die „Es-tut-mir-leid-Formel“ auf eine besondere Art. Sie entschuldigen sich nicht für das, was ihnen vorgeworfen wird, sondern für das, was sie bei ihrem Gegenüber auslösen wie Ärger oder Ablehnung. Dazu neigen Sie den Kopf und senken die Stimme.

Der elegante Beschwichtiger gibt mit der „Es-tut-mir-leid-Formel“ nichts zu. Und trotzdem kann er damit genauso beruhigen, wie mit einer echten Entschuldigung. Allein die Worte „Es tut mir leid“ zu hören, genügt bereits, um eine versöhnliche Stimmung zu erzeugen und wieder über Inhalte zu sprechen.

Die Unterschiede der vier Satir-Kategorien zeigen sich in der Körpersprache, im Denken und in der Kommunikation. Keines der vier Muster ist besser oder schlechter als ein anderes. Jedes kann in einer eleganten Anwendungsform höchst erfolgreich sein. Und nur wer wählen kann, ist wirklich flexibel. ■