



# Management, Führung & Kommunikation

Dr. Markus Ramming



# Kommunikation II

## Rapport; Reframing & Metamodell der Sprache



# Rapport




Menschen, die sich mögen, verhalten sich  
ähnlich.

Menschen die sich ähnlich verhalten, mögen  
sich

# Rapport

- Rapport wird die gute Verbindung zwischen Menschen genannt.
- Rapport ist wenn Menschen einen guten Draht zueinander haben.
- Andere Menschen sagen dazu „Kontakt haben“, oder „auf einer Wellenlänge“ sein.



Wir können das Verhalten der Anderen  
nachmachen (Pacing). Dabei können wir:

Matchen  
oder  
Spiegeln

# Rapport - Aufbau

## Non-verbal

- Körpersprache
  - Gesten
  - Körperhaltung
  - Rhythmus
- Atmen
  - Rhythmus
- Kleidung
- Frisur
- Schmuck


## Verbal

- Sprache
  - Expertenwörter
  - Allgemeine Ausdrücke
  - Satzlänge
- Tonaler Sprachanteil
  - Tonlage
  - Lautstärke
  - Geschwindigkeit



[http://www.youtube.com/watch?v=EO56I0  
pbLsg](http://www.youtube.com/watch?v=EO56I0pbLsg)





Wenn wir eine Rapport aufgebaut haben,  
wiederholt unser Gegenüber bestimmte  
Gesten (an die Nase fassen, am Ohr kratzen).  
Das nennt man „Leading“



# Reframing



# Reframing

- Umdeuten eines existierenden Bedeutungsrahmens.
- Es gibt
  - Inhaltsreframing
  - Kontextreframing



# Inhaltsreframing

- An ein Ereignis wird eine Bedeutung gehängt. Häufig sind das komplexe Äquivalenzen.
  - Du schenkst mir keine Rosen – also liebst Du mich nicht!
- Beim Reframing wird die Bedeutung eines Ereignisses wird verändert.
  - Ich bin immer so ungeduldig
    - Du willst so schnell wie möglich das Beste für Dich und andere
  - Ich bin langsam
    - Du arbeitest immer sehr sorgfältig und gründlich



# Inhaltsreframing

- Er kommt immer zu spät
- Mit Petra fahre ich nicht mehr mit, die verfährt sich ständig



# Inhaltsreframing

- Er kommt immer zu spät
  - Er geht sehr relaxed mit der Zeit um
- Mit Petra fahre ich nicht mehr mit, die verfährt sich ständig
  - Mit Petra sehe ich immer mehr von der Welt



# Kontextreframing

- Verallgemeinerungen von Situationen bieten sich zum Kontextreframing an.
- In welchem Zusammenhang könnte das Ereignis etwas Positives sein?
  - Ich bin sehr ungeduldig
  - Du kommst bestimmt schneller an Deine Ziele als andere!
  - Er kommt immer zu spät
  - Dann muss er sich wenigstens nie die Werbung im Kino anschauen



# Kontextreframing

- Sylvia ist ja sowas von ehrgeizig
  - Ist es nicht toll, im Beruf Karriere machen zu wollen
- Ich finde, mein Bruder ist so egoistisch
  - Ja, er kann sich beim 100 m Lauf ganz auf sich selbst konzentrieren





# Alles eine Sache der Interpretation

Egoistisch  
Besserwisser  
Negativ  
Tagträumer  
Zerstreut  
Flatterhaft  
Bevormundung  
Laissez-faire  
Distanziert  
Einfältig  
Konfliktvermeidend  
Achtlos

# Alles eine Sache der Interpretation

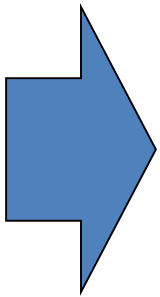
• Selbstbewusst	–	Egoistisch
• Neugierig	–	Besserwisser
• Realistisch	–	Negativ
• Optimistisch	–	Tagträumer
• Kreativ	–	Zerstreut
• Spontan	–	Flatterhaft
• Fürsorge	–	Bevormundung
• Tolerant	–	Laissez-faire
• Zurückhaltend	–	Distanziert
• Uneigennützig	–	Einfältig
• Harmonisch	–	Konfliktvermeidend
• Locker	-	Achtlos



# Metamodel der Sprache

# Meta-Modell der Sprache

- Ist ein Meta-Modell eines Modells
- Es sind Fragen zur Präzisierung von Sprache.



Natürlich auftretende Einschränkungen in der Sprache (linguistisch oder grammatisch) können sichtbar gemacht und aufgehoben werden.

# Prinzip

- Worte sind an Sinneserfahrungen geknüpft

Erfahrung ist nicht die Realität

Wort nicht die Erfahrung

Sprache ist ein Model

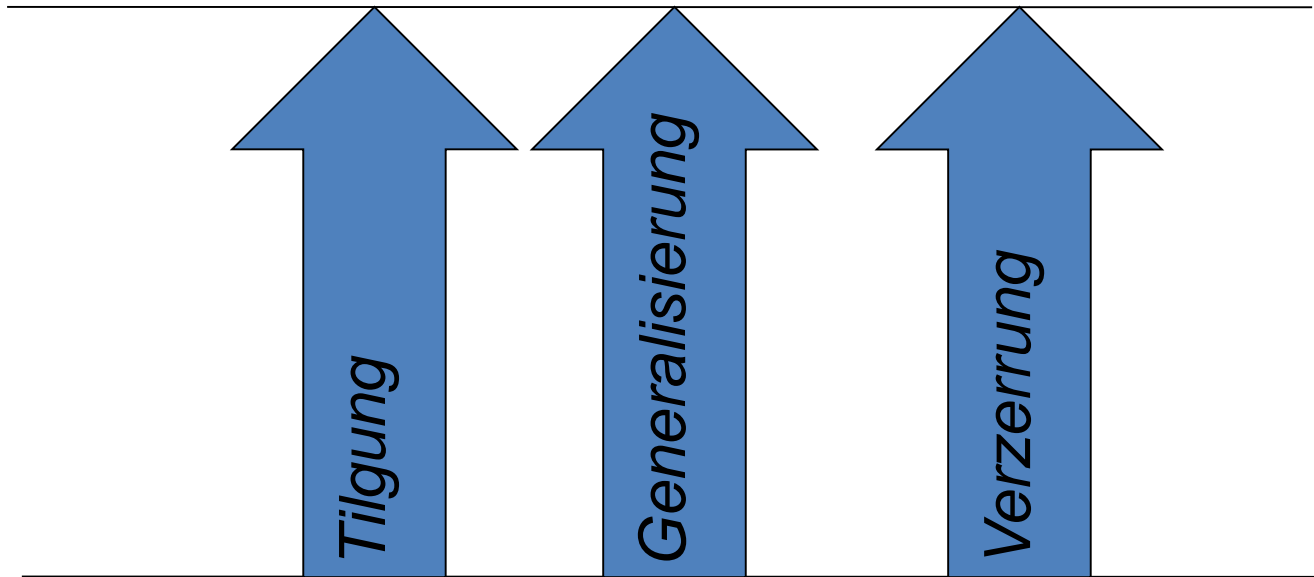


# Noan Chomsky

- Sprache mit Hilfe eines komplexen Regelsystems zu erklären.
- Chomsky formulierte Regeln, die beschreiben, wie die Repräsentation einer Erfahrung zu einem Satz wird.
- Ebenso formulierte Regeln, nach denen ein Mensch einen gehörten Satz mit einer Bedeutung versieht.

# Prinzip

Oberflächenstruktur (Satzform)



Tiefenstruktur (Bedeutung)



# Tilgungen

- Nominalisierungen
- Unspezifische Verben
- Einfache Tilgungen
- Vergleichende Tilgungen
- Unspezifischer Bezugsindex



# Tilgungen

- Nominalisierungen
  - Meine Freiheit ist mir wichtig – Wie willst Du frei sein?
- Unspezifische Verben
  - Mein Chef nervt mich – Wie nervt er Dich?
- Einfache Tilgungen
  - Ich ärgere mich - Worüber
- Vergleichende Tilgungen
  - Er ist besser – In was? Worin?
- Unspezifischer Bezugsindex
  - Der Mitarbeiter hört mir nicht zu – Bei was genau?



# Generalisierungen

- Universelle Quantifizierungen
- Modaloperatoren der Notwendigkeit
- Modaloperatoren der Möglichkeit
- Generalisierter Bezugsindex



# Generalisierungen

- **Universelle Quantifizierungen**
  - Sie hört mir nie zu – Gibt es Ausnahmen?
- **Modaloperatoren der Notwendigkeit**
  - Ich muss.... – Was würde geschehen wenn Du es nicht machst?
- **Modaloperatoren der Möglichkeit**
  - Ich kann nicht, darf nicht..... – Was hält dich davon ab?
- **Generalisierter Bezugsindex**
  - Männer wollen immer nur das eine. - Wer genau?



# Verzerrung

- Gedankenlesen
- Fehlender Performativ
- Ursache-Wirkung
- Komplexe Äquivalenzen

# Verzerrung

- Gedankenlesen
  - Er mag mich nicht – Woher weißt Du das?
- Fehlender Performativ
  - Es ist schlecht, unpünktlich zu sein – Für wen gilt das? Wer sagt das?
- Ursache-Wirkung
  - Du machst mich traurig – Wie mache ich das, Dich traurig zu machen?
- Komplexe Äquivalenzen
  - Da Du mich nicht anschaust, hörst Du mir nicht zu – Hat Dir schon mal jemand zugehört ohne Dich anzuschauen?



# GEWALTFREIE KOMMUNIKATION



# Gewaltfreie Kommunikation (GFK)

„Im Grunde sind es immer  
die Verbindungen mit Menschen,  
die dem Leben seinen Wert geben.“

(Wilhelm von Humboldt)



# Was ist „Gewaltfreie Kommunikation“

... eine von dem Psychologen Marshall B. Rosenberg entwickelte Kommunikations- und Konfliktlösungsmethode

**Sie soll weniger als Werkzeug, sondern eher als Philosophie zur Kommunikation betrachtet werden**





# Ziele

- Gleichstellung aller Beteiligten
- Anliegen aller Beteiligten aufspüren und berücksichtigen
- Handlungs- und Entscheidungsfähigkeit erhöhen
- Win-Win-Lösung erreichen

- Wir werden nie mehr laut!
- Wir sind immer nett zueinander!
  - Jede/r kann machen,  
was sie/er will
  - Wir haben uns alle lieb
  - Hauptsache, wir haben  
darüber gesprochen





- Wir werden nie mehr laut!



- Wir sind immer nett zueinander!

- Jede/r kann machen,  
was sie/er will

- Wir haben uns alle lieb

- Hauptsache, wir haben  
darüber gesprochen





# Grundpfeiler der GFK

1. Beobachtung
2. Gefühl
3. Bedürfniss
4. Strategie

**Die Reihenfolge muss nicht stur eingehalten werden.**



# Grundpfeiler der GFK

## 1. Beobachtung

Beschreibung einer konkreten Handlung oder deren Unterlassung, die unser Wohlbefinden beeinträchtigt. Beobachtung ohne Bewertung oder Interpretation äußern.

## 2. Gefühl

Was fühle ich in dieser Situation, Was der andere? Ziel: Empathischer Kontakt zueinander



# Grundpfeiler der GFK

## 3. Bedürfnis

Welche Bedürfnisse lösen diese Gefühle aus. Welche Bedürfnisse hat der andere?

## 4. Strategie

Äußern einer Bitte um eine konkrete Handlung, die unsere Bedürfnisse befriedigt

# Beispiele

*Wenn **a**, dann fühle ich mich **b**, weil ich **c** brauche.  
Deshalb möchte ich jetzt gerne **d**.*

*Beobachtung*

*Gefühl*

*Bedürfnis*

*Bitte*

# Beispiele

Wenn **a**, dann fühle ich mich **b**, weil ich **c** brauche.  
Deshalb möchte ich jetzt gerne **d**.

## Beobachtung

*du keinen Abend in der Woche mit mir verbringst*

## Gefühl

*einsam / irritiert / unsicher / unwohl / beunruhigt /  
verärgert*

## Bedürfnis

*Liebe und Beachtung / Spaß / Harmonie*

## Bitte

*dass du mir jetzt sagst, ob du am Dienstag mit mir ins  
Restaurant gehst*



# Konkretes Beispiel

- Sie sind ein **Ignorant**, ich fühle mich nicht ernstgenommen!

## 1. Beobachtung

Beschreibung einer konkreten Handlung oder deren Unterlassung, die unser Wohlbefinden beeinträchtigt.  
Beobachtung ohne Bewertung oder Interpretation äußern.

# Beispiel

- Ich warte immer noch auf Ihre Antwort-E-Mail, ich fühle mich **nicht ernstgenommen!**

## 2. Gefühl

Was fühle ich in dieser Situation, Was der andere? Ziel:  
Empathischer Kontakt zueinander

Ernstgenommen zu werden ist ein Bedürfnis, kein Gefühl!

# Beispiel

- Ich warte immer noch auf Ihre Antwort-E-Mail, ich bin verärgert!

## 3. Bedürfnis

Welche Bedürfnisse lösen diese Gefühle aus. Welche Bedürfnisse hat der andere?

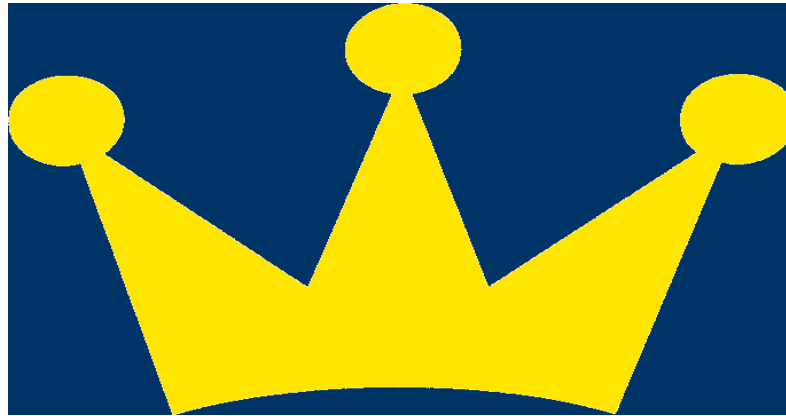
# Beispiel

- Ich warte immer noch auf Ihre Antwort-E-Mail, ich bin verärgert, weil ich dadurch unter Zeitdruck gerate!

## 4. Strategie / Bitte

Äußern einer Bitte um eine konkrete Handlung, die unsere Bedürfnisse befriedigt

# Beispiel




Ich warte immer noch auf Ihre Antwort-E-Mail, ich bin verärgert, weil ich dadurch unter Zeitdruck gerate! Bitte sagen Sie mir jetzt, ob Sie mir bis Ende der Woche antworten können?



# Einsatzgebiet Projekt

- Auseinandersetzungen im Team gefährden erfolgreiche Projektabwicklung
- Gewaltfreie Kommunikation als Hilfsmittel zur Entscheidungsfindung
- Erleichtert Ansprechen schwieriger Themen



„Don't try to be perfect.  
Try to be progressively less stupid.“

M. B. Rosenberg