

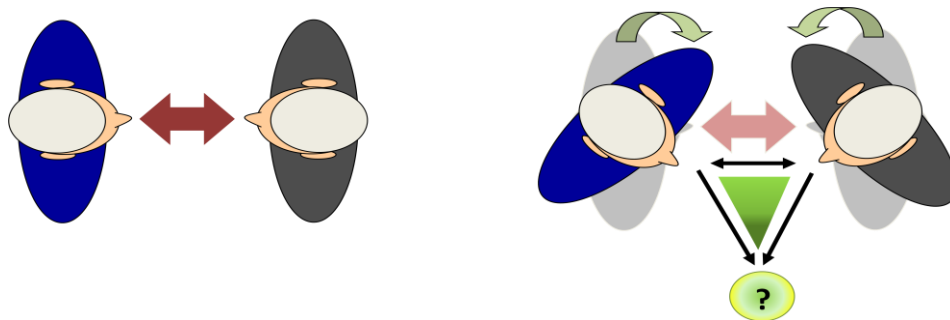


Schulterschluss-Methode

Mit einem Schulterschluss zeigen Menschen oder Organisationen, dass sie gegenüber Dritten zusammen stehen. Einen Schulterschluss können Sie gezielt und methodisch herbeiführen, um in Verhandlungen, aber auch in anderen kritischen Situationen, Konfrontationen zu vermeiden. Das geht sogar am Telefon. Die Methode habe ich vor langer Zeit entwickelt und in vielen Seminaren und in der praktischen Beratung getestet.

Wenn Sie sich gegenüber sitzen oder stehen, befinden Sie sich in Konfrontation mit Ihrem gegenüber. Blickrichtung und Körperhaltung sind nicht auf das gleiche Ziel gerichtet, sondern auf konträre: Sie sehen Ihren Gesprächspartner und das, was sich hinter ihm befindet. Dem anderen geht es natürlich genauso.

In so einer Situation dominieren die eigenen Interessen und die Unterschiede gegenüber denen Ihres Gesprächspartners. Die gemeinsame Perspektive fehlt (buchstäblich).



Wenn Sie spüren, dass es in dieser Situation keine Annäherung zwischen Ihnen und den Argumenten Ihres Gegenübers gibt, verändern Sie einfach Ihre innere Einstellung und ihre Körperhaltung (siehe Beitrag "Körpersprache"): Wenden Sie dem anderen Ihre Schulter zu, sprechen Sie gleichzeitig ein gemeinsames Ziel an und entwickeln Empathie gegenüber Ihrem Gesprächspartner - Mitgefühl zu einer vielleicht vorher emotional empfundenen Situation.

Reflexhaft - das habe ich in zig Workshops beobachtet und im Video festgehalten - folgt Ihnen dann auch der Gesprächspartner körpersprachlich und wendet sich mit seiner Schulter Ihrer zu, den Blick in die Ferne, auf die vermutete Gemeinsamkeit hin gerichtet. Die Konfrontation zwischen Ihnen und dem Gesprächspartner ist zumindest für ein paar Augenblicke vergessen, beide suchen das gleiche Ziel, die gleiche Perspektive.

Das gilt es zu nutzen. Versuchen Sie jetzt, verbal auszuloten, wie weit die nun entstehende gemeinsame Sichtweise reicht und wie weit sie trägt. Das funktioniert über unverbindliche Fragen wie im Small-talk, durch aktives Zuhören und verbale wie nonverbale Bestätigungen.

Aber wachsam bleiben: Vermutlich wird Ihr Gesprächspartner sehr schnell Ihren Augenkontakt suchen. Er will sich gewissermaßen überzeugen, ob seine Vermutung, dass Sie nun beide eine



gleiche Perspektive finden wollen, richtig sei. Wenn Sie also weiterhin den Blick in die Ferne auf ein vermutetes gemeinsames Ziel hin gerichtet haben, findet der Blick des Anderen keine Bestätigung. Also: Schultern einander zugewandt lassen und einen kurzen Blickkontakt suchen und zulassen, um dann wieder den Blick auf das nun deutlicher werdende gemeinsame Ziel auszurichten. Das sieht schon fast wie eine Verschwörung aus

Eigentlich ist daran gar nichts Besonderes. Genauso verhalten sich Menschen ganz natürlich, wenn sie im Begriff sind, Gemeinsamkeiten zu suchen und zu entwickeln. Das kann man bei Liebenden ebenso beobachten wie bei guten Geschäftspartnern oder wie bei einem kritischen, aber konstruktiven Gespräch zwischen Chef und Mitarbeiter.

Das Besondere bei dieser Methode ist lediglich, dass Sie trainieren, diesen Effekt mental und körpersprachlich bewusst einzusetzen. Und je mehr diese Methode Teil Ihres Repertoires von natürlichen Reflexen wird, desto eleganter und geschmeidiger wird Ihre Gesprächsführung.

Denn damit übernehmen Sie auch die Philosophie dieser Methode: Sie bieten ja Ihrem Gesprächspartner deutlich verbal und nonverbal an, Gemeinsamkeiten zu suchen und auf eine stabile Basis zu stellen. Darauf können Sie unterschiedliche Betrachtungen oder Ziele leichter aushandeln oder tolerieren, als wenn Sie zunächst vor allem die Unterschiede oder das Trennende betonen.

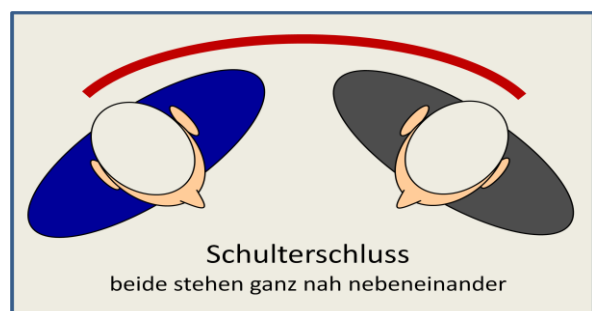
Das betrifft auch Gefühle: Mit dem Schulterschluss zeigen Sie Empathie. Sie signalisieren Ihrem Gesprächspartner, dass Sie ihn verstehen, dass Sie mitfühlen, dass Sie auf seiner Seite sind. Der Andere ist dankbar dafür und fühlt sich voll akzeptiert.

Aber: Das funktioniert nur, wenn Sie es ehrlich meinen. Manipulation oder nur so-tun-als-ob wird vom anderen mehr oder weniger bewusst als unehrlich, künstlich oder aufgesetzt erkannt. Doch auch das ist nicht so kompliziert, wie es scheint. Mit Ihrem bewussten Schulterschluss ändern Sie normalerweise auch bewusst Ihre Einstellung. Wenn nicht: Bitte im Selbstversuch üben, üben, üben - bis Sie sicher sind, ehrliche Empathie für Ihr Gegenüber zu empfinden.

Anwendungsbeispiele

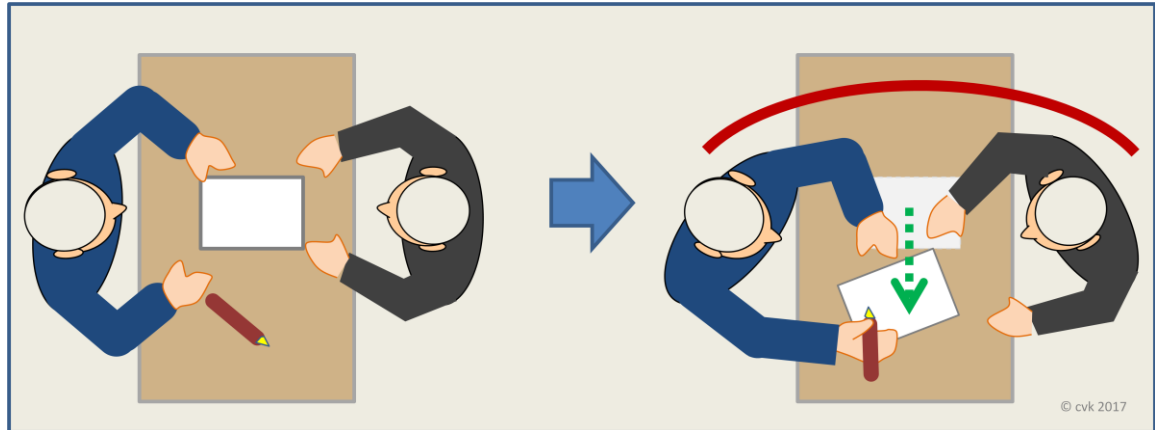
Im Stehen: Wenn Sie voreinander stehen, ist der Schulterschluss am einfachsten zu praktizieren. Sie gehen einfach einen kleinen Schritt zur Seite und nähern Ihre Schulter dem anderen.

Interessant: Wenn Sie sich gegenüberstehen, stehen Sie vermutlich auf Armeslänge einander gegenüber. Genau so weit, dass Sie vom anderen mit seiner Faust nicht getroffen werden können (und umgekehrt). Im Schulterschluss kommen Sie sich jedoch auch körperlich sehr nahe. So nahe, dass es schwierig wird, den anderen handgreiflich zu bedrohen ...





Im Sitzen: Wenn Sie sich gegenüber sitzen, nehmen Sie einfach ein Dokument, rücken aus der Mitte ein wenig heraus, drehen Ihren Oberkörper entsprechend und zeigen dort auf eine bestimmte Stelle (am besten mit einem Stift).

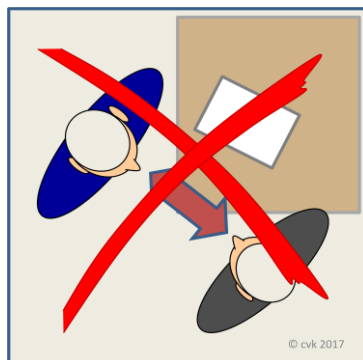


Schon die Neugier gebietet es, dass der andere Ihrer Bewegung folgt. Wenn er es nicht tut, dann

- hat er Ihre Methode durchschaut,
- ist er gerade gedanklich völlig bei einem anderen Thema,
- will ihnen ganz bewusst nicht folgen (auch gedanklich nicht),
- hat er irgendein körperliches Problem.

Natürlich sollten Sie dann diesen Versuch sofort abbrechen und sich auf Ihrem Stuhl ganz betont nach hinten lehnen - Abstand gewinnen, Raum schaffen, sich erst einmal verweigern (und selbstverständlich dürfen Sie ein bisschen beleidigt sein).

Nicht günstig ist es, wenn Sie sich mit Ihrem Gesprächspartner bei einem schwierigen Gespräch von vornherein "über Eck" setzen, also eine Konfrontation mit einer "Gegenüber-Platzierung" vermeiden wollen (merkwürdigerweise wird aber genau das von manchen Trainern für schwierige Mitarbeitergespräche empfohlen - ebenso wie ein offener Stuhlkreis bei Gruppen-Prozessen). Zwar wird damit Offenheit erzwungen, da der Tisch als Barriere nicht mehr im Weg steht. Gleichzeitig erscheint es unfair, wenn der schwächere Partner nicht mehr hinter dem Tisch Deckung suchen kann. Ob dieses Vorgehen ehrlichere und bessere Gesprächsergebnisse erzeugt, bezweifle ich sehr.



Ganz besonders fatal ist diese Sitzordnung, weil damit die Konfrontationshaltung nicht etwa aufgelöst, sondern im Gegenteil fixiert wird: Die Partner sitzen sich ja nun erst recht gegenüber, sie haben keine Chance, den Tisch als unauffällige Manövrierfläche zu nutzen und mal auszuweichen, mal in Konfrontation zu gehen und dann eben auch den Schulterschluss zu praktizieren. Der ist in dieser Sitzhaltung nur in einer Richtung möglich - und das kann dann sehr erzwungen wirken. Also, besser nicht!



Am Telefon: Ja, auch am Telefon kann der Schulterschluss erreicht werden. Das geht sogar recht gut. Praktiziert habe ich das erstmals mit dem Verkaufsinendienst eines Unternehmens, bei dem in einer schwierigen Phase sehr viele und hässliche Beschwerden der Kunden über das Telefon ankamen.

Die Telefon-Damen waren genervt: Schon wieder ein Anrufer, der das Produkt nicht richtig verstanden oder benutzt hatte, dessen Sendung zu spät oder falsch ankam und anderes mehr. Sie gingen sofort auf Distanz zum Anrufer und wollten ihm mit vielen richtigen Argumenten beweisen, dass er alles falsch und die Firma alles richtig gemacht hatte. Das funktionierte nicht und erzeugte noch mehr Verärgerung auf der einen, noch mehr Frust auf der anderen Seite.

Nun versuchten wir es mit "Schulterschluss". Regel: Erst den Kunden ausreden lassen und aktiv mit viel Empathie zuhören. Also bei einer langen Beschwerde 'mal einen Seufzer des Mitgefühls vernehmen lassen, ein "Ach ..."

einstreuen, ein "mhmmm" oder ein mitleidiges Räuspern (wir nannten das im Training dann fröhlich "Grunzlaute am Telefon"). Signal an den Kunden: Sie fühlen mit ihm, Sie können seinen Ärger nachvollziehen, Sie schauen im Schulterschluss von seiner Seite aus auf das Problem und entwickeln die gleiche Perspektive.



Ergebnis: Der erste Ärger des Kunden ist verfliegen, die Innendienstmitarbeiterin hat keinen Frust und beide können nun aus der gleichen Perspektive ("wie ärgerlich, dass Ihnen das widerfahren ist") an einem Kompromiss arbeiten. Parallelen zu Verhandlungen auf der Ebene des "Erwachsenen ich" der Transaktionsanalyse (siehe dort) sind nicht zufällig.

Später in Trainings wiederholt, entwickelte sich stets die gleiche Situation: Der wütende Anrufer war sofort besänftigt und gewissermaßen entwaffnet. Bei Rollenspielen, bei denen die beiden Telefonierenden durch eine Pinwand getrennt waren, sich also gar nicht sehen konnten, beobachteten wir sogar oft, dass die beiden Akteure die gleichen Bewegungen machten und die gleichen Körperhaltungen einnahmen.

Erkenntnis: Obwohl die Schulterschluss-Methode zuallererst und sichtbar körpersprachlich initiiert wird, basiert sie auf einem philosophisch-ethischem Konzept, zunächst einmal eine gemeinsame Perspektive zu entwickeln. So funktioniert der "Schulterschluss" auch in völlig unterschiedlichen Situationen und Gesprächsebenen, bei denen an eine körpersprachliche Kommunikation gar nicht zu denken wäre. Wichtig ist nur, dass man an den "Schulterschluss" denkt, bevor Konflikte überhaupt erst entstehen.



Gleichzeitig bedeutet das nicht, in jedem Fall den Standpunkt des anderen einzunehmen und seine eigene Perspektive verleugnen zu müssen. Denn auch körpersprachlich geben Sie ja keinen Raum - Sie bleiben ja auf Ihrer Position, behalten buchstäblich Ihren Standpunkt, auch wenn Sie eine kleine Körperdrehung vornehmen.

Doch in der Schulterschluss-Position fällt es leichter und ist es versöhnlicher, Ihre Sicht der Dinge darzulegen als wenn Sie sich frontal gegenüberstehen.

Rechtliche Hinweise

Dieser Beitrag ist Bestandteil des Seminarordners der Teilnehmenden bei "Coaching auf See".
Infos "Coaching auf See": <http://www.cvk-consulting.de/leistungen/coaching-auf-see/>



Inhalt und Grafiken dieses Beitrags sind urheberrechtlich geschützt. Sie unterliegen dem Copyright. Jede Art der Vervielfältigung, auch digital, ist nicht erlaubt. Sollten Sie jedoch aus diesem Beitrag zitieren oder ihn für Ihre eigene Arbeit nutzen wollen, freue ich mich über Ihre Mail an: <mailto:cvk@cvk-consulting.de>

Zitation: Claus von Kutzschenbach, "[Titel des Beitrags] ... für Coaching auf See"

Die Inhalte dieses Beitrags basieren bei bekannten Methoden auf allgemein verfügbarem Wissen und auf eigenen Erfahrungen aus meiner mehr als 20jährigen Praxis als Managementberater und -Trainer. Autoren, denen ich dabei inhaltlich besonders gefolgt bin, sind im Text oder bei Grafiken als Quellen angegeben. Wenn ich Methoden selbst entwickelt habe, ist das ebenfalls im Text erwähnt.

Empfehlung: "TIPPs aus der Management Praxis" monatlich kostenfrei via E-Mail - aktuelle Beobachtungen, Erfahrungen, Tipps und Kommentare aus meiner Arbeit als Managementberaters und -Trainers. Bestellen: <http://www.cvk-consulting.de/index.php?id=48>

Claus von Kutzschenbach
Wiesbaden, im Mai 2017

Impressum: Verantwortlich (C) für Konzeption, Texte und Grafiken:

Claus von Kutzschenbach, cvk-consulting, Biebricher Allee 37, 65187 Wiesbaden.