### Sprache und Wirkung – sich ohne Angst begegnen

Mechthild von Scheurl-Defersdorf



"WÜRDE für mich ist sagen zu dürfen, was einem wichtig ist, welche Ideen man hat und sich stets auf Augenhöhe im Austausch zu befinden."

Mechthild von Scheurl-Defersdorf hat das LINGVA ETERNA® Sprach- und Kommunikationskonzept Mitte der neunziger Jahre begründet. Seit 1991 veröffentlichte sie zum Thema Sprache und Kommunikation mehrere grundlegende Bücher und Kartensätze.

Michael Beilmann: Einen wunderschönen guten Morgen, Frau Mechtild von Scheurl-Defersdorf. Heute möchte ich mich mit Dir austauschen, welchen GEWINN das von Dir und dem Arzt und Neurowissenschaftler Dr. Theodor von Stockert entwickelte LINGVA ETERNA® Sprach- und Kommunikationskonzept für Menschen in verschieden Beziehungen hat. In welche Kette setzt Du dies zu "WÜRDE – SINN – GEWINN?"

Mechthild von Scheurl-Defersdorf: Vorab, das ist ein interessanter Bezugsrahmen. Ich denke bei GEWINN spontan an den GEWINN, den ein Mensch erfahren kann, an seine persönliche Entwicklung, an Kontakte, die er gewinnt, und erst zuletzt an den monetären GEWINN, das Geld.

MB: Welch eine schöne Perspektive, gerade in der heutigen Zeit, bei der die ökonomischen Bezüge sich so radikal verändern und sich dadurch auch die eigenen Beziehungsgefüge umgestalten. Das letzte Magazin mit dem Titel "Deiner WÜRDE sprachlich Ausdruck verleihen" in Verbindung mit Deiner langjährigen Expertise lässt in mir die Frage entstehen, welche Bedeutung Kommunikation für GEWINN haben könnte.

**MVSD:** Wir lenken mit unserem Kommunikationskonzept den Blick auf die Wirkung der Sprache. Jedes Wort hat eine Wirkung. Sprache ist mehr als ein Weitergeben oder Erfragen

von Informationen. Wir bitten, fragen und berichten und können inhaltlich auch wiedergeben, was ein anderer gesagt hat, zwar nicht genau, doch annähernd. Dabei generieren wir die Sätze stetig neu. Wir haben keine bewusste Erinnerung an die Art, wie wir unsere Sätze aufbauen.

Das Bedeutsame an der Sprache ist, dass die Struktur der Sprache eine eigene Botschaft sendet, also eine Art Parallelbotschaft zum Inhalt. Dazu gehört die Wortwahl, der Satzbau, die Grammatik und auch die Verwendung von Pausen und das Sprechtempo. Hochgradig wirksam sind wir dann, wenn Inhalt und Form in Einklang sind. Dann wirken wir authentisch, sind klar und haben so gut wie keinen Reibungsverlust. Wenn die Bereiche sich jedoch reiben oder sogar widersprechen, ist es klar, dass es zu Missverständnissen kommt.

Entscheidend für die oben skizzierte Kette ist das Verhältnis von Form und Inhalt. Oft passen Form und Inhalt nicht zusammen. Dann kommt im Zweifelsfall beim Gesprächspartner eher die Form an als der Inhalt. Menschen fühlen sich dann nicht gewürdigt, nicht gesehen und sind enttäuscht. Sie empfinden mit der Zeit, dass ihnen ihr SINN abhandenkommt, bei dem was sie tun. Die Ursache dafür bezeichne ich gerne als "Bedienungsfehler im Umgang mit der Sprache".

**MB:** Beziehe ich Bedienungsfehler auf ein Team, eine Teamstruktur oder auch die Führungspersonen: Sind dort vor allem mögliche Bedienungsfehler in der Teamkommunikation aufzugreifen und der Inhalt erneut in den Fokus zu setzen?

**MVSD:** Ja, darum geht es im Kern. In einem ersten Schritt ist es augenöffnend, sich diese Zusammenhänge bewusst

zu machen. Wir sprechen alle so, wie wir es als Kinder von unseren Bezugspersonen gelernt haben. Und diese haben es selbstverständlich von ihren Bezugspersonen gelernt. Und so machen wir uns selten bewusst, wie wir unsere Sätze bauen und welche Wörter wir gebrauchen. Dann sprechen wir einfach so, sagen Dinge und bewirken durch unsere früh erlernte Ausdrucksweise oftmals etwas, was wir gar nicht bewirken wollten. Mit dieser unbewussten und damit auch unreflektierten Kommunikation bleibt unsere WÜRDE irgendwie auf der Strecke.

**MB:** Wenn Du sagst "unsere WÜRDE bleibt auf der Strecke": Was bedeutet denn WÜRDE in der Verwendung von Sprache im Kontext von Beziehungen?

MVSD: Ich denke, jeder Mensch hat das Bedürfnis, als Mensch gesehen zu werden und auch als Mensch leben zu dürfen. Dazu gehört, sagen zu dürfen, was ihm wichtig ist, welche Ideen er hat und sich stets – auch in bestehenden Hierarchien – auf Augenhöhe im Austausch zu befinden. In vielen Unternehmen steht vor allem – so kommt es mir vor – die Leistung im Vordergrund und nicht der einzelne Mensch mit seinem Können und Wollen. Ich bin mir jedoch sicher, dass ein Unternehmen einen größeren GEWINN erzielen kann, wenn alle Beteiligten respektvoll miteinander umgehen und neben dem eigenen Wohl auch das Wohl der anderen im Blick haben. Denn wenn sich ein Mensch gesehen und geachtet fühlt und er sich und sein Potenzial entfalten kann, dann hat er Freude an seiner Arbeit und bringt sich gerne ein. Dabei wächst seine Kreativität und er selbst wächst über

sich hinaus. Es ist dabei sogar weitgehend gleich, welche Aufgaben jemand im Einzelnen ausführen soll. Wichtig ist vor allem, dass er sich ehrlich gewürdigt fühlt. Dann fühlt er sich in seiner WÜRDE gesehen.

MB: Pardon, doch bin ich ein gebranntes Kind. Viele meiner damaligen Mitarbeitenden waren von der Art meines partizipativen Führungsstils – der ja auch mit einer anderen Sprache einherging – überfordert. Für sie passten Inhalt und Form nicht zusammen und mein Ansatz eines WÜRDEbasierten Führens wurde anfänglich erst belächelt. Denn ihr vorher erlebter autoritärer Führungsstil saß ihnen noch in den Knochen, und eine – vielleicht oft noch unbekannte – vernetzte Kommunikation beginnt sich ja nun eher zu etablieren. Im Vorgespräch hast Du mir eine Möglichkeit gezeigt, die ich gerne schon früher kennengelernt hätte, um Führungspersonen in solchen Situationen zu unterstützen.

MVSD: Ich habe dir die fünf Schritte für eine erfolgreiche Kommunikation vorgestellt. Bei einer kommunikativen Situation arbeite ich als erstes an den einzelnen Schritten und ihrer Reihenfolge und mache erst als zweites auf sprachliche Details aufmerksam. Theodor von Stockert, der Mitentwickler von LINGVA ETERNA®, hat über die Jahre einen bestimmten grundlegenden Aufbau in der Kommunikation erkannt, der hilft, ein respektvolles Gespräch zu führen. Dadurch behält jeder Gesprächspartner seine WÜRDE- egal ob Konflikte oder Lösungen im Fokus stehen.



### "In der Kluft zwischen Subjekt und Objekt liegt das ganze Elend der Menschheit."

Jiddu Krishnamurti

**MB:** Führe dazu gerne noch Weiteres aus. Denn besonders dann, wenn Emotionen in Konflikten oder durch Überforderung überhandnehmen hilft es, sich auf etwas Geregeltes zu beziehen. **MVSD:** Gerne, die fünf Schritte sind sehr logisch und einfach

**MVSD:** Gerne, die fünf Schritte sind sehr logisch und einfach anzuwenden – sobald man sie entdeckt hat.

- Intention was will ich! Das ist z. B. eine Bitte an jemanden, etwas zu tun oder die Frage, ob er etwas tun kann.
- Ansprache den richtigen Gesprächspartner wählen und diesen ansprechen. Dieser Schritt entfällt häufig. Dann fehlt die direkte Anrede. Hier gilt es, bewusst Kontakt aufzubauen. Sehr wirksam ist die "3-A-Regel – Ansprechen, Anschauen, Atmen". Zum Atmen gehört eine minimale Pause, bis der Gesprächspartner reagiert.
- Rahmen hier sagt der Sprecher seinem Gesprächspartner etwas zu seiner Intention. Damit bringt er ihn ins Bild und baut Verständnis für den nachfolgenden Inhalt auf.
- Diskurs hier beginnt das eigentliche Gespräch. Der Sprecher formuliert eine Frage oder eine Aufforderung – je nach seiner Intention. Damit kommt der Dialog in Ganq.
- 5. Abschluss am Ende eines Gesprächs ist ein guter Abschluss wichtig. Die Stimmung am Ende einer jeden kommunikativen Situation bleibt in Erinnerung. Dies ist bereits die Basis für eine gute neue Begegnung. Der Abschluss fehlt häufig. Dies belastet die nächste Begegnung. Es lohnt sich, den Abschluss bewusst zu gestalten.

Um das zu unterfüttern, haben wir ein haptisch sehr ansprechendes Kartenset erstellt. Es eignet sich, um Gespräche vor- oder nachzubereiten und mögliche "Bedienungsfehler" in der Kommunikation zu vermeiden oder nachträglich zu erkennen  $\Psi$ .

**MB:** Wenn ich Dich richtig verstehe, läge diese Form des GE-WINNS somit in der Nutzung des Kartensets, bei dem es im Team während eines Change-Prozesses weniger Aufregung, Reibungsverlust und Stress, dafür jedoch größere Zufriedenheit gäbe, oder? Dazu möchte ich gerne eine These formulieren. Hier verbinde ich die Haltung von WÜRDE, SINN UND GEWINN mit Deinem Kommunikationsmodell. Auf Teamebene und auch in der Organisation als Ganzes Ist eine klare SINN-Stiftung sehr bedeutsam. Wird dieser durch das Modell leichter erkennbar?

MVSD: Ja, genauso ist es. Auf diese Weise wird es leicht, WÜRDE aller am Gespräch Beteiligten zu wahren. Niemand fühlt sich überrannt, jeder bekommt Zeit zur Reflexion und für eine reflektierte Antwort. Auch SINN entsteht, wenn jeder und jede den Rahmen und damit auch den Hintergrund seines Anliegens klar benennt. Zum SINN gehört es auch, wenn die Gesprächspartner eindeutige Fragen und Aufforderungen formulieren und ebenso eindeutig beantworten.

**MB:** Das hört sich alles zu gut an. Doch verhindern Tabuthemen wie Angst, Macht und persönliche Reifestufe nicht den Einsatz eines solchen Modells?

MVSD: Ja, das stimmt zum Teil. Jeder und jede Einzelne kann für sich und im eigenen Wirkungsbereich die Kommunikation anhand dieses Kommunikationsmodells weiterentwickeln. Schon das hat eine Wirkung – für ihn oder sie selbst und auch für auf das Umfeld. Neben den fünf Schritten achten wir auch auf die Wirkung einzelner Wörter. Auch sie spielen bei den von Dir genannten Tabuthemen eine Rolle. Allein durch den Gebrauch mancher Wörter verschließen wir versehentlich viele Menschen. Das Wort "Veränderung" gehört auf jeden Fall dazu. Es erzeugt allzu leicht Widerstand. Ich spreche lieber von "Weiterentwicklung" oder "Dazulernen". Mit diesen beiden Wörtern nehme ich Menschen viel leichter mit. Ein weiteres Beispiel für Wörter, die in die Blockade führen können, ist der bekannte "kontinuierlicher Verbesserungsprozess", kurz "KVP". Diese Bezeichnung erscheint mir entwürdigend für das, was die in einem Unternehmen tätigen Menschen schon geschaffen haben. Ich spreche lieber vom "kontinuierlichen Entwicklungsprozess". Da sind Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen gern bereit, auch den nächsten Entwicklungsschritt mitzugehen.

MB: Ja, so empfinde ich auch bei den Begriffen "positiv" oder "bereichernd" einen erheblichen Unterschied. Auch gehe ich davon aus, dass wir uns mittelfristig von den "Personalabteilungen" und gar "HR" für Human Resources verabschieden und diese z. B. "Bereich Potenzialentfaltung" nennen könnten. Welche nächsten Schritte sind daher erforderlich, um die von Dir skizzierte Form der Kommunikation in die Breite zu tragen, um den genannten GEWINN in Richtung größerer Zufriedenheit/mehr Menschlichkeit und Zufriedenheit zu lenken?

MVSD: Diese Frage stelle ich mir auch schon häufiger. Als erstes wecke ich nach Möglichkeit das Interesse an diesem Thema. Das geht am leichtesten durch direkt einleuchtende sprachliche Hinweise, die leicht umsetzbar sind. Sobald auch nur einigen Teammitgliedern die Kraft der Sprache bewusst wird und sie den praktischen Nutzen für die Kommunikation erkennen, begeistern sie sich zunehmend für das Thema. Dadurch entstehen Lust und Freude am Entdecken der Sprache. Auf jeder Teamebene achten dann einige auf die Sprache und bringen Inhalt und Form in Einklang und entwickeln damit eine neue Sprache und wirken damit positiv auf die Unternehmenskultur. Jeder kann damit beginnen und wirksam werden – auf der Führungsebene und ebenso auf der Mitarbeiterebene.

Ich nenne Dir ein erstes "Starter-Paket" für den Anfang: Mitarbeiterebene meiden das "Müssen", sie wenden die oben skizzierte 3-A-Regel an und erzeugen im E-Mailverkehr kleine Wohlfühllawinen. Das geht ganz einfach und hat eine faszinierende Wirkung, zum Beispiel mit einem "ich" und einem "Ihnen" in einem Dank: "Ich danke Ihnen für die erbetenen Unterlagen". Dieser Satz klingt und wirkt wertschätzender als das übliche "danke für die erbetenen Unterlagen". Führungspersonen mache ich die Wirkung der grammatikalischen Zeiten bewusst und empfehle ihnen, Präsenz und Futur zu unterscheiden. Damit entfallen die meisten Sätze mit "ich muss". Dieser sprachliche Hinweis ermöglicht ihnen und dem Team eine enorme Entlastung. Und bei allem ist es wichtig, dass sich die Interessierten hierzu miteinander vernetzen und Erfahrungen und Anregungen austauschen. Gemeinsam können sie mehr bewegen als allein.

MB: Ich glaube, eine solche Form von Kommunikation mindert auch die Angst. Denn sehr häufig greift unbewusst dieser Urinstinkt, der auch durch erlebte Macht entsteht. So können die "5 Schritte" den Austausch wirklich erleichtern und helfen, den GEWINN der Zufriedenheit zu erzeugen und dadurch auch den monetären GEWINN im Blick zu behalten. Herzlichen Dank Dir für das Gespräch.

MVSD: Hab vielen Dank für das lebhafte Interview! Ich danke Dir auch dafür, dass Du das Modell so bewusst in Deine eigene Arbeit integrierst und andere darauf aufmerksam machst. Mich berührt das auch deswegen so sehr, weil Menschen die vollständige Nutzung der fünf Schritte und auch ihre Reihenfolge im beruflichen Kontext und auch privat ganz leicht als Bedienungsanleitung nutzen können. Ich bin überzeugt, dass dies zu WÜRDE, SINN und auch dem GEWINN beiträgt – jetzt hat es jeder selbst in der Hand, sich auf diesen Weg zu begeben.



#### Welche Ansätze und Ideen nimmst du mit aus diesem Artikel?

Das Magazin zur Selbstwirksamkeit

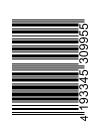
## WÜRDE mpulse

Ausgabe 04 2022 | 9,95 Euro



# WELCHER Jewinn ERGIBT SICH AUS Würde und Sinn?





### Inhalt

<b>WÜRDE – immer</b> Dr. Juliane Krone	<b>ein GEWINN für alle</b> en	Seite 5
Warum ich SINN   MACHT   GEWINN mache und		
welchen GEWINN das bring Ellen Uloth	N das bringt	Seite 9
WÜRDE in der Arbeitswelt – eine Gesprächseröff- nung im Unternehmens-Chat Jenny Barthel, mit Heiko Miedlich und		
Monia Ben Larbi		Seite 12
Sprache und Wi	-	
_	cheurl-Defersdorf	Seite 16
Ein wohlwollender und auch skeptischer Blick auf die IDG – Aspekte des WOZU über WÜRDE.MACHT.SINN. schaffen		
Michael Beilman		Seite 20
menschlich han	trauen als Unternehmer deln	
Thomas Albers		Seite 25
WÜRDE und SIN zu materiellem E	Erfolg	
Dr. Adrian Tavas:	zi	Seite 30
"Zukunftsfähige Michael Beilman	<b>Organisationen"</b> In	Seite 35
<b>Epilog zu GEWIN</b> Michael Beilman		Seite 37
Angebote, Works	shops, Veranstaltungen,	

Möglichkeiten zum Mitwirken

und Ausblick

ab Seite 40

### 2 MAGAZINE



### 3 MAGAZINE



### JEDES WEITERE MAGAZIN



Zusätzlich anstatt für 15,50€ für **9,95€**\* erhältst du das POSTKARTENSET!

\* zzgl. länderspezifischer Versandkosten

### Schriftenreihe

Mit dieser Schriftenreihe erweitert sich das Portfolio des Verlages. Welchen Inhalten nähern wir uns in dieser Schriftenreihe an?

Auf dem Weg zum Bewusstsein eigener WÜRDE begibt sich ein suchender Mensch auf eine eigene Forschungsreise. In seiner PERSÖNLICHKEITSENTWICKLUNG verschafft er sich Klarheit über innere Muster und Glaubenssätze. Er sortiert sein Leben dadurch ggf. neu. Bei einer POTENZIALENTFALTUNG liegt der Fokus verstärkt auf grundsätzlichen Interpretationen des eigenen Alltags, die über seine eigene Identität hinausgehen. Genau auf einem solchen dünnen Seil der eigenen Erkenntnisreise geschieht achtsames, beobachtendes und eine Form integrierendes Schauen.



Zu bestellen bei www.wuerde-impulse.de kontakt@wuerde-impulse.de