

Das Spiel als Teil eines Dilemmas

Besonders gefährlich ist das Spiel der gegenseitigen Überbietungen als Teil eines negativen Gambits: indem es nämlich mit Ablehnung oder Kritik kombiniert wird. Sie stehen dann vor einem Dilemma: auf der einen Seite steht die Ablehnung oder Kritik, die oft durchaus ungerecht oder grundlos sein kann; auf der anderen Seite steht der Eröffnungszug einer Partie gegenseitiger Überbietungen. Wenn Sie die Ablehnung nicht einfach so akzeptieren wollen, oder gegen die Kritik protestieren, dann finden Sie sich automatisch mitten im Spiel wieder.

Schauen wir uns das anhand eines Beispiels aus dem Arbeitsleben an:

- ☞ *Sie sind voller Enthusiasmus, weil Sie eine tolle Idee haben – von der Sie glauben, daß sie das Projekt oder das Unternehmen, in dem Sie gerade arbeiten, wirklich voranbringen würde. Sie sprechen einen erfahrenen Kollegen (oder Ihren Boss) darauf an. Und Sie bekommen zu hören: »Hm, und Sie glauben, daß wir da noch nie selbst drauf gekommen sind? Das haben wir schon etliche Male probiert, ist halt nicht so einfach, wie es aussieht . . . « Und Sie spüren sofort: Sie können Ihre Idee begraben, und damit auch Ihre Hoffnung, etwas voranzubringen; noch schlimmer: es tötet auch wirksam jeden Enthusiasmus ab, Sie fühlen sich kalt und frustriert.*

Ihre eigene emotionale Reaktion zeigt Ihnen schon das Dilemma auf: wenn Sie einerseits die Ablehnung, die der Kollege hier ausdrückt, einfach so akzeptieren, dann können Sie sich von Ihrer Idee verabschieden; wenn Sie aber andererseits an Ihrer Idee festhalten wollen, dann müssen Sie sich in einen Vergleich einlassen, in dem die Gewichte schon von vornherein unfair verteilt sind. Denn was verglichen wird, ist dabei einerseits Ihre eigene Erfahrung, und auf der anderen Seite die Erfahrung des Kollegen (was er schon erlebt, oder ›etliche Male‹ ausprobiert hat). Sie wollten über eine Idee reden, aber der Kollege redet über das, was im Englischen *seniority* genannt wird: Berufserfahrung, Firmenzugehörigkeit, und dergleichen. Was gerade noch ein konstruktives Gespräch war (mit dem Ziel, etwas voranzubringen oder ein Problem zu lösen) ist unbemerkt uminterpretiert worden.

Daß die Situation auf diese Weise umgedeutet wurde, wird natürlich

nicht direkt ausgesprochen; es kann ja auch durchaus unbewußt geschehen sein. Mitunter versteckt es sich sogar hinter äußerlicher Freundlichkeit und Gönnerhaftigkeit. (Der Kollege lächelt nachsichtig und sagt: »Ja, als ich noch ganz neu war, da hatte ich auch so Ideen . . .«) In jedem Fall haben Sie es mit einem Eröffnungszug im Spiel der gegenseitigen Überbietungen zu tun: es geht plötzlich darum, wer mehr Erfahrung oder den tieferen Einblick hat. Und das Problem dabei ist, daß diese Seite des Dilemmas auf den ersten Blick wie das geringere Übel erscheint: verglichen damit, die Ablehnung einfach so zu akzeptieren, scheint es immerhin doch zumindest eine Chance zu bieten. Diese Hoffnung ist jedoch trügerisch: das Spiel der gegenseitigen Überbietungen wird Sie ebenso enttäuschen.

Es ist immer besser, das Spiel ganz zu vermeiden — statt es nur zu erkennen und dann mitzuspielen. Die Versuchung, das Spiel mitzuspielen kommt in der Regel aus der Hoffnung, einen gewissen Vorteil zu haben, nachdem Sie das Spiel immerhin schon einmal durchschaut haben. Das ist jedoch ein Irrtum: selbst wenn Sie das Spiel erkennen, bedeutet dies noch nicht, daß Sie es überhaupt gewinnen können. In den meisten Fällen wird es nämlich in einer Weise gespielt, die das für Sie praktisch unmöglich macht.

Wenn Sie sich auf das Spiel einlassen, dann leidet Ihre *Effektivität* im Gespräch: denn Ihr Gesprächsziel war ja, den Kollegen von einem Vorschlag zu überzeugen, oder ihn vielleicht um Rat zum Vorgehen zu bitten. Mit dem Abbiegen auf die Route des Spiels der Überbietungen verlieren Sie auch dieses Ziel aus dem Blick. Mehr noch: es gibt auch keinen möglichen Ausweg, auf dem Sie Ihre gute, enthusiastische *Stimmung* bewahren können. Denn entweder geben Sie sich als ›Verlierer‹, und lassen damit Ihre ursprüngliche Idee im Stich; oder aber Sie versuchen, zu ›gewinnen‹. So wie der Kollege die Karten gemischt hat, wird das allerdings ein ungleiches Spiel, und selbst wenn es Ihnen gelingen sollte, und Sie noch ein ›schlagendes‹ Argument finden, haben Sie nun einen verstimmteten Kollegen (vielleicht sogar einen Gegner) produziert.

CONVERSATION ZEN ist, das Spiel von vornherein zu vermeiden

Der einzige Weg aus der Zwickmühle ist, sich von vornherein nicht darauf einlassen, die Situation in einen Vergleich oder Wettbewerb umzudeuten. Es ist praktisch nie eine gute Idee, wenn Sie es zulassen, daß ein Gespräch zu einem Wettkampf wird: lassen Sie sich nicht dazu verleiten.

Hier kommt das Selbstmanagement ins Spiel. Sie müssen den Eröffnungszug Ihres Gesprächspartners als solchen erkennen, und dann geistesgegenwärtig genug sein, um sich selbst daran zu hindern, einen Gegenzug zu machen. Denn zum Spielen gehören immer zwei: wenn Sie es schaffen, nicht automatisch, unwillkürlich und sofort, einen Gegenzug zu machen, dann können Sie sich dem Spiel entziehen.

Entwickeln Sie Bewußtheit für die Eröffnungszüge

Die bessere Lösung ist, den Kollegen auf Ihre Seite zu holen. Interpretieren Sie die Situation wieder zurück — in eine Aktivität, bei der Sie auf der gleichen Seite stehen. Zum Beispiel:

- »Oh, gut: ich hatte gehofft, jemanden zu finden, der schon Erfahrungen mit diesem Thema gesammelt hat! Kannst Du mir aus eurem Erfahrungshintergrund ein paar Tips geben?«
- »Ah, meinst Du, wir können ein paar Anhänger von damals wieder dazu begeistern?«

Voraussetzung dafür ist eine feine Antenne dafür, ob und wann ein Gespräch in einen Wettbewerb abgeleitet — es erfordert eine gewisse Geistesgegenwart. Achten Sie also auf die subtilen Signale, die in der Konversation plötzlich aus einem Miteinander ein gegeneinander machen. Wie auch schon in den früheren Kapiteln ist dies etwas, für das Sie im Gespräch Bewußtheit aufbauen müssen.



Lesen Sie weiter ...

Conversation Zen: Selbstmanagement in Gesprächen

<https://www.amazon.de/dp/3981846206/>