



Thomas Fritzsche  
Annette Fürst | Elke Rathsfeld



# DIE IMPACT STRATEGIE

Führen für Fortgeschrittene

HUBER



Fritzsche/Fürst/Rathsfeld  
**Die Impact-Strategie**

Verlag Hans Huber  
**Sachbuch Psychologie**

*Wissenschaftlicher Beirat:*

Prof. Dr. Guy Bodenmann, Zürich

Prof. Dr. Dieter Frey, München

Prof. Dr. Lutz Jäncke, Zürich

Prof. Dr. Franz Petermann, Bremen

Prof. Dr. Hans Spada, Freiburg i. Br.

Prof. Dr. Markus Wirtz, Freiburg i. Br.

**HUBER**





Thomas Fritzsche  
Annette Fürst  
Elke Rathsfeld

# Die Impact-Strategie

Führen für Fortgeschrittene

Verlag Hans Huber

Programmleitung: Tino Heeg  
Herstellung: Daniel Berger  
Illustration: Maren Strunden  
Umschlagillustration: FinePic  
Umschlaggestaltung: ZERO WERBEAGENTUR GmbH, München  
Druckvorstufe: punktgenau gmbh, Bühl  
Druck und buchbinderische Verarbeitung: FINDIR, s.r.o., Český Těšín  
Czech Republic

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.



*Anregungen und Zuschriften bitte an:*

Verlag Hans Huber  
Lektorat Psychologie  
Länggass-Strasse 76  
CH-3000 Bern 9  
Tel: 0041 (0)31 300 4500  
Fax: 0041 (0)31 300 4593  
[verlag@hanshuber.com](mailto:verlag@hanshuber.com)  
[www.verlag-hanshuber.com](http://www.verlag-hanshuber.com)

1. Auflage 2014  
© 2014 by Verlag Hans Huber, Hogrefe AG, Bern  
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-456-95450-9)  
(E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-456-75450-5)  
ISBN 978-3-456-85450-2

*für Elvis*  
*für Monika, Gernot und Robert*  
*für Karin, Edgar und Matthias*



# Inhalt

<b>Willkommen!</b> .....	9
<b>Einleitung</b> .....	11
Wie können Sie bei anderen Menschen Wirkung erzielen? .....	11
Digital oder analog: Was können Murmeln bewirken? .....	11
Double Bind .....	13
Neurolinguistisches Programmieren (NLP) .....	13
Organisationsaufstellungen .....	14
Impact-Techniken in der Beratung .....	15
Erregung ist gut! .....	16
Hirnforschung .....	16
Impact-Techniken, konkret .....	19
Impact! .....	21
<b>Klassische Situationen</b> .....	25
Lob .....	26
Kritik .....	34
Motivation .....	46
An etwas dranbleiben .....	47
Sich etwas zutrauen .....	54
Sich mit etwas Neuem anfreunden .....	65
Delegation .....	75
Loslassen .....	76
Vollständig delegieren .....	84
Rückdelegation .....	91
Konfliktlösung .....	98
Impacts für eine Konfliktpartei .....	100
Impacts für den Mediator .....	110
Trennung .....	118
Burn-out verhindern .....	128

Team .....	138
Fehlender Zusammenhalt und fehlender Austausch.....	141
Machtkämpfe und Konkurrenz.....	150
Teams wirkungsvoll starten .....	159
<b>Einzelfälle: Transfer in den Alltag .....</b>	<b>171</b>
Vom Azubi zum Vorstand.....	171
Viel zu viele Fehltag.....	173
Wer wichtige Aufgaben bekommt .....	175
Gut gerüstet im neuen Umfeld.....	176
Bitte nicht stören! .....	178
<b>Inszenierung .....</b>	<b>181</b>
Aufmerksamkeit .....	181
Überraschung, Spannung.....	182
Dramaturgie, Pausen, Körpersprache .....	184
Sprache und Sprechweise .....	187
<b>Beziehung wirkt! .....</b>	<b>191</b>
«Chemie» im Beruf .....	192
«Chemie» im Coaching .....	193
Wellenlänge in Verkauf und Verhandlung .....	195
«Gute Chemie» – und wie?.....	197
Rapport durch Techniken erzeugen .....	197
Haltung .....	202
<b>Wir über uns .....</b>	<b>207</b>
<b>Dank .....</b>	<b>209</b>
<b>Literatur.....</b>	<b>211</b>
<b>Die Autoren .....</b>	<b>213</b>

## Willkommen!

Wir möchten uns zunächst vorstellen: Wir sind Diplom-Psychologen und arbeiten seit vielen Jahren als Trainer und Coachs für Führungskräfte. Jeder von uns hat nach dem Studium mehrere beratende beziehungsweise psychotherapeutische Zusatzausbildungen absolviert. In unseren beruflichen Rollen beschäftigen wir uns permanent mit menschlicher Kommunikation. Damit, wie sie funktioniert, wie sie wirkt und wie sie verbessert werden kann. Für jeden und jede von uns ist dieses Thema Beruf und Berufung zugleich.

Dieses Buch handelt von wirkungsvoller Kommunikation. Kommunikation einerseits als Medium, mit dem wir seit sehr vielen Jahren arbeiten. Seminare, Coaching und Therapie finden stets «in Kommunikation» statt. Unser Mundwerk ist in diesem Beruf unser wichtigstes Handwerkszeug – wir wissen, wovon wir sprechen, wir wissen, worüber wir schreiben. Andererseits haben viele unserer Seminare Kommunikation zum Hauptthema: Mitarbeiterführung, Verhandlungsführung, Verkaufspsychologie, Konfliktsouveränität, Präsentationstechniken. Bei all diesen Aspekten steht Kommunikation im Mittelpunkt. Wir wenden Kommunikation professionell an, um andere Menschen dabei zu unterstützen, ihre Kommunikation zu verbessern und wirkungsvoller einzusetzen.

In diesem Buch zeigen wir Ihnen die besondere Bedeutung der *analogen* Kommunikation. Diese Form der Kommunikation hat nichts mit Gesprächsführung im herkömmlichen Sinn zu tun, also mit Fragetechnik und Zuhören. Analoge Kommunikation geht weit darüber hinaus und öffnet ein zusätzliches Feld. Sie erreicht Teile des Gehirns, die für die übliche Gesprächsführung nicht erreichbar sind. Deshalb ist sie wirkungsvoller als alles, was wir mit Worten und Text erreichen können.

Woher wissen wir das? In einigen Tätigkeitsfeldern wird diese Erkenntnis schon seit mehreren Jahrzehnten sehr erfolgreich eingesetzt. In den Bereichen der Psychotherapie, der Beratung und des Coachings sind gerade mittels verschiedener analoger Kommunikationsformen

besonders beeindruckende und wirksame Methoden entwickelt worden, um andere Menschen rasch und zugleich nachhaltig zu Einsicht und zu Verhaltensänderung zu bewegen.

Wir übertragen diese erfolgreichen Strategien auf den Bereich der Mitarbeiterführung. Dieser Transfer von Beraterwissen in den Businessbereich findet nicht zum ersten Mal statt.

Die Kommunikationstechniken des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) wurden beispielsweise zunächst von Psychotherapeuten für Psychotherapeuten entwickelt. NLP benutzt eine große Anzahl analoger, nonverbaler und paraverbaler Strategien. Die Techniken werden heute in vielen Seminaren für Führungskräfte gelehrt und angewandt, in Verkaufsschulungen oder für besonders wirkungsvolle Verhandlungstechnik (Fritzsche, 2013a). Auch die Erkenntnisse und enormen Energien der Systemaufstellungen werden von Beratern für Veränderungsprozesse und Lösungsanalysen in Unternehmen erfolgreich eingesetzt (Varga von Kibed & Sparrer, 2011). Organisationsaufstellungen setzen fast ausschließlich auf analoge Strategien. Anwender und Beobachter sind dabei oft beeindruckt von der sich rasch entfaltenden und außerordentlichen Effizienz dieser Ansätze und nützen sie regelmäßig für komplexe Problemlösungsaufgaben.

Im Mittelpunkt unserer Ausführungen steht der Impact-Ansatz (engl. *impact* bedeutet Auswirkung) nach Danie Beaulieu (Beaulieu, 2011). Dabei handelt es sich um eine neuartige analoge Herangehensweise, die wir aus ihrem ursprünglichen Feld der psychotherapeutischen Kommunikation in das Feld der Businesskommunikation übertragen. Wir schildern Ihnen die Idee, die Struktur und die Wirkung dieses Ansatzes und erklären, wie man ihn auf das Führen von Mitarbeitern überträgt.

Sie werden lernen, wie Sie mithilfe der Impact-Strategie Ihre vorhandene Führungskompetenz mit zusätzlicher Wirkung aufladen. Wir zeigen Ihnen das *Führen mit Knalleffekt*.

Viel Spaß damit und viel Erfolg bei der Anwendung!

*Thomas Fritzsche, Annette Fürst, Dr. Elke Rathsfeld*

---

# Einleitung

## Wie können Sie bei anderen Menschen Wirkung erzielen?

Unsere Ausführungen wenden sich in erster Linie an Führungskräfte. Die Beispiele handeln daher von Ihnen, aber auch von Mitarbeitern, die eventuell selbst auch Menschen führen und von Ihnen bezüglich Führungskompetenzen den einen oder anderen Anstoß gebrauchen können.

Die Grundgedanken des Buches können Sie natürlich ebenso gut gegenüber Ihren Kollegen, Ihren eigenen Vorgesetzten oder auch im Privatleben mit Partnern, Freunden oder Kindern einsetzen.

Um Wirkung zu erzielen, sind Sprache und kluge Argumente nur ein beschränktes Mittel. Wir zeigen Ihnen, wie Sie zusätzliche Mittel einsetzen können, um andere Menschen tiefer, wirkungsvoller und nachhaltiger zu erreichen. In diesem Buch geht es in gewisser Weise um Inszenierung. Inszenierung mit einfachsten Mitteln, mit einem Blatt Papier, mit drei Murmeln, zwei Puzzleteilen und unbegrenzt vielen weiteren Möglichkeiten. Diese werden Ihnen dabei helfen, Ihre Botschaft so anzureichern, dass sie deutlicher und nachhaltiger vernommen wird als zuvor.

## Digital oder analog: Was können Murmeln bewirken?

Kann der Einsatz von einem weißen Blatt Papier bewirken, dass meine Kommunikation deutlich besser wird? Wie wir alle wissen, wirkt die rein verbale Kommunikation lange nicht so stark, wie man sich das früher vorgestellt hatte. Viele Experten weisen daher korrekterweise auf den Einsatz der Körpersprache hin. Wir werden nun in diesem Buch auf eine andere Ebene eingehen: auf den Einsatz von Analogien und Metaphern, und zwar nicht in sprachlicher, sondern in bildhafter, ja sogar gegenständlicher Form.

An dieser Stelle daher nur eine komprimierte Übersicht zur Frage, was Murmeln, Puzzleteile oder Sprudelflaschen zu unserer verbalen Wirkung beitragen können.

Die Forschung unterscheidet zwischen *digitaler* und *analoger* Sprache. Digital ist der Text, also das, was Sie jetzt hier sehen. Analog ist der Tonfall, auch der Gesichtsausdruck, mit dem jemand Sie anschaut, während er seine digitale Botschaft an Sie sendet. Ihr Chef sagt: «Das haben Sie wirklich gut gemacht!» – aber seine Stimme klingt monoton, seine Mundwinkel zeigen nach unten, er sieht Ihnen nicht in die Augen und wischt vielleicht noch eine Fluse von seinem Ärmel. Worauf werden Sie wohl reagieren? Nur auf die Worte oder auch auf die Art und Weise, wie sie gesprochen und inszeniert werden?

Wissenschaftlern ist schon seit vielen Jahrzehnten bewusst, dass Sprache (im Sinne von gesprochenem Text) nur einen geringen Teil der Überzeugungskraft des Menschen ausmacht. Der US-amerikanische Psychologe Albert Mehrabian kam durch seine Experimente zum Schluss, dass nur 7 Prozent unserer kommunikativen Wirkung über

### **Bilder sagen mehr als tausend Worte**

Digital: H, A, U, S

Dies sind nur Zeichen, auf die wir uns verständigt haben. Sie sind Stellvertreter und müssen im Gehirn erst entschlüsselt werden.

Analog: Das Bild von einem Haus

Hier ist das Objekt, das erörtert wird, ganz unmittelbar. Es ist *gehirnrechter* und wirkt daher direkt.

die verbale Sprache, also den gesprochenen Text erzeugt werden. Ganze 38 Prozent der Wirkung sind dagegen auf paraverbale Anteile der Sprache (Betonung, Satzmelodie oder Lautheit) und sogar 55 Prozent auf nonverbale Anteile wie Gestik, Mimik oder Haltung zurückzuführen (Mehrabian, 1971)!

Diese Ergebnisse sind faszinierend: Weniger, *was* ich sage, sondern *wie* ich es sage, bewirkt, ob ich bei meinem Gesprächspartner Wirkung erziele! Allerdings wurde Mehrabian immer wieder kritisiert, weil er die Effekte seiner Experimente nur im Labor beobachtet hatte. Um Hinweise zu finden, die seine Erkenntnisse auch im Alltag stützen, benötigen wir jedoch kein Labor. Einige Beispiele hierzu werden wir im Folgenden kurz erläutern.

## Double Bind

Die Doppelbindungstheorie, die Double Bind Theory, wurde ursprünglich von der Gruppe um Gregory Bateson entwickelt (vgl. Watzlawick et al., 2011). Die Wissenschaftler postulierten, dass es in Familien mit einem widersprüchlichen Kommunikationsstil zu psychischen Erkrankungen kommen könne. Es sei durchaus möglich, dass Schizophrenie bei Kindern dadurch entstehe, dass Eltern mit ihren *Worten* (*digitale* Kommunikation) etwas anderes zum Ausdruck brächten als mit ihrer *Gestik*, *Mimik* und ihrem *Tonfall* (*analoge* Kommunikation). Erleben Kinder ständig solche Widersprüche, können sie unter bestimmten Umständen eine Störung entwickeln – so lautete damals die Überzeugung der Wissenschaftler. Die Forschung hat in der Folge gezeigt, dass der vereinfachte Ursache-Wirkung-Mechanismus so nicht zu halten ist. Dennoch konnte man in vielen Untersuchungen sehen, dass die geschilderte Kommunikationsform der «Doppelbindung» für Familien mit erkrankten Kindern besonders typisch ist. Sicher ist: Wir erleben starke Spannungsgefühle, wenn die Botschaften dieser beiden Ebenen nicht übereinstimmen.

## Neurolinguistisches Programmieren (NLP)

Für die Kommunikationstechniken des NLP (vgl. Bandler & Donner, 2011) ist die analoge Kommunikation von großer Relevanz. NLP-Anwender achten zum Beispiel darauf, sich ähnlich wie der Gesprächs-

partner zu verhalten: Sie «spiegeln» unter anderem die Körperhaltung, Mimik, Gestik und Sprechweise, ja sogar die Atmung des Gegenübers, um ihm Ähnlichkeit zu signalisieren. Die Anwender gehen davon aus, dass dies auf unbewusster Ebene Sympathie auslöst und eine besonders gute persönliche Beziehung ermöglicht – gemäß NLP eine Grundvoraussetzung, um einen anderen Menschen unauffällig, aber wirkungsvoll zu beeinflussen. Ursprünglich stammt diese Technik aus der Hypnose – und dies nicht zufällig: Die Grundidee der hypnotischen Kommunikation besteht ja darin, einen anderen Menschen zu bestimmten Dingen zu bewegen.

Eine andere Technik im NLP ist «Analog markieren». Der Name ist Programm, denn es geht darum, eine versteckte Botschaft in einem eigentlich unauffällig wirkenden Satz unterzubringen. Dabei wird durch eine besondere Betonung der Suggestion selbst oder durch eine veränderte Körperhaltung beim Sprechen des suggestiven Teils dieses suggestive Element unmerklich vom übrigen Teil des Satzes unterschieden, und zwar mit *analogen* Mitteln wie einer tieferen Stimme oder einer anderen Körperhaltung. Dadurch wirkt die in dieser Weise betonte Aussage wie eine hypnotische Suggestion beim Gesprächspartner. Ein Beispiel: Ich kann im Plauderton zu jemandem sagen: «Viele Menschen wissen es nicht, aber *sie können einfach in Trance gehen.*» Wenn ich bei den kursiv markierten Worten die Stimme etwas senke, hört das Unbewusste meines Gesprächspartners den Satzteil «Sie können einfach in Trance gehen» wie eine direkte Aufforderung und reagiert entsprechend darauf.

## Organisationsaufstellungen

Diese Methode (vgl. Daimler, 2008) stellt eine besonders wirksame Strategie der Analyse und der Veränderung dar. Es geht darum, ein System, also ein Team, eine Abteilung oder sogar ein ganzes Unternehmen, mittels Personen symbolisch aufzustellen. Sie können zum Beispiel ein Teammitglied bitten, die Personen des eigenen Teams so im Raum zu positionieren, wie es momentan für dieses Mitglied «passend» ist, um die Struktur und die Beziehung der Personen zueinander abzubilden. Die Coachs können zusätzlich dazu auffordern, mit dem Abstand einzelner Personen genauso zu experimentieren wie mit der Körperhaltung, dem Blickkontakt zueinander oder weg voneinander.