

2.2.3 Adressatenanalyse

Die Einstimmung auf die Zuhörer, den Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner ist eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche und zielorientierte Interaktion. Dabei gilt es, auf die Fragen, Wünsche, Bedürfnisse, Ängste und Erwartungen Ihrer Partner eine Antwort zu finden.⁸⁾

Wollen Sie überzeugen und einen hohen Wirkungsgrad erzielen, dann sollten Sie sich in die Position (den Standpunkt) Ihres Gesprächspartners versetzen. Je besser es Ihnen gelingt, sich in den anderen, in seine Rolle und in seine sozialen und persönlichen Bezüge hineinzusetzen, desto überzeugender fällt die Interaktion aus.

Für Henry Ford war dies der Schlüssel zum Erfolg:

*Ein Geheimnis des Erfolgs ist,
den Standpunkt des anderen
zu verstehen!*

Wie aber geht man an eine Adressatenanalyse heran? Zunächst ist dies einmal eine Frage der Übung. Mit der Zeit entwickeln Sie eine Spürnase für diese Herausforderung. Gelingt es Ihnen hier, die Weichen richtig zu stellen, dann haben Sie sehr viel gewonnen.

In der folgenden Tabelle: „Adressatenanalyse“ sind einige wichtige Fragen enthalten, die Ihnen auf dem Weg zu einer abgesicherten Adressatenanalyse den Weg weisen.

2.2.3.1 Worum geht es bei der Adressatenanalyse? Einige Übungsaufgaben

Versetzen Sie sich in die Rolle Ihres Gesprächspartners! Finden Sie heraus, welche Gefühle, Beweggründe und Standpunkte sein Verhalten leiten! Ein Arzt beispielsweise, der einmal selbst auf der anderen Seite als Patient gestanden hat, wird deren Gefühle viel besser verstehen können. Es kommt auch nicht von ungefähr, daß Gerichte sich vor Ort (z.B. durch Ortsbegehung) ein Bild machen. Erproben Sie selbst die Wirkung, die von Ihrem „Standpunkt“ ausgeht: Setzen Sie sich einmal auf Ihren Besucherstuhl, und geben Sie Ihrem Besuch Ihren angestammten Platz. Das kann für Sie zu einer interessanten inneren Dynamik führen.

8) Vgl. hierzu Meixner, H. E., Überzeugen statt Anweisen, Bornheim/Rostock 1992, S. 203 ff.

Adressaten- analyse

Die Einstimmung auf den Gesprächspartner ist eine wichtige Voraussetzung für ein erfolgreiches Gespräch. Finden Sie daher eine Antwort auf die Wünsche, Bedürfnisse, Ängste und Probleme Ihres Gesprächspartners/ Ihrer Gesprächspartnerin.

Wollen Sie überzeugen, dann sollten Sie sich in die Position (Standpunkt) Ihres Gegenübers bzw. Ihrer Gesprächspartnerin versetzen. Der Standpunkt eines Menschen wird vor allem durch die Rolle, die er wahrnimmt, und die daran gebundenen Normen, Werte, Forderungen und Erwartungen geprägt.

- 1. Schritt:** *Versetzen Sie sich in die Rolle Ihres Gesprächspartners! Wie würden Sie aus seiner Position heraus die Dinge bewerten? Wie würden Sie an seiner Stelle reagieren?*
- 2. Schritt:** *Welchen Kenntnisstand bezogen auf den Gesprächsinhalt hat Ihr Gesprächspartner? Was können Sie voraussetzen? Welche zusätzlichen Hintergrundinformationen könnten für das Gespräch nützlich sein?*
- 3. Schritt:** *Welche Absichten wird Ihr Gesprächspartner in dem Gespräch verfolgen? Wie stehen diese Absichten zu Ihren Zielen?*
- 4. Schritt:** *Auf welche Bedürfnisse sucht Ihr Gesprächspartner eine Antwort von Ihnen? Welchen Beitrag können vor allem Sie im sachlich-intellektuellen bzw. im sozio-emotionalen Bereich leisten?*
- 5. Schritt:** *Wo liegen die Gemeinsamkeiten, wo die Unterschiede? Welche gemeinsamen Lösungen könnten sich im Gespräch abzeichnen?*

Fallbeispiel 7: Berufliche Motivatoren am Beispiel der Wirtschaftsstudenten

Was erwartet ein junger Mensch, wenn er sich auf seine erste Stelle, etwa nach dem Studium der Wirtschaftswissenschaften, bewirbt? Versuchen Sie einmal, sich in die Rolle eines solchen Menschen hineinzusetzen. Was für Motive wird dieser junge Mensch nennen?



Fallbeispiel 7

Entwickeln Sie eine Adressatenanalyse: "Motivanalyse" zu dem aufgezeigten Fall.

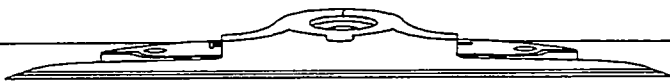
Einige Hinweise zur Interpretation

Unter der Überschrift: „Kein starrer Blick aufs Geld“ nennt das Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie, Köln, folgende Motivatoren: An erster Stelle wird mit 95,7 % eine interessante Tätigkeit eingefordert, an zweiter Stelle wird eine Tätigkeit genannt, bei der man selbständig arbeiten kann (86,5%), an dritter Stelle ein Beruf gewünscht, der einem das Gefühl gibt, etwas Sinnvolles zu tun (73,2%), an vierter Stelle werden Aufgaben angeführt, die viel Verantwortungsbewußtsein erfordern (70,7 %), an fünfter Stelle geht es um die guten Aufstiegsmöglichkeiten (69,2%), der Kontakt zu anderen Menschen steht an sechster Stelle (64,9%), die sichere berufliche Stellung (41,1%) an siebter Stelle, ein hohes Einkommen an achter Stelle (38,8,%), ein Beruf, der anerkannt und geachtet wird (25,1%) an neunter Stelle, an zehnter Stelle ein Beruf, der einem viel Freizeit läßt (20,6%) und an elfter Stelle ein Beruf, der für die Gesellschaft wichtig ist (19,1%).

Treffen Ihre Ergebnisse die hier aufgezeigten Wünsche und Bedürfnisse? Je näher Sie diesen Nennungen gekommen sind, desto besser ist Ihnen in diesem Fall die Adressatenanalyse gelungen.

Fallbeispiel 8: Verkaufsstrategien im Mobilfunkmarkt

Die Zukunft des mobilen Telefonierens gehört – so ist zu vernehmen – dem digitalen Netz. Hier ist der Markt noch jung und voller Dynamik. Sie wollen sich auf Ihre potentiellen Kunden einstellen. Dazu müssen Sie wissen, welche Bedürfnisse hier vorherrschen. Für welchen Anbieter wird sich der Kunde wohl am ehesten entscheiden? Auf welche Bedürfnisse erwartet er von den Anbietern ein Angebot?



Fallbeispiel 8

Versuchen Sie sich in die Rolle eines potentiellen Kunden hineinzusetzen. Was wird er wohl als wichtig ansehen? Welche Kriterien der Kunden sind für die Wahl des Anbieters entscheidend? Versuchen Sie einmal diese Kriterien und ihre Gewichtung zu ermitteln.

Einige Hinweise zur Interpretation

Eine Untersuchung zu den Kaufkriterien zeigte folgende Kriterien und Gewichtung: An erster Stelle wurde der Preis (88,4 %) genannt, an zweiter Stelle der Service (78,3%), an dritter Stelle die Produktqualität (69,6 %), an vierter Stelle die geringeren Gebühren in der Anmeldezone (66,5%), an fünfter Stelle die Wartezeiten (54,4 %), an sechster Stelle die Schnelligkeit der Installation (45,0%).

Haben Sie die Bedürfnisse der Kunden in Ihren Überlegungen getroffen?

Fallbeispiel 9: Die Kollegin wird Chef

Seit über fünf Jahren arbeiten Sie mit Ihrem Kollegen B. zusammen. Sie haben ihn als hilfreichen und gefälligen Menschen kennengelernt. Das Arbeitsverhältnis im Team war immer gut. Allerdings hat sich der Kollege B. auch immer als Vordenker gefühlt. Daher hatte er sich auch besondere Hoffnungen bei der Bewerbung um den Projektleiterposten gemacht. Doch die Wahl fiel auf Sie.

Seit Sie zur Projektleiterin bestellt wurden, benimmt er sich Ihnen gegenüber recht sonderbar. Er geht Ihnen aus dem Weg, und Sie haben den Eindruck, daß er Ihre Kompetenz im Kollegenkreis mit abfälligen Bemerkungen wie: „Frau müßte man heute sein!“ untergräbt.

Sie wollen mit dem Kollegen ein Vier-Augen-Gespräch führen.



Fallbeispiel 9

Entwickeln Sie eine Adressatenanalyse. Versetzen Sie sich dabei in die Rolle des Kollegen und versuchen Sie dabei auch, dessen sozio-emotionale Stimmung zu erfassen.

Einige Hinweise zur Interpretation

Versetzen Sie sich in die Rolle des Kollegen. Vielleicht haben Sie in Ihrem Berufsleben einmal erlebt, daß ein anderer, weniger qualifizierterer Kollege an Ihnen „vorbeigezogen“ ist. Wie war es Ihnen da zumute? Was für Gefühle hatten Sie? Wie haben Sie nach außen auf diese Situation reagiert? Wie dem Betroffenen gegenüber?

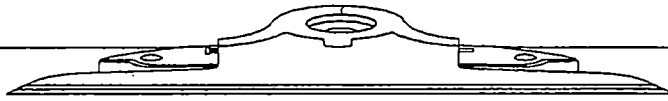
Der Kollege hält sich für eindeutig qualifizierter. Er vermutet, daß seine Kollegin den Zuschlag bekommen hat, weil das Unternehmen auf dem Markt mit der Botschaft: „Frauen haben bei uns eine gute Chance“ den Anteil der Frauen in Führungspositionen deutlich erhöhen will.

Denkbar ist, daß auch Sie in Ihrer Funktion als Projektleiterin befangen sind und von daher dem Kollegen ebenfalls aus dem Wege gehen. Vielleicht empfindet der übergangene Kollege dies so. Vielleicht finden Sie auch in dieser angespannten Situation nicht immer das richtige Wort.

Fallbeispiel 10: Karenztage bei Krankheiten: Krankheit hat Hochkonjunktur. Das Problem der Scheinkrankheit

Unter dieser Überschrift wurde jüngst das alte Thema „Krankheitsausfälle“ wieder neu belebt.

Inzwischen fallen in der Wirtschaft acht bis zehn Prozent des Arbeitsvolumens durch Krankheit aus. Allerdings ist zu beobachten, daß durch die Rezession sich die Zahlen wieder nach unten bewegen. Die Arbeitgeber suchen nach einer Lösung. So schlug beispielsweise der Arbeitgeberpräsident erst jüngst „Karenztage“ bei einer Krankmeldung vor und auch der Arbeitsminister denkt im Zusammenhang mit der Finanzierung der Pflegeversicherung über Karenztage nach.



Fallbeispiel 10

Sie kommen als Arbeitgebervertreter mit Mitgliedern von Gewerkschaften zusammen und wollen über diesen Vorschlag diskutieren.

Welche Argumente werden die Vertreter der Gewerkschaften dem Vorschlag der Karenztage entgegensetzen. Entwickeln Sie einmal zehn Argumente aus der Sicht der Arbeitnehmer, die gegen diesen Vorschlag sprechen.

Einige Hinweise zur Interpretation

Wenn Sie die Interessen der Arbeitnehmer vertreten müßten, wie würden Sie dann auf solch einen Vorschlag reagieren? Was würde Ihr Herz zu diesem Vorschlag sagen? Was Ihr Verstand? Was können Ihre Gesprächs- bzw. Verhandlungspartner aufgrund der von Ihnen wahrgenommenen Rolle nach außen hin vertreten? Wo würden Sie als Vertreter der Arbeitnehmer Ihre Aufgabe sehen?

Fallbeispiel 11: Wichtige Arbeitstugenden bei Ausbildungsberufen

Was glauben Sie, ist für Unternehmen wichtig, wenn sie unter den Bewerberinnen und Bewerbern bei Ausbildungsberufen auswählen? Nach welchen fachübergreifenden Kriterien wird diese Auswahl wohl erfolgen?



Fallbeispiel 11

Versetzen Sie sich in die Rolle eines Bewerbers bzw. einer Bewerberin um einen Ausbildungsplatz. Auf welche Arbeitstugenden wird der Arbeitgeber besonderen Wert legen?

Einige Hinweise zur Interpretation

Das Institut der Deutschen Wirtschaft nennt aufgrund einer Befragung von Unternehmen zwölf Kriterien: Zuverlässigkeit (94,8%), Leistungsbereitschaft (92,7%),

Ehrlichkeit (92,2%), Fleiß (86,7%), Initiative (85,5%), Pflichtbewußtsein (84,3%), Zielstrebigkeit (81,1%), Pünktlichkeit (69,9%), Ordnungssinn (61,2%), Disziplin (58,8%), Selbstsicherheit (46%), Ruhe/Ausgeglichenheit (40,7%).

Fallbeispiel 12: Was erwarten Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Ihnen als Vorgesetztem?

Wer seine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren will, sollte wissen, was von ihm erwartet wird. Nicht selten wird gerade in diesem sensiblen Bereich am Bedarf vorbeiorganisiert: Überlegen Sie sich einmal, in welchen Gestaltungsbereichen Sie das Arbeitsklima, die Arbeitszufriedenheit und damit das Leistungsverhalten im Team verbessern können.



Fallbeispiel 12

Durch welche konkreten Maßnahmen kann ich als Vorgesetzter auf das Arbeitsklima einwirken?

Meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwarten von mir als Führungskraft:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- etc.

Nachdem Sie die Gestaltungsbereiche festgelegt haben, prüfen Sie in einem weiteren Schritt, welche Bedeutung diese Felder für Sie selbst und welche Bedeutung sie für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben könnten. Setzen Sie an erster Stelle die Nennung, von der Sie annehmen, daß Ihre Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter von Ihnen besonderes Engagement erwarten. Vergeben Sie dann die weiteren Rangplätze bis hin zum letzten Rang.

Fordern Sie in einem weiteren Schritt einmal Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf, sich zu diesem Thema zu äußern. Der Vergleich beider Reihenungen kann Ihnen zeigen, ob Sie die Wünsche und Erwartungen der Betroffenen, mit denen Sie täglich zusammenarbeiten, tatsächlich getroffen haben. Der Reiz

dieses Vorgehens liegt auf der Hand: Sie können viel über sich selbst erfahren, und Sie lernen, die Bedeutung der Adressatenanalyse zu schätzen.

2.2.3.2 Chancen und Grenzen der Adressatenanalyse

Da jeder Mensch einen wunden Punkt hat, sollten Sie der Versuchung widerstehen, die Adressatenanalyse lediglich als Schlüssel zur Manipulation einzusetzen. Wer den anderen wider besseren Wissens nach dem Munde redet, begibt sich in diese Gefahren.

Um zu erfahren, was der Wähler gerne hört, haben Meinungsforscher in den USA Wählerinnen und Wähler nach bestimmten Auswahlkriterien zu Wahlkampfveranstaltungen um den Prasidentenstuhl eingeladen. Diese ausgewählte Gruppe verfolgt am Monitor die Reden der Präsidentschaftskandidaten. Dabei halten die Ausgewählten in ihren Händen ein Steuergerät. Trifft die Aussage des Präsidentschaftskandidaten in seiner Rede oder in der Diskussion das Gemüt, folgt bei den ausgewählten Zuhörern ein nach Zustimmungsgrad dosierter direkter Knopfdruck.

Auf diese Weise finden die Wahlkampfmanager schon bald heraus, was heute die Wähler bewegt und was zur Zeit ankommt. Der Rückschluß aus diesen Erkenntnissen liegt auf der Hand: Die Reden der Kandidaten werden immer adressatengerechter und stromlinienförmiger.

Offen ist, ob den Worten später auch die Taten folgen werden.

Wovon das Herz voll ist, sprudelt der Mund über: Fragen Sie einen Menschen nach seinem Hobby, nach seinem Beruf, und Sie können beobachten, wie es aus diesem Menschen herausquillt. Mit einer gekonnten Adressatenanalyse last sich vieles bewegen.

Doch nicht alles, was möglich ist, sollte ausgepokert werden. Ihr Kommunikationspartner hat – genauso wie Sie – das Recht auf Schutz seiner Persönlichkeit. Die Grenzen der Adressatenanalyse sind daher situations- und personbezogen zu setzen.

Das Ziel sollte sein, den anderen besser in seinen Bezügen verstehen zu lernen. Diese Rollenbezuge prägen unser Verhalten. Der Rückschluß liegt somit nahe: Gelingt es Ihnen, sich in die Rolle Ihrer Gesprächspartner hineinzuversetzen, können Sie viele Erkenntnisse über Rollen und Rollenmuster vorwegnehmen.

So nutzte beispielsweise ein Professor mit seinen Studentinnen und Studenten ein ausgemustertes Gefängnis. Es wurden zwei Gruppen gebildet: Die einen spielten die Wärter, die anderen die Gefangenen. Was als Rollenspiel begann, entpuppte sich schon bald als blutiger Ernst: Wer den Gefangenen spielte, hatte schon bald

wenig zu lachen, und die Wärter hantierten mit subtilen Formen der Machtanwendung. Die Identifikation mit der Rolle ging weit über die Spielregeln hinaus.⁹⁾

Ein anderes Planspiel wird aus dem Reichsaußenministerium zitiert. Hier war man in einer Simulation Anfang der 30er Jahre der Frage nachgegangen: „Was passiert auf dem diplomatischen Parkett, wenn Deutschland die Grenzen der Nachbarstaaten verletzt?“ Deutsche Diplomaten aus den Botschaften der europäischen Länder simulierten in diesem Planspiel die von einem Einmarsch mittelbar und unmittelbar betroffenen Regierungen.

Als man Jahre später die Protokolle dieses Planspiels noch einmal studierte, war die Verblüffung perfekt: Mit großer Treffsicherheit konnte in dieser Simulation vorweggenommen werden, was sich dann tatsächlich auch abspielte. Auch dieses Beispiel zeigt: Eine geschickt aufgebaute Adressatenanalyse kann vor Überraschungen schützen.

Diese Möglichkeiten belegt auch das folgende Beispiel: Ein Unternehmer in den USA, dessen Produkte stark nachgefragt wurden und der sich auf die Einhaltung von Terminen verpflichtet hatte, konnte sich keinen einzigen Streiktag in den bevorstehenden regionalen Tarifverhandlungen leisten. Er beauftragte daher seinen Kostenrechner, für die anstehende regional begrenzte Tarifverhandlung ein Tarifangebot zu ermitteln, das bis an die äußerste Grenze des Machbaren gehen sollte. Als die Forderungen der Gewerkschaften auf dem Tisch lagen, wollte der Unternehmer das Verfahren abkürzen und gab bereitwillig, ohne sich an den sonst üblichen Ritualen zu orientieren, was gefordert wurde. Mit dieser schnellen Gangart löste er allerdings den längsten Streik aus, den das Unternehmen je zu überstehen hatte. Was war geschehen? Mit seinem schnellen Nachgeben hatte der Unternehmer seine Gesprächspartner verprellt: Er hatte die Vermittler geradezu überflüssig gemacht. Warum, so könnten die Arbeitnehmer folgern, sollen wir noch die hohen Gewerkschaftsbeiträge zahlen, wenn es auch ohne Gewerkschaften geht?

Die hier aufgezeigten Beispiele zeigen einmal mehr: Der Zufall will geplant sein! Die Adressatenanalyse ist auf diesem Weg ein wichtiger Baustein.

Eine Adressatenanalyse kann sich auf eine Person, auf eine Gruppe bis hin zu einem Unternehmen bzw. einer Institution beziehen. Ebenen der Adressatenanalyse können bezogen auf die Person sein:

- die fachlichen und beruflichen Voraussetzungen
- der Erfahrungshintergrund

9) Vgl. hierzu auch Milgram, St., Das Milgram-Experiment Zur Gehorsamsbereitschaft gegenüber Autorität, Reinbek bei Hamburg 1982.

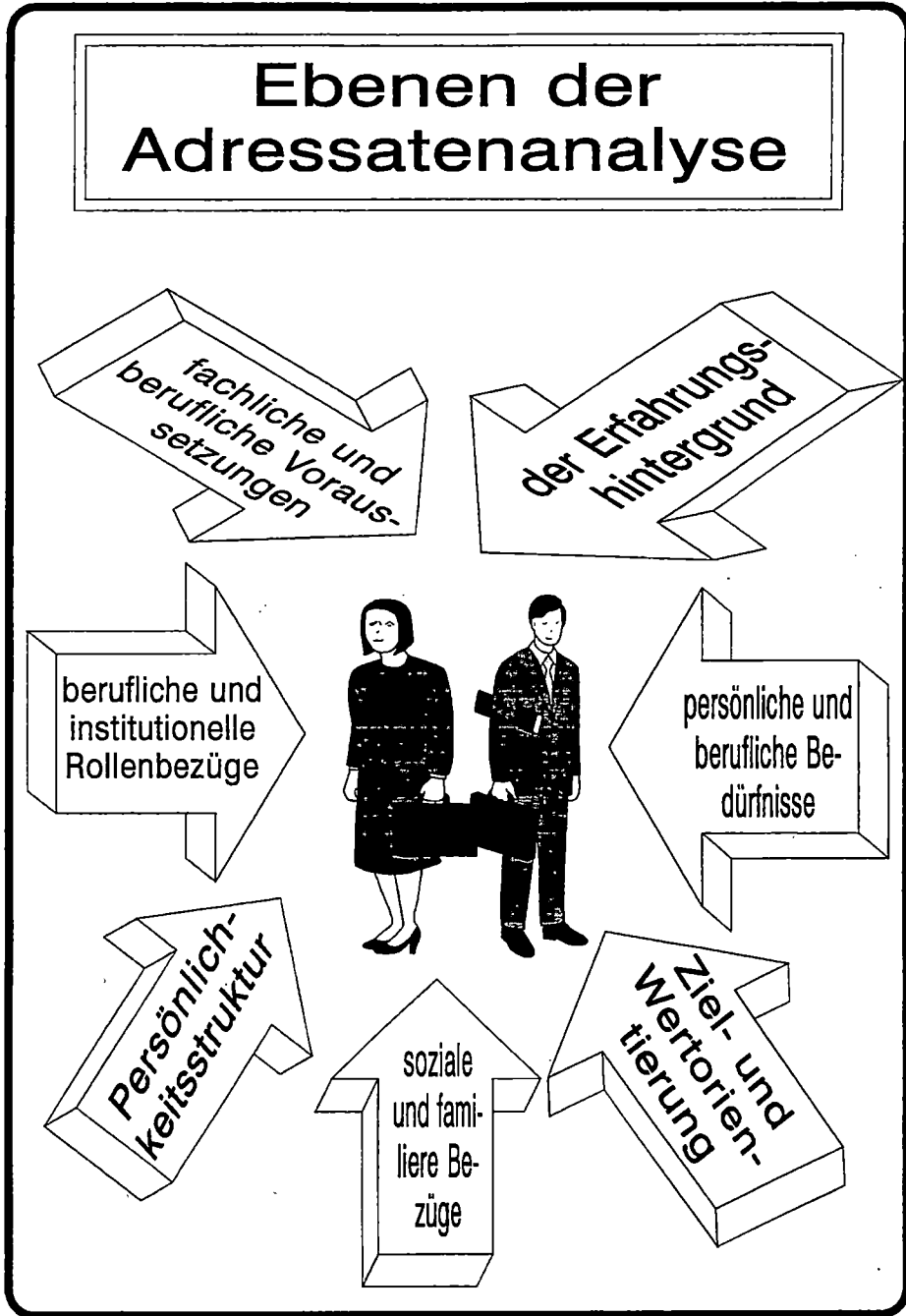
- die Ziel- und Wertorientierung (z.B. Grundsätze, Normen, Werte etc.)
- die beruflichen und organisatorischen Rollenbezuge
- die sozialen und familiären Bezüge
- die Personalkeitsstruktur
- die persönlichen und berufsbezogenen Bedürfnisse.

Auf der institutionalisierten Ebene stellen sich Fragen nach

- der Firmenkultur
- des Firmenimages
- der Marktphilosophie u.a.m.

Die Eindringtiefe, mit der Sie sich auf den Kommunikationspartner einstimmen, ist immer abhängig von der Situation. Fragen, die sich im Rahmen der Adressatenanalyse stellen, können beispielsweise sein:

- Welche fachlichen Voraussetzungen bringt mein Kommunikationspartner mit?
- Welchen Erfahrungshintergrund bringt mein Gesprächspartner in das Gespräch ein?
- Was erwartet mein Gesprächspartner, Kunde bzw. meine Zuhörer von mir?
- Wie würde ich in der Rolle meines Kommunikationspartners agieren?
- Wird der Kommunikationspartner überwiegend auf der sachlich-intellektuellen oder mehr auf der emotionalen Ebene argumentieren?
- Wo liegen die Probleme meiner Gesprächspartner? Habe ich diese Probleme erkannt?
- Wo ist der wunde Punkt in seiner bzw. meiner Argumentation?
- Auf welchen Feldern sucht mein Partner eine Lösung für seine Probleme?
- In welchen Bereichen überschneiden sich meine Interessen mit denen meiner Gesprächspartner?
- Welchen Kenntnis- und Wissensstand haben meine Gesprächspartner über den Gesprächsgegenstand?
- Welche Lösungen kann ich ihnen anbieten?
- Wo liegen die Gemeinsamkeiten in der Zielsetzung zwischen meinen Gesprächspartnern und meinen Zielen?



Aufbau, Struktur und Ablaufphasen eines Gespräches

- Welche Argumente sprechen für meine Gesprächspartner?
- Welche Absichten verfolgen meine Kommunikationspartner?
- Wie lassen sich meine Absichten mit den Zielen meiner Gesprächspartner zusammenfügen?
- Welche gemeinsamen Lösungen kann ich unter welchen Bedingungen akzeptieren?