

# Kontakt ist Trumpf

## Mit Pacing sich und Situationen effektiver managen

### Michael Rimsa

Trainer, Dozent, Berater, systemischer Coach,  
Arbeitsschwerpunkte Personalmanagement, Projekt-  
und Qualitätsmanagement für Einrichtungen  
im Gesundheits- und Pflegebereich,  
Neckargemünd-Dilsberg.



### Der Beitrag in Kürze

Kennen Sie das? Sie arbeiten mit jemandem zusammen und Ihr Partner und die ganze Atmosphäre sind Ihnen auf Anhieb angenehm und sympathisch? Sie spüren Harmonie, Angenommen-Sein und Vertrauen, können aber gar nicht genau sagen, warum Sie dies eigentlich so wahrnehmen? Sie erleben gerade Rapport und Pacing. Da heißt, Sie werden von Ihrem Gegenüber gespiegelt und dadurch in eine wohltuende Kontakt-Situation versetzt. Lernen Sie die Technik, „andere in deren eigener Welt zu begegnen“. Lernen Sie andere zu spiegeln und sich und Situationen dadurch besser zu managen.

| Gliederung   | Seite     |
|--|-----------|
| <b>1. Gleich und gleich gesellt sich gern</b>          | <b>2</b>  |
| 1.1 Rapport – Das Tor zum Vertrauen                    | 3         |
| 1.2 Gemeinsamkeit schafft Freunde                      | 3         |
| <b>2. Spieglein, Spieglein gegenüber</b>               | <b>5</b>  |
| 2.1 Pacing – Komm, ich zeig' Dir Deine Welt            | 5         |
| 2.2 Pacen Sie sich und andere zu weniger Stress        | 8         |
| 2.3 Direkt, über Kreuz und leicht verzögert            | 10        |
| 2.4 Sprechen Sie die Sprache Ihres Gegenübers          | 12        |
| <b>3. Durch Pacing sich selbst und andere führen</b>   | <b>14</b> |
| 3.1 Wer positiv spiegelt, löst und führt               | 15        |
| 3.2 Erzeugen Sie spielerisch Ähnlichkeit, die ansteckt | 17        |

## 1. Gleich und gleich gesellt sich gern

### Beispiel



*Sie haben sicher schon einmal zwei sich gut unterhaltende Menschen in einem Café beobachtet. Beide saßen sich wahrscheinlich gegenüber, schauten einander interessiert an, waren aufmerksam, zugeneigt, sich sympathisch und ihre ganze Konzentration galt den Aussagen, Bewegungen und Gesten ihres Gegenübers.*

Diese beiden Menschen befanden sich in einer sogenannten Rapport-Situation, d.h. „in einem intensiven Kontakt“. Sie spiegelten einander, weil der eine genau das tat, was der andere auch soeben getan hat und weil der andere genau das sagte, was der eine kurz zuvor gesagt hat – zwar mit anderen Worten formuliert, aber in genau der gleichen Körperhaltung, der gleichen Stimmlage und dem gleichen Sprechtempo.

Häufig benutzen Personen in einer solchen Situation sogar dieselben Wörter, denselben Jargon, dieselben Redensarten und Redewendungen. Ja, sie atmen sogar im selben Rhythmus.

Die Situation und der Andere sind für die Gesprächspartner stimmig. Es herrscht Resonanz, so als würde eine Stimmgabel angeschlagen und dicht an eine zweite gehalten, sodass diese zweite in Harmonie mit der ersten zu vibrieren beginnt. Diese echte, innere Stimmigkeit finden wir nur bei Menschen, die in einem vertrauensvollen Verhältnis zueinander stehen, offen sind und Interesse am anderen und dessen Anwesenheit empfinden.

### ! Merke

Vertrauen entsteht immer dann, wenn wir Ähnlichkeiten zu uns bei anderen wahrnehmen.

Sobald wir bei einem Menschen gleiche Interessen, gleiche Meinungen, gleiche Vorlieben oder ein gleiches „Weltmodell“ entdecken, öffnen wir uns und bauen ein positives Beziehungsverhältnis auf.

## 1.1 Rapport – Das Tor zum Vertrauen

Rapport (frz. für Bericht, Beziehung) wird gerne mit „Kontakt herstellen“ übersetzt. Rapport zwischen zwei Menschen beinhaltet eine hohe Form der Empathie, ein Nachahmen des anderen, das keinesfalls mit Nachäffen verwechselt werden darf. Die Menschen begegnen einander sozusagen auf ihrem eigenen Niveau, auf ihrem „eigenen Platz“, in einem Verhältnis von Gemeinsamkeit, Wohlwollen und dem Gefühl gegenseitiger Akzeptanz und „einer Wellenlänge“.

### ! Merke

In dem Umfang, in dem wir Einverständnis mit einer anderen Person zeigen oder mit ihr mitschwingen – in Worten, Körpersprache und Stimmführung oder anderen Gemeinsamkeiten – befinden wir uns mit dieser Person in Kontakt – in einer Rapport-Situation eben.

## 1.2 Gemeinsamkeit schafft Freunde

Für ein gutes Selbstmanagement ist es wichtig, dass wir anderen mit der richtigen Einstellung begegnen. Dabei ist eine positive Einstellung nicht selbstverständlich, da wir andere Menschen und deren Verhalten grundsätzlich aus zwei Perspektiven betrachten und interpretieren können:

1. Entweder wir heben die **Unterschiede** zwischen uns selbst und den anderen hervor und konzentrieren uns auf diese Unterschiede.

### Beispiel



*In einer Pflegeeinrichtung absolviert eine neue Pflegefachkraft ihren ersten Arbeitstag. Die Kollegen und Kolleginnen auf Station beäugen „die Neue“ mit Misstrauen.*

*Sie beobachten sie kritisch und schauen genau, wie sie sich verhält, was sie wie sagt, und wie sie sich „anstellt“. Dies geschieht sozusagen „aus den Augenwinkeln heraus“, heimlich und mit der inneren Haltung: „Was wird die schon können!“, „Mal sehen, was die mal wieder alles nicht kann!“, bis hin zu: „Was ist denn mit der los, die macht ja von Anfang an schon alles falsch!“*

2. Oder wir betonen die **Gemeinsamkeiten**, also die Dinge, über die wir uns einig sind, bei denen die Gefühle, Gedanken und Reaktionen gleich denen der anderen sind.

### Beispiel



*In der oben genannten Pflegeeinrichtung absolviert die neue Pflegefachkraft ihren ersten Arbeitstag. Sie als Kollege oder Kollegin auf Station gehen offen und freundlich auf „die Neue“ zu. Sie führen sie in den Stationsalltag ein, interessieren sich für ihre vorherige Arbeitsstelle und zeigen ihr geduldig einen Arbeitsgang nach dem anderen. Sie behandeln sie mit der inneren Haltung: „Gut, dass wir Dich haben!“, „Interessant, wie Du das machst!“, „Es ist wichtig, dass wir Dich aufmerksam und umfassend einarbeiten, da haben wir später alle etwas davon.“*

Heben wir die Unterschiede hervor, ist es fast unmöglich, Rapport mit dem anderen zu erzielen. Konzentrieren wir uns jedoch auf Gemeinsamkeiten, erleben wir, dass Widerstände, Gegensätze, Misstrauen, Skepsis und Angst, Zorn und andere sinnlose und unzweckmäßige Gefühle leichter verschwinden.

Rapport ist das beste Verhältnis, in dem Menschen zueinander stehen können. Deshalb ist der Rapport-Begriff so entscheidend für unser Verhalten. Eine der vornehmsten Aufgaben für eine mit Mitarbeitern, Kollegen, Vorgesetzten, Bewohnern und Angehörigen arbeitende Führungskraft ist es, Rapport mit ihrem jeweiligen Gegenüber zu schaffen, sich auf dessen Art und Weise einzulassen, in Gedanken, in Worten und im körperlichen Verhalten sozusagen mit ihm mitzugehen.

Üben wir Rapport aus, so respektieren wir den anderen in seinem Wesen. Wir wollen mit ihm gemeinsam ein Problem lösen und zeigen ihm das auch. Wir tun alles, um ihn zu verstehen, arbeiten mit ihm heraus, welche Wünsche er hat und wie wir ihm diese als Lieferanten einer Zuarbeit oder Führungsleistung erfüllen können. Stellen Sie sich vor, Sie wären Kunde Ihres Hauses, wäre dies nicht eine ideale Grundhaltung für alle Ihre Gegenüber?

Wenn Menschen sich in einer Rapportsituation befinden, üben sie Pacing aus, d.h. sie spiegeln sich gegenseitig.

## 2. Spieglein, Spieglein gegenüber

Das effektivste und beste Mittel, um Rapport zu erzielen, ist Pacing.

### ! Definition

Unter Pacing versteht man jede Form von Spiegelung eines anderen Menschen, sei es auf der körperlichen oder sprachlichen Ebene.

Pacing bedeutet (im übertragenen Sinne), anderen einen Spiegel vorzuhalten, so dass alles, was sie sehen, hören oder fühlen, mit ihrem eigenen Wissen und ihrer eigenen Erfahrung von sich selbst übereinstimmt.

### 2.1 Pacing – Komm, ich zeig‘ Dir Deine Welt

Pacing ist der Prozess, der abläuft, wenn Sie einem Menschen in seinem „Modell der Welt“ begegnen. Es besteht darin, Körpersprache, Stimmführung, Wortwahl und Gefühle anderer zu spiegeln und im eigenen Verhalten die Seiten zu zeigen, die denen des anderen am ehesten entsprechen.

Pacing gelingt am besten mit solchen Menschen, die wir als unseresgleichen einschätzen, die also die Welt auf dieselbe Weise betrachten wie wir und die die gleichen Vorlieben und Abneigungen haben.

In der Regel finden Pacing (Positiv- oder Gleich-Spiegelung) und Dispacing (Negativ- oder Kontra-Spiegelung) völlig unbewusst statt, wenn Sympathie oder Antipathie vorhanden sind.

Besteht kein Rapport, weil Menschen z.B. einander nicht kennen, abwartend, kritisch, skeptisch, nervös oder abweisend sind, sich in einer Verteidigungs- oder Angriffsposition bzw. einer anderen unharmonischen Situation befinden, lässt sich Pacing gezielt als Technik einsetzen, um einen gewünschten Rapport herzustellen. Die Situation also positiv zu beeinflussen.

### Beispiel



*Ein Oberarzt sitzt an seinem Schreibtisch und schreibt gerade einen Bericht. Eine begeisterte Mitarbeiterin aus der Pflege kommt zur Tür herein und sagt: „Guten Morgen, Herr ... haben Sie einen Augenblick Zeit? Ich habe eine tolle Idee, wie wir das Bettenproblem auf Station lösen können!“ Der Oberarzt antwortet nicht, bleibt an seinem Schreibtisch sitzen, schreibt weiter an seinem Bericht und sagt nach einer kleinen Pause immer noch, ohne den Blick zu heben: „Eine Idee? Jetzt! Hat das nicht Zeit bis später, Sie sehen doch, dass ich arbeite!“*

So sieht Dispacing aus. Es ereignet sich täglich überall und wirkt sich enorm hemmend auf die Arbeitsatmosphäre und die berufliche Effektivität aus. Besser wäre es gewesen, wenn sich der Oberarzt beim Eintreten der Mitarbeiterin einen Augenblick erhoben, einen Schritt auf sie zugegangen wäre und gesagt hätte:

### Beispiel



*„Guten Morgen, Frau ...! Das ist ja interessant ...“ Wenn er sich die Idee kurz angehört, die motivierte Körpersprache der Mitarbeiterin widergespiegelt und gesagt hätte: „Das klingt gut, ich muss nur eben noch diesen Bericht zu Ende schreiben, das dauert höchstens 10 Minuten. Anschließend komme ich kurz zu Ihnen auf die Station.“*

Mit diesem Verhalten hätte er

- a) den Enthusiasmus und die Offenheit der Pflegemitarbeiterin im Ton und in der Körpersprache gespiegelt (Pacing) und
- b) das Selbstmanagementprinzip „Konfrontation & Angebot“ angewendet. Er hätte sie begründet, aber freundlich damit konfrontiert, dass er momentan keine Zeit hat, ihr aber gleichzeitig das Angebot gemacht, in 10 Minuten auf sie zuzukommen.

Selbstverständlich muss der Oberarzt die Mitarbeiterin in dieser Situation grundsätzlich schätzen, sie ernst nehmen und ihr einen guten Vorschlag zu dem Problem auch zugestehen. Er muss zudem von seiner momentanen Konzentration ablassen können und darf sich nicht von der Mitarbeiterin gestört fühlen, sodass er auf die motivierte Art und Weise der Pflegemitarbeiterin positiv emotional und mit Pacing reagieren kann.

Das erste Ziel ist es also, mit anderen Rapport, d.h. Kontakt zu erzielen. Erst dann entsteht ein echter Austausch, ein gutes Verhalten, bei dem ein Gegenüber offen ist – oder offen wird – für das, was wir von ihm haben oder ihm sagen wollen. Dafür müssen wir allerdings selber etwas tun. Wir müssen uns kontrollieren, Situationen rasch einschätzen und wertschätzend lösen können und dürfen uns nicht nur von unseren eigenen Prioritäten, unseren Gefühlen, unseren Eigenarten oder gar den vorherrschenden Sympathien bzw. Antipathien leiten lassen.

**! Merke**

Wer die Technik des Pacings beherrscht, kann Gewinnersituationen schaffen, die Kontrolle in Arbeitssituationen übernehmen und die eigene Person enorm entlasten.

Die Instrumente des Pacings hierfür sind:

**Checkliste**

**Instrumente des Pacings**

**Körpersprache**

Sitzstellung, Beinhaltung, Armbewegungen, die gesamte Körperhaltung, Kopfhaltung, Stand, Gangrhythmus, Kleidung, Gesichtsausdruck, Atmung, Art und Form von Berührungen

**Sprechweise**

Stimmlage, Sprechgeschwindigkeit, Wortwahl, Tonfall, Stimmkraft, Lautstärke, Jargon, Fremdwörternutzung, Fachwörterbenutzung, Abkürzungen

**Gefühle, Werte, Stimmungen**

Haltungen, Toleranzschwelle, Überzeugungen, Enthusiasmus, Engagement, Respekt vor den Fertigkeiten, Eigenschaften und Erfahrungen anderer, Launen

**Habitus**

Auftreten, Einstellung, Verhalten, Wertschätzungen, Lösungsverhalten

### Tipp



*Pacen Sie dezent, natürlich und ungezwungen. Zu spiegeln und Ähnlichkeiten zu betonen heißt nicht, den anderen nachzuzahlen, ihn zu imitieren und das eigene Verhalten und den eigenen Stil zu unterdrücken. Wer nur nachahmt, um z.B. die selbsterkannten Schwächen oder die eigene Persönlichkeit zurückzudrängen, macht sich zum Abziehbild ohne Wert und erzielt alles andere als Rapport. Er übertreibt, irritiert und liefert keinen Spiegel, in den ein anderer gerne hineinschauen möchte.*

## 2.2 Pacen Sie sich und andere zu weniger Stress

Als Führungskraft können Sie durch Pacing Ihrem Gegenüber ohne große Probleme das Gefühl geben, dass Sie ihm Ihre volle Aufmerksamkeit widmen, dass Sie sich für ihn interessieren und dass Sie ihn menschlich „annehmen“ und für ihn da sind. Dadurch schaffen Sie die beste Voraussetzung für eine erfolgreiche Führungsarbeit.

Wer etwa die Körpersprache seines Gegenübers spiegelt, indem er genau wie er die Arme in die Hüften stützt oder sich die Hände reibt oder diese hinter dem Rücken zusammenführt, begibt sich in den inneren Zustand des anderen und beginnt zu fühlen und eventuell auch zu denken wie sein Gegenüber. Er öffnet sich für das Verhalten und die Motive des anderen und kann dessen Verhalten so besser nachvollziehen und die Entscheidungen über das eigene Verhalten besser treffen und positionieren.

### Beispiel



*Sie kennen alle die Situation, in der z.B. eine Angehörige in der Tür des Stationszimmers stehen bleibt, weil sie sich „richtig“ verhalten möchte und daher nicht einzutreten wagt, und die zuständige Pflegekraft mit unerbittlicher Miene so tut, als sähe sie die Angehörige nicht. Die Angehörige versucht vergeblich, mit der Pflegekraft Augenkontakt aufzunehmen, um ihren Wunsch anzubringen. Die Pflegekraft gibt der Angehörigen jedoch keinerlei Chance. Sie ignoriert die Angehörige – und damit deren Anliegen – und schaut nicht ein einziges Mal auf, geschweige denn zu ihr hin.*

Dies ist ein Fall von Dispacing und die Hauptursache für die zunehmend schwierige Situation, in der sich die beiden Personen befinden.



**Beispiel**



*Eine Verbesserung ließe sich leicht durch ein kurzes Kopfhieven, einen direkten Augenkontakt mit einem aufmerksamen Nicken und einem Lächeln erreichen. Die Pflegekraft gäbe der Angehörigen damit zu verstehen: „Ich habe dich gesehen, ich kann nur im Moment nicht. Ich komme so schnell wie möglich auf Dich zu.“ Dies würde die Situation sofort beruhigen und beiden Parteien den Stress nehmen.*

Selbstverständlich erhofft sich die Pflegekraft durch ihr beharrliches Dispacing eine entsprechende Erkenntnis und Einsicht bei der Angehörigen und genauso selbstverständlich hat die Angehörige auch verstanden, dass die Pflegekraft im Stress ist und ihr momentan nicht helfen kann.

Aufgrund des Verhaltens der Pflegekraft befinden sich nun beide Parteien in einer großen emotionalen Not. Die Angehörige wird zwar

- a) grundsätzlich Verständnis für die Situation der Pflegekraft haben,
- b) allerdings so nicht mit sich umgehen lassen wollen und
- c) betroffen reagieren. Das heißt,
- d) sich entweder zurückziehen und auf ihrem Problem „sitzen bleiben“ oder
- e) der Pflegekraft schlechtes Benehmen und Diskriminierung unterstellen,
- f) sich ignoriert, möglicherweise provoziert, fühlen, und schließlich
- g) reagieren und die Pflegekraft gezielt ansprechen, was diese mit ihrem dispacenden Verhalten ja gerade verhindern wollte.

Mit anderen Worten, die Situation eskaliert, obwohl dies durch ein gezieltes Pacing leicht hätte vermieden werden können.

Mithilfe von Pacing ist es möglich, unnötigen emotionalen Stress zu vermeiden und eine Situation klug und geschickt in eine konstruktive Richtung zu lenken. Manchmal genügt ein kurzer Blick, ein Nicken, eine körperlich zugewandte Aufmerksamkeit, ein Erkennen und Spiegeln des Verhaltens, um den anderen zu beruhigen, ihn abzuholen und sich auf einer harmonischen und mitmenschlichen Ebene ihm gegenüber zu verhalten.

### 2.3 Direkt, über Kreuz und leicht verzögert

Pacing ist das zentrale Instrument zur Herstellung von Rapport (Kontakt). Es wird unterschieden in:

#### Direktes Spiegeln

Beim direkten Spiegeln werden die Signale eines Gegenübers „auf dem gleichen Kanal“ gespiegelt. Das heißt der spiegelnde Partner führt exakt die gleichen Bewegungen aus wie sein Gegenüber, redet eventuell sogar in der gleichen Stimmlage oder Lautstärke bzw. macht die gleichen Bewegungen (Gestik, Mimik) wie sein Gegenüber.

#### Beispiel



*Während eines Rückmeldegesprächs über ein schwieriges Verhalten der Stationsleitung vor dem Bewohner mit der Pflegedienstleitung lehnt sich die Stationsleitung im Stuhl zurück und kreuzt die Arme vor der Brust. Daraufhin lehnt sich die Pflegedienstleitung ebenfalls zurück und verschränkt die Arme. Als die Stationsleitung sich aufrecht setzt und die Unterarme auf die Armlehnen legt, während sie schildert, warum sie so gehandelt hat, setzt sich die Pflegedienstleitung ebenfalls aufrecht auf den Stuhl und legt die Unterarme auf die Armlehnen.*

Sowohl beim abwartenden und verschließenden Verschränken der Arme als auch beim initiativen, sich öffnenden aufrecht Sitzen spiegelt die Pflegedienstleitung das Verhalten der Stationsleitung wider. Beide kommunizieren so stets auf einer Ebene. Die Pflegedienstleitung zeigt, dass sie mitschwingt, aber auch „dagegen hält“. Sie reagiert ebenfalls verschlossen, sobald sich die Stationsleitung – auf ihr vermeintliches Fehlverhalten angesprochen – körperlich verschließt, und sie reagiert offen, sobald sich die Stationsleitung körperlich offen zeigt, während sie die Gründe für ihr Verhalten im Beisein des Bewohners erläutert.

Fragen Sie sich einmal, wie es sich für die Stationsleitung angefühlt hätte, wenn die Pflegedienstleitung beim Zurücklehnen und Verschränken der Arme der Stationsleitung ganz aufrecht und deutlich nach vorne geneigt ihr Anliegen vorgetragen, sich aber beim aufrecht sitzenden Erläutern der Gründe für das Verhalten mit verschränkten Armen zurückgelehnt hätte.

Die Pflegedienstleitung hätte der Stationsleitung höchstwahrscheinlich signalisiert, dass sie bei deren Zurücklehnen und Arme verschränken (durch ihr Vorbeugen) körperlichen Druck aufbauen will, während sie sich beim aufrecht Setzen und Erklären der Stationsleitung zurückgenommen und abwartend gibt, indem sie sich zurück lehnt und dadurch eine angespannte und geschlossene Haltung einnimmt (Verschränken der Arme).

### Über Kreuz-Spiegeln

Das bedeutet, dass ein Partner die Signale seines Gegenübers nicht mit den gleichen, sondern anderen Körpersignalen spiegelt. Wichtig ist der gemeinsame Rhythmus.

#### Beispiel



*Bei einer Geräteeinweisung kann eine Pflegekraft jedes Mal, wenn die einweisende Person mit den Augen zu verstehen gibt, dass sie nicht weiß, ob ihre Erklärungen verstanden werden, ihr Gegenüber über Kreuz spiegeln, indem sie zustimmend mit dem Kopf nickt oder durch ein Zeichen wie Zeigefinger hoch (Ach so, jetzt versteh ich!) anzeigt, dass sie mit den Erklärungen einverstanden ist, diese nachvollziehen kann und die Erläuterung genau verstanden hat.*

In diesem Beispiel wäre ein Dispacing destruktiv, bei dem die Pflegekraft der einweisenden Person keinerlei Rückmeldung darüber signalisiert, dass sie die Erläuterungen verstanden hat. Der Einweisende läuft dann mit seinen Erklärungen „ins Leere“ und muss sich die Verständnissrückmeldungen über konkrete Fragen einholen.

Noch schwieriger wird die Situation, wenn die Pflegekraft der einweisenden Person regelmäßig durch Weg- oder Aus-dem-Fenster-Schauen über Kreuz spiegelt, dass sie deren Erklärungen langweilen. Dies ist dann zwar ebenfalls eine Rückmeldung, aber sicherlich keine konstruktive im Sinne des Pacings zur Herstellung von Rapport.

### Zeitlich versetztes Spiegeln

Beim zeitlich versetzten Spiegeln wird ein verbales oder nonverbales Signal eines Partners vom Gegenüber leicht verzögert (verspätet) aufgenommen und gespiegelt.

**Beispiel**



Bei einem Angehörigennachmittag unterhalten sich der Heimleiter, eine Mitarbeiterin und eine Angehörige stehend auf dem Flur. Alle drei nehmen zunächst die gleiche Körperhaltung ein. Sie stehen offen, halten Unterlagen in der einen Hand und gestikulieren während des Redens angeregt mit der anderen Hand. Als die Mitarbeiterin interessiert zuhörend die rechte Hand in die Kitteltasche steckt, tun dies zeitverzögert die beiden anderen Personen ebenso: Der Heimleiter steckt eine Hand in die Hosentasche und die Angehörige beide Hände in die Manteltaschen. Einige Minuten später halten alle drei den linken Arm quer vor die Brust, stützen den rechten Ellenbogen auf den angelegten Arm und ihr Kinn nachdenklich in die rechte Hand.

**2.4 Sprechen Sie die Sprache Ihres Gegenübers**

**! Merke**

Sie können allein durch Verwendung der gleichen Wörter oder Redewendungen, die Anpassung der Stimmlage und der Sprechgeschwindigkeit die Beziehung zu einem Gegenüber erheblich verbessern.

Spiegeln in der Sprache bedeutet:

**Checkliste**

**In der Sprache Ihres Gegenübers sprechen**

- Anpassung an die Ausprägungen der Sprache: Tonhöhe, Lautstärke, Sprechtempo, Klangfarbe
- Würdigung dessen, was der andere sagt: Inhalte, Aspekte, Teilbereiche, Gedanken, Art und Weise, Bemühen, Ersetzen der Konjunktion „aber“ durch „ein Atmen“
- Anpassung an das Ausdrucksvermögen: Wortwahl, Ausdrucksweise, Fremdwörterbenutzung, Erklärungsmuster, Jargon
- Übernahme der Phrasen und ganzer Sprachsequenzen: Wiederholung des Gesagten, Zustimmung zu Redewendungen, Aufgreifen von Schlüsselworten

Die Absicht des verbalen Spiegelns besteht darin, „die Sprache des Gegenübers zu sprechen“, damit die gesendeten Nachrichten auch die sind, die beim Gegenüber gehört werden. Spricht Ihr Gegenüber in kurzen klaren Sätzen, so können Sie diese Art der Sprache übernehmen und ebenfalls kurz und präzise formulieren. Spricht das Gegenüber in Bildern, so kann es für das Gespräch durchaus nützlich sein, wenn Sie seine Ausführungen ebenfalls in einer bildhaften Sprache äußern.

**! Merke**

Sie dürfen diese Techniken jedoch niemals einsetzen, um ihr Gegenüber herabzuwürdigen, die Person „zu verulken“ oder gar vor anderen bloßzustellen.

Nicht selten entstehen Konflikte deshalb, weil einer der Partner sehr schnell und sein Gegenüber eher langsam spricht. Dies führt in der Regel dazu, dass die Person, die schnell spricht, hektisch reagiert und auf die Langsamkeit seines Gegenübers mit einer noch schnelleren Sprache antwortet (Dispacing). Dies wiederum führt zu Unsicherheit und Frustration beim Langsamsprecher, der womöglich mit einer weiteren Herabsetzung der eigenen Redegeschwindigkeit reagiert. Die Situation beginnt zu eskalieren und ist nur noch zu retten, indem sich einer der Gesprächspartner der ablaufenden Situation bewusst wird und ganz gewollt mit dem Pacing beginnt.

Viele Gesprächspartner tun jedoch genau das Gegenteil. Sie glauben, den anderen durch noch schnelleres Sprechen überzeugen oder gar überreden und so die Situation auflösen zu können – und schon sind wir wieder mitten im Dispacing!

Menschen mit großem Fachwissen und großer Erfahrung auf einem Gebiet können anderen durch schnelles Sprechen und die pausenlose Verwendung komplizierter Fachausdrücke das Gefühl von Unterlegenheit vermitteln (wollen). Dies findet man häufig in Vorgesetzten-Mitarbeiter- und rang- bzw. bereichsübergreifenden Arbeitssituationen. Die Mitarbeiter erleben hier häufig ein verbales Dispacing: Fragen werden kurz abgetan, auf Antworten wird nicht gewartet, Menschen werden nicht angesehen und sachliche Probleme als persönliche Unfähigkeiten abgetan.

Dieses Verhalten ist wahrscheinlich eine recht realistische Spiegelung der Gedankenkette im Gehirn derer, die so etwas tun, etwa so: „Jetzt müssen wir langsam fertig werden, ich habe noch Wichtigeres zu tun!“ oder „Ich bin hier der Spezialist, was maßen Sie sich eigentlich an?“

Übt jemand gegenüber seinen Mitarbeitern, die z.B. mit echten Problemen, mit Vorschlägen oder gar Lösungen kommen, ein derartiges Dispacing aus, senkt er deren Motivation, Leistungsniveau und die Lust, mit ihm zusammenzuarbeiten. Viele beschließen im selben Moment, eine solche Zusammenarbeit „ja gar nicht zu wollen“, andere betreiben dagegen Pacing und bewirken eine bessere Zusammenarbeit.

### Beispiel



*Im Rahmen einer Besprechung fragt der Leitungsassistent einer regionalen Einrichtung den Geschäftsführer des übergeordneten Trägerverbandes, wie das erarbeitete Leitbild denn nun konkret vor Ort umgesetzt werden solle. Der Geschäftsführer antwortet sich dem neben ihm sitzenden Heimleiter zuwendend: „Wir können für derart sensible Transformationsprozesse auf der operativen Ebene selbstverständlich keinen Masterplan vorgeben. So etwas erfordert ein individuelles Transition Management in den Einrichtungen. Das ist ab sofort die Leadership Challenge für alle Führungskräfte.“*

Es ist offensichtlich, dass der Leitungsassistent verbales und körperliches Dispacing erlebt. Der Geschäftsführer verwendet abstrakte Begriffe und gibt die Antwort nicht dem Leitungsassistenten selber, sondern wendet sich dem Heimleiter zu, so als nähme er den Leitungsassistenten mit seiner Frage nicht wirklich ernst.

### Beispiel



*Nach dem Gespräch kommt der Heimleiter auf den Leitungsassistenten zu, erkundigt sich, ob alles in Ordnung ist, und sagt mit ruhiger Stimme: „Sie haben es ja gehört, das ist unserer Meinung nach ein sehr sensibler und komplizierter Prozess. Wir wollen, dass das Leitbild von den Führungskräften in den Einrichtungen individuell umgesetzt wird und deshalb keinerlei Vorgaben machen. Das ist sicherlich eine Herausforderung, der sich die Führungskräfte ab sofort stellen müssen.“*

## 3. Durch Pacing sich selbst und andere führen

Wie wir bereits gesehen haben, ist Spiegeln ein natürlicher Prozess. Wir spiegeln die ganze Zeit und je sympathischer oder interessanter uns andere sind, desto mehr spiegeln wir sie.

Spiegeln eröffnet gleichzeitig die Möglichkeit, eine Situation, einen Vorgang oder ein Gespräch aktiv zu steuern, d.h. vom Spiegeln (Pacing) zum Führen (Leading) überzugehen.

**! Merke**

Leading bedeutet, eine andere Person auf der Grundlage eines guten Rapports durch Spiegelung so zu führen, dass diese unbewusst (quasi automatisch) dem Führenden folgt.

### 3.1 Wer positiv spiegelt, löst und führt

Mithilfe des Leadings können Sie jederzeit überprüfen, ob Ihr Gegenüber bereits Rapport zu Ihnen aufgebaut hat und Ihnen folgt.

 **Übung: So können Sie Leading trainieren**

1. Spiegeln Sie beim nächsten Gespräch, das Sie führen, gezielt einzelne Körperhaltungen Ihres Gegenübers.
2. Beginnen Sie nach einer Weile bewusst Ihre Körperhaltung zu verändern.  
  
 War Ihr Oberkörper bisher nach vorne geneigt, lehnen Sie sich nun zurück.  
  
 War Ihre Handhaltung bisher offen, schließen Sie nun die Hände.  
  
 Haben Sie bisher bei den Aussagen Ihres Gegenübers jedesmal den Kopf geschüttelt, tun Sie dies nun nicht mehr.
3. Beobachten Sie, ob Ihr Gesprächspartner auf diese körperlichen Veränderungen reagiert. Tut er das nicht bzw. folgt er Ihnen nicht, gehen Sie in die alte Haltung zurück und pacen eine zeitlang weiter seine Körperhaltung.
4. Anschließend verändern Sie Ihre Körperhaltung erneut und beobachten, ob er sich Ihren Haltungen nun angleicht. Es wird nicht lange dauern und Ihr Gesprächspartner wird Ihnen folgen.

Erst wenn ich jemanden dort abgeholt habe, wo er ist (Pacing) und er mir vertraut, weil er den Kontakt mit mir als angenehm und ungefährlich empfindet (Rapport), kann ich ihn dorthin mitnehmen, wo ich mit ihm hin will (Leading).

Hier öffnet Pacing allerdings auch der Manipulation Tür und Tor. Aus diesem Grund darf diese Technik nur auf der Basis einer konstruktiven Grundhaltung angewendet werden.

### ! Merke

Beim Leading dürfen Sie niemals das durch Pacing aufgebaute Vertrauen missbrauchen, indem Sie Ihr Gegenüber zu einem Handeln führen, das ihm in irgendeiner Form schadet.

### Beispiel



*Auf dem Tisch der Pflegedienstleitung landet eine Beschwerde über das Verhalten einer ihrer Mitarbeiterinnen. Sie geht umgehend zu der Mitarbeiterin, spricht diese offen und höflich an und fragt, ob sie von der Beschwerde wisse und wie sie zu den Vorwürfen stehe. Die Mitarbeiterin, die gerade im Stationszimmer alleine eine Pause macht, dreht sich zu einer Tasse Tee auf dem Tisch um und sagt weggewandt (Dispacing): „Ach die alte Müller, die ist doch so dement, dass sie ... .“*

*Die Pflegedienstleitung hört zu, geht aber gleichzeitig zum Fenster, sieht hinaus und unterbricht die Mitarbeiterin, ohne sie dabei anzuschauen (Pacing): „Ich habe Sie nicht gefragt, wie dement Frau Müller ist, sondern wie Sie zu den Beschwerdevorwürfen stehen.“*

*Die Mitarbeiterin nippt an ihrer Tasse, stellt sie auf den Tisch, dreht sich zu der Pflegedienstleitung um, verschränkt die Arme vor der Brust und sagt: „Glauben Sie das etwa, was die Müller da von sich gibt?“*

*Daraufhin dreht sich die Pflegedienstleitung ebenfalls um, verschränkt die Arme vor der Brust (Pacing) und sagt: „Ob ich das glaube oder nicht, spielt keine Rolle. Und nun sagen Sie mir bitte Ihre Meinung zu den Vorwürfen!“*

*Daraufhin dreht sich die Mitarbeiterin weg, geht einen Schritt zurück und antwortet: „Ist ja schon gut! Was soll ich dazu sagen? Das ist eben schwierig mit der Müller ... .“*



*Während sie redet, setzt sich die Pflegedienstleitung an den Tisch, die Unterarme aufgestützt und hört der Mitarbeiterin aufmerksam zu (Leading). Allerdings sind deren Aussagen wenig konstruktiv, was sich die Pflegedienstleitung aber nicht anmerken lässt. Nach einiger Zeit setzt sich die Mitarbeiterin ebenfalls auf einen Stuhl am Tisch und trinkt weiter an ihrem Tee (Anpassung). Die Pflegedienstleitung holt sich eine Tasse, nimmt sich etwas Tee und trinkt genau in der gleichen Art und Weise wie die Mitarbeiterin (Pacing).*

*Anschließend lehnt sie sich auf dem Stuhl zurück (Leading), während sie fragt: „Können Sie sich denn vorstellen, dass Sie sich bei Frau Müller manchmal im Ton vergreifen?“ Die Mitarbeiterin lehnt sich ebenfalls zurück (Anpassung) und antwortet: „Gut, sie ist eben immer die letzte auf der Stationstour und da bin ich dann schon ziemlich abgearbeitet. Zumal mich die Müller ja auch nicht mag, sie ... .“*

*Nach einigen weiteren Ausführungen neigt sich die Pflegedienstleitung leicht nach vorne (Leading) und sagt nickend: „Das kann ich gut nachvollziehen, da sind Sie schon genervt und dann noch die Frau Müller. Ja, das ist nicht leicht, Sie verstehen allerdings, dass ich als Pflegedienstleitung hier eine Lösung brauche ... .“*

*„Ja,“ sagt die Mitarbeiterin, „selbstverständlich verstehe ich das, nur ... .“ Nach einiger Zeit unterbricht sie die Pflegedienstleitung die Tasse wegstellend und die Arme auf dem Tisch verschränkend (Leading im Rapport): „Gut! Was könnte denn Ihrer Meinung eine Lösung sein?“ Die Mitarbeiterin antwortet: „Dass ich mich bei der Müller zusammenreiße und dass ich vielleicht einmal mit ihr darüber rede ... .“ Sie nimmt dabei eine etwas beschämte Körperhaltung ein, was der Situation und Stimmung im Raum entspricht. Die Pflegedienstleitung nutzt das nicht aus, bleibt in einer zugeneigten Haltung und hält diese Situation einige Sekunden mit der Mitarbeiterin aus.*

### **3.2 Erzeugen Sie spielerisch Ähnlichkeit, die ansteckt**

Pacing baut auf Ihren vorhandenen Fähigkeiten und Ihrer vorhandenen Kommunikation auf. Es hilft Ihnen Ihr Verhalten zu vervollkommen, nicht, es zu verändern. Mithilfe von Pacing werden Sie in Zukunft besser und leichter kommunizieren und Ihre Gegenüber einfacher und für alle angenehmer und stressfreier führen können.

Alles, was Sie dazu benötigen, ist zunächst ein wenig Übung:

Checkliste

**Üben Sie auf spielerische Art und Weise**

- Lernen Sie ab sofort, immer gut hinzuschauen und hinzuhören.
- Erkunden Sie zunächst Ihre eigene Körperhaltung und Ihre eigenen Gesten.
- Versuchen Sie, sich hin und wieder ganz bewusst zu bewegen.
- Wenn Sie in Ihrem eigenen Körperverhalten geübt sind, fangen Sie an, mehr und mehr auf das körperliche Verhalten anderer zu achten.
- Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit zunächst nur auf ein oder zwei Aspekte des Verhaltens anderer und spiegeln Sie dieses vorsichtig und unauffällig zurück.
- Sobald Ihnen diese Vorgehensweise zur Routine geworden ist, nehmen Sie weitere Aspekte in Angriff. Versuchen Sie gleichzeitig schon, andere durch Ihr Spiegeln im Verhalten zu beeinflussen (Leading).
- Trainieren Sie das so lange, bis Sie sich sicher und wohl dabei fühlen.
- Erst, wenn Sie bereits einige Zeit körperlich gepact haben, gehen Sie dazu über, auf sprachliche Aspekte zu achten. Trainieren Sie sich darin ebenso vorsichtig und unauffällig, wie zuvor beim körperlichen Pacen.
- Beginnen Sie mit dem Sprechtempo bzw. der Lautstärke, indem Sie für ein paar Tage in allen Gesprächen das jeweilige Sprechtempo und die Lautstärke pacen.
- Üben Sie Sprachpacing zunächst am Radio, vor dem Fernseher oder mit Freunden und Bekannten am Telefon, das ist am unauffälligsten.
- Wenn Sie beide Pacingarten mehrere Tage intensiv trainiert haben, werden Sie feststellen, dass Sie schon bald ganz unbewusst überall zu pacen beginnen.
- Nun verbessern Sie abschließend Ihr Leading, indem Sie Pacing ganz gezielt in Gesprächen einsetzen und dabei eine positive Wirkung bei Ihren Arbeits- und Gesprächspartnern erzielen.