

Zwischentöne gehören im Umgang mit Kunden zum Tagesgeschäft. Doch auch für erfahrene Profis stellt es immer wieder eine Herausforderung dar, zwischen den Zeilen zu lesen und angemessen zu reagieren.

Der Text beleuchtet die Hintergründe von Zwischentönen, hilft diese besser einzuordnen und zeigt Wege für einen adäquaten Umgang mit Nebenbotschaften auf.

## Zwischentöne hören und aufgreifen

### Was sind Zwischentöne?

Zwischentöne sind menschliche Kommunikationsmuster, die durch folgende Merkmale gekennzeichnet sind:

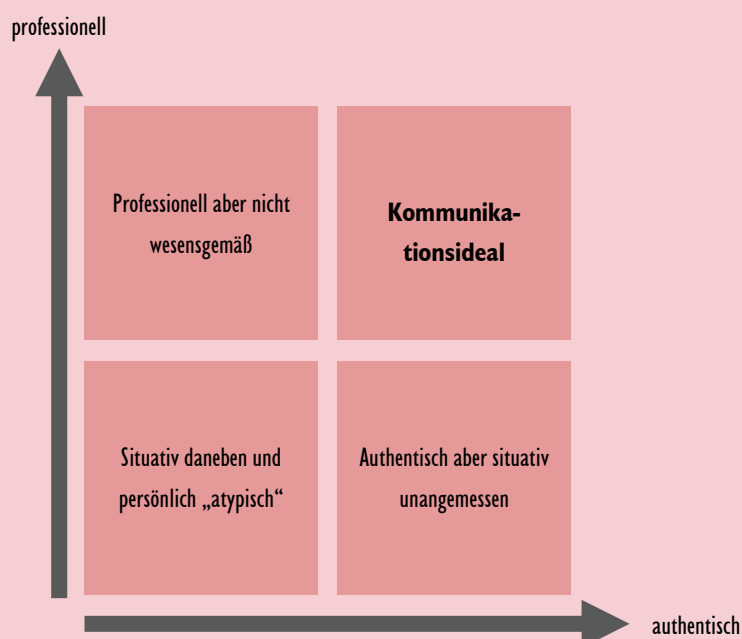
- Die Hauptbotschaft wird von unpassenden „Disharmonien“ begleitet.
- Diese Disharmonien können verbaler, nonverbaler (z.B. Tonfall) oder taktischer Natur sein.

- Sie liegen eher „zwischen den Zeilen“ als „auf der Hand“. Der Hintergrund von Zwischentönen erschließt sich dem Empfänger nicht direkt.

Damit unterscheidet sich Kommunikation mit Zwischentönen vom Ideal menschlicher Kommunikation. Dieses strebt nach doppelter Kongruenz: einer Passung der Kommunikation zur Situation (situative Ange-

### Kommunikationsideal im Kundenkontakt

(angelehnt an Schulz von Thun)



messenheit) und einer Passung der Kommunikation zur Person (Authentizität).

### Wie kommt es zu Zwischentönen?

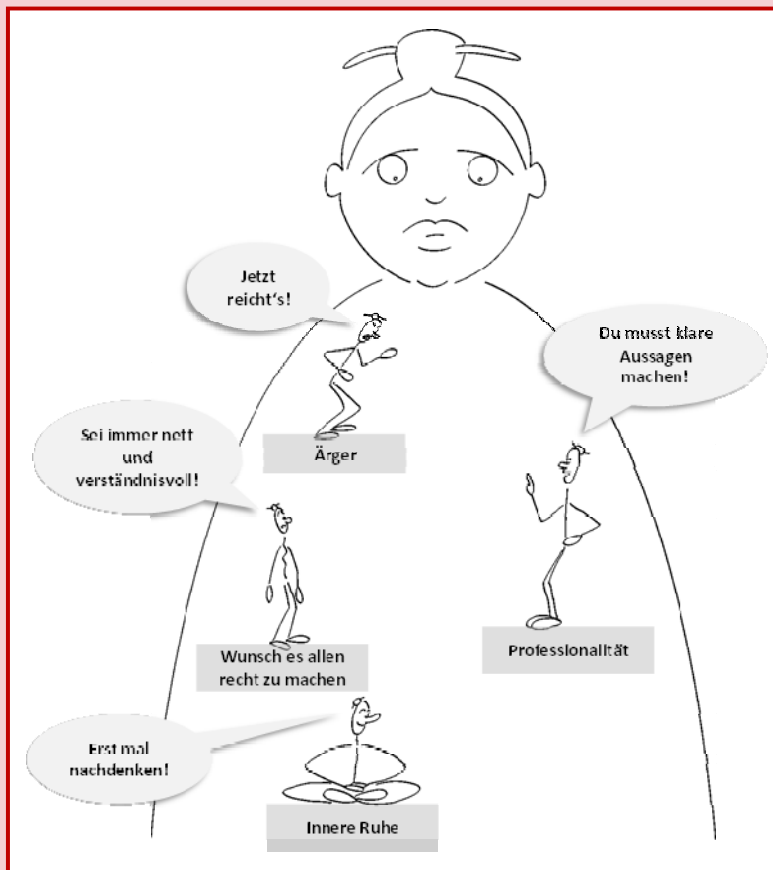
Unabhängig davon was wir tun, wir agieren immer als „Gesamtperson“. Diese besteht aus verschiedenen inneren Anteilen, die sich aus folgenden Quellen speisen.

- **Persönlichkeitstendenzen:** Unsere Verhaltensmuster entwickeln sich aufgrund unserer genetischen Veranlagung und unseren Erfahrungen, die wir im Laufe unseres Lebens sammeln. Unser Wertesystem stabilisiert sich und steuert die für uns typischen Verhaltensweisen. Persönlichkeitsmodelle wie etwa das von Riemann / Thomann versuchen Licht in das Dickicht der Individualität zu bringen.
- **Rollen:** Jeder Mensch ist - je nach Kontext - mit unterschiedlichen Erwartungen konfrontiert. Beispielsweise kann ein selbständiger Arzt sich situationsabhängig in der Rolle als Unternehmer, Chef, Kunde, Lungenspezialist, Software-User angesprochen fühlen. Wie er in der jeweiligen Rolle reagiert, hängt von seinem Selbstverständnis ab. Als „Unternehmer“ kann unserem Arzt die Zufriedenheit der Kunden (angemessene Behandlung der Krankheiten) oder die Optimierung des Gewinns (Auslastung des Praxis-Geräteparks) mehr am Herzen liegen.

Begegnen wir einer Situation, bei der alle

## Inneres Team

(ein Beispiel)



inneren Anteile abgestimmt (re)agieren, werden wir als authentisch und klar wahrgenommen. Unsere inneren Anteile sind für uns in einer solchen Situation gewöhnlich nicht wahrnehmbar.

Anders verhält es sich in Situationen, in denen wir Ambivalenzen in uns verspüren. Unsere inneren Anteile sind dann nicht mehr abgestimmt. Sie manifestieren sich in inneren Stimmen und wir führen – mehr oder weniger bewusst - einen Dialog mit uns selbst. Schulz von Thun hat in diesem Zusammenhang den Begriff des „Inneren Teams“ geprägt. Der Begriff regt an, jede innere Stimme als die Stimme eines inneren Teammitgliedes zu sehen,

mit denen sich der „Teamchef“ (= die Gesamtperson) auseinandersetzen muss. Existiert zwischen den inneren Teammitgliedern Uneinigkeit in einer wichtigen Angelegenheit, entstehen innere Spannungen (- siehe Beispiel in der Abbildung oben). Findet beispielsweise ein Teammitglied kein Gehör und wird nicht berücksichtigt, sucht es sich einen Weg, sich bemerkbar zu machen.

Halten wir fest: Vor dem Modell des inneren Teams können wir Zwischentöne als Kommunikationsmuster beschreiben, die beim Sender aufgrund nicht abgestimmter innerer Anteile entstehen.

## Zwischentöne: ausgewählte Erscheinungsformen und deren Hintergründe

Hintergrund	Typische Erscheinungsformen von Zwischentönen
Inneres Teammitglied verursacht innere Unklarheit oder gar innere Blockade	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ „Wirres“ Erzählen ohne direkt erkennbaren Zusammenhang zum Thema.</li> <li>▪ Unsicherheit / Wechsel im Tonfall (z.B: Unerwartetes leise oder lauter werden; verwaschenes Murmeln; zögerliche Aussagen).</li> <li>▪ Plötzlich auftretende (kurze) Pausen.</li> <li>▪ Sprachlosigkeit.</li> </ul>
Ausgeschlossenes inneres Teammitglied sucht Verbündete und wird „undercover“ aktiv	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sarkasmus / Ironie, sofern es atypisch für die Person erscheint.</li> <li>▪ Kraftausdrücke / Fäkalsprache.</li> <li>▪ Kommunikationstaktische Stilmittel (etwa unerwartete Richtungswechsel, zurückhalten von Information, kritische Nebenbemerkungen ohne direkten Bezug zum eigentlichen Thema, Machtanleihen von Dritten übernehmen à la „Ich sitze hier als Repräsentant der Geschäftsführung“ etc.).</li> </ul>
Durchschlagen eines zurückgehaltenen inneren Teammitgliedes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ double bind - erkennbar durch fehlende Authentizität (Körpersprache inklusive Stimme vermitteln A, Sprache vermittelt B) oder in sich widersprüchlichen Aussagen (z.B.: „Ich möchte es detailliert wissen – Sie haben 3 Minuten!“ , d.h. die Botschaft ist A und B zugleich, wobei A und B sich widersprechen).</li> <li>▪ Zusatzstimme gibt sich nebulös zu erkennen (z.B.: „Sie persönlich können nichts dafür, aber die Situation ist für mich trotzdem grundsätzlich unbefriedigend!“ - oder—Aussagen, die als Fragen verkleidet sind; ausweichender Tonfall).</li> <li>▪ Beharren auf einer Position, ohne nachvollziehbaren Grund (im Sinne eines Vorwandes, d.h. die dominierende innere Stimme wird zurückgehalten, um die eigene Position nicht zu verschlechtern oder das Gegenüber nicht unnötig zu verletzen).</li> </ul>

### Zwischentöne registrieren und sich justieren

Beim Empfänger hinterlassen Zwischentöne gewöhnlich Orientierungslosigkeit („Um welches Thema geht es hier denn eigentlich NOCH?“) und/oder Hilflosigkeit („WARUM geht mein Gegenüber so mit MIR um? Auf was soll ICH denn nun reagieren?). In solch einer Situation ist es nicht immer leicht, eine konstruktive Haltung zu bewahren.

Hier leistet das „Modell der vier Seiten einer Nachricht“ wertvolle Dienste. Es geht davon aus, dass jegliche Kommunikation zwischen Menschen vier Ebenen umfasst:

- die Sache, d.h. sachliche Zusammenhänge und Fakten.
- die Beziehung, d.h. Rollenverständnis

- und „Chemie“ zwischen den Akteuren.
- die Selbstaussage, d.h. eigene Empfindungen und Betroffenheiten.
- der Appell, d.h. Wünsche / Erwartungen an das Gegenüber.

Betrachten wir auf diesen Ebenen unsere „Orientierungslosigkeit“, so liegt auf der

Hand, dass uns Sachinformationen fehlen. Erhalten wir diese, wird die Situation für uns wieder einschätzbar.

Anders verhält es sich mit unserer Hilflosigkeit. Wir können eine Beziehungsbotschaft hören oder die Selbstaussage unseres Gegenübers. Auf dem Beziehungs-

### Sich justieren über das Selbstaussage-„Ohr“

Aussage vom Kunden	Was wir hören können	Unsere innere Haltung
Kunde mit sarkastischem Unterton: „Ich könnte mir vorstellen, dass SIE tatsächlich daran glauben, dass das so funktioniert, nicht wahr!?!“	Auf dem Beziehungsohr: „Unverschämt - der hält mich für ein Greenhorn oder einen Lügner!“	Hilflosigkeit ggf. Vergeltungsdrang
	Auf dem Selbstaussageohr: „Der hat noch kein Zutrauen in die Lösung — er versteht den Kontext noch nicht oder glaubt noch nicht an mich!“	Aufklärungs- und Anstrengungsbereitschaft

„Ohr“ tendieren wir dazu, Zwischentöne als persönlichen Angriff zu werten. Auf dem Selbstaussage-„Ohr“ betrachten wir eine Aussage als etwas, was im Gegenüber liegt. Das Beispiel auf Seite 3 unten illustriert den Zusammenhang.

### Zwischentöne ansprechen

Ob man Zwischentöne überhaupt anspricht und wie man sie ggf. anspricht, hängt sicherlich von der eigenen Einschätzung der Situation (Arbeitsdruck, verfügbare Zeit, Sachzwänge, Gesprächsatmosphäre, mutmaßliche Motivation des Gegenüber etc.) und den eigenen Möglichkeiten (emotionale Verfassung, abrufbares Verhaltensrepertoire, Einstellung zum angedeuteten Punkt, etc.) ab.

Doch uns muss auch klar sein, dass den Kunden neben dem Vordergründigen NOCH etwas für ihn Wichtiges beschäftigt, sonst käme es nicht zu Zwischentönen. Um Kundenzufriedenheit sicherzustellen, ist es im Kundenkontakt daher gewöhnlich ratsam, Zwischentönen nachzugehen.

### Häufig reicht einfaches Vorgehen

Will man auf Zwischentöne eingehen, genügt meist eine der folgende beiden Vorgehensweisen:

- Interesse zeigen, spezifisch nachfra-

gen und Unterstützung anbieten.

Beispiel: „Wo genau ist das Laufzeitverhalten der Software für Sie unbefriedigend? Was haben Sie schon alles versucht? ... Was ich Ihnen hier empfehlen kann, ist...“ — oder — „Ich habe das Gefühl, dass Sie noch irgendetwas beschäftigt. Kann ich Ihnen da weiter helfen?“

- Freundlich erklären und klarstellen.  
Beispiel: „Ja ich kann verstehen, dass das für Sie nach einem Softwarefehler aussieht. Ein Fehlerhinweis zeigt jedoch zunächst auf, dass es zwischen aktueller Konfiguration und dem Programm zu einer Fehlerkonstellation gekommen ist. Diese lag in ihrem Fall jedoch nicht an einem fehlerhaften Programm, sondern an einer Inkonsistenz der eingegebenen Daten.“

### Kritische Zwischentöne ansprechen

Manchmal überlagern Zwischentöne das komplette Gespräch. In solchen Fällen ist hilft es meist, das „Arbeitsbündnis“ für das Gespräch zu aktualisieren und dabei bewusst auf allen vier Ebenen zu kommunizieren. Die Box auf Seite 5 zeigt anhand von zwei Beispielen, wie das aussehen kann.

### Quellen

- (1) Benien, K. (2003): Schwierige Gespräche führen.
- (2) Grossmann, M. (2011): Einkauf leicht gemacht.
- (3) Müller, B. (2010): Zuhören perfektionieren – Achten Sie auf Zwischentöne. <http://www.business-netz.com/Kommunikation/Beim-Zuhoeren-auf-Zwischentoene-achten>
- (4) Schulz von Thun, F. (2010): Miteinander reden I: Störungen und Klärungen.
- (5) Schulz von Thun, F. (2010): Miteinander reden III: Das "Innere Team" und situationsgerechte Kommunikation.

### Autor: Raimund Gebhardt, Diplom-Kaufmann, Jahrgang 1965

Hintergrund: Studium der Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Marketing, Organisation und Wirtschaftspsychologie. Zusatzausbildungen: Psychodrama-Leiter (DFP/DAGG) und Spontanschauspiel. Fortbildungen in systemischer Beratung.

Nach dem Studium Vertriebstätigkeit in der Industrie. Seit 1995 Trainer, Coach und Transformationsberater, ab 2000 selbständig.

Raimund Gebhardt ist Inhaber des Instituts Profil-Concept.



## Kritische Zwischentöne Ansprechen auf 4 Schnäbeln

### Beispiel 1 – Fäkalsprache

Ein Kunde lässt nicht von seiner Fäkalsprache ab. Sie merken langsam, dass sie das aufwühlt und vom eigentlichen Thema abgelenkt werden. Sie möchten dem eine Grenze setzen.

Sache: Herr X, Sie haben mehrfach Fäkalausdrücke in den Mund genommen und mich und meine Kollegen als Idioten bezeichnet. (Relevante Beobachtung – soweit möglich ohne eigene Wertung!)

Selbstaussage: Das trifft mich hart und bringt mich komplett aus dem Konzept. (Eigene Empfindungen und deren Konsequenzen)

Beziehung: Ich möchte Ihnen gerne weiterhelfen. (Eigene Haltung, Beziehungsangebot)

Appell: Deshalb bitte ich Sie, sich in Ihrer Ausdrucksweise zu mäßigen. (Wunsch, Bitte)

### Beispiel 2 – Sarkasmus

Eine Kundin erzählt ihr Anliegen mit deutlich sarkastischen Unterton und Ironie.

Sache: Frau Y, Ihre Ausführungen klangen für mich ironisch. (Relevante Beobachtung – soweit möglich ohne eigene Wertung!)

Selbstaussage: Ich kann das nicht einordnen. (Eigene Empfindungen und deren Konsequenzen)

Beziehung: Ich möchte Sie gerne so umfassend unterstützen, wie ich kann. (Eigene Haltung, Beziehungsangebot)

Appell: Was verbirgt sich hinter der Ironie? (Wunsch, Bitte)