

„Totalitäre Choleriker“

Interview: **Oliver Hochadel**

Antonia Cicero – der Name ist kein Pseudonym – weiß, wie man rhetorisch gekonnt argumentiert. Ihre Seminare zur Verhandlungstechnik hält die aus Italien gebürtige Trainerin und Beraterin auch an der Universität Wien ab. Im akademischen Bereich sieht sie in Sachen Kommunikations- und Streitfähigkeit enormen Nachholbedarf.



Foto: Clemens Wolfz

„Die akademische Kultur ist eine Kultur des Redens, nicht des Zuhörens.“ – Antonia Cicero

heureka: Wird in der Wissenschaft anders gestritten, Frau Cicero?

Antonia Cicero: Das glauben zumindest die Akademiker. Nicht selten werden die Dinge bloß auf die wissenschaftliche Ebene geschoben, denn die Konflikte spielen sich oft auf der persönlichen Ebene ab. Und wie in anderen Bereichen geht es auch hier um Macht. Was die Konfliktsituation verschärft: Anders als in der Wirtschaft kann ein Assistent aufgrund seiner fachlichen Spezialisierung nicht so leicht oder überhaupt nicht wechseln. Aber grundsätzlich hat der universitäre Bereich aufgrund seiner hierarchischen Strukturen Ähnlichkeit mit dem der Beamten.

Bringen diese Hierarchien eine besondere Form des Streits hervor?

An der Universität ist der totalitäre Choleriker häufiger anzutreffen als in anderen Bereichen. Die Mediziner leiden am schlimmsten. Da höre ich nicht selten Horrorgeschichten, wie sie übergangen, angeschrien und rausgeschmissen wurden.

Wer besucht Ihre Seminare an der Universität?

Es sind meistens Personen aus der mittleren und unteren Ebene, die Professoren kommen sehr sel-

ten, Institutsvorstände nie. Je höher jemand im System Universität rangiert, desto weniger darf er sein Nichtwissen zeigen. Professoren lassen sich daher weniger auf Experimente ein und wollen keine Schwächen zugeben.

Was sind die Erwartungen der Teilnehmer?

Im Wesentlichen sind es zwei Dinge. Zum einen möchten sie lernen, wie man mit potenziellen Geldgebern und Sponsoren erfolgreich verhandelt – etwa wenn bald ein Hearing ansteht. Zum anderen geht es um Probleme mit den Vorgesetzten. Mir ist aufgefallen, dass in den letzten Jahren der Verteilungskampf um Geld und Stellen an der Universität viel härter geworden ist. Das beschäftigt die Teilnehmer sehr.

Was empfehlen Sie Personen in heiklen Situationen?

Viele Betroffene flüchten sich in eine Opferhaltung. Man muss ihnen aber klar machen, dass sie trotz ungleicher Machtverhältnisse gewisse Handlungsspielräume haben.

Welche wären das?

Es gibt drei Strategien: Love it, change it, leave it.



Antonia Cicero und Julia Kuderna:
Clever Antworten auf dumme Sprüche. Killerphrasen kunstvoll kontern. Paderborn 2001 (Junfermann). 109 S., € 12,90

Zu glauben, Fachebene und emotionale Ebene klar trennen zu können, ist eine Illusion. Ich muss Kopf und Bauch ansprechen. Was Akademiker meist noch lernen müssen: Überzeugend ist nicht das, was mich, sondern was mein Gegenüber überzeugt.

„Love it“ steht für eine Rückzugsstrategie, die sicherstellen soll, dass die Probleme einen persönlich nicht mehr angreifen. Die zweite Strategie zielt darauf ab, die Rahmenbedingungen zu ändern. Also zum Beispiel die Gespräche nicht mehr im Büro des Chefs, sondern auf „neutralem“ Boden zu führen. Um die berüchtigten Dauerredner bei der Institutskonferenz einzubremsen, könnte man eine Moderation einführen. Und drittens kann man sich fragen, ob es möglich ist, in einen anderen Teil des Instituts zu wechseln.

Welche Strategie sollte man denn in einem Konflikt verfolgen?

Man muss sowohl seine eigenen Interessen darlegen können als auch Flexibilität und Kompromissbereitschaft zeigen. Nur auf Sieg zu spielen, ist riskant. Man kann dabei auch auf die emotionale Ebene des Gegenübers zielen. Solange man die eigenen Ziele nicht verheimlicht, ist dies für mich keine Manipulation. Und schließlich hängt es auch von den Motiven und Zielen des Gegenübers ab, inwiefern sich dieses manipulieren lassen will.

Sachliche Argumente allein genügen also nicht?

Zu glauben, Fachebene und emotionale Ebene klar trennen zu können, ist eine Illusion. Ich muss Kopf und Bauch ansprechen. Was Akademiker meist noch lernen müssen: Überzeugend ist nicht das, was mich, sondern was mein Gegenüber

überzeugt. Sie müssen wie im Marketing zielgruppenorientiert die eigene Meinung „verkaufen“.

Gibt es hier Unterschiede zwischen den Fächern?

Die Sozial- und Geisteswissenschaften neigen im Unterschied zu den Naturwissenschaften dazu, nicht die Idee für entscheidend zu halten, sondern die Formulierung der Idee, die möglichst kompliziert sein muss. Die akademische Kultur ist eine Kultur des Redens, nicht des Zuhörens. Es geht mehr um das wohlgeformt Sprechen als um ein Gespräch.

Und wenn Akademiker streiten, tun sie dies mit gewählteren Worten?

Auch im akademischen Diskurs wird nicht immer mit der feinen Klinge gefochten, sondern es kommt mitunter auch zu verbalen Entgleisungen. Ich nenne das Killerphrasen, die eingesetzt werden, um Gesprächspartner zu verunsichern, mundtot zu machen oder Gespräche zu emotionalisieren (siehe Kasten).

Wie kann man sich gegen diese verbalen Untergriffe wehren?

Sie sollten souverän bleiben, den Angriff hinterfragen und um Klärung oder Präzisierung ersuchen oder die Killerphrase sachlich zurückweisen. Natürlich können Sie auch kontern – allerdings steigt damit das Risiko der Emotionalisierung und einer möglichen Eskalation. ◀



“ Die Mediziner leiden am schlimmsten. Da höre ich nicht selten Horrorgeschichten, wie sie übergangen, angeschrien und rausgeschmissen wurden“ – Antonia Cicero, Trainerin

Wie man Killerphrasen pariert

Sie sind Theoretiker und haben keine Ahnung von der Praxis!

Bedenken dieser Art sind mir wohl bekannt, allerdings halte ich diese Polarisierung für wenig zielführend. Bitte erläutern Sie mir doch, was Sie unter Praxis verstehen. Diese Aussage scheint mir ein wenig floskelhaft. Was möchten Sie mir damit konkret mitteilen? Haben Sie ein Beispiel, wo in Ihren Augen Theorie und Praxis auseinander klaffen, um Ihre Kritik zu konkretisieren? Da haben wir möglicherweise Auffassungsunterschiede. Nun, wir alle sehen immer nur einen Ausschnitt der Wirklichkeit. Mit theoretischen Überlegungen lassen sich sehr wohl auch praxisrelevante Aussagen tätigen.

Hätten Sie nicht gerne die Kompetenz, um mich wirklich überzeugen zu können?

Was genau würde Sie denn überzeugen? Halten Sie diese Frage für besonders fair? Möglicherweise ist das weniger eine Frage der Kompetenz als der Einstellung ... Möglicherweise sprechen Sie da nicht von meiner Kompetenz, sondern von meiner Geduld ... Es freut mich, dass Sie sich gerne überzeugen lassen würden. Wie viel Zeit stellen Sie mir dafür zur Verfügung? Als Konter (also mit Vorsicht anzuwenden): Sie sind doch schon so überzeugt von sich selbst, da hab ich keine Chance mehr.

Woher nehmen Sie überhaupt den Mut zu so einer Äußerung?

Meine Aussage kann ich mit Fakten/Tatsachen/Praxisfällen etc. stützen. Courage/Entschlossenheit kann auch in der Wissenschaft manchmal fruchtbar sein. Es freut mich, dass Sie meine Gedankengänge mutig finden.

Ich kann mich eben gut abgrenzen. Es geht nicht um meinen Mut, sondern um die Inhalte meiner Ausführungen. Scheint Ihnen diese Anmerkung nicht ein wenig engstirnig? Aus Ihrer Perspektive mag es mutig wirken, für mich ist es eine logische Folgerung.

Sie kennen doch sicher die Arbeit von X. Der hat schon in den Siebzigern gezeigt, dass ...

Ich denke, das würde uns derzeit eher vom Thema wegführen. Es gibt zweifellos andere Meinungen. Welche Aussagen von X finden Sie denn besonders aufschlussreich? Dazwischen liegen dreißig Jahre an wissenschaftlicher Forschung – ich beschäftige mich eher mit aktuellen Erkenntnissen/Theorien. Ja, allerdings halte ich X für weniger aussagekräftig/für nicht mehr relevant/stimme ich seinen Thesen nicht zu.

Antonia Cicero