



Georg Schwinning

Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen

Wahre Situationen und handfeste Lösungen

HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen

Georg Schwinning

Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen

Wahre Situationen und handfeste Lösungen

1. Auflage

Haufe Gruppe
Freiburg · München · Stuttgart

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-08051-1 Bestell-Nr. 11011-0001

ePub: ISBN 978-3-648-08052-8 Bestell-Nr. 11011-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-08053-5 Bestell-Nr. 11011-0150

Georg Schwinning

Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen

1. Auflage 2016

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Bettina Noé

Lektorat: Hans-Jörg Knabel, rausatz, Willstätt

Satz: Content Labs GmbH, Bad Krozingen

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: BELTZ Bad Langensalza GmbH, Bad Langensalza

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.
Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit	7
1 Kommunikation	15
1.1 Nonverbale Kommunikation	15
1.2 Die Wirkfaktoren der Kommunikation	20
1.3 Wie Schubladendenken unser Handeln bestimmt	27
1.4 Kommunikation per E-Mail: Fluch oder Segen?	36
2 Führung	47
2.1 Die ersten 100 Tage als neue Führungskraft	47
2.2 Der passende Führungsstil	54
2.3 Die Gefahren des Mikromanagements	64
2.4 Richtig Delegieren	71
2.5 Motivation: realistisch und wirkungsvoll!	81
2.6 Konstruktives, kritisches Feedback und Mitarbeitergespräche	94
2.7 Kommunikation und Konflikte	107
2.8 Führung in Zeiten von Veränderungen	124
3 Zusammenarbeit	143
3.1 Teamarbeit und Teamdynamik	143
3.2 Effektive Besprechungen und Führung	153
3.3 Internationale Zusammenarbeit	161
3.4 Andere Länder, andere Sitten	171
Der Autor	181
Stichwortverzeichnis	183

Kommunikation, Führung, Zusammenarbeit

»Aus der Praxis, für die Praxis«

Mein Name ist Georg Schwinning. Ich bin ein KFZ-Typ. Wenn Sie jetzt allerdings annehmen, dass ich ein Autoliebhaber, PS-Junkie, Freizeitrenerfahrer oder Hobbyschrauber bin, liegen Sie falsch. Denn genau genommen verstehe ich von Autos so gut wie nichts. Selbstverständlich habe ich einen Führerschein und bin berufsbedingt viel mit meinem Wagen unterwegs, aber das war es auch schon mit meiner Affinität zu Kraftfahrzeugen. Nein, wenn ich sage, dass ich ein KFZ-Typ bin, dann steht »KFZ« für **K**ommunikation, **F**ührung und **Z**usammenarbeit in Unternehmen. Das ist das, was mich fasziniert und was mich auch schon immer fasziniert hat. Ich arbeite als freiberuflicher Trainer und Coach, hauptsächlich in den drei genannten Bereichen. Vor meiner Selbstständigkeit war ich viele Jahre in der Industrie bei einem international tätigen Großkonzern angestellt. In diesem Unternehmen bin ich nach einiger Zeit klassisch in eine Führungsrolle hineingeschubst worden. Ich habe also die typische und mitunter problematische Situation erlebt, von einem Tag auf den anderen vom Kollegen zum Vorgesetzten zu mutieren.

Ich kann mich noch gut an die Situation erinnern, als damals mein Chef zu mir kam, der – nebenbei bemerkt – Um- und Neustrukturierungen liebte. Er begann das Gespräch mit den Worten: »Ich habe da mal neu organisiert ...«

Unheilsschwanger schwebte der Satz in der Luft. *Oh je*, dachte ich. *Jetzt bist du dran. Jetzt betrifft es dich.*

Er zeigte mit dem Finger auf einige meiner Kolleginnen und Kollegen und fuhr fort: »Der, der, die, die und der – das sind jetzt Ihre neuen Teammitglieder. Sie sind ab sofort Teamleiter.«

Schwupps, da war es passiert. Die Kollegen waren alle meine Freunde, mit denen ich abends zum Fußball oder in die Kneipe gegangen bin. Auch mit den betroffenen Kolleginnen hatte ich ein gutes, kameradschaftliches Verhältnis. Und plötzlich sah ich mich in die Lage katapultiert, dass ich ihnen

sagen sollte und musste, was sie zu tun, und vor allen Dingen, was sie zu lassen hatten. Das war schon eine ziemliche Umstellung. War es noch in Ordnung und vertretbar, wenn ich auch weiterhin abends mit meinen Kolleginnen und Kollegen, denen ich jetzt vorgesetzt war, ein Bierchen trinken ging?

Wie es in solchen Situationen durchaus häufig passiert, wenn einer aus dem Team plötzlich zum Leiter befördert wird, musste ich mir natürlich gelegentlich auch die eine oder andere Frage anhören wie z. B.: »Müssen wir das jetzt tun, weil du der Chef bist? Bist du dir jetzt zu fein dafür?«

Eine knifflige Herausforderung, die sicherlich viele nachvollziehen können, die so wie ich plötzlich vom gleichberechtigten Kollegen zum Chef wurden. Glücklicherweise war mein Vorgesetzter ein fürsorglicher Typ, der mich zu guten Führungsseminaren schickte. Dort erfuhr ich viel Wissenswertes, lernte viele Trainerkollegen kennen, mit denen ich zum Teil noch heute sehr gut befreundet bin. Ich war bei den Seminaren – wie auch heute noch – ständig auf der Suche nach Theorien, die sich für meine praktische Arbeit als nützlich erweisen konnten. Wie konnte mir das, was mir in den Seminaren vermittelt wurde, in meiner täglichen Arbeit helfen? Was ich gelernt hatte, versuchte ich im Anschluss direkt im Unternehmen anzuwenden.

Mit der Zeit nahm meine Führungsverantwortung zu. Erst war es nur das kleine, überschaubare Team, das ich zu leiten hatte. Dann folgte eine größere Projektverantwortlichkeit, danach eine deutschlandweite Verantwortung für ein bestimmtes Segment. Irgendwann war ich zuständig für Europa, dann kam Lateinamerika hinzu. Das führte sogar dazu, dass ich eine Zeit lang in Brasilien lebte. Irgendwann öffneten sich der osteuropäische und der asiatische Markt und plötzlich hatte ich weltweite Verantwortung. Demzufolge hatte ich auch weltweite Verantwortung für Menschen. Ich sollte bzw. musste Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen, die Zigtausende Kilometer von mir entfernt waren, die ich zum Teil noch nie gesehen hatte, ja, deren Namen ich teilweise nicht einmal korrekt aussprechen konnte. Die Seminare, die damals vom Konzern angeboten wurden, hatte ich mittlerweile schon alle besucht. Mein Chef genehmigte mir bereitwillig jede Fortbildung. Vermutlich dachte er, dass das besser sei, als wenn ich

eine Gehaltserhöhung fordern würde. Ich hatte aber immer noch das Gefühl, dass irgendetwas fehlte. Es gab immer noch etliche Themengebiete und Fragen, bei denen ich Hilfestellung hätte gebrauchen können. Ich wünschte mir das richtige Rüstzeug, um mit bestimmten Situationen, die sich mir als Führungskraft stellten, richtig umgehen zu können. Denn ich musste feststellen: Aus dem Lehrbuch führen funktioniert in vielen Fällen leider nicht.

Natürlich brachte man mir in der Führungsausbildung bei, regelmäßig Mitarbeitergespräche zu führen. Das versuchte ich. Ich ging zu meinem Chef und teilte ihm mit, dass es an der Zeit wäre, Mitarbeitergespräche mit einem Team in Rio de Janeiro zu führen.

»Am besten, ich fliege da mal hin und lerne die brasilianischen Kolleginnen und Kollegen persönlich kennen«, sagte ich hoffnungsvoll. Es war gerade Februar und Karneval.

Mein Chef antwortete noch nicht einmal. Er schaute mich nur mit diesem wissenden Blick, halb amüsiert, halb tadelnd, an. Da wusste ich, wie seine Antwort war. In seinem Gesicht konnte ich sie deutlich lesen: »Netter Versuch!« Es erwies sich also in der Praxis, dass die Umsetzung dessen, was ich in der Theorie gelernt hatte, nicht immer ganz einfach war. So viel also zum Karneval in Rio.

Ich nahm meinen Job und die damit verbundene Verantwortung hinsichtlich der Führung von Mitarbeitern sehr ernst. Demzufolge informierte ich mich kontinuierlich darüber, was es an neuen Erkenntnissen gab und was mir helfen konnte, um meinen Aufgaben so gut wie möglich gerecht zu werden. Ich studierte verschiedenste Kommunikationstheorien, beschäftigte mich mit diversen Führungstheorien und -techniken, besuchte auch in meiner Freizeit und in meinem Urlaub zahlreiche Seminare. Auf diesem Weg kam ich schließlich an die Universität in Bielefeld, die über das Zentrum der wissenschaftlichen Weiterbildung seinerzeit ein Fernstudium »Coaching und Moderation« anbot. Das Studium interessierte mich auch deshalb ganz besonders, weil es auf der einen Seite wissenschaftlich fundiert und auf der anderen Seite auch handfest und praxisorientiert war. Mein Anspruch war: »Welche Coaching-Elemente helfen mir in meiner Führungs-

arbeit?« Denn ich bin davon überzeugt, dass Führungskräfte einiges vom Coaching anwenden können, um ihren Job nicht nur richtig, sondern auch richtig gut zu machen.

Von der Führungskraft zum Coach

Ich war einer der ersten Absolventen des Fernstudiengangs in Bielefeld und somit einer der Ersten, der aus dem Management eines Großkonzerns kam und gleichzeitig ausgebildeter und universitär zertifizierter Coach war. Ich musste mir im Unternehmen die Frage gefallen lassen, ob ich denn über das »theoretische Gedöns« hinaus noch Zeit für das hätte, was das Unternehmen brauchte. Aber offensichtlich konnte ich überzeugend vermitteln, dass mein Wissen dem Unternehmen in der Führungsarbeit helfen konnte. Das wiederum führte dazu, dass ich immer öfter eingeladen wurde, um über das Thema »Führung« zu referieren. Ich durfte intern erste Trainingssessions übernehmen. Darüber hinaus wurde ich interessant für andere Unternehmen. Es sprach sich herum, dass ich womöglich das Bild einer modernen Führungskraft wäre, und ich durfte fortan – mit Erlaubnis meines Arbeitgebers – bei anderen Unternehmen über den Themenkomplex »Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit« referieren, Seminare begleiten, bei Personalentwicklungsmaßnahmen mitwirken und auch erste eigene Coachings durchführen. Daraus entstand eine Parallelität an Aufgaben, die mich sehr stark ausfüllte. Das wiederum führte dazu, dass ich mich irgendwann entscheiden musste: Machst du von dem einen mehr, machst du von dem anderen weniger? Mehr Konzern, weniger Coaching oder mehr Coaching und weniger Konzern? Ein Spagat, der mich zugegebenermaßen schon ein wenig zerrissen hat. Daher traf ich nach einiger Zeit die Entscheidung, künftig nur noch das zu machen, was mich am meisten faszinierte und was ich bis heute mit großer Leidenschaft und Freude praktiziere: Ich machte mich selbstständig und arbeite seither als freiberuflicher Coach und Trainer für viele Unternehmen – unter anderem auch heute noch für meinen damaligen Arbeitgeber. Ich bin dort einvernehmlich und ohne Zwist geschieden, bin nach wie vor gern gesehener Gast im Konzern und werde auch heute noch regelmäßig gebucht.

Ach ja, eines noch: Als alleinerziehender Vater von Zwillingen – meine Frau verstarb, als unsere Kinder gerade einmal vier Jahre alt waren – werde ich immer wieder gefragt, ob mir meine Kenntnisse und Erfahrungen in den

Bereichen »Kommunikation« und »Führung« in der Erziehung geholfen hätten. Nun, ich denke, einige Elemente der Führungstheorie lassen sich schon in der Erziehung anwenden, denn zwischen der Führung von Mitarbeitern und der Erziehung von Kindern gibt es durchaus einige Parallelen. Wenn es allerdings um die Umsetzung und um Mittel geht, etwas durchzusetzen, zeigt sich in der Regel doch sehr schnell, dass beides unterschiedliche Welten sind. Was mir allerdings tatsächlich sehr geholfen hat, war meine Coaching-Ausbildung. Denn die hat meiner Arbeit ein stabiles Fundament gegeben, mich selber reflektieren und über viele Dinge nachdenken lassen, was mir letztendlich auch bei der Erziehung meiner Kinder zugutegekommen ist. Zumindest habe ich keinerlei Anlass daran zu zweifeln, wenn ich mir die tollen Menschen anschaue, zu denen sich mein Sohn und meine Tochter entwickelt haben.

*Kindern erzählt man Geschichten zum Einschlafen –
Erwachsenen, damit sie wach werden.*
Jorge Bucay

Wie ist es zu dem Buchprojekt gekommen?

»Können wir diese tollen Geschichten auch in Ihrem Buch nachlesen«, hörte ich einmal von einer Teilnehmerin in einem Seminar zum Thema »Kommunikation und Führung«.

»Es gibt kein Buch? Wirklich nicht? Warum schreiben Sie nicht endlich eines?«, ergänzte ein anderer Teilnehmer.

»Ich würde mir gerne Ihre Geschichten mit den dazugehörigen Lösungen noch einmal ansehen, statt nur in langweiligen Dokumentationen oder Fachbüchern nachzulesen. Mit Ihren wahren Geschichten ist die Theorie viel leichter zu verstehen und dadurch auch im Berufsalltag anwendbar.«

Ich gebe gerne zu, dass ich mich nach diesem Lob im Rahmen einer Feedbackrunde zum Abschluss eines Seminars sehr geehrt fühlte. Meine Idee, in Trainings und Seminaren von meinen vielen Erlebnissen als langjährige Führungskraft zu berichten, damit die Theorie zu erklären und hilfreiche,

handwerkliche Lösungen abzuleiten, scheint bei den Teilnehmern anzukommen.

»Durch Ihre erlebten Geschichten sind die Seminare sehr kurzweilig und wir können mit den vorgestellten Lösungen wirklich etwas anfangen«, lautete ein anderes Feedback.

Das Konzept des »Storytellings« ist wahrlich keine Erfindung von mir. Wahre Situationen oder Geschichten zu erzählen, lebhaft darzubieten und die dazugehörigen Lösungsmöglichkeiten aufzuzeigen, kommt der Theorie des »Storytellings« aber sehr nahe. Es dient nämlich demselben Zweck: Theorien und Lösungen so zu vermitteln, dass »Bilder im Kopf entstehen«, dadurch Inhalte verständlicher gemacht werden und in Erinnerung bleiben. Selbst Jahre nach einem Seminar erinnern sich die Teilnehmer:

»Sie sind doch der, der die Geschichte vom Schwimmer erzählt hat.«

Motiviert durch viele Teilnehmerinnen und Teilnehmer in meinen Seminaren und Trainings habe ich mich entschieden, diese »wahren Situationen« aufzuschreiben.

Was ist das Besondere an diesem Buch?

Dieses Buch soll kein weiteres typisches Fachbuch zu den Themen »Kommunikation«, »Führung« und »Zusammenarbeit« sein. Davon gibt es schon sehr viele und auch sehr gute. Es soll vielmehr anhand von erlebten Geschichten typische Situationen abbilden, wie Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit in Unternehmen funktioniert oder auch nicht funktioniert. Die Geschichten zeichnen sich dadurch aus, dass sie sich leicht lesen lassen, so oder so ähnlich passiert sind (oder zumindest gut und realitätsnah erfunden wurden) und oft eine humorvolle Pointe besitzen. Das Lesen des Buchs soll kurzweilig sein, die Inhalte aber auch nachhaltig in Erinnerung bleiben.

Alle Namen und Abkürzungen von Namen sind selbstverständlich frei erfunden. Sollte jemand glauben, sich in der einen oder anderen Geschichte wiederzuerkennen, wäre dies ebenfalls rein zufällig.

Was kann das Buch erreichen?

Das Buch soll für die Wirkung von Kommunikation, Führung und Zusammenarbeit sensibilisieren und handfeste Lösungen anbieten. Aufbauend auf den geschilderten Situationen und Geschichten wird die dazugehörige Theorie kurz angeschnitten. Außerdem werden einzelne Handlungsoptionen oder praxiserprobte Lösungen aufgezeigt, die in Erinnerung bleiben und sofort anwendbar sind. Die Geschichten basieren auf eigenen, subjektiven Erfahrungen als langjährige Führungskraft und lassen sich daher sicherlich nur begrenzt verallgemeinern und auf alle Situationen und Fälle anwenden. Bei einem praxisorientierten Buch will ich mich aber nicht nur auf wissenschaftlich fundierte Erkenntnisse beziehen, sondern auch meine jahrzehntelange Erfahrung als Führungskraft in einem internationalen Konzernunternehmen einbringen. Und die steckt eben in den schon erwähnten Geschichten.

Das Buch richtet sich an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Unternehmen, mit und ohne Führungsfunktion, auf allen Hierarchieebenen.

1 Kommunikation

1.1 Nonverbale Kommunikation

»Ehekrach in Bielefeld«

Es gibt Städte, über die permanent mehr oder weniger flache Witze geriesen werden. Wer zum Beispiel in Wanne-Eickel – jetzt Herne – lebt, weiß ein Lied davon zu singen. Genau genommen das Lied »Der Mond von Wanne-Eickel«. Auch andere Städte müssen immer wieder für Kalauer herhalten. Eine davon: Bielefeld, »die Stadt, die es nicht gibt«. Der Urheber des Dauerwitzes war der Informatiker Achim Held, der Zeuge wurde, wie einer seiner Freunde auf einer Studentenparty im Jahr 1993 »Das gibt’s doch gar nicht« sagte, als ihnen jemand aus Bielefeld gegenüberstand. Achim Held entwickelte daraus aus Spaß eine eigene Verschwörungstheorie, eine Satire auf gängige Verschwörungstheorien. Hierzu gibt es nicht nur eine eigene Website¹, sondern auch einen eigenen Wikipedia-Eintrag² und zahlreiche Zeitschriften- und Webartikel, die sich mit dem Phänomen beschäftigen, sowie Filme, Videos, Fernsehreportagen und vieles mehr. All jenen, die die Existenz von Bielefeld in Zweifel ziehen, kann ich versichern: Es gibt Bielefeld, ich war selbst da. Und nein, ich wurde keiner Gehirnwäsche unterzogen!

Ich verbinde mit Bielefeld eine sehr interessante und für mich sehr wertvolle Zeit im Rahmen meines Coaching-Fernstudiums, das mich hin und wieder in die Stadt, die es angeblich gar nicht gibt, geführt hat. Besonders gerne erinnere ich mich an eine Übungssituation, in der es darum ging, ein geeignetes, konstruktives Gesprächsklima, in der Fachsprache auch Rapport genannt, als Basis für eine gelungene Kommunikation herzustellen.

Wir alle kennen das: Wenn wir uns in einer Situation befinden, in der wir das Gefühl haben, dass wir mit unserem Gesprächspartner oder unserer Gesprächspartnerin »auf gleicher Wellenlänge« sind, fühlen wir uns wohl und es fällt uns leicht, interessante und anregende Gespräche zu führen.

1 Siehe <http://www.bielefeldverschwörung.de>.

2 Siehe <https://de.wikipedia.org/wiki/Bielefeldverschwörung>.

Vielleicht sind wir sogar dazu geneigt, das eine oder andere von uns preiszugeben, das wir ansonsten lieber für uns behalten. Genau das ist der bereits erwähnte Rapport: eine gleiche Wellenlänge, die sich durch eine gelungene verbale und nonverbale Angleichung auszeichnet und eine angenehme Gesprächsatmosphäre erzeugt. Auf der anderen Seite bedeutet Rapport aber nicht, dass zwischen den Gesprächspartnern Gleichheit im Sinne von übereinstimmenden Meinungen, Zielen, Interessen, Ansichten und Gefühlen bestehen muss. Auch zwischen Gesprächspartnern mit konträren Meinungen, verschiedenen Interessen, unterschiedlichen Temperamenten, Vorlieben etc. kann Rapport bestehen. Er ist die Voraussetzung für konstruktive Kommunikation, die trotz aller Unterschiede für beide Seiten zu befriedigenden Ergebnissen führen kann – und in aller Regel auch tatsächlich führt!

Sicherlich gibt es sowohl im geschäftlichen wie auch im privaten Umfeld immer wieder Situationen, in denen keine gleiche Wellenlänge gefunden werden kann. Die Ursachen hierfür können vielfältig sein. Mangelnde Kompromissbereitschaft, wie sie gelegentlich in Verhandlungssituationen auftritt, kann beispielsweise ein Grund sein. Geht die mangelnde Kompromissbereitschaft gar in eine mangelnde Kommunikationsbereitschaft über und zeigt sich der Gesprächspartner zunehmend aggressiv, hilft in der Regel nur der Gesprächsabbruch. Vielleicht bietet sich ja später eine Gelegenheit, die Verhandlungen unter besseren Bedingungen wieder aufzunehmen – eine Praxis, wie wir sie auf der politischen und geschäftlichen Bühne immer wieder erleben.

Doch nicht nur für Verhandlungen, sondern auch für jedes konstruktive Gespräch ist es wichtig, dass es in einer möglichst angenehmen Atmosphäre stattfindet, in der die Gesprächsteilnehmer keine Angst oder Unsicherheit verspüren.

Gerade beim Coaching ist es elementar, Rapport herzustellen, also ein angenehmes Gesprächsklima zu schaffen. Würde das nicht gelingen, fände die Unterhaltung in einer als bedrohlich empfundenen Atmosphäre statt. Das Ergebnis wäre mit großer Wahrscheinlichkeit, dass die Gesprächspartner nichts von sich erzählen und preisgeben würden. Während meiner Coaching-Ausbildung war dies natürlich ein wichtiges Lehrplanthema. Es wurde

ganz besonders viel Wert darauf gelegt, uns Studenten zu vermitteln und beizubringen, wie eine konstruktive Gesprächsatmosphäre hergestellt werden kann. In einer Präsenzphase des Studiums sollten entsprechende praktische Übungen durchgeführt werden. Aus diesem Grunde mussten meine Kommilitoninnen, Kommilitonen und ich uns in Bielefeld einfinden und zu einem Feldversuch treffen.

Unsere Professoren schickten uns an einem Samstagmorgen los. Bielefeld Downtown. Am Wochenende. Im Herbst. Unsere Aufgabe bestand darin, uns unter die Bielefelder Bürgerinnen und Bürger zu mischen und mit uns bis dato wildfremden Menschen eine angenehme Atmosphäre aufzubauen bzw. eine gemeinsame Wellenlänge für eine konstruktive Kommunikation zu kreieren. Um die Aufgabe noch anspruchsvoller und herausfordernder zu machen, durften wir dabei nicht sprechen! Und das in Bielefeld. Downtown. Am Wochenende. Im Herbst. Dazu müssen Sie jetzt wissen, dass an jenem Samstag in Bielefeld ein Wochenmarkt stattfand und die Bielefelder Innenstadt entsprechend voll war. Viele Menschen waren unterwegs, um Einkäufe zu tätigen oder einfach nur ein wenig zu bummeln. Viele Menschen also, die für uns infrage kamen, um mit ihnen in Kontakt zu treten. Ziel war es, die von uns auserkorenen Bielefelderinnen und Bielefelder dazu zu bringen, mit uns zu sprechen, nachdem wir auf nonverbale Weise die atmosphärischen Voraussetzungen, für eine Unterhaltung geschaffen hatten.

Ich würde mich selber nicht als übermäßig schüchtern bezeichnen. Aber vor dieser Aufgabe hatte ich dennoch gehörigen Respekt. Auf mir völlig Unbekannte zuzugehen und sie ohne ein einziges Wort dazu zu bringen, das Wort an mich zu richten und eine Unterhaltung zu beginnen – gehört definitiv nicht zu meinen täglichen Gepflogenheiten. Es kostete mich zugebenermaßen einiges an Überwindung, die Aufgabe in Angriff zu nehmen. Mit einem mulmigen Gefühl im Magen mischte ich mich unter Bielefelder Volk und hielt Ausschau nach Personen, mit denen ich das Experiment wagen wollte.

Nach einiger Zeit entdeckte ich auf einer der Bänke, die dankenswerterweise hier und da in der Fußgängerzone aufgestellt waren und zu einer kleinen Verschnaufpause einluden, eine ältere Dame und einen älteren Her-