Aufgabendatei Textmarken, Querverweise

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Textmarkenname | Verweistyp | Querverweise bitte hier einfügen |
| Beziehungs\_Inhaltsaspekt | Textmarkeninhalt |  |
| das Beziehungsohr | Seitenzahl | s. S. |
| Internetbewerbung | Oben/unten | siehe |
| Tiefenstruktur | Seitenzahl | (siehe S. ) |

[1 Wie Sie die Kunst der Kommunikation lernen 2](#_Toc460406768)

[1.1 Auch ohne Worte sprechen. Man kann nicht NICHT kommunizieren 4](#_Toc460406769)

[1.2 Nachrichten sind quadratisch. Wie Sie alle Seiten einer Botschaft bewusst wahrnehmen 4](#_Toc460406770)

[1.3 Verständlich sein. Wie Sie Aussagen klar gestalten und Missverständnisse vermeiden 7](#_Toc460406771)

[1.4 Vom Umgang mit Sprache. Wie Sie aktiv zuhören und sich klar ausdrücken. 9](#_Toc460406772)

[1.5 Sachaussagen klar und unmissverständlich gestalten 9](#_Toc460406773)

[1.6 Das Wort ist nicht alles. Sprache und Stimme, Redefluss und Tempo, Dauer 13](#_Toc460406774)

[1.7 Ich bin OK, Du bist OK – Lebenseinstellungen und ihre Konsequenzen für die Kommunikation 15](#_Toc460406775)

[1.8 Wie der Körper spricht. Und wie Sie andere damit bewegen. 16](#_Toc460406776)

[1.9 Interne Kommunikation – Alles für ein «offenes» Unternehmen 21](#_Toc460406777)

[1.10 Interkulturelle Kommunikation – mit Menschen aus anderen Kulturen arbeiten 22](#_Toc460406778)

[1.11 Kommunikation im Internet. Wie Worte, Farben und Schriften zusammen wirken. 23](#_Toc460406779)

[2 Erfolgreich präsentieren und moderieren 26](#_Toc460406780)

[2.1 Finden Sie Ihren eigenen Präsentationsstil 26](#_Toc460406781)

[Anhang 26](#_Toc460406782)

[Stichwortverzeichnis 26](#_Toc460406783)

[Abbildungsverzeichnis 27](#_Toc460406784)

[Literaturverzeichnis 27](#_Toc460406785)

# Wie Sie die Kunst der Kommunikation lernen

Versuchen Sie einmal «nein» in zwölf verschiedenen Nuancen zu äussern. Einfach, oder? Ein «nein» kann «ja» bedeuten, es kann ein «vielleicht» sein, «lass mich in Ruhe» heissen oder auch «Du nervst mich» aussagen. Was der «Sender» mit seinem «Nein» wirklich meint, erschliesst sich erst durch die nonverbale Kommunikation, die jeweilige Situation und das Umfeld.

Auch ein und derselbe Satz kann ganz unterschiedliche Dinge implizieren. Lesen Sie einfach einmal folgenden Satz, den ein Arbeitgeber – kommunikationspsychologisch der «Sender» – zu seinem Angestellten – dem «Empfänger» – sagt:

«Es wäre schön, wenn Sie heute etwas länger bleiben könnten.»

Handelt es sich um eine freundliche Bitte? Die (im entsprechenden Kontext) unmissverständliche Aufforderung, endlich einmal so lange zu arbeiten, wie alle anderen auch? Nicht nur der Sender einer Nachricht, auch die Empfänger besitzt Spielraum beim Aufnehmen von Botschaften. Ein und derselbe Satz kann nicht nur Verschiedenes bedeuten, er kann auch völlig unterschiedliche, geradezu konträre Reaktionen auslösen:

«Nicht schon wieder», sagt Markus, der schon seit Tagen Überstunden schiebt.

«Wieso ausgerechnet heute!» stöhnt Marita, die ihr Kind um 17 Uhr von der Tagesstätte abholen muss.

«Was soll die Anspielung», beschwert sich schliesslich Lothar. Er fühlt sich ertappt, weil er anders als seine «arbeitswütigen» (andere nennen es «fleissigen») Kollegen immer pünktlich um 17 Uhr den Computer ausschaltet.

Jeder von uns trägt bestimmte Bilder und Assoziationen in sich. In unseren Gehirnen haben wir Erfahrungen gespeichert, mit Hilfe derer wir Situationen nach bestimmten (Denk-) Mustern interpretieren. Doch liegen Sie – oder Markus, Marita und Lothar – mit Ihrer jeweiligen Interpretation gerade richtig oder falsch?

«Das habe ich doch gar nicht so gemeint!»

Das Feedback des Gesprächspartners (oder anders ausgedrückt des Empfängers) kann Missverständnisse aufdecken. An seiner Reaktion lässt sich ablesen, wie er eine Botschaft aufgenommen hat.

«Ich kann derzeit keinen weiteren Mitarbeiter einstellen. Wenn die Auftragslage stabil wäre, aber so....»

«Frau Müller, ich kann wirklich nicht immer auf Sie Rücksicht nehmen.»

«Ich habe Sie bloss gebeten, länger zu bleiben. Sie können aber auch gerne gehen. Ihre Motivation lässt zu wünschen übrig.»

Eine Eskalation ist bei der Reaktion des Chefs auf Lothars Antwort wahrscheinlich, aber vermeidbar. Lothar hat mit seinem «Was soll die Anspielung» aggressiv reagiert – auf eine, wie wir jetzt wissen, freundlich-fragend gemeinte Botschaft. Seine Reaktion ist beeinflusst durch seine Erfahrungen mit einem früheren Chef, seine grundsätzliche Lebenseinstellung, die Beziehung zu den Kollegen (die alle länger arbeiten als er) und die drückende Sommerschwüle.

Inhaltsaussagen, so haben kommunikationswissenschaftliche Studien belegt, spielen in Zwiegesprächen und Präsentationen nur zu etwa 15 Prozenteine Rolle. 55 Prozent dagegen sind durch Körperhaltung bestimmt, 25 Prozent durch Stimme und Stimmlage. Diese Anteile sind variabel, abhängig von der jeweiligen Situation, zeigen aber eine eindeutige Richtung an: Worte sind nur ein Vehikel, um zum Ziel zu kommen. Entscheidend ist, wie und mit welcher Haltung der Fahrer sie zum Ziel fährt – oder eben daran vorbei fährt. Entscheidend ist aber auch die Haltung des Empfängers: Auf welchem Ohr ist er ansprechbar, auf welchem gerade taub?

Eine Rolle bei der Kommunikation spielen:

* Die Gesprächspartner, ihre Beziehung zueinander und ihre jeweils ganz spezielle Erfahrungswelt
* Der jeweilige Inhalt der Aussage
* Die genaue Wortwahl
* Parasprachliche Elemente wie die Stimmlage
* Nonverbale Elemente wie Mimik und Gestik
* Extraverbale Argumente, beispielsweise das Umfeld des Gesprächs

Machen Sie sich bewusst, welche Faktoren auf den Kommunikationsprozess einwirken. Dies hilft Ihnen, Situationen besser zu analysieren. Als Empfänger einer Nachricht müssen Sie diese decodieren, also entschlüsseln. Was meint der Chef in unserem Beispiel? Reichen die vorhandenen Informationen nicht aus, so versuchen Sie weitere Informationen zu erhalten, bevor Sie (vorschnell) reagieren.

Lothar aus unserem Beispiel hätte erst einmal nachfragen können, worauf sein Chef hinaus will:

«Natürlich bleibe ich länger, wenn es nötig ist. Können Sie mir den aktuellen Anlass für die Mehrarbeit schildern?»

## Auch ohne Worte sprechen. Man kann nicht NICHT kommunizieren

Eine der Grundregeln der Kommunikation hat der Schweizer Psychotherapeut Paul Watzlawick in einem berühmt gewordenen Satz formuliert:

Man kann nicht NICHT kommunizieren. (Watzlawick, 2000)

Oder anders formuliert: Alles ist Kommunikation. Selbst wer nichts sagt, sagt damit etwas aus – etwa dass seine Beziehung zum Sender der Botschaft gestört ist (Motto: «mit Dir rede ich nicht mehr!»).

Darüber hinaus hat Watzlawick auch gleich festgestellt, dass jede Kommunikation einen Beziehungs- und einen Inhaltsaspekt hat. Dabei dominiert die Beziehung den Inhalt, nicht umgekehrt.

Beispiel: Jede Kommunikation hat einen Beziehungs- und einen Inhaltsaspekt

An diesem Morgen trägt Anneli eine Perlenkette zum dunkelblauen T-Shirt. Ihre Kollegin Susan registriert dies mit der Bemerkung: «Sind die Perlen echt?» «Du Biest!» antwortet Susan.

In der Frage könnte Bewunderung oder auch Verachtung mitschwingen, vielleicht auch schlichte Neugier. Die inhaltliche Aussage allein sagt nur etwas aus, wenn Sie die Situation kennen oder die jeweilige Reaktion lesen. Im Beispiel haben Tonfall und Satzmelodie von Anneli die entscheidende Rolle gespielt. Auch die Erwartungshaltung von Susan war wichtig. Eindeutig beruht die Situation auf einer gestörten Beziehung. Überall, wo Beziehungen gestört sind, ist Kommunikation schwierig.

## Nachrichten sind quadratisch. Wie Sie alle Seiten einer Botschaft bewusst wahrnehmen

«Bitte hören Sie mir doch einmal einen Moment zu!»

Stellen Sie sich einen Redner vor, mitten in einer Verkaufspräsentation. Er sagt etwas, da geht ein Raunen durch die Reihen. Dann folgen lautstarke Diskussionen. Dass der Redner das Konzept eines Online-Marktplatzes vorstellen wollte – niemand interessiert das mehr. Wie kann er es schaffen, die Aufmerksamkeit des Publikums zurückzugewinnen?

Schauen wir uns seine «Nachricht» einmal genauer an. Zunächst teilt er etwas mit – das ist der Sachinhalt. Er gibt aber auch etwas von sich selbst kund – jede Nachricht beinhaltet auch einen gewissen Anteil Selbstoffenbarung. Welchen Anteil diese Selbstoffenbarung hat, hängt mit dem jeweiligen Kontext der Situation und der Person selbst zusammen. Klingt das «Bitte hören Sie mir doch einmal einen Moment zu» unseres Beispiel-Redners verzweifelt, offenbart sich darin seine eigene Hilflosigkeit.

Der Satz des Redners kann aber genauso gut aggressiv und angriffslustig wirken. Dann zeigt sich in Haltung, Gestik und Stimmlage vielleicht Wut über das «ignorante» Publikum. Die Beziehung zu den Zuhörern ist gestört, ein sachlicher Austausch kann kaum noch stattfinden. Die nächste Seite der Nachricht verrät, wie Sender und Empfänger zueinander stehen – hierbei handelt es sich um den so genannten Beziehungsaspekt. Nicht zuletzt schwingt in jeder Nachricht aber auch ein Appell mit. In unserem Beispiel ist dieser Aspekt sogar dominierend.

Hört mir doch endlich zu! fleht der Redner innerlich. Ich möchte euch doch so gerne die Vorzüge dieses Shopsystems präsentieren. Es ist wirklich gut, so glaubt mir doch!

Aus diesen vier Seiten hat der Hamburger Psychologe Friedemann Schulz von Thun die «Quadratur der Nachricht» gebildet, wobei er sich vor allem auf die Theorien von Paul Watzlawick bezogen hat. Passend zu seinem Modell der quadratischen Nachricht hat Schulz von Thun das plakative Bild von den vier Schnäbeln und vier Ohren eingeführt. Diese korrespondieren mit den vier Aspekten (Seiten) der Nachricht. Mit vier verschiedenen Schnäbeln senden wir Nachrichten aus, obwohl wir nur einmal sprechen. Was der Sender einer Nachricht sagt, spielt sich auf einer Sach- und einer Beziehungsebene ab, besitzt eine Portion Selbstoffenbarung und einen Anteil Appell. Auf die gleiche Weise hört der Empfänger – gleichzeitig mit einem Sachohr, einem Beziehungsohr, einem Appellohr und einem Selbstoffenbarungsohr. Stets jedoch plappert dabei ein Schnabel im Vordergrund, schwimmt ein Ohr an der Oberfläche und macht ein anderes «dicht».

Schauen Sie sich die verschiedenen Ohren einmal genauer an:

**Das Sachohr**

Menschen, die vor allem auf dem Sachohr hören, besitzen häufig wenig Intuition. Sie verlassen sich sehr auf die Kraft des Wortes und verstehen nicht, dass sie sich häufig in ihren Einschätzungen irren... Wo doch die Fakten so klar auf dem Tisch zu liegen scheinen. Ihr Bestreben sollte es sein, die anderen Ohren zu aktivieren, sensibler in andere hineinzuhorchen und das Beziehungsohr zu aktivieren.

**Das Beziehungsohr**

Wer empfindliche Beziehungsohren besitzt, agiert oft zunächst emotional. Menschen mit «grossen Beziehungsohren» begehen oft den Fehler, dass sie einer Sachauseinandersetzung ausweichen, und das Gespräch auf die Beziehungsebene verlagern.

Beispiel Beziehungsohr:

«Die haben ja schon immer etwas gegen mich gehabt. Verkäufer XYZ hat bestimmt Stimmung gemacht.» Ist das wirklich so? Wer mehr auf die Sachaussage hört, bekommt ein klareres Bild von der jeweiligen Situation.

**Das Selbstoffenbarungsohr**

Für den Empfänger ist manchmal schwer zu entscheiden: Hat die Nachricht Selbstoffenbarungs- oder Beziehungscharakter? Dasselbe Verhalten kann als Selbstoffenbarung oder als Beziehungssignal aufgefasst werden: «Ich möchte allein sein» kann bedeuten: «Ich will mich konzentrieren» (Selbstoffenbarung) oder: «Ich möchte nicht mir dir zusammen sein» (Beziehung).

**Das Appellohr**

Oft sind es sehr hilfsbereite Menschen, die immer zunächst den Appell aus einer Botschaft heraussondern. Manchmal leiden diese auch am so genannten «Helfersyndrom». Ziel sollte es sein, nicht nur die Aufforderung zu sehen («bitte hilf mir!»), sondern auch die anderen Aspekte mit ein zu beziehen.

Welche Seite der Botschaft der Empfänger vorrangig wahrnimmt, hat damit zu tun, welches Ohr gerade «offen» ist.

Zurück zu unserem Redner. Er appelliert an das Publikum, doch bitte zuzuhören und möchte seine Präsentation weiterführen. Er ist ehrlich überzeugt von seinem Produkt und dem, was er darüber sagt oder vielmehr sagen möchte.

Trotzdem kann es passieren, dass sein Appell nicht ankommt – wenn die Zuhörer gerade auf diesem Ohr taub sind. Möglich, dass der Redner Ihnen aus einem diffusen Gefühl heraus unsympathisch ist. Er langweilt mit seinen Zahlen, blickt kaum auf, erinnert an jemanden, den «man» noch nie mochte. Dann kommt er auch noch mit einer Aussage daher, die falsch ist oder nicht eindeutig belegt werden kann. Das ist der Punkt, an dem die Unruhe einkehrt und sich die Stimmen erheben. Die rufen zum Beispiel «Das stimmt so doch gar nicht!», «Der hat ja keine Ahnung», «Was für eine lausige Vorbereitung!» In Wirklichkeit senden Sie jedoch die Botschaft aus: «Wir zweifeln an Dir!» Die gestörte Beziehung zwischen Sender und Empfängern beherrscht den weiteren Verlauf der Präsentation. Der Redner wollte sachlich etwas aussagen, doch gehört wurde nur mit dem «Bauch».

Derartige Eskalationen können Sie vermeiden. «Störungen haben Vorrang», forderte die deutsche Psychoanalytikerin Ruth Cohn, Erfinderin der so genannten Themenzentrierten Interaktion (TZI). Kommt es in einer Präsentation zu Nebengesprächen, so empfiehlt Cohn, diese in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rücken. Für das Beispiel würde das bedeuten: Der Redner sollte auf die «Störer» eingehen, Ihre Argumente ernst nehmen und sich mit Ihnen beschäftigen – und dabei mit dem Sach-Schnabel sprechen. Kann er eine Frage nicht beantworten, sollte er dies zugeben. Erst dann kann er weiter machen. Schliesslich sind Sachinhalte schwer zu übermitteln, wenn andere Emotionen zwischen Sender und Empfänger stehen.

So könnte der Redner reagieren:

«Mit Ihrem Einwand haben Sie Recht, Herr, XYZ. Ich werde Ihre Bemerkung auf dem Flipchart notieren, damit wir später noch einmal darauf eingehen können. Ist Ihnen das Recht? Sind auch die anderen mit dieser Vorgehensweise einverstanden?»

Je nach Umfeld, Persönlichkeit und Situation kann aber auch eine beziehungs-orientierte Botschaft helfen, Störungen aus dem Weg zu räumen:

«Sehen Sie, es für mich sehr schwierig, gegen so viele Stimmen anzureden. Ich wäre Ihnen dankbar, wenn Sie mir weiter zuhören. Lassen Sie uns das Thema doch einfach am Schluss diskutieren.»

## Verständlich sein. Wie Sie Aussagen klar gestalten und Missverständnisse vermeiden

«Das habe ich aber nicht so gemeint!»

Klingt vertraut? Mit dieser Aussage kann sich jeder Mitarbeiter leicht rausreden. Offen bleibt die Frage: Hat sich der Sender zunächst bewusst vage ausgedrückt oder herrscht Unsicherheit im Umgang mit dem Werkzeug Sprache? Manche Sprecher möchten sich nicht festlegen. Andere flüchten in ein Fachvokabular, das nur innerhalb einer bestimmten Berufsgruppe verstanden wird.

Fatal sind unklare Botschaften, wenn eine Nachricht über mehrere Ecken verbreitet wird, etwa innerhalb einer Firma. Der übliche Weg offizieller Mitteilungen verläuft Top-Bottom, also von der Spitze nach unten. Das übliche Problem: Was oben gesagt wurde, kommt unten ganz anders an. Das haben sich die Herren und Damen Chefs – die Sender – oft selbst zuzuschreiben, beispielsweise wenn sie sehr komplexe Botschaften aussenden (lassen).

Ihr Ziel als Überbringer und Vermittler von Botschaften sollte es sein, eine möglichst eindeutige Ausdrucksweise zu verwenden. Je klarer Ihre «Ansage», desto grösser die Chance, dass beim Empfänger die Essenz von dem ankommt, was Sie ausdrücken wollen. Und das wäre schon sehr viel. Schliesslich wissen Sie ja nicht, mit welchen Ohren Ihre Zuhörer Nachrichten aufnehmen oder auf welchen sie vielleicht gerade (oder auch immer) taub sind.

Das wichtigste Werkzeug, Botschaften klar zu gestalten, ist die Sprache. Je klarer und verständlicher Sie sich ausdrücken, desto unwahrscheinlicher werden Missverständnisse.

Der Ihnen bereits bekannte Friedemann Schultz von Thun entwickelte als junger Doktorand bereits 1974 zusammen mit seinem damaligen Professor Rainer Lange das so genannte «Hamburger Verständlichkeitsmodell». Danach gibt es vier Bereiche, die die Verständlichkeit von gesprochenen und geschriebenen Texten definieren.

* Kürze und Prägnanz
* Gliederung und Ordnung
* Einfachheit
* Anregende Zusätze

Das Modell, eine Tabelle mit einer Werteskala, lässt sich einfach als Analysewerkzeug für Ihre Sprache und vor allem auch für geschriebene Texte gebrauchen. Überprüfen Sie sich selbst:

* Wie verständlich sind meine Präsentationsunterlagen?
* Ist mein Text unter den vier Gesichtspunkten gut geschrieben?

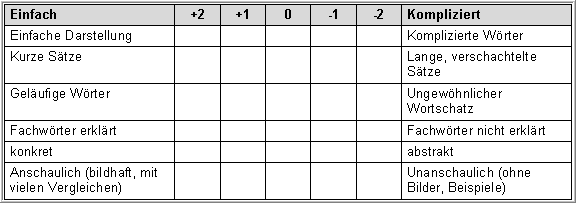


Abbildung 1: Einfach – kompliziert

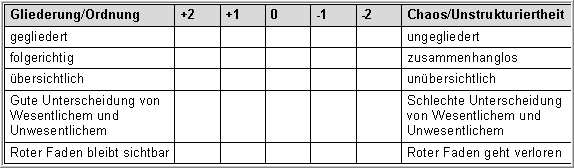


Abbildung 2: Gegliedert – unstrukturiert

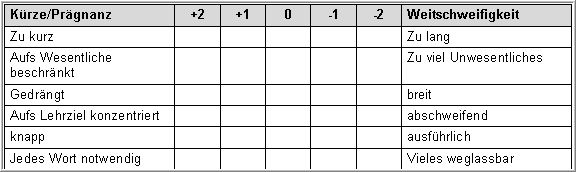


Abbildung 3: Prägnant – ausschweifend

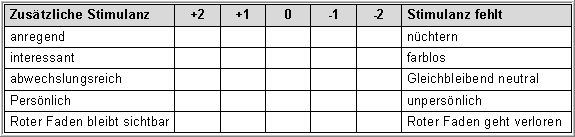


Abbildung 4: Stimulierend – nicht stimulierend

## Vom Umgang mit Sprache. Wie Sie aktiv zuhören und sich klar ausdrücken.

Es ist gar nicht so schwer, Texte auf Ihre Verständlichkeit zu überprüfen. Doch wichtiger noch als das Wort ist die Botschaft, die unterschwellig mitschwingt. Oft erschweren Umweltfaktoren die Aufnahme von Sprache – bestimmte Erwartungshaltungen beispielsweise. Da erwartet der Mitarbeiter, dass der Chef ihn ohnehin wieder abblockt, weil das in der Vergangenheit immer so war.

Jede Nachricht beinhaltet neben der Sachaussage auch eine Beziehungsbotschaft, beschreibt, wie Sender und Empfänger zueinander stehen. Ist die Beziehungsbotschaft gestört, so kann auch die Sachaussage nicht übermittelt werden. Oder, anders gesagt: Erst die Beziehung zwischen zwei Menschen konkretisiert den Inhalt.

Mitarbeiter Schulze-Schmidt sagt zu seiner Kollegin:

«Das hast Du aber prima gemacht, Engelchen.»

Die Aussage kann erst im Umfeld der Situation und des Verhältnisses der beiden zueinander verstanden werden. Sie kann beispielsweise liebevoll und lobend gemeint sein. Dann haben sich beide Parteien bereits informell auf die persönlich-emotionale Kose-Ansprache geeinigt. Engelchen ist einverstanden, Engelchen genannt zu werden. In der Aussage kann aber auch Ironie stecken. Vielleicht will Schulze-Schmidt seine Kollegin ärgern. Diese ist keineswegs einverstanden, «Engelchen» genannt zu werden. In dem «gut gemacht» steckt eine Aussage wie: «Da hast Du dich ja mal wieder eingeschleimt, Du mit deiner pseudo-engelhaften Art.» Schwer vorstellbar, dass eine auf eine solche Aussage folgende sachliche Botschaft («können wir bitte einmal über das Diagramm von XY sprechen?») vom Empfänger, unserem Engelchen also, jetzt noch «neutral» aufgenommen werden könnte.

## Sachaussagen klar und unmissverständlich gestalten

Wie oft haben Sie nicht schon an Ihrem Partner oder einem guten Freund vorbeigeredet! Und dann gibt es die Menschen, die sich «stumm verstehen», weil Ihre Beziehung so klar, so eindeutig ist. Der eine weiss, was der andere sagen will. Liebespaare fühlen es oft, dieses stille Verständnis. Oder aber Menschen, die sich sehr gut und sehr lange kennen. «Wenn er so komisch guckt, dann stimmt etwas nicht mit ihm.» Oder: «Das meint er nicht so, ich weiss das ganz genau.» Sie lesen in solchen Situationen Gedanken – etwas, das Sie nur können, wenn Sie einem Menschen sehr nahe stehen.

Doch Sprache kann auch Nährboden für Missverständnisse sein. Dies gilt vor allem, wenn Sie den anderen nicht so gut kennen, zum Beispiel, weil er Ihr Chef, Kollege oder Kunde ist. Dann kann Sprache sogar dazu beitragen, dass die Beziehungsebene vorzeitig gestört wird. Und zwar ohne, dass Sie als Sprecher dies beabsichtigen.

Es ist also wichtig, Botschaften möglichst klar zu gestalten. An dieser Stelle möchte ich ein Modell aus dem NLP, der Methode des Neuro-Linguistischen Programmieren, heranziehen. Es ist das «Meta-Modell der Sprache», das ich hier etwas abwandle, um es noch alltagstauglicher und allgemein verständlicher zu machen. Das Modell geht davon aus, dass es drei sprachliche Ebenen gibt, die miteinander in einer Wechselwirkung stehen:

* eine vorsprachliche Ebene der Erfahrung (die wir ja schon unter anderem Namen und mit etwas anderer Bedeutung als Beziehungsebene kennen gelernt haben),
* eine Tiefen-Struktur der Sprache,
* eine Oberflächen-Struktur der Sprache.

Die Tiefen-Struktur drückt eine Sprache aus, die so nahe als möglich an die ursprüngliche Erfahrung heranreicht. Es ist eine reichhaltige Sprache mit vielen sinnlichen Informationen. Sie beschreibt alles sehr genau und sehr konkret.

Beispiel Tiefenstruktur:

"Ich sitze in diesem Raum auf einem harten Stuhl aus Kiefernholz, mein Körper ist vornüber gelehnt, meine Beine sind übereinander geschlagen, das rechte über das linke und ich tippe diese Worte in eine schwarze Tastatur der Marke Trust. In den Füssen habe ich kaum Gefühl. Die Hände sind etwas kalt und vom vielen Schreiben steif..."

Solche Ausführlichkeit wirkt befremdlich. Wir kennen Sie aus Romanen. Mit der Beschreibung entsteht ein Bild von uns. Konkrete, aber auch bildhafte Sprache trägt dazu bei, dieses entstehen zu lassen. Womit wir schon bei einer anderen Ebene der Tiefenstruktur angelangt sind, die in gewisser Weise vorsprachliche Erfahrung und konkrete Beschreibung mixt: Die visuelle Sprache. Je bildhafter Ihre Sätze sind, desto eher verankern Sie sie in der Erinnerung des anderen.

«Die Augen quollen hervor und wurden gross wie Gummibälle als ich ihr davon erzählte.»

Im Alltag verwenden wir die Oberflächen-Struktur: eine Sprache, die sich weit vom dem ursprünglichen Erleben entfernt hat. Wenn Sie für eine gute Kommunikation sorgen möchten, sollte es jedoch Ihr Ziel sein, so weit wie möglich in die Tiefenstruktur vorzustossen. Nutzen Sie das Instrument Sprache, indem Sie versuchen, möglichst viele Details zu erfassen und akribisch genau zu beschreiben.

Ein paar Regeln, um die Tiefenstruktur optimal einzusetzen:

* Wenn Sie Substantive verwenden fragen Sie, wer oder was genau, wie oder wie viel...? Beispiel: Wie viele Quadratmeter hatte der Präsentationsraum?
* Setzen Sie Verben ein: Wie genau...? Beispiel: Sind Sie schnell gegangen? Was haben Sie zu Mittag gegessen?
* Nutzen Sie Vergleiche: Verglichen womit...? Beispiel: «Augen gross und rund wie Gummibälle».
* Bewertungen sind wichtig: Wer macht diese Bewertung auf welcher Basis? Beispiel: «Laut dem Verband der Mittelständler ist es gut, möglichst viel Eigenkapital in die Gmbh einzuzahlen.»
* Keine Nominalisierungen! Verwandeln Sie Substantive in Verben. Beispiel: Statt «die Erstellung der Unterlagen fiel mir leicht» sagen: «Mir fiel es leicht, diese Unterlagen zu erstellen.»
* Die Möglichkeit oder Nicht-Möglichkeit etwas zu tun hinterfragen! Beispiel: Ihr Gesprächspartner sagt: «Ich kann nicht». Hinterfragen Sie «Was würde passieren, wenn Sie es täten?» und «Was hält Sie davon ab?»
* Stets die Möglichkeit oder Nicht-Möglichkeit der Notwendigkeit etwas zu tun hinterfragen! Beispiel: «Ich kann nicht vor der Klasse sprechen!» Fragen Sie: «Was würde passieren, wenn Du es tätest?»
* Generalisierungen vermeiden: Sie zeigen sich anhand von Wörtern wie «alle», «immer», «jedes» oder verbergen sich in einer Formulierung wie «Klassikmusik ist etwas für alte Leute». Generalisierungen stellen Sie am einfachsten in Frage, indem Sie nach einem Gegenbeispiel forschen. Gibt es auch Ausnahmen?
* Die so genannte «komplexe Äquivalenz» vermeiden. Beispiel: «Du schaust mich nicht an, also interessiere ich Dich nicht.» Wenn Sie das eine tun, bedeutet es für Ihren Gesprächspartner automatisch das andere. Klärung bringt die Frage nach dem Wieso...? «Was lässt Dich schlussfolgern, dass es Desinteresse bedeutet, wenn ich Dich nicht anschaue?»
* Keine Vorurteile – und auch keine Vor-Annahmen! Beispiel: «Warum lächelst Du nicht öfter?» beinhaltet ein «Du lächelst nicht genug.» Bringen Sie Vorannahmen ans Licht, indem Sie fragen «Was führt Dich dazu, anzunehmen, dass ich nicht genug lächele?»
* Den Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung aufzeigen. Beispiel: «Das Wetter macht mich müde.» Solche Formulierungen werden gerne genutzt, um die Wirkung (Müdigkeit) zu begründen, eine Ursache zu finden. Fragen Sie, wie genau sich der Zusammenhang zwischen Ursache und Wirkung gestaltet.
* Niemand kann Gedanken lesen. Beispiel: «Du bist sicher deprimiert über den Ausgang der Klausur.» Sind Sie? Mit solchen Äusserungen masst sich eine Person an, zu wissen, was eine andere über sie denkt. Das passiert auch, wenn Sie Äusserungen in den anderen hineinprojizieren und auf den anderen übertragen: «Wenn Du mich kennen würdest, wüsstest Du, dass ich über den Ausgang der Klausur deprimiert bin.» Solches Pseudogedankenlesen stellen Sie am besten in Frage, indem Sie nachfragen, woher genau der andere das weiss, was er zu wissen vorgibt. Daraus ergeben sich vielleicht Antworten wie diese: «Du lächelst schon den ganzen Tag nicht. Ausserdem hast Du kaum etwas gegessen. Ich habe die Klausur auf deinem Schreibtisch liegen sehen. Es war eine Fünf. Ich habe das eine in einen Bezug zum anderen gesetzt.» Eine Erklärung, die eine nachvollziehbare Folgerung ist und deutlich mehr aussagt, zudem Frust und Ärger vermeidet.

Wenden Sie das Meta-Modell der Sprache nicht von heute auf morgen an – damit deprimieren Sie Kollegen, Freunde, Ehepartner. Joseph O`Connor und John Seymour schreiben in Ihrem Buch «Neurolinguistisches Programmieren: Gelungene Kommunikation und persönliche Entfaltung»:

«Eine sehr hilfreiche Weise, das Meta-Modell anzuwenden, ist, sich ein oder zwei Kategorien auszusuchen und eine Woche lang einfach auf Beispiele in alltäglichen Unterhaltungen zu achten. In der nächsten Woche suchen Sie sich zwei andere Kategorien aus. Wenn Sie vertrauter und geübter darin werden, die Muster zu erkennen, können Sie im Stillen ein Frage konstruieren. Schliesslich, wenn Sie ein genaues Bild von den Mustern und den Fragen haben, können Sie beginnen, sie in geeigneten Situationen anzuwenden.»

**Spiele der Erwachsenen: Wie Ihnen die Transaktionsanalyse hilft, Kommunikation zu meistern**

»Jetzt reiss dich doch mal zusammen, wir sind doch hier nicht bei den Hottentotten!» oder:

«So lange Du Deine Füsse unter meinen Tisch stellst, bestimme ich!»

Kennen Sie ähnliche Sätze aus Kindertagen? Sie lösten oft auf der anderen Seite Trotzverhalten aus. Ganz nach dem Motto: «Jetzt lassen wir erst recht die Puppen auf den Tischen tanzen.»

In solchen Momenten wurde in uns das «freie» Kind-Ich freigesetzt, ein Zustand der Seele, den auch jeder Erwachsene in sich trägt, denn er hat die Erlebnisse aus Kindertagen unwiderruflich gespeichert, auch wenn er sich nicht mehr an sie erinnern kann. Ein bestimmtes Verhalten oder eine Reaktion ruft diese Erinnerungen wach, ohne dass die Ursprungssituation erinnert wird. Dabei wird der Erwachsene sein Kindesverhalten wiederholen, oder aber er übt sich stattdessen im Eltern-Sein.

Das «freie Kind-Ich» steht dabei im Gegensatz zum «kritischen Eltern-Ich», auch dies eine Seelen-Lage. Jeder Mensch braucht diese verschiedenen Ich-Zustände, die sich im Laufe seiner Kindheit und des Erwachsenen-Werdens ausprägen. Zum «freien Kind-Ich» gesellt sich das «angepasste Kind-Ich». Das «kritische Eltern-Ich» ergänzt ein «fürsorgliches Eltern-Ich».

Zwischen diesen Zuständen steht das «Erwachsenen-Ich». Das Erwachsenen-Ich wertet Informationen aus Eltern-, Kindheits- und Erwachsenen-Ich vernünftig aus und trifft auf dieser Grundlage Entscheidungen. Ziel ist es deshalb, seine eigene Mitte im Erwachsenen-Ich zu suchen und zu finden. Doch auch die anderen Zustände sind wichtig und gehören zur Persönlichkeit. Sie sollten jedoch stets einen Rückzug ins Erwachsenen-Ich erlauben.

Stark durch das Eltern-Ich dominierte Charaktere profitieren, wenn Sie auch mal in den Zustand des freien Kind-Seins zurückfallen können. Ewige «freie Kinder» brauchen Ausgleich im Eltern-Ich. Diese Zustände des Bewusstseins verkörpern nicht etwa Rollen, sondern Realitäten. In dem Moment, in dem Sie sich im Kindheits-Ich befindet, sind Sie wirklich ein Kind von fünf Jahren.

Die verschiedenen Ich-Zustände beschrieb ihr Entdecker Dr. Eric Berne (1910 bis 1970) in seinem Bestseller «Spiele der Erwachsenen», die dahinter steckende Theorie nennt sich Transaktionsanalyse. Als Transaktion definiert Berne den Reiz, den ein Mensch ausübt sowie die Reaktion eines anderen Menschen auf diesen Reiz, wobei die Reaktion wiederum zu einem neuen Reiz für die Reaktion des ersten wird. Das heisst:

Transaktion ist ein ständiges Wechselspiel, das eine Verhalten löst anderes aus.

Die Ich-Zustände im Überblick:

* Das Eltern-Ich teilt sich auf ein kritisches und fürsorgliches. Das kritische (harte, männliche) Eltern-Ich mahnt, rügt und straft. Das fürsorgliche (weiche, weibliche) umsorgt. Im Berufsleben zeigt mancher Chef sein kritisches Eltern-Ich.
* Das Kind-Ich besitzt ebenfalls zwei Erscheinungsformen – das pfiffig-kreative (auch «freie») und das angepasste Kind. Superlative entspringen meist dem Kind-Ich. Begeisterung und Unvernunft, Risikostreben haben hier ihren Ursprung. Aber auch diffuse Ängste sind im Kind-Ich angesiedelt: die Angst vor Dunkelheit oder dem Versagen.
* Das Erwachsenen-Ich. Menschen, die stark im Erwachsenen-Ich verwurzelt sind, fallen durch Ihre Vernunft und Ausgeglichenheit auf. Sie sind offen und fragen viel. Ihre Wertungen spiegeln eigenes Nachdenken wieder.

## Das Wort ist nicht alles. Sprache und Stimme, Redefluss und Tempo, Dauer

«Das Verständliche an der Sprache ist nicht nur das Wort selber, sondern der Ton, die Stärke, Modulation, Tempo, mit denen eine Reihe von Worten gesprochen wird, kurz die Musik hinter den Worten, die Leidenschaft hinter der Musik, die Person hinter der Leidenschaft: alles das also, was nicht geschrieben werden kann». (Nietzsche, Neuauflage 1966)

Die Stimme gehört zur Gesamtpersönlichkeit des Menschen. Wir müssen einen anderen erst sprechen hören, bevor wir uns von ihm ein Bild machen können. An Ihrer Stimme erkennt der Gesprächspartner, in welcher Stimmung Sie sind.

Sprechen Sie nicht monoton, nicht pathetisch, sprechen Sie dynamisch. Dies zeugt von Engagement und Begeisterung. Man merkt, dass der Redner überzeugt ist von dem, was er sagt, es macht ihm Spass. Der Funke springt über.

Sprechen Sie nicht zu schnell. Dies wirkt wie «Ich will es möglichst schnell hinter mich bringen». Wechseln Sie das Tempo. Zu schnelles Sprechen überfordert die Zuhörer, das Vorgetragene kann inhaltlich nicht verarbeitet werden. Wenn zwischendurch betont langsam gesprochen wird, wird dem Hörer gesagt «Das ist jetzt was wichtiges!».

Aber sprechen Sie auch nicht zu langsam, zu mindestens nicht dauernd. Legen Sie ab und zu Sprechpausen ein. So kann der Hörer das zuletzt Gesagte überdenken, der Redner selbst sich sammeln und die Spannung wachsen. Der vorangegangene und der nächste Satz bekommen ein stärkeres Gewicht.

Gelegentliches Stocken und Ringen um einen treffenden Ausdruck ist nicht schlimm, sondern verleiht Ihrer Rede etwas Lebendigkeit und Spontaneität (Stegreifrede). Der Zuhörer fühlt und bemerkt positiv, dass eine Formulierung erstmals entsteht.

Vermeiden Sie im Gespräch mit den Zuhörern aversive Bedingungen, die Furcht, Angst oder Frustration hervorrufen. Vermeiden Sie also Sätze wie

Da fehlt Ihnen die Erfahrung..., Wenn Sie kein Interesse haben..., Das werden Sie zwar nicht begreifen, aber..., Ich bin anderer Meinung..., So wird das überall gemacht.., Da haben Sie mich missverstanden..., So stimmt das nicht...

Solche Sätze gehen unbewusst über die Zunge. Auch wenn es nicht Absicht ist, den Gesprächspartner zu verletzen, erzeugen sie meist eine katastrophale Wirkung: Die sachliche Ebene wird verlassen, der Gesprächspartner fühlt sich persönlich angegriffen und zieht sich zurück oder verteidigt sich, das fruchtbare dialektische «Du bist ok, ich bin ok» entsteht nicht oder wird wieder zerstört. Durch formulierte Fragen lassen sich solche Sätze meistens vermeiden.

Erzeugen Sie im Gespräch mit Ihren Zuhörern keine Langeweile, indem Sie nichtssagende Füllwörter, Floskeln und überflüssige Satzanfänge gebrauchen. Vermeiden Sie also Worte wie:

Es ist mir eine Ehre..., Lassen Sie mich Ihnen kurz sagen..., Ich möchte zudem, was ich eben gesagt habe, noch kurz bemerken, dass ..., Wenn Sie gestatten..., Bevor ich zum Schluss komme..., Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit..., An und für sich..., ...sozusagen..., ...äh...

Auch solche Worte können eine verheerende Wirkung haben. Der Zuhörer wird gelangweilt, er schaltet ab, er hört dem «Nichts-Sager», dem «Schwafler» auch bei den entscheidenden Sätzen nicht mehr zu.

Verwenden Sie Hauptsätze, Hauptsätze, Hauptsätze. Heben Sie die Eckpfeiler Ihrer Argumentation heraus, überhäufen Sie aber die Zuhörer nicht mit zu vielen Details oder Statistiken. Die Kunst zu langweilen besteht darin, alles zu sagen.

Der Redner soll kein Lexikon sein, der Zuhörer will auch keines werden. Lassen Sie lieber etwas aus Ihrem Vortrag weg, als dass Sie sich auf unsicheres Terrain begeben. Artikulieren Sie nicht unwichtige, neu aufkommende Gedanken während der Rede. Halten Sie sich an den roten Faden.

Seien Sie sich in Ihrem Vortrag selbst treu, und versuchen Sie nicht, andere nachzuahmen.

Beschränken Sie die Redezeit auf höchstens 20 bis 40 Minuten. Nur wenige können sich auf ein und dieselbe Sache länger als 20 Minuten konzentrieren. Tritt keck auf, mach’s Maul auf, hör’ bald auf!» (Martin Luther)

## Ich bin OK, Du bist OK – Lebenseinstellungen und ihre Konsequenzen für die Kommunikation

...Und was denken Sie von Ihrem Vorgesetzten?

* Mein Chef ist ein richtig guter Manager, der uns Mitarbeiter optimal fördert.
* Mein Chef ist eine miese Type, der immer nur nervt und kein richtiges Standing besitzt.
* Mein Chef hat viel Ärger mit mir. Meine Fehler tut er immer ab.
* Irgendwie hat der mich im Visier, weil ich die Sachen schlechter mache als XY.

Gratulation, wenn Sie die erste Aussage ankreuzen konnten. Vermutlich spiegelt sich auch Ihre positive Lebenseinstellung darin wieder. Sie denken erst einmal nur das Beste von anderen, sind unvoreingenommen, offen, positiv und werden erst misstrauisch, wenn Sie dazu einen wirklichen Grund sehen. Sie sind mit sich selbst im Reinen und vermuten nicht überall Menschen, die Ihnen Fallen stellen wollen. Sie sind OK - und alle anderen sind es aus Ihrer Warte auch. Solange sich die anderen nicht total daneben benehmen. Aber das versteht sich ja eigentlich von selbst.

Wollen Ihnen andere immer nur ans «Leder»? Wittern Sie Intrigen und Fallstricke – auch dann, wenn keine da sind? Glauben Sie gleichzeitig, dass sich alle gegen Sie verschworen haben und Ihre wahren Talente einfach nicht erkennen wollen? Dann halten Sie die anderen anders als sich selbst für nicht OK.

«Ich bin OK, Du bist OK», so der Titel eines Buches des Psychologen Thomas Harris, ist die boulevardeske Bibel der Transaktionsjünger, denn in der Grundhaltung spiegeln sich auch die schon bekannten Zustände des Kind-, Eltern- und Erwachsenen-Ichs wieder.

Harris These: Kinder, die wenig Anerkennung durch ihre Eltern erhalten haben, leiden oft auch später noch an Selbstzweifeln und einem negativen Selbstbild (Ich bin nicht OK, Du bist OK). Andere wälzen alle Verantwortung für Probleme auf Ihre Mitmenschen ab, während Sie sich selbst als «Übermensch» sehen (Ich bin OK, Du bist nicht OK). Ein dritter Typus muss alles und sich selbst immer negativ sehen (Ich bin nicht OK, Du bist nicht OK).

* Ich bin OK, Du bist OK: Die ideale Lebenseinstellung, denn zum positiven Selbstbild kommt die grundsätzlich positive Haltung anderen Menschen gegenüber.
* Ich bin OK, Du bist nicht OK. Oder: Ich bin besser als Du. Eine arrogante Haltung, die den anderen nicht wertschätzt. Menschen, die diese Haltung verkörpern, waren in der Kindheit oft «dem Terror der Eltern» ausgesetzt. Die eigene «Ich bin o. k.»-Einschätzung lässt sich auf das Gefühl zurückführen, wenn das Kind allein und so der Tyrannei entfliehen konnte. In dem Moment, in dem das Kind nicht von seinen Eltern tyrannisiert wird, merkt es, dass die Schmerzen nachlassen und Wunden verheilen.
* Ich bin nicht OK, Du bist OK. Den meisten Menschen mangelt es an Selbstvertrauen und Glauben an sich selbst. Menschen mit diesem Grundmuster suchen Fehler stets bei sich selbst, machen sich klein, erhöhen andere. Psychoanalytiker glauben, dass das typische Wechselbad aus Verlassenwerden durch die Eltern und Behütung fast zwangsläufig zu dieser sehr verbreiteten Grundeinstellung führt.
* Ich bin nicht OK, Du bist nicht OK. No-Future par excellence. Der Mensch mit dieser Haltung kann weder sich selbst noch andere akzeptieren. Die Eltern von «Ich bin nicht OK, Du bist nicht Ok»-Patienten entpuppen sich in der Psychoanalyse als gefühlskalt.

Was kann ich tun, um den Zustand des «Ich bin OK, Du bist OK» zu erreichen?

Wer diese Lebenseinstellung verkörpert, hat Erfolg im Beruf und Privatleben. Er zweifelt nicht, ruht in sich selbst. Er läuft nicht in die Falle der sich ewig und immer wieder «selbst erfüllenden Prophezeiungen».

Wenn Sie sich diese Haltung aneignen möchten, sollten Sie zunächst einmal sich selbst und Ihr Umfeld beobachten. In welchen Gedanken und sprachlichen Äusserungen zeigt sich Ihre Lebenseinstellung? Wie schätzen Sie die Lebenseinstellung anderer ein? Ein bewussteres Wahrnehmen ist ein wichtiger erster Schritt auf dem Weg zu einer positiveren Haltung.

## Wie der Körper spricht. Und wie Sie andere damit bewegen.

Manche Menschen sind objektiv betrachtet einfach superkompetent und wissen alles. Trotzdem hört ihnen keiner richtig zu. Die Kompetenz nimmt ihnen auch niemand wirklich ab. «Nein», mäkeln die Zuhörer, «der wusste zwar viel, aber an dieser speziellen Stelle, da war sein Wissen eindeutig veraltet.»

Manche besitzen objektiv betrachtet jedoch allenfalls ein Grundlagenwissen und kassieren trotzdem bei jedem Vortrag reichlich Lorbeeren. Woran liegt es? Zunächst einmal daran, dass es objektive Massstäbe für die Bewertung eines Vortrags nicht gibt. Und daran, dass es auf Inhalte letztendlich nur sekundär ankommt. Sie können kein guter Redner sein, wenn Sie nichts zu sagen haben. Andrerseits sind Sie ein schlechter Redner, wenn Sie nur etwas zu sagen haben und nur nicht wissen, wie. Optimal ist, wenn Inhalt und Auftritt in sich stimmig und aufeinander abgestimmt sind.

Inhalt lässt sich aneignen, eine «sprechende» Körpersprache können Sie trainieren. Dabei sind es oft die kleinen Gesten, die grosse Wirkung zeitigen – meist, ohne dass es den Gesprächspartnern bewusst ist. Wenn Sie sich beispielsweise freundlich einem Teilnehmer Ihres Vortrags zuwenden, dabei lächeln, mit der Hand eine einladende Bewegung machen und dann mit warmen Ton etwas Zustimmendes sagen («Richtig, Herr Weiser, Ihr Einwand ist völlig berechtigt...) so ist Aussage und Körpersprache in sich stimmig. Eine komplett andere Wirkung erzielen Sie, wenn Sie mit dem Finger auf Herrn Weiser deuten und laut und selbstbewusst sagen: «Richtig, Herr Weiser, da haben Sie genau den Punkt getroffen.» Oder. Sie wenden sich der Gruppe zu und machen eine ausladende Handbewegung: «Da hat er Weiser ja mal wieder den Punkt getroffen, finden Sie nicht auch?» Man lese bitte die Ironie.

Mit dem Thema Körpersprache und Kommunikation hat sich Michael Argyle – an der Oxford University tätiger Professor der Psychologie – beschäftigt.

Inwieweit nehmen Sender und Empfänger Körpersignale bewusst wahr, inwiefern unbewusst? Sie können Ihre Wahrnehmung schulen, indem Sie Situationen beobachten und sich die eigene Körpersprache bewusst machen. Beispielsweise werden die meisten nonverbalen Botschaften unbewusst ausgesendet – der Empfänger nimmt Sie aber bewusst wahr, auch wenn er nicht geschult ist. «Der wendet sich ab», «wie der schon guckt, das kann ja nichts werden» – nicht immer ist die Interpretation durch den Empfänger aus der Sicht des Senders korrekt. Machen Sie sich die Wirkung Ihrer nonverbalen Botschaften bewusst. Wenn Sie als Sender Ihre Körpersignale und die Reaktion darauf stärker beobachten, fällt es Ihnen leichter, diese zu kontrollieren und mit der verbalen Aussage zu harmonisieren.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Sender | Empfänger | Beispiele |
| Bewusst | bewusst | verbale Mitteilungen sowie manche Gesten: z.B. mit dem Finger auf etwas weisen, klatschen. Beispiel: Vortrag |
| Bewusst | Bewusst/unbewusst | der Sender ist geübt, z.B. das Verhalten in räumlichen Beziehungen (Nähe – Distanz) anzuwenden. Beispiel: Persönliches Vier-Augen-Gespräch. |
| Unbewusst | Überwiegend bewusst | die meisten nonverbalen Botschaften  Beispiel: Spontane Äusserungen |
| Unbewusst | Bewusst /  Unbewusst, je nach Vorwissen und Situation | der Empfänger ist geübt, z.B. in der Interpretation von Körperhaltungen. Beispiel: Vorstellungsgespräch |

«Komme mir ja nicht zu nahe!» Oder: «Er ist mir zu nahe getreten!» Solche Gedanken oder Aussprüche zeigen, dass es ungeschriebene Gesetze gibt, was den allgemein tolerierten Abstand zwischen zwei Menschen angeht. Faustregel: Je näher sich zwei Gesprächspartner stehen, desto dichter dürfen Sie aneinander rücken. Doch Grenzen sind auch hier gegeben, je nach Kultur andere. So ist grosse Nähe in Asien verpönt. Geschäftspartner sind höflich, aber räumlich distanziert.

Auch über die zulässige Nähe und Distanz hat sich Michael Argyle seine Gedanken gemacht und dabei verschiedene Toleranzgrenzen ermittelt. Diese Grenzen gilt es einzuhalten. Ein Berater, der seinen Klienten bis auf 50 Zentimeter nahe kommt, dürfte von diesen schnell als aufdringlich empfunden werden. Umgekehrt schafft räumliche Entfernung emotionale Distanz in Beziehungen oder bei sehr engen Freundschaften.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Zone | Tolerierter Abstand | Kurzbeschreibung |
| Intim  in Partnerbeziehungen oder bei sehr guter Freundschaft | 50 cm | Körperkontakt ist leicht; man kann den anderen riechen und seine Wärme fühlen; man kann ihn sehen; man kann flüsternd reden |
| Persönlich  bei sehr nahen Beziehungen | 50–120 cm | man kann den anderen berühren; man kann ihn besser sehen, aber nicht seinen Atem riechen |
| Sozial-beratend  bei unpersönlichen Beziehungen | 2,5–3,5 cm | z.B. vom Schreibtisch aus. In dieser Position muss die Stimme etwas angehoben werden. |
| Öffentlich  bei Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens und öffentlichen Anlässen | 3,5 und mehr | z.B. vom Vortragspodest aus |

### Blickkontakt. Nicht zu viel und nicht zu wenig

Fühlen Sie sich manchmal von stechenden Blicken verfolgt? Ein unangenehmes Gefühl! Die Forderung nach Blickkontakt kommen manche Menschen allzu verkrampft nach. Sie schauen dem anderen in die Augen, bis die eigenen anfangen zu tränen. Eine unnatürliche Situation, die dazu führt, dass keiner der Gesprächspartner sich wohl fühlt. Beim Blickkontakt ist die Dosierung wichtig. Und das bedeutet in unserem Kulturkreis: Nicht zuviel und nicht zu wenig.

So sollten Sie Ihrem Gesprächspartner während eines Dialogs in die Augen sehen, aber auch schon mal den Blick wandern lassen, ohne damit Desinteresse zu signalisieren. Orientieren Sie sich an Ihrem Gesprächspartner. Lösen Sie Ihren Blick, wenn dieser sich Ihnen entzieht. Warum unterbricht er den Blickkontakt? Sind Sie zu «nahe» gekommen, was einschüchternd wirkt? Oder langweilt sich der Gesprächspartner? Was langweilt ihn? Setzen Sie auf der inhaltlichen Ebene an, um den Dialog weiter zu führen, packen Sie den anderen durch relevante Sachaussagen.

Sind Sie Präsentator, müssen Sie den Blickkontakt zur Gruppe halten. Wie Sie das gestalten, hängt wesentlich von der Grösse der Zuhörerschar ab. Bei einer grossen Gruppe können Sie nicht alle Teilnehmer gleichmässig mit persönlichem Blickkontakt bedenken. Hier ist es wichtig, eine symmetrische Ausgewogenheit herzustellen. Schauen Sie mal nach links, mal nach rechts, suchen Sie sich Personen in allen Reihen. Berücksichtigen Sie auch Personen, die ausserhalb Ihres eigentlichen Blickfelds sitzen. Verteilen Sie Ihre Blicke im Publikum so, dass sich niemand übersehen fühlt. Reden Sie vor einer grossen Gruppe, können Sie sich Personen auswählen, die lächeln oder sympathisch auf Sie wirken. Sie erhalten somit auch für sich selbst ein Feedback und können sich auf diese Weise motivieren.

### Spiel mit Nähe und Distanz: Synchronisieren von Bewegungen

In effektiven Gehaltsverhandlungen nähern sich Mitarbeiter und Vorgesetzter an. Nicht nur inhaltlich, auch körperlich. Ein frisch verliebtes Paar kommt sich während seiner liebevollen Geplänkel auch mit seinem Körper ganz nahe, die Bewegungen sind beinahe synchron. In Diskussionen gleicht sich die Gestik und Mimik der Gesprächspartner an, sobald in irgendeinem Punkt Übereinstimmung erzielt worden ist. Dann beugen sich die Teilnehmer vor, halten die Hände über den Tisch, rücken aufeinander zu.

Sie spiegeln damit die Physiologie von den Handbewegungen bis zur Mimik. Dieses Spiegeln ist wiederum eine Technik aus dem NLP. Sehr wirkungsvoll ist etwa das Atmen im gleichen Rhythmus, denn es bedeutet auf einer Wellenlänge zu «schwimmen». Sie können Ihre Gesprächspartner auch auf einer verbalen Ebene spiegeln. Dann passen Sie sich in der Wortwahl, im Sprachrhythmus oder der Intonation dem Gegenüber an.

Das NLP hat sich das Spiegeln als Technik zu eigen gemacht. Im Grunde genommen handelt es sich dabei aber um eine normale Alltagserscheinung. Je sympathischer und/oder interessanter Sie Ihr Gegenüber finden, desto eher nähern Sie sich ihm an – völlig unbewusst. Das eine geht nicht ohne das Andere, es sei denn Sie sind innerlich verkrampft und beharren in einer unnatürlichen Gestik und Mimik.

Wenn Sie das Spiegeln bewusst einsetzen, können Sie damit Gespräche aktiv steuern. Instrumente dazu sind

* Stimme, Tonlage, Lautstärke, Rhythmus
* Wortwahl (Schlüsselwörter, eine bestimmte Ausdrucksweise, Szene- oder Fachsprache)
* Atem
* Körperbewegung, Rhythmus, Geschwindigkeit
* Körperhaltung

Sie müssen nicht unbedingt symmetrisch spiegeln. Überkreuz spiegeln bedeutet, eine Bewegung des Gegenübers mit der Bewegung eines anderen Körperteils aufzunehmen. Beispiel: Jedes Mal, wenn sich Frau Meyer eine Locke aus dem Gesicht streicht, bewegen Sie den Daumen. Oder: Sie nehmen den Rhythmus des Sprechens durch Wippen der Fussspitze auf. Sie können auch zeitlich versetzt Spiegeln, indem Sie Beinbewegungen zwar analog, aber verspätet aufnehmen. Spiegeln wird zum Führen, wenn Sie es sind, der den «Takt» und die Bewegungen vorgibt. Dies allerdings erfordert sehr viel Übung und Erfahrung.

Beispiel:

In einer Verhandlung wendet sich Ihnen Ihr Gesprächspartner immer wieder zu, indem er sich mit dem Oberkörper vorbeugt. In diesem Moment nähern Sie sich ebenfalls an. Sehr wahrscheinlich, dass Sie auch Inhaltliches in dieser Position besser besprechen können.

Beobachten Sie viel. Wie verhalten Sie sich, wenn sich der Gesprächspartner Ihnen zuneigt? Vermeiden Sie Brüche und asynchrones Verhalten. Wenden Sie sich beispielsweise nicht ab, wenn Sie Sympathie und Übereinstimmung erzielen wollen. Setzen Sie sich nicht breitbeinig vor den Personalchef, wenn dieser mit geschlossenen Beinen und zusammengefalteten Händen vor Ihnen sitzt. Und eine ganz einfache Übung für den Einstieg: Lächeln Sie, wenn der andere lächelt.

## Interne Kommunikation – Alles für ein «offenes» Unternehmen

Sind unsere Arbeitsplätze sicher? Geht der Vorstand, kommt ein Neuer? Es tut der Stimmung im Unternehmen nicht gut, wenn die Mitarbeiter solche Nachrichten aus der Zeitung erfahren. Es heizt die Gerüchteküche an, dämmt die Lust am Arbeiten, senkt die Identifikation. Mitarbeiter wollen in Unternehmensentscheidungen einbezogen werden, mitwirken, informiert sein. Sie müssen sich mit Produkten, Unternehmens-Visionen und Strategien identifizieren können – auf Team-, Abteilungs- und Unternehmensebene. Das bedeutet für Führungskräfte: Sie müssen Mitarbeiter systematisch informieren und auf dem Laufenden halten. Störungen in der internen Kommunikation (die Mitarbeiter fühlen sich schlecht informiert, verstehen Entscheidungen ihrer Chefs nicht etc.) führen fast automatisch zu Unzufriedenheit.

In jedem Unternehmen herrscht eine eigene Kommunikationskultur, gelten eigene Regeln, was das Verhalten der Mitarbeiter untereinander, die Kommunikation auf verschiedenen Hierarchieebenen oder zwischen Mitgliedern der Firma und der Öffentlichkeit betrifft. Doch das Funktionsprinzip gelungener Kommunikation ist trotz der unternehmenskulturellen Unterschiede überall ähnlich. Information ist ganz wesentlicher Bestandteil. Die Mitarbeiter tragen Entscheidungen nicht mit, weil Sie diese nicht nachvollziehen können. Das gewünschte Firmenimage wird durch das Verhalten des Unternehmens zu seinen Mitarbeitern nicht ausreichend transportiert. Eventuell empfinden Mitarbeiter einen krassen Widerspruch zwischen dem, was das Unternehmen gegenüber seinen Interessengruppen sagt, und seinen nach innen gerichteten Handlungen.

Innerhalb der Abteilung Öffentlichkeitsarbeit gibt es in vielen grösseren Unternehmen deshalb Mitarbeiter, die für die interne Kommunikation zuständig sind. In kleineren Firmen kristallisieren sich die Kommunikationsbeauftragten oft von selbst heraus – quasi als Sonderaufgabe. Die Aufgabe solcher Kommunikationsbeauftragten ist es, den Mitarbeitern Entscheidungen und Strategien nahe zu bringen. Dies kann in Form von Mitarbeiterzeitungen, durch Informationsbriefe, Zusammenkünfte oder Familientage geschehen. Instrumente der internen Kommunikation sind Mitarbeiterzeitungen, das Intranet, Sportveranstaltungen, Schwarze Bretter, Rundschreiben. Innerhalb einer Abteilung unterstützen so genannte «Jour Fixes», Teambesprechungen oder der gemeinsame Besuch von Veranstaltungen den Kommunikationsfluss. Sie sorgen zudem dafür, dass die Mitarbeiter sich wohl und verstanden fühlen.

Besitzen Sie Führungsverantwortung, ist gute Kommunikation die Basis für Ihren Erfolg als Chef. Dabei zeigt sich fast immer, dass gute Kommunikation viel mit Information und Einbindung zu tun hat.

Eine der wichtigsten Regeln aber lautet: Die Mitarbeiter eines Unternehmens haben Vorrang. Sie müssen stets vor der Presse über alle Neuerungen und Veränderungen – Fusionen, Entlassungen etc. – informiert werden. Ist dies nicht der Fall, entstehen im Vakuum der Vermutung schädliche Fehlinterpretationen und Gerüchte. Diese blockieren letztendlich die Leistung.

Sie möchten die interne Kommunikation in Ihrem Team oder Ihrer Abteilung verbessern? Beherzigen Sie dabei folgende Tipps:

* Vereinbaren Sie einen Jour Fixe, einen festen Tag, an dem Sie die Woche planen und Probleme besprechen.
* Informieren Sie andere Teammitglieder möglichst ohne Zeitverzögerung über Veränderungen in Zeit- und Ablaufplänen.
* Sprechen Sie über Probleme unmittelbar, wenn diese auftauchen (denken Sie an die Regel «Störungen haben Vorrang»).
* Wenn Sie nicht direkt auf Fragen antworten können, sagen Sie dies. Kommen Sie von selbst auf die Mitarbeiter zu, wenn die Zeit für eine Antwort reif ist.
* Lassen Sie Ihre Tür offen und die anderen an dem, was Sie tun, teilhaben.

## Interkulturelle Kommunikation – mit Menschen aus anderen Kulturen arbeiten

Was würden Sie tun, wenn sich der Bewerber um einen Job vor Ihnen verbeugen würde? Sicher wären Sie irritiert. Ebenso wie es Sie anfangs verwirren dürfte, mit Geschäftspartnern eine Sauna zu besuchen, so wie in Finnland üblich. Andere Länder, andere Sitten – das gilt auch für die Körpersprache, für Umgangsformen und Wahrnehmung.

Schauen Sie einem Asiaten in die Augen, wenn Sie ihn grüssen? Ist es richtig, die spanische Delegation mit einem Wangenkuss rechts und links willkommen zu heissen? Sie benötigen "Drehbücher" für bestimmte Situationen, ob Geschäftsessen oder Vorstellungsgespräch. Es empfiehlt sich, vor Treffen und Gesprächen mit Geschäftspartner anderer Kulturen, sich so ein Drehbuch zumindest gedanklich zu Recht zu legen.

Durch Fragen finden Sie möglichst viel über das spezifische Kommunikationsverhalten Ihrer internationalen Geschäftspartner heraus:

* Wie, was und in welcher Umgebung essen die Geschäftspartner?
* Welche Kleidung ist zu welcher Gelegenheit üblich?
* Wie ist die ökonomische Situation Ihres Geschäftspartners?
* Gehören Begrüssungsgeschenke zu geschäftlichen Treffen dazu?
* Gibt es ein geschlechtsspezifisch unterschiedliches Verhalten?
* Gibt es geschlechtsspezifische Regeln?
* Welchen Stellenwert hat Small Talk?
* Wie ist der typische Verlauf eines Gesprächs?
* Wie ist die Diskussionskultur?
* Welche Bedeutung hat Höflichkeit?
* An welchen Reaktion können Sie ablesen, dass Vorschläge auf fruchtbaren Boden stossen?
* Woran erkennen Sie, dass sich ein Gespräch in eine unerwünschte Richtung entwickelt?

Begegnungen mit Fremden oder einer fremden Situation machen unsicher. Diese Unsicherheit lässt sich reduzieren oder fällt ganz weg, wenn das Fremde bekannt ist – Sie also genau wissen, was Sie erwartet oder zumindest schon eine Vorstellung davon besitzen. Nicht ohne Grund fordern alle grossen Konzerne «interkulturelle Kompetenz» von ihren Mitarbeitern. Das umfasst viel mehr als Sprachkenntnisse, die Sensibilität für das Anderssein, Akzeptanz und Toleranz. Wichtig ist es aber auch zu wissen, wo die Unterschiede liegen – nur so lassen Sie sich überhaupt erkennen und einschätzen.

## Kommunikation im Internet. Wie Worte, Farben und Schriften zusammen wirken.

Eine E-Mail ist mehr als nur ein Text. Gleich, welche Worte Sie tippen, Sie schreiben auch immer zwischen den Zeilen. Dabei lassen Sie non-verbale Elemente sprechen, in Form von Schrift, Schriftgrösse, Stil, Ausdruck, Umfang der Mail oder gestalterischen Elementen.

Sie drücken auch eine Beziehung zum Empfänger aus. Selbst, wenn Sie Ihren Ansprechpartner noch nie gesehen haben, verbergen Sie unbewusste Botschaften in Ihrer Nachricht. Nehmen wir einmal an, Sie haben von einem Freund die Adresse einer Dame bekommen, die an Ihrer Bewerbung interessiert ist. Von ihrem Freund wissen Sie, dass die Dame einen lockeren, unkonventionellen Stil pflegt und sich firmenintern alle Mitarbeiter duzen.

Trotzdem entscheiden Sie bei Ihrer E-Mail für die Anrede «Sehr geehrte Frau...» Damit drücken Sie Unsicherheit aus, weil Sie sich nicht sicher sind, wie weit Sie sich der Dame verbal annähern dürfen. Die entscheidende Frage ist jetzt, wie dies bei eben dieser ankommt. Erinnern Sie sich an die vier Schnäbel und vier Ohren des Herrn Schulz von Thun? Auch im Internet sprechen Sie mit «gespaltener Zunge». Der andere wiederum hört auf dem Ohr, auf dem er gerade nicht taub ist oder sein will.

Wie wird die Adressat Ihre Ansprache deuten, wie wirkt sie im Kontext der ganzen Nachricht auf sie?

Beispiel 1

Sehr geehrte Frau Müller-Witt,

vielen Dank für das Interesse an meinen Unterlagen, die Sie anbei als PDF-Dateien finden.

mfg

Hartmut Weiland

Folgendes könnte diese kurze E-Mail zwischen den Zeilen aussagen:

* «Ich möchte mich lieber erst einmal auf der formalen Ebene mit Ihnen unterhalten, weil ich Sie nicht kenne.»
* «Prima, dass mir hier eine Adresse vorliegt, bei der ich mich direkt bewerben kann.»
* «Ich habe wenig Zeit, und deshalb kann ich Mit freundlichen Grüssen nicht ausschreiben.»
* «Ich habe keine Lust und Zeit, um erst einmal mit Ihnen zu telefonieren.»

Sie sehen: Durch eine solche E-Mail sind mannigfaltigen Interpretationen Tür und Tor geöffnet. Kaum ein Empfänger wird die Nachricht aufnehmen, ohne sich (s)einen Teil hinzuzudenken. Wie können Sie das verhindern?

Auch hier hilft eine möglichst konkrete, eindeutige Sprache. Diese birgt allerdings auch Risiken. Das grösste: Wenn Sie sich (weitgehend) unmissverständlich ausdrücken, können Sie sich nicht darauf zurückziehen, falsch verstanden worden zu sein. Ihre Aussage steht schwarz auf weiss da, Worte lassen sich im Nachhinein kaum noch in ein anderes Licht rücken.

Beispiel 2

Liebe Frau Müller-Witt,

bitte wundern Sie sich nicht über meine persönliche Ansprache. Unser gemeinsamer Freund Matthias hat mir bereits so viel von Ihnen erzählt, dass Sie mir sehr vertraut scheinen. Gerne möchte ich Sie näher kennen lernen. Ich habe auch schon versucht, Sie telefonisch zu erreichen, aber da Sie viel unterwegs sind, ist mir dies nicht gelungen.

Darf ich die Gelegenheit ergreifen, Ihnen meinen Lebenslauf per E-Mail zu übermitteln? Ich habe das PDF-Format gewählt und hoffe, Sie können dieses öffnen. Falls nicht, melden Sie sich bitte! Überhaupt würde ich mich sehr freuen, wenn Sie mir ein kurzes Zeichen geben könnten, wann und wie ich Sie erreichen kann, um über die Möglichkeiten einer Beschäftigung in Ihrem Unternehmen zu sprechen.

Herzliche Grüsse

Hartmut Weiland

Beispiel 2 wirkt deutlich persönlicher und näher als Beispiel 1. Wahrscheinlich fühlt sich Frau Müller-Witt dadurch eher angesprochen – sofern Sie für eine solche Sprache ein offenes Ohr besitzt.

Wenn Sie die Person auf der anderen Seite des Internet nicht kennen (zumindest vom Hörensagen), empfiehlt es sich deshalb, den Erstkontakt telefonisch zu gestalten.

Während Sie während eines Telefonats oder in einem persönlichen Gespräch flexibel reagieren können, haben Sie diese Möglichkeit in einer E-Mail nicht.

Schreiben ist deshalb ein Risiko, weil Sie oft nicht merken, wo Raum für Missverständnisse sind. Lesen Sie Ihre E-Mails deshalb mehrmals, bevor Sie sie abschicken.

Das gilt umso mehr, wenn Sie im Internet eine Meinung kundtun. Dies ist manchmal nachhaltiger, als würden Sie ein Buch veröffentlichen. Einmal losgeschickt, bleibt ihr Statement für ungewisse Zeit im Internet erhalten.

Besonderheiten der Kommunikation im Internet

Eine E-Mail ist dabei so persönlich wie ein Brief – und gleichzeitig mehr als das. Eine E-Mail lässt sich einfach an andere Personen weiterleiten. Das macht ihre Verbreitung einfacher. Anders als ein Brief erscheint sie beim Empfänger aber nicht immer so, wie sie der Absender gestaltet und verschickt hat. Das kann zusätzlich für Missverständnisse sorgen. Beispiel: Eine mit HTML layoutete Mail erhält der Empfänger als Text mit angehängten Bildern. Dies führt automatisch zu einer anderen Wahrnehmung. Je nach technischem Vorwissen des Empfängers wird dieser davon ausgehen, dass die E-Mail so geplant war.

Checkliste für die schriftliche Kommunikation:

* Ist das Layout einheitlich und unverwechselbar?
* Sind Ansprechpartner persönlich (namentlich) angesprochen?
* Haben Sie Anrede, Name, Titel richtig geschrieben?
* Ist Ihr Text prägnant und kurz gefasst?
* Haben Sie sich liebenswürdig bedankt?
* Haben Sie den Wunsch nach Kooperation bekräftigt?
* Haben Sie die Möglichkeit für Rückfragen angeboten?
* Stehen Ihr Name und Ihre Signatur unter der E-Mail?

# Erfolgreich präsentieren und moderieren

Finden Sie Ihren eigenen Präsentationsstil. Definieren Sie Ziele und entwickeln Sie ein Drehbuch. Verdeutlichen Sie mit Visualisierungstechniken Ihre Aussagen und nutzen Sie Multimedia für eine bessere Wahrnehmung. Wie erfahren Sie in diesem Kapitel.

## Finden Sie Ihren eigenen Präsentationsstil

Wer sind Sie, wenn Sie präsentieren? Wie wirken Sie? Unsicher, souverän, überzeugend, dynamisch, witzig? Selbst, wenn Sie glauben, ganz genau zu wissen, wie Sie bei anderen ankommen, werden Sie so manche Überraschung erleben, wenn Sie einmal ein ehrliches Feedback einholen. Das, was andere von uns wahrnehmen, entspricht nur teilweise dem, was wir glauben über uns zu wissen.

### An Kritik wachsen. Lernen Sie durch faires Feedback.

Ein ehrliches Feedback bringt für Sie oft überraschend neue Sichtweisen zutage. Es zeigt Ihnen Ihren so genannten «blinden Fleck». Dies ist der Bereich unserer Persönlichkeit, den nur andere sehen können, wir selbst jedoch nicht. «Entdeckt» haben den blinden Fleck die Amerikaner Jo Luft und Harry Ingram, die das Johari-Fenster entwickelt haben.

Stellen Sie sich das Johari-Fenster wie das Fenster eines Fachwerkhauses vor – innen in vier Bereiche geteilt, die wiederum kleine Fenster bilden.

Der Text von hier bis zum Anhang habe ich gelöscht, damit die Datei weniger Speicherplatz benötigt

# Anhang

## Stichwortverzeichnis

**Appellohr** 6

Bewertungen 11

**Beziehungsohr** 5

Blickkontakt 19

Cohn, Ruth 6

Eltern-Ich 13

Erwachsenen-Ich 13

Generalisierungen 11

Hamburger Verständlichkeitsmodell 7

Kind-Ich 13

Kommunikation

Grundregeln 4

komplexe Äquivalenz 11

Neuro-Linguistisches Programmieren 10

NLP 10

Nominalisierungen 11

Oberflächen-Struktur der Sprache 10

Sachohr 5

Schultz von Thun, Friedemann 7

**Selbstoffenbarungsohr** 5

Stegreifrede 14

Tiefen-Struktur der Sprache 10

Transaktion 13

Vergleiche 11

Watzlawick, Paul 4

## Abbildungsverzeichnis

[Abbildung 1: Einfach – kompliziert 8](#_Toc460405680)

[Abbildung 2: Gegliedert – unstrukturiert 8](#_Toc460405681)

[Abbildung 3: Prägnant – ausschweifend 8](#_Toc460405682)

[Abbildung 4: Stimulierend – nicht stimulierend 9](#_Toc460405683)

## Literaturverzeichnis

Nietzsche, F. (Neuauflage 1966). *Also sprach Zarathustra.* Dtv.

Watzlawick, P. (2000). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien.* Huber Hans Verlag.