

ECo-C[®]

European communication certificate[®]
www.eco-c.eu

Sken Kompetenzbuch

ECo-C Sken | Modul Kommunikation



Persönlichkeit ist gefragt!
ECo-C ist eine Initiative von IPKEurope

Name:

ECo-C // Modul // Kommunikation – Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Begriffserklärung	2
3	Grundlegende Kommunikations-Modelle	3
	Eisberg-Modell (nach Sigmund Freud).....	3
	Kommunikations-Modell (nach Paul Watzlawick).....	3
4	Kommunikations-Prozess	4
5	Kommunikations- /Nachrichten-Arten unterscheiden	6
	▪ Kommunikations-Arten unterscheiden.....	6
	▪ Ausdrücklich (explizit) – Versteckt (implizit).....	6
	▪ Eindeutig (kongruent) – Widersprüchlich (inkongruent).....	7
6	Nonverbale Kommunikation (Körpersprache)	7
	Ein Blick sagt mehr als 1000 Worte	8
	Einfluss-Faktoren	9
	Wesentliche Bausteine.....	10
	Körperhaltung.....	10
	Mimik	12
	Gestik	12
	Körpersprache-Signale erkennen und verstehen	14
	Äußeres Erscheinungsbild.....	16
	Zonen-Verhalten in der Körpersprache	18
7	Klärungs-Modell/ Inneres Team (nach F. Schulz von Thun)	20
	„Innere Stimmen“ als Persönlichkeits-Anteile.....	20
8	Missverständnisse/Konflikte vermeiden	21
	Kommunikations-Tipps für alle Fälle	21
	Körpersprache beachten	22
	Übereinstimmend (kongruent) kommunizieren.....	22
	Anschauliche Bilder und Beispiele bringen	23
	Eindeutig kommunizieren	23
	Wichtiges betonen	23
	Das Wichtigste wiederholen	23
	Kommunikations-Tipps für schwierige Gespräche	23
	Aktives Zuhören.....	24

	Teufelskreise erkennen	25
	ICH-Botschaften formulieren	27
9	Feedback (Rückmeldung) zum „Selbstbild/Fremdbild-Abgleich“	28
	Feedback-Regeln	29
	Feedback geben.....	29
	Feedback entgegennehmen.....	30
	Mit Kritik umgehen	30
10	Fragetechniken.....	31
	Wer fragt, führt	32
	Grundsätzliche Frage-Typen: Offen/Geschlossen	32
	Frage-Techniken anwenden und unterscheiden	33
	Informations-Fragen	33
	Entscheidungs-Fragen.....	34
	Alternativ-Fragen	34
	Suggestiv-Fragen (Fragen, die beeinflussen).....	34
	Rhetorische-Fragen	35
11	Literatur-Verzeichnis.....	36

ECo-C Sken: Modul Kommunikation – Lernziel

Du verstehst, wie Kommunikation zwischen den Menschen funktioniert. Du kennst die wesentlichen Techniken/Modelle und kannst so Missverständnissen vorbeugen und vermeiden. Du machst dich mit den Grundlagen der Redekunst (Rhetorik) vertraut. Weiteres kannst du wichtige Frage-Techniken und Bausteine der Körpersprache in der passenden Situation anwenden.

Mit positivem Abschluss der ECo-C Sken - Zertifizierung, bist du in der Lage, Deine persönliche und soziale Fähigkeit (Kompetenz) zu verbessern.

1 Einleitung

Willkommen im Kommunikationszeitalter!

Schneller, anspruchsvoller, vielschichtiger... Das sind nur einige Wörter, die unsere moderne Welt beschreiben, zugleich aber auch Kommunikation. Denn Kommunikation vernetzt uns mit einer zunehmend schnelllebigen, umfangreichen und vernetzten Welt.

Doch je näher wir „zusammenrücken“, desto stärker spüren wir, was uns trennt. Es wird nicht mehr so viel „miteinander geredet“ und es kommt immer häufiger zu Missverständnissen. Nicht nur deshalb sind „Soft Skills“ (persönliche Fähigkeiten und Einstellungen) heute beruflich und privat so wichtig und gefragt. Kommunikationsfähigkeit als „Schlüssel-Kompetenz“ hilft uns, Unterschiede zu überwinden. Sie ermöglicht, dass wir uns einbringen, austauschen, mit anderen auseinandersetzen und – sowohl persönlich als auch im Hinblick auf gemeinsame höhere Ziele – weiterentwickeln.

Zur Einstimmung auf das Thema ...

Kommunikationsfähigkeit (-kompetenz) ist das, was wir uns vom Gegenüber wünschen.

Doch: Wie viel Kommunikations-Kompetenz besitzen wir selbst? Werden wir ihr immer und überall gerecht? – Wann? Wann nicht?

ÜBUNG: Erwinnere dich an eine Kommunikations-Situation, wo du dich besonders wohl gefühlt hast und – zum Vergleich – an eine Situation, wo du dich besonders unwohl gefühlt hast.

- Was war anders?
- An den Grundvoraussetzungen (Rahmenbedingungen)?
- An deinem Verhalten?
- Am Verhalten deines Gegenübers?
- Was war dein Anteil am jeweiligen Verlauf?

„Richtig kommunizieren“– ist nicht immer leicht, denn Kommunikations-Signale sind nicht immer eindeutig. Kommunikation bedeutet füreinander Verständnis schaffen und aufeinander eingehen. Nachfolgend werden Ihnen hilfreiche Modelle und Techniken der Kommunikation näher gebracht, um konstruktiv (mit Blick auf ein für alle Seiten befriedigendes Ergebnis) mit Missverständnissen umzugehen.

Um sich auf Kommunikation einzulassen, sind zwei Voraussetzungen nötig:

- Einfühlungs-Vermögen (=Empathie) und
- Reflexions-Vermögen (= Fähigkeit, das eigene Verhalten zu hinterfragen)

Wenn du am Ende weisst, was du in kritischen Situationen besser hättest machen können, ist das schon ein großer Schritt in die richtige Richtung.

2 Begriffserklärung

Kommunikation – was bedeutet das?

Allgemein verstehen wir unter Kommunikation die Übermittlung von Nachrichten. Botschaften werden dabei oft wie „Waren“ gesehen, die von A nach B gebracht werden und dabei „die Besitzerin/den Besitzer“ wechseln. Dass das nicht zutrifft, merken wir bei genauerer Betrachtung. Denn die übermittelte Botschaft geht dem Sender/der Senderin nicht verloren, sondern wird mit dem Empfänger/der Empfängerin geteilt. Kommunikation schafft also etwas Gemeinsames. Übermittlung bzw. Transport sind also nötig, um Kommunikation zu ermöglichen.*

communicare (lat.) = etwas mit anderen teilen

Etwas mitteilen bedeutet im wahrsten Sinn des Wortes, etwas mit anderen teilen. Und zwar wechselseitig. Im Alltag werden oft Gedanken geteilt, entweder verbal (durch Wörter), durch Körpersprache, Texte oder Bilder. Heute wird Kommunikation oft durch technische Geräte (Computer, Telefon ...) unterstützt.

* Vgl.: Kommunikationswissenschaft (Beck, UTB Basics, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz 2007)

3 Grundlegende Kommunikations-Modelle

Die in diesem Kapitel vorgestellten Modelle liefern die Basis für viele weiterführende Modelle, behandelt in den Kapiteln 7 und 8..

Eisberg-Modell (nach Sigmund Freud)

Was zählt, erkennt man oft erst auf den zweiten Blick

Das Eisberg-Modell geht zurück auf den Begründer der Psychoanalyse, den Österreicher Sigmund Freud (1856 – 1939). Es besagt, dass das Wesentliche – wie beim Eisberg – nicht sichtbar unter der Oberfläche liegt.

TIPP: *siehe Flip-Stickerbuch Seite 1*

Für Kommunikations-Prozesse bedeutet das:

Offensichtlich ist nur die Sach-Ebene. Sie verkörpert den vernünftigen, bewussten Anteil unserer Persönlichkeit (Sachinhalt, Zahlen, Fakten, ...). Die Beziehungs-Ebene mit unseren gefühlsbetonten, unbewussten Persönlichkeits-Anteilen (Wünsche, Bedürfnisse, Gefühle...) hingegen bleibt auf den ersten Blick verborgen.

Diese grundsätzliche Unterscheidung zwischen Sach- und Beziehungs-Ebene findet sich auch in später beschriebenen Modellen von Watzlawick und Schulz von Thun.

Gestörte Beziehung – schwieriger Gesprächsverlauf

Die Beziehungsebene (Gefühle, Wünsche) beeinflusst die Sachebene! Störungen auf Beziehungsebene wirken demnach auch auf die Sachebene. Denn letztere spielt mit ca. 20% nur eine untergeordnete Rolle. Der Großteil (ca. 80 %) liegt unterhalb des Wasserspiegels. Im Hinblick auf Kommunikations-Probleme leiten sich daraus 2 Regeln ab, die uns im täglichen Leben von Nutzen sein können:

- 1) Offensichtliche Kommunikations-Probleme auf Sach-Ebene haben ihre versteckte Ursache häufig auf Beziehungsebene.
- 2) Kommunikations-Probleme müssen auf jener Ebene gelöst werden, auf der sie verursacht werden.

Kommunikations-Modell (nach Paul Watzlawick)

Der österreichische Kommunikations- und Sozialpsychologe, Paul Watzlawick (1921- 2007) formulierte 5 wissenschaftliche Grund-Annahmen (Kommunikations-Axiome)* .
Eins das zu den wichtigsten zählt, lautet:

Man kann nicht *nicht* kommunizieren.

ECo-C® Sken – Soziale Kompetenz auf europäischem Niveau

Dieses erste und bekannteste Axiom geht davon aus, dass es unmöglich ist, sich „nicht“ zu verhalten. Da Kommunikation eine Handlung ist, ist es demzufolge auch unmöglich, „nicht“ zu kommunizieren. Selbst hartnäckiges Schweigen drückt etwas aus. Zum Beispiel, dass ich nicht kommunizieren kann oder möchte.

* Vgl.: Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien (Watzlawick/Beavin/Jackson, Huber 1969)

Das Wichtigste kurz zusammengefasst

- **Kommunizieren (communicare) bedeutet etwas „mitteilen“** im Sinne von „etwas mit anderen teilen“ (Gedanken, Gefühle, ...), ausgedrückt durch verbale und nonverbale Sprache.
- Das **Eisberg-Modell** (nach Sigmund Freud) besagt, dass in der Kommunikation das Wesentliche – wie beim Eisberg – unter der Oberfläche liegt und nicht so offensichtlich ist. Die **Sach-Ebene** stellt den kleineren **rationalen Teil** (Zahlen, Daten, Fakten) dar. Die **Beziehungs-Ebene** steht für den **emotionalen Teil** (Gefühle, Wünsche, Bedürfnisse, Körpersprache, ...).
- **Paul Watzlawick** formulierte **5 Axiome**, das bekannteste lautet: „**Man kann nicht nicht kommunizieren**“, genauso wie man sich nicht *nicht* verhalten kann. Auch wer gar nichts sagt, teilt demzufolge etwas mit.

4 Kommunikations-Prozess

Gesagt heißt nicht gehört.

Gehört heißt nicht verstanden.

Verstanden heißt nicht einverstanden.

Trotz jahrelanger Übung reden wir oft aneinander vorbei oder verstehen einander falsch. Wir stellen fest, dass unsere verbale Sprache und Körpersprache beim Gegenüber nicht immer so ankommt, wie wir das beabsichtigt hatten.

TIPP: siehe Flip-Stickerbuch Seite 2

Entscheidend für das Gelingen von Kommunikation ist demzufolge, dass der Empfänger eine Nachricht „richtig“ versteht – im Sinne der Intention (Absicht) des Senders.

**Gleich vorweg:
Verantwortlich für das Gelingen von Kommunikation sind Sender
und Empfänger**

Das wird klar, wenn wir den Kommunikations-Prozess Schritt für Schritt betrachten.

- 1) **Absicht:**
Sender möchte etwas mitteilen und verfolgt damit eine bestimmte Absicht (= Intention)
- 2) **Übersetzen:**
Sender „übersetzt“ die Absicht in Worte
- 3) **Senden:**
Sender spricht seine Absicht aus
- 4) **Übermitteln:**
Schallwellen übermitteln die Botschaft zum Empfänger
- 5) **Empfangen:**
Empfänger hört das Gesagte
- 6) **Übersetzen:**
Empfänger „übersetzt“ für sich
- 7) **Verstehen:**
Empfänger versteht die Botschaft (im Idealfall gemäß der ursprünglichen Absicht) und reagiert dementsprechend, verfolgt also wiederum eine bestimmte Absicht (Intention)

Dabei verläuft Kommunikation nicht nacheinander – im Sinne von A übermitteln an B bzw. B übermitteln zurück an A. Kommunikation ist vielmehr ein Regelkreis. Bei Missverständnissen ist es ratsam, die einzelnen Schritte genau zu betrachten. Die in weiterer Folge vorgestellten Aspekte, Techniken und Modelle können dazu sehr hilfreich sein.

Das Wichtigste kurz zusammengefasst

- Abfolge im **Kommunikations-Prozess:** Absicht > Übersetzen > Senden > Übermitteln > Empfangen > Übersetzen > Verstehen
- Die **Verantwortung** für das Gelingen von Kommunikation tragen **gleichermaßen Sender und Empfänger.**

5 Kommunikations- /Nachrichten-Arten unterscheiden

Je nach Einteilung (Kategorisierung) gibt es verschiedene Kommunikations- und Nachrichten-Arten. Die gängigsten stellen wir in diesem Kapitel vor.

▪ Kommunikations-Arten unterscheiden

Verbale Kommunikation: sprachliche Ausdrucksform (das Gesprochene)

Nonverbale Kommunikation: Körpersprache im weitesten Sinn (Mimik, Gestik, Tonfall, ...) drückt vor allem unsere inneren Empfindungen aus

Gruppen-Kommunikation: es kommunizieren mehr als 2 Personen (Diskussionen, Konferenz-Schaltung, ...)

Massenkommunikation: öffentliche Kommunikation – gekennzeichnet durch unbegrenzte Empfängerschaft, indirekte Vermittlung über Medien, räumliche und zeitliche Distanz der Kommunikations-Partner und Einseitigkeit (kein Rollenwechsel der Kommunikations-Partner). Beispiele: Werbung, Werbetafel, Internet

Telekommunikation: elektronischer Informations-Austausch

Computervermittelte Kommunikation: vernetzte Kommunikation (E-Mails, Newsgroups, Chats, Intranet, Video-Konferenzen, ...)

Nachrichten-Arten unterscheiden

Nachrichten unterscheiden wir nach Merkmalen wie Länge und Kürze (Prägnanz) oder auch danach, ob sie „ausdrücklich“ (explizit) sind oder „versteckte Botschaften“ enthalten (implizit).

▪ Ausdrücklich (explizit) – Versteckt (implizit)

Ausdrückliche (explizite) Nachricht: ausdrückliche, klare Botschaft

Versteckte (implizite) Nachricht: enthält eine versteckte Botschaft und ist stark durch nonverbale Signale (Mimik, Betonung,...) mitbestimmt.

ÜBUNG: Bitte finde weitere 2 Beispiele-Paare	
Versteckt (implizit)	Ausdrücklich (explizit)
„Wie sieht es denn hier aus!“	„Bitte räum dein Zimmer auf!“
„Willst du nicht schlafen gehen?“	„Bitte geh jetzt schlafen, damit du morgen rechtzeitig auf kannst.“
„Der Tank ist schon wieder fast leer.“	„Fahr bitte tanken!“
„Siehst du denn noch etwas mit den langen Stirnfransen?“	„Lass dir die Stirnfransen schneiden!“

TIPP: siehe Flip-Stickerbuch Seite 3

▪ **Eindeutig (kongruent) – Widersprüchlich (inkongruent)**

Kongruenz ist die Übereinstimmung von verbaler Aussage und Körpersprache. Das bedeutet, dass Worte, Tonfall oder Körpersprache zusammenpassen. Inkongruenz bedeutet dagegen Widerspruch zwischen verbaler und nonverbaler Botschaft.

Kongruenz: Alle Kommunikations-Signale weisen in eine Richtung.

Inkongruenz: Kommunikations-Signale sind nicht eindeutig, weisen in unterschiedliche Richtungen.



Mir geht es prima!



Es ist alles in Ordnung

Für nicht übereinstimmende (inkongruente) Nachrichten haben wir feine Antennen

Auch wenn wir nicht immer sagen können, was nicht stimmt, dass etwas nicht stimmig ist, spüren wir meist genau.

Tipp: Im Zweifelsfall offen ansprechen! In welcher Form das am besten klappt, ist im Kapitel ICH-Botschaften.

TIPP: siehe Flip-Stickerbuch Seite 4

6 Nonverbale Kommunikation (Körpersprache)

„Unser Körper ist der Handschuh der Seele, seine Sprache das Wort des Herzens.“ (O. Univ.-Prof. Samy Molcho)

Wie wirken wir auf andere Menschen? Was macht sympathisch? Wodurch vermitteln wir Kompetenz? Wie werden wir eingeschätzt? ...

Unsere Wirkung bestimmt weniger das gesprochene Wort, sondern hauptsächlich unsere Körpersprache. Sie vermittelt direkt und in Sekundenbruchteilen, was in uns vorgeht, was wir fühlen und denken. Denn Körpersprache ist unmittelbarer als verbale Sprache. Nur ein Bruchteil lässt sich bewusst steuern. Die eigene Körpersprache und natürlich auch die anderer Menschen bewusst wahrzunehmen, lässt sich

ECo-C® Sken – Soziale Kompetenz auf europäischem Niveau

jedoch trainieren. Wer sich darauf einlässt, kann erfolgreicher handeln und reagieren.

Körpersprache zeigt auch Eigenwirkung

Unsere Körpersprache wirkt nicht nur auf andere. Sie wirkt auch auf uns selbst. Sie beeinflusst unsere Stimmung. Unbewusst, unmittelbar und sehr direkt. Genau das können wir uns zu Nutze machen.

ÜBUNG zum Einstimmen: Körpersprache wahrnehmen

Setze Dich hin, als ob du traurig bist. Niedergeschlagen. Kraftlos. Mit hängenden Schultern. Heruntergezogenen Mundwinkeln. Lasse die Schultern hängen! Spürst du die Last im Nacken? Versuche nun in dieser Haltung einen positiven Gedanken zu fassen! – Schwierig, oder?

Und jetzt umgekehrt: Richte dich auf! Brust heraus! Kopf nach oben! Blick nach vorn! Lächele! Nicht nur mit den Lippen, auch mit den Augen! Versuche nun, an etwas Negatives zu denken! – Ebenso schwierig, oder?

Körpersprache und verbale Sprache sind eng verknüpft

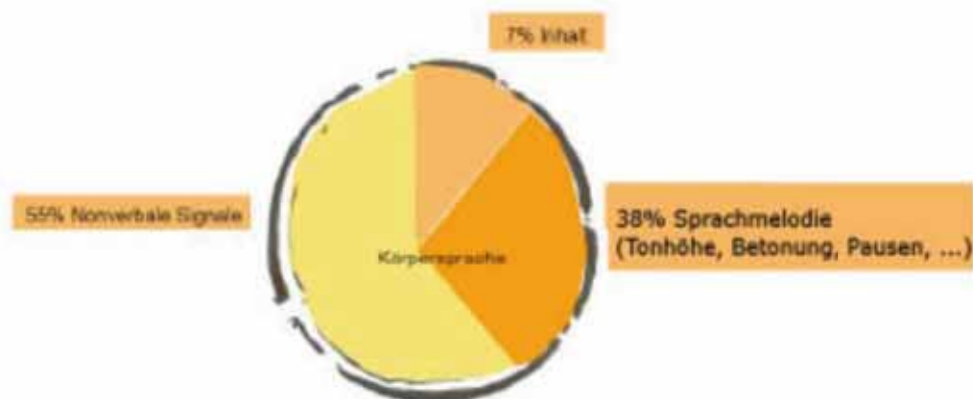
Das zeigt sich an Redewendungen wie:

- jemandem die kalte Schulter zeigen
- die Ohren auf Durchzug schalten

Solche Redewendungen aus der Alltags-Sprache verraten uns viel über unser Kommunikations-Vermögen und -Verhalten und lassen darüber hinaus erkennen, wo viele der Ursachen für unsere „Kommunikations-Probleme“ zu finden sind.

Ein Blick sagt mehr als 1000 Worte

Laut Studie von Mehrabian (1971) bestimmen folgende Anteile, wie eine Botschaft wirkt:



ECo-C® Sken – Soziale Kompetenz auf europäischem Niveau

Was beim Gegenüber hängen bleibt, entscheidet sich größtenteils über die Körpersprache. Zwar ist deren Gesamt-Anteil bei Mehrabian mit 93 % sehr hoch gegriffen, von mindestens 80 % gehen aber alle vergleichbaren Theorien aus.

Einfluss-Faktoren

Jeder Körper spricht eine andere Sprache. Manchmal nur in feinen Unterschieden. Eine Rolle spielen dabei Geschlecht, Temperament (Gemütsart), kultureller Hintergrund, berufliches oder privates Umfeld.

Aus der Forschung wissen wir darüber hinaus, dass viele Körpersprache-Muster erblich bedingt sind und weitergegeben werden. Körpersprache ist demnach ein „überlieferter Code“. Seine Funktion besteht darin, menschliche Beziehungen zu regeln, Machtstrukturen aufrechtzuerhalten und die soziale Ordnung sicherzustellen.

Körpersprache hängt auch vom Kontext ab

Je nach Situation, können körpersprachliche Signale verschiedene Bedeutung haben. Mitunter kann eine Geste im privaten Zusammenhang (z. B. beim Flirten) das Gegenteil von dem bedeuten, was sie im beruflichen Umfeld aussagen würde. In unserem Zusammenhang beschäftigen wir uns in erster Linie mit dem beruflichen „Körpersprache-Vokabular.“

Bevor wir näher auf das Thema eingehen, 2 Tipps:

- Mache es dir bewusst, dass Deutungen der Körpersprache nicht allgemein gültig, sondern Vermutungen sind. Ziehe also keine falschen Schlüsse, indem man ein einzelnes Körpersprache-Signal alleine betrachtet.
- Halte Dir vor Augen, dass „der erste Eindruck“ zählt und achte auf die Signale, die du sendest.

Körpersprache ist interkulturell verschieden

In der westlichen Welt beispielsweise bedeutet Kopfschütteln *nein* und Nicken *ja*. In Indien z. B. ist das in vielen Bevölkerungs-Gruppen umgekehrt. Laut einer Studie wurden allerdings die folgenden 7 Gefühlsausdrücke weltweit nahezu gleich „entschlüsselt“.

- Abscheu
- Angst
- Freude
- Interesse
- Trauer
- Überraschung
- Wut

Wesentliche Bausteine

Über Körpersprache – im Eisberg-Modell auf der unbewussten, gefühlsmäßigen Beziehungs-Ebene angesiedelt – drücken wir aus, was uns bewegt. Unmittelbar und weitgehend unbewusst. Nicht immer stimmen die körpersprachlichen Signale mit unseren verbalen Aussagen überein (vgl. Kongruenz – Inkongruenz).

Ausdrucksmittel der Körpersprache

- Mimik (Gesichtsausdruck, Blick, ...)
- Gestik (Arme, Beine, ...)
- Blickkontakt
- Körperhaltung
- Gangart
- Körperbewegungen
- Sprache/Stimme (Intonation)
- Paralinguale Phänomene (Stimmqualität, nicht sprachliche Laute wie Lachen, Gähnen, Pfeifen, ...)
- Körperkontakt
- Abstand zu anderen (Körper-Zonen)
- Standort im Raum
- Revierverhalten
- Geruchsausstrahlung
- Empfindlichkeit der Haut auf Berührungs-Reize (Temperatur)
- Äußeres Erscheinungsbild (Kleidung, Frisur, ...)
- usw.

Körperhaltung

Im Zusammenspiel mit Mimik, Gestik und Stimme vermittelt die Körperhaltung unsere gefühlsmäßige Verfassung. Darüber hinaus drückt sie – wie der Begriff schon nahe legt – unsere innere Haltung aus. Im zwischenmenschlichen Gespräch deuten unterschiedliche Körperhaltungen auf unterschiedliche Positionen hin. Im Hinblick darauf, was unser Gegenüber – verbal und nonverbal – zum Ausdruck bringt.

Grundsätzlich unterscheiden lässt sich zwischen:

- entspannter und
- überspannter Haltung*

Kennzeichen der „überspannten“ Körperhaltung:

- angespannte Muskulatur
- starrer Blick
- Kopf und Oberkörper nach hinten gedrückt
- vorgeschobenes Becken
- durchgestreckte Knie
- Füße geschlossen

In einem Gespräch wirkt die überspannte Haltung eher negativ.

Kennzeichen der „unterspannten“ Körperhaltung:

- schlafe Muskulatur
- hängende Schultern
- umherschweifender oder nach innen gerichteter Blick
- Bewegungsabläufe scheinbar ohne Antrieb
- insgesamt müde und antriebslos

Oft signalisiert diese „unterspannte“ Haltung, dass wir (momentan) kein Interesse an unserer Umwelt haben bzw. uns nicht mit einem Sachverhalt auseinandersetzen können oder wollen.

Je nach Situation kann diese Haltung aber auch Gelassenheit signalisieren.

Typische Körperhaltungen und ihre Wirkung in Gesprächssituationen

Offene Haltung:

In Verbindung mit einem offenen, freundlichen Blick und offenen Gesten wirkt sie lebhaft, einladend und entspannt und zeigt, dass man aufgeschlossen und selbstständig ist.

Geschlossene Haltung:

Sie umfasst alle Signale, die uns „schützen“ (gesenkter Kopf, gebeugter Oberkörper, verschränkte Arme, misstrauischer Blick, Barrieren durch Gegenstände, ...) und kann zeigen, dass man misstrauisch oder nicht interessiert ist oder aber Vorbehalte hat.

Standbein und Spielbein:

Wer im Gespräch oder in einem Vortrag das Standbein zu oft wechselt, kann unruhig oder gelangweilt wirken bzw. signalisieren, dass er oder sie keinen festen Standpunkt hat.

Winkel und Abstand zum Gegenüber:**

Ideal im Zweiergespräch ist ein Winkel von 45 Grad zum Gegenüber. Bei ungeteilter Aufmerksamkeit oder auch Konfrontation kann sich dieser Winkel auf bis zu 0 Grad (Gesprächs- PartnerInnen stehen einander dann direkt gegenüber) reduzieren.

Die Verringerung des Abstands zur/zum Gesprächs-PartnerIn kann je nach Situation als positiv oder bedrohlich empfunden werden.

TIPP: *siehe Flip-Stickerbuch Seite 5*

* Vgl.: Körper-Sprache

(Tiziana Bruno/Georg Adamczyk, HAUFE Taschenguide, S. 20 f)

* *Vgl.: Die kalte Schulter und der warme Händedruck

(Allan & Barbara Pease, ULLSTEIN, S. 260 f)

Mimik

Die Mimik (Gesichtsausdruck) ist ein sehr ausdrucksstarkes Element unserer Körpersprache. Da gerade Mimik viel über uns verrät, haben wir gelernt, sie stärker zu kontrollieren als andere Elemente unserer Körpersprache.

Im Gespräch unterstützt sie uns, das Gesagte zu unterstreichen (> Kongruenz), während wir an der Mimik unserer Gesprächs-PartnerInnen durch ständige Rückmeldung ablesen, *ob* und *wie* wir verstanden werden. Je nachdem, ob unser Gegenüber Überraschung, Misstrauen, Zustimmung, Verärgerung, ... ausdrückt, können wir als aufmerksame ZuhörerInnen das Gesagte wiederholen, berichtigen u.s.w.

Wesentliche Elemente und Interpretations-Möglichkeiten

- Gesichtsfarbe > gerötet, blass, ...?
- Mienenspiel > lebhaft, starr, ...?
- Augen-Kontakt > interessiert, desinteressiert, ...?
- Augen > leuchtend, matt, ...?
- Blickrichtung > direkt, abwesend, ...?
- Mund > lächelnd, zusammengekniffen, ...?
- Kopfhaltung/Kopfbewegungen > zugewandt, abgewandt, ...?

Blickkontakt

Ob beim Sprechen oder Zuhören – Guter Blickkontakt verbessert das Gesprächsklima. Denn wohl dosierter Blick-Kontakt:

- schlägt eine Brücke zum Gegenüber
- vermittelt Interesse
- baut Vertrauen auf
- unterstreicht die Glaubwürdigkeit
- erhöht bzw. zeigt Aufmerksamkeit
- regt zur Rückmeldung (Feedback) an

Zu viel kann allerdings überfordern oder vereinnahmend wirken.

TIPP: *siehe Flip-Stickerbuch Seite 6*

Gestik

Gestik (Bewegungen, besonders mit Armen, Händen und Kopf) begleitet die verbale Sprache, belebt die Kommunikation und unterstreicht normalerweise den Inhalt des Gesagten (> Kongruenz). Stimmt sie nicht mit dem Gesagten überein (> Inkongruenz), verrät sie meist etwas über unsere wahren Gefühle (Emotionen). Inkongruenz wird vom Gegenüber meist unbewusst registriert und trägt – da die Bedeutung oft unklar ist – zu Verunsicherung und Verwirrung bei.

ECo-C® Sken – Soziale Kompetenz auf europäischem Niveau

Im Gegensatz zur Mimik ist unsere Gestik in viel geringerem Maße „kontrolliert“. Bei einiger Übung lässt sich dadurch viel eher abschätzen, wie unser Gegenüber tatsächlich zum Gesagten steht.

Ob jemand sparsam oder lebhaft gestikuliert, hängt vom Temperament (Gemütsart) und auch vom Kulturkreis ab. Wer kaum oder gar nicht gestikuliert, wirkt meist antriebslos oder unbeteiligt.

Mitunter können einzelne Gesten eine verbale Äußerung punktuell oder vollständig ersetzen (z. B. „Victory-Zeichen“). Vorausgesetzt, sie sind im betreffenden Kulturkreis klar bestimmt und allgemein verständlich.

Signal:	Bedeutung:
Kopf leicht schräg halten	Vertrauenswürdigkeit signalisieren
fester Händedruck	Charakterfestigkeit
lascher Händedruck	Unsicherheit
Hand des Gegenübers bei Begrüßung nach unten drücken	Dominanz
Stirn runzeln	Gehörtes kritisch sehen
Augenbrauen hochziehen	Interesse
guter Blick-Kontakt	Interesse am Gespräch
Oberkörper vorneigen	Interesse am Gespräch
Oberkörper weit zurücklehnen	Ablehnung des Gesagten oder überzeugt worden sein
sich das Kinn streichen	einen Vorschlag verwerfen
häufig die Lider bewegen	Nervosität
Hand-Innenflächen zeigen	Offenheit
Arme vor der Brust verschränken	Ablehnung oder signalisieren, dass momentan kein Handlungs-Bedarf besteht
Hände in die Hüften gestemmt	Überlegenheit zeigen
nur auf der vorderen Sesselkante sitzen	unruhig sein, auf dem Sprung sein

Händedruck

Als Begrüßungs-Geste bestimmt der Händedruck meist den ersten Eindruck, den wir bekommen oder hinterlassen. Folgende Varianten legen meist folgende Interpretationen nahe:

- schlapper Händedruck > wirkt zögerlich und wenig selbstbewusst
- verspannter Händedruck mit ausgestrecktem Arm > wirkt misstrauisch
- „Handschuh“ (umschließt die Hand des Gegenübers mit beiden Händen)
> drückt Herzlichkeit und Freude aus
- „Oberhand“ (drückt Hand des Gegenübers nach unten) > wirkt beherrschend (dominant)
- „Knochenbrecher“ > wirkt beherrschend (dominant)

TIPP: siehe Flip-Stickerbuch Seite 7

Körpersprache-Signale erkennen und verstehen

Wie eingangs beschrieben hängt die Bedeutung körpersprachlicher Signale auch vom Umfeld bzw. Zusammenhang (Kontext) ab. Signale können demnach im privaten oder beruflichen Bereich unterschiedliche Bedeutung haben.

Bevor du Dich ans „Übersetzen“ machst, bedenke bitte in jedem Fall: Ausschlaggebend ist immer der Gesamteindruck, nicht ein einzelnes, isoliertes körpersprachliches Signal!

Typische Signale und ihre mögliche Bedeutung

Beispiel-Bilder



Bestrafungsgeste: Der Griff ans Ohrläppchen als Zeichen für Verärgerung

Angespannte Situation: Sorgen „wegwischen“





Angst, Unbehagen: Schultern hochgezogen, Arme dienen als Schutzbarriere

„**Echte Freude**“: Mundwinkel zeigen nach oben, die Augen „lachen“ mit



Entgegen kommen: „Jetzt entkräfte doch endlich meinen Vorwurf“

Personifiziertes Unbehagen: „Stock verschluckt“, verräterische Hände hinter dem Rücken



Ohne Worte: flehen nach Hilfe „von oben



Unterstreichende Geste: die Lösung „zeigen“



Blankes Entsetzen: offener Mund, aufgerissene Augen

Überlegenheitsgeste: Hände hinter dem Nacken bedeutet Machtanspruch, evtl. auch Nachdenklichkeit/Hochnäsigkeit



Zweifel: „Ob das so richtig ist?“

Niedergeschlagenheit: gesenkter Kopf, hängende Mundwinkel, verkrampte Hände



Nachdenklichkeit: Streicheln über das Kinn

Äußeres Erscheinungsbild

Elemente:

- Kleidung
- Frisur
- Make up
- Accessoires (modisches Zubehör, wie Gürtel, Taschen usw.)
- Schuhe
- Schmuck
- Duft
- etc.

Was wir sind oder darstellen (repräsentieren), erlaubt Rückschlüsse auf die:

- Persönlichkeit > stimmig, konventionell, unkonventionell, ...?
- Gruppen-Zugehörigkeit > Beruf, ...
- Arbeitsweise > strukturiert, chaotisch, ...?
- etc.

Gerade im beruflichen Zusammenhang prägt das äußere Erscheinungsbild als „Image-Faktor“ den ersten Eindruck. Image bedeutet dabei „Vorstellung von etwas“, ist also nicht automatisch das, was wir sind, sondern steht dafür, wie wir wirken bzw. von außen wahrgenommen werden (wollen). Ein verpatzter erster Auftritt lässt sich dabei nicht so einfach korrigieren. Grundsätzlich gilt: In Bezug auf den jeweiligen Anlass sind Outfit & Co nicht „richtig“ oder „falsch“, sondern „passend“ oder „unpassend“ gewählt. Stimmen Image und Persönlichkeit überein, punkten wir bei der Glaubwürdigkeit (Authentizität).

Kleidung als Botschaft

Kleidung ist Verpackung. Gekonnt und sorgfältig ausgewählt, unterstreicht sie Wert und Ausdruck einer Person. Frage dich vor jedem Auftritt:

- Was ist jeweils angemessen?
- Wie will ich erscheinen?
- Wie will ich jeweils gesehen werden?

Mögliche Rückschlüsse auf dein Outfit:

- zu dunkle oder zu weite Kleidung > hier will sich jemand verstecken, tarnen oder unsichtbar machen
- zu extravagant > hier will jemand auffallen
- etwaigen „Dress Code“ ignorieren > Respektlosigkeit, Aufmüpfigkeit, ...
- unangemessene Kleidung > mangelndes Taktgefühl, ...

TIPP: siehe Flip-Stickerbuch Seite 8

Zonen-Verhalten in der Körpersprache

Wen wir *wie nahe* an uns herankommen lassen, bestimmt unser Zonen-Verhalten. Dabei gibt es - je nach Kulturkreis deutliche Unterschiede. In unseren Breiten gelten folgende Nähe- bzw. Distanz-Angaben:

Intime Zone > 0,5 m (etwa eine Armeslänge)

Für vertraute Menschen reserviert (bei Kindern auch für Fremde).
Je höher der Status einer Person, desto eher darf diese Zone auch von weniger vertrauten Menschen „betreten“ werden.

Persönliche Zone > 0,5 – 1,5 m

Reserviert für Freunde, gute Bekannte, vertraute KollegInnen.

Soziale Zone > 1,5 – 3,5 m

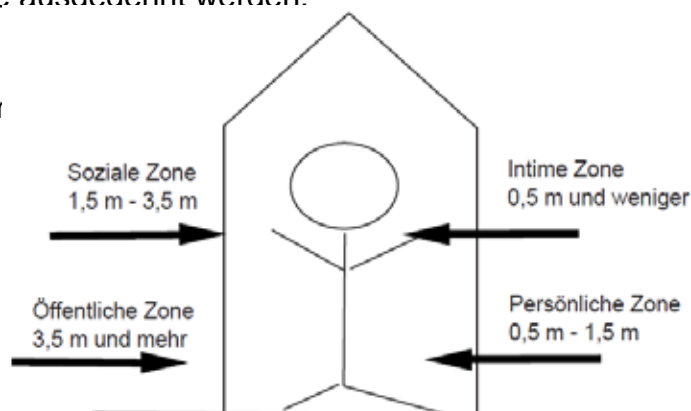
Reserviert für oberflächliche soziale Kontakte
(weniger vertraute KollegInnen, Vorgesetzte, ...).

Öffentliche Zone > ab 3,5 m

Durch technische Unterstützung (z.B. Kameras) kann diese Zone bis ins Unendliche ausgedehnt werden.

Unperson
ein (ÄrztIn)

⇒ intime Zone



bildung: Zonenverhalten in der menschlichen Kommunikation

Das Wichtigste kurz zusammengefasst

- **Nonverbale Sprache (Körpersprache) ist unmittelbarer als verbale Sprache** und lässt sich bewusst nur sehr schwer steuern.
- **Körpersprache wirkt stärker als verbale Sprache.** Sie beeinflusst laut Studie von Mehrabian zu **93 %**, (55 % nonverbale Signale + 38 % Sprachmelodie) was beim Gegenüber hängen bleibt. Der **Inhalt** wirkt nur zu **7 %**. Der Körpersprache-Anteil ist bei Mehrabian zwar hoch gegriffen, von ca. 80 % gehen jedoch alle vergleichbaren Untersuchungen aus.
- **Körpersprache** hängt von **Geschlecht, Kulturkreis, Temperament** etc. ab.
- **Ausdrucksmittel der Körpersprache** sind Haltung, Gesichtsausdruck (Mimik), Gestik, Stimme, Blickkontakt, Standort im Raum, Geruchsausstrahlung, äußeres Erscheinungsbild, ...
- Wie nahe wir andere an uns herankommen lassen, bestimmt das **Zonen-Verhalten**. Die jeweiligen Abstände sind je nach Kulturkreis unterschiedlich.

7 Klärungs-Modell/ Inneres Team (nach F. Schulz von Thun)

Ob Selbstklärung durch eigenes Nachdenken oder Fremdklärung – zum Beispiel unterstützt durch einen Betreuer – das Innere Team eignet sich gut zur Erkundung innerer Vorgänge. Vor allem in schwierigen Gesprächen und bei Entscheidungen kann es nützlich sein, widerstreitenden „inneren Stimmen“ auf den Grund zu gehen. **Vorweg ein Tipp:** Belastende Themen sollte man lieber ExpertInnen überlassen!

„Innere Stimmen“ als Persönlichkeits-Anteile

Zwei Seelen wohnen, ach! in meiner Brust (*J.W. Goethe, Faust I*)

Kennst du das? – Während du dich stark mit einem Thema beschäftigst oder eine Entscheidung treffen musst, melden sich unterschiedliche – oft widersprüchliche – innere Stimmen zu Wort. Eine zögernde Stimme warnt dich vor den Folgen deines ins Auge gefassten Entschlusses, während eine mutige Stimme sagt „Trau dich doch!“.

Manchmal teilen sich unsere inneren Stimmen auch direkt über unsere Sprache mit:

„Da hat mich der/die KritikerIn in mir mal wieder richtig fertiggemacht.“

„Da lebte das Kind in ihm/ihr auf.“

„Da war ich ganz Mutter!“

„Heute war ich ein/e richtige/r DraufgängerIn.“

Diese inneren Stimmen sind ganz normal und stellen Anteile unserer Persönlichkeit dar. Sie treten als Inneres Team – je nach Situation – in unterschiedlicher Formation in Erscheinung und rüsten uns für „äußere“ Handlungen oder Reaktionen. Oft ist uns das nicht einmal bewusst.

Während wir also innere Dialoge führen oder mit einem äußeren Gegenüber sprechen, ist in unserem Kopf ein Team am Werk, das manchmal auch heftige Diskussionen führt und uns bei der Meinungsbildung unterstützt, auch wenn uns das mitunter zunächst verwirrt.

Wenn wir überlegte Entscheidungen treffen wollen, hören wir besser gut auf unsere inneren Stimmen. Gelingt das nicht, finden innere Kämpfe statt und wir verschwenden unnötig Energie.

Was sich im Inneren Team abspielt ist zunächst oft ein:

- Gegeneinander (Rivalität, Feindseligkeit)
- Durcheinander (Mangel an Struktur)
- Nebeneinander (Kontakt- und Koordinations-Mangel)

Innere Team-Mitglieder melden sich z. B. als:

- innere Stimme
- ungutes Gefühl
- sich aufdrängender Gedanke
- Anstoß (Impuls)
- Verstimmung
- körperliches Signal
- Krankheit
- Befehl an die Gesamt-Person
- usw.

Das Wichtigste kurz zusammengefasst

- Das **Innere Team** (nach Schulz von Thun) eignet sich zur **Selbst- und Fremd-Klärung**. Es **vertritt** unsere **Persönlichkeits-Anteile**, unsere „inneren Stimmen“, die sich je nach Situation zu Wort melden.

8 Missverständnisse/Konflikte vermeiden

Kommunikations-Tipps für alle Fälle

Schon in der Einleitung haben wir festgestellt, aus welchen Gründen Missverständnisse – in der Schule, im Beruf und im Privatleben – alltäglich sind und dass Kommunikations-Kompetenz hilft, diese zu vermeiden oder zumindest aufzuklären.

In der Folge haben wir uns mit bekannten Kommunikations-Modellen (Eisberg-Modell, Quadrat der Nachricht, ...) auseinandergesetzt und wertvolle Ansätze entdeckt, die uns „richtiges Kommunizieren“ erleichtern können.

Jetzt wollen wir dieses Rüstzeug erweitern, indem wir uns damit beschäftigen, was unser Kommunikations-Verhalten beeinflusst, und daraus Tipps ableiten.

Rufen wir uns zuvor noch in Erinnerung, welche Ursachen Missverständnisse haben können:

- Wir schaffen Quer-Verbindungen (assoziiieren) zum Gehörten.
- Wir verstehen Botschaften (verbal, nonverbal) nicht immer im Sinne des Senders.
- Wir stellen Vermutungen an, was unser Gegenüber gemeint haben könnte und reagieren entsprechend.
- Wir hören nicht alles, sondern wählen aus, was für uns passt.
- Wir überhören das, was wir nicht hören wollen.
- Wir reden ungenau (vage) oder mehrdeutig.

Körpersprache beachten

Achte bewusst auf die Signale der Körpersprache – der eigenen und der des Gegenübers! Denn Körpersprache wirkt unmittelbarer und stärker als verbale Sprache.

Nimm wahr, ob verbale und nonverbale Signale übereinstimmen (Kongruenz) und hake freundlich nach, wenn du widersprüchliche Signale (Inkongruenz) feststellst.

ÜBUNG: Körpersprache-Signale entschlüsseln

Analysiere folgende Situation: Dein/e Kollege/in teilt dir mit, dass ihr/sein soeben erstellter Bericht sehr einfach und übersichtlich geworden ist, rollt aber dabei die Augen und seufzt.

Was kann die Körpersprache der KollegIn bedeuten?

.....
.....

Wie reagierst du „kommunikations-kompetent“?

.....
.....

Wodurch würdest du vermutlich „Öl ins Feuer gießen“ (die Situation verschlimmern)?

.....
.....

Übereinstimmend (kongruent) kommunizieren

Übereinstimmung (Kongruenz) hilft, Missverständnisse zu vermeiden und schafft Glaubwürdigkeit! Achte deshalb darauf, dass du kongruent kommunizierst, so dass verbale und nonverbale Botschaften zueinander passen.



Anschauliche Bilder und Beispiele bringen

Bilder – und in geringerem Maß auch bildhafte Sprache – wenden sich direkt an unsere Gefühle (an den größeren, auf den ersten Blick verborgenen Anteil des Eisberg-Modells). Nutze dieses Wissen und mache deine Worte „erlebbar“, indem du anschauliche Beispiele oder Vergleiche bringst.

Eindeutig kommunizieren

Kommuniziere auf verbaler und nonverbaler Ebene möglichst eindeutig und klar. Vermeide versteckte (implizite) Botschaften und sende kongruente Signale (Körpersprache und verbale Botschaft stimmen überein) aus. Achte auf die Körpersprache deiner ZuhörerInnen, überprüfe, ob bzw. wie du verstanden wurdest und reagiere entsprechend (das Gesagte wiederholen, zusätzliche Informationen liefern, etwas richtigstellen, ...)

Wichtiges betonen

Unterstreiche Wichtiges verbal und nonverbal – z. B. durch:

- anschauliche Beispiele
- lautere oder auch leisere Stimme
- richtige Betonung
- unterstützende Mimik und Gestik
- einen entsprechenden Hinweis
- usw.

Das Wichtigste wiederholen

Wer etwas nachhaltig vermitteln will, so dass es im Gedächtnis haften bleibt, muss die Kernbotschaften wiederholen. Diese Erkenntnis nutzt die Werbung seit jeher konsequent. Orientiere auch du dich an Werbe-Spots oder einer Kampagne: Formuliere deine Kernbotschaften möglichst knapp und plakativ und wiederhole sie auf jeden Fall zum Schluss.

Kommunikations-Tipps für schwierige Gespräche

Die auf den folgenden Seiten vorgestellten Kommunikations-Tipps eignen sich besonders gut zur Klärung von Missverständnissen und Konflikten. Für Berufsgruppen, wo soziale Kompetenz besonders wichtig ist (Betreuer/Coaches, MediatorInnen, PädagogInnen, SozialarbeiterInnen...), zählen sie zum Rüstzeug.

Vielleicht hast auch du – als mittlerweile „Fortgeschrittene/r“ auf dem Gebiet der Kommunikations-Kompetenz – Lust, die eine oder andere Technik auszuprobieren.

Aktives Zuhören

Angenehme Gesprächs-PartnerInnen zeichnet vor allem eines aus:
Sie können gut zuhören – eine Eigenschaft, die wir beim jeweiligen
Gegenüber oft vermissen.

Doch wie sieht es bei uns selber aus?

Wie wirken wir auf andere im Gespräch? Können wir aufmerksam zuhören
oder hören wir am liebsten uns selber zu?

„Am besten überzeugt man mit den Ohren“ (*Dean Rusk*)

Ob es sich um ein Zweier-Gespräch, eine Diskussion, eine Präsentation
oder Rede handelt, „Aktives Zuhören“ ist hilfreich in fast allen
Kommunikations-Situationen. In Missverständnissen und Konflikten ist
„Aktives Zuhören“ oft ein Zaubermittel, das entschärft.

Aktives Zuhören bedeutet:

- ungeteilte Aufmerksamkeit schenken, zuwenden (auch bezüglich der Körper-Haltung)
- Interesse (am Gegenüber, am Thema) bekunden
- Zeigen, dass man das Gesagte versteht, was *nicht* automatisch „einverstanden sein“ bedeutet
- Positive verbale Signale senden (Ja, mhm, ...)
- Positive nonverbale Signale senden (nicken, zuwenden, ...)
- genug Raum und Zeit geben
- ICH-Botschaften fördern (z. B. „Wie geht es dir jetzt damit?“, ...)

Aktives Zuhören schließt ein:

- *Was* jemand sagt (Inhalts-Ebene)
- *Wie* jemand etwas sagt (Beziehungs-Ebene)

Ziel ist, dass sich die/der GesprächspartnerIn:

- angenommen fühlt
- verstanden fühlt
- spürt, dass ihr/ihm Aufmerksamkeit geschenkt wird
-

Aktives Zuhören/ Verhaltens-Tipps:

- Erweise deinem Gegenüber den nötigen Respekt (Achtung) und höre aktiv zu. Konzentriere dich voll und ganz auf das, was dein/e Gesprächs-PartnerIn (verbal und nonverbal) zu sagen hat.
- Falle deinem Gegenüber nicht ins Wort und wechsele nicht mutwillig das Thema.
- Erledige dabei keine Dinge nebenbei, wie z.B. E-Mails versenden.
- Zeige auch körperlich Interesse (zugewandte Haltung, Blickkontakt, ...). Rutsche nicht ungeduldig auf dem Sessel hin und her, schaue nicht zum Fenster hinaus oder auf die Uhr.
- Achte besonders auf die Gefühlsebene (Beweggründe, Wünsche, Befürchtungen, ...)

Warum sich aktives Zuhören lohnt:

- Du zeigst deinem Gegenüber, dass du interessiert bist, was er/sie zu sagen hat.
- Du lernst etwas Neues – einen neuen Blickwinkel, eine neue Formulierung.
- Du erweiterst deinen Horizont in Bezug auf Probleme, die es zwischen Menschen gibt.
- Du vermeidest Missverständnisse.
- Man schätzt dich als gute/n GesprächspartnerIn.

TIPP: siehe Flip-Stickerbuch Seite 9

Teufelskreise erkennen

Du kennst das sicher aus eigener Erfahrung: Dein Gegenüber sagt oder tut etwas. Das Gesagte oder die gesetzte Handlung löst (aus welchem Grund auch immer) negative Gefühle bei dir aus. Diese negativen Gefühle beeinflussen wiederum deine Reaktion. Die Kommunikation bewegt sich im Teufelskreis. Konflikte sind damit vorprogrammiert.

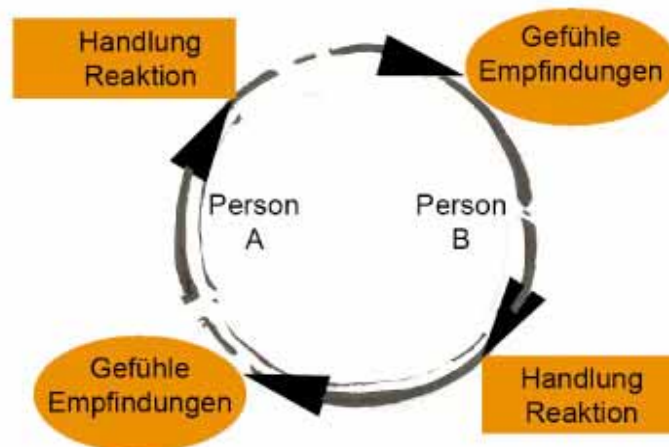
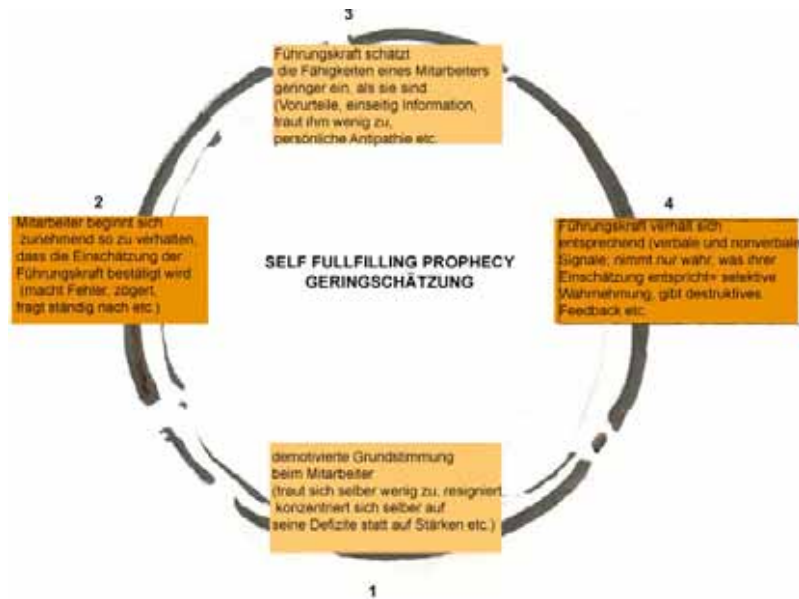


Abbildung: Thomas Christoph, *Klärungshilfe: Konflikte im Beruf*, 1998

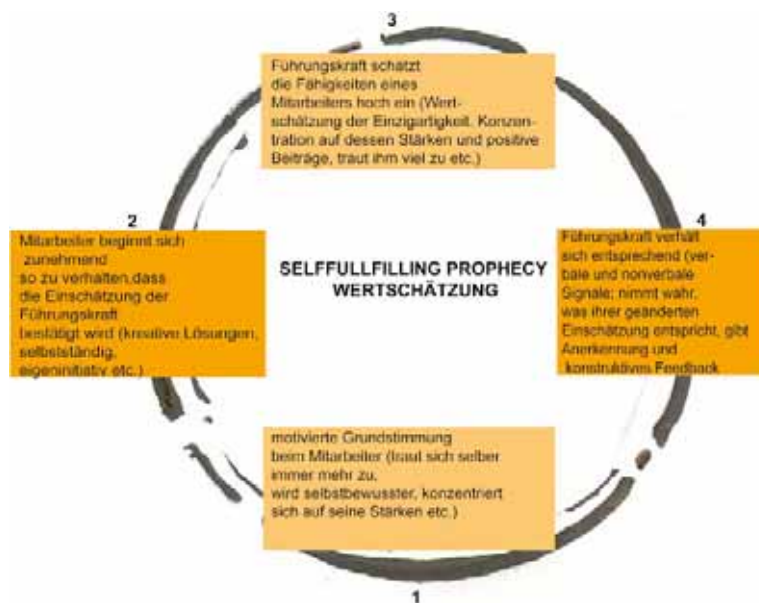
Teufelskreis der „Demotivation“



Was passiert?

Geringschätzung schwächt das Selbstvertrauen > geschwächtes Selbstvertrauen führt zu Demotivation > Demotivation begünstigt Fehler > häufige Fehler bewirken Geringschätzung

Tip: Steige aus und verwandle die Teufelskreise in „Engelskreise“



So läuft's rund:

Wertschätzung stärkt das Selbstvertrauen > mehr Selbstvertrauen führt zu mehr Motivation > Motiviert sein, steigert die Leistung > gesteigerte Leistung bewirkt mehr Wertschätzung.

ICH-Botschaften formulieren

Hinter jedem Vorwurf steckt ein Bedürfnis

Beispiel 1

Vorwurf machen > DU-Botschaft:

„Nie rufst DU mich an, immer muss ich mich bei dir melden!“

Mögliches dahinter liegendes Bedürfnis:

Wertschätzung

Bedürfnis ausdrücken > ICH-Botschaft:

„ICH möchte spüren, dass ich dir wichtig bin und wünsche mir, dass du einmal zuerst anrufst.“

Beispiel 2

Vorwurf machen > DU-Botschaft:

„Nie räumst DU das Geschirr weg, ich muss immer hinter dir nachräumen!“

Mögliche dahinter liegende Bedürfnisse:

Achtsamkeit, Beachtung, Dankbarkeit

Bedürfnis ausdrücken > ICH-Botschaft:

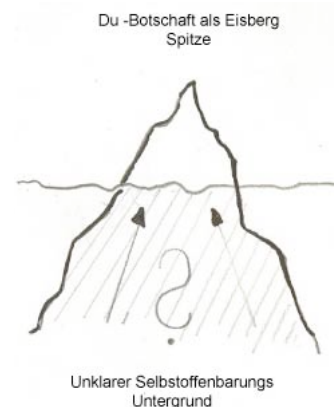
ICH würde mich sehr freuen, wenn du auch ohne meine Aufforderung das Geschirr einmal wegräumen würdest.

Kommunikations-Regeln für ICH-Botschaften:

- möglichst neutral formulieren
- Schuld-Zuweisungen meiden
- anderen keine Verhaltens-Maßnahmen auferlegen
- klar formulieren, worum es mir geht
- Verantwortung für eigenen Anteil übernehmen

ICH-Botschaften im Eisberg-Modell

Ein Vorwurf in Form einer DU-Botschaft kommt nicht gut an, denn:



- die Verantwortung für das Geschehen wird ans Gegenüber abgegeben
- eigene Bedürfnisse (Wünsche) kommen nicht oder nur indirekt zum Ausdruck
- was ankommt, hängt davon ab, wie der Empfänger das auffasst

Abbildung: DU – Botschaft/ Was bleibt unklar?/ Quelle F. Schulz v. Thun

Das Wichtigste kurz zusammengefasst

Ich beweise meine Kommunikationsfähigkeit:

- Ich achte auf die Körpersprache.
- Ich verdeutliche das Gesagte mit Bildern und Beispielen.
- Ich drücke mich klar und eindeutig aus.
- Ich betone Wichtiges.
- Ich wiederhole das Wichtigste.
- Ich höre aktiv zu.
- Ich mache Teufelskreise zu Engelskreisen.
- Ich hinterfrage Deutungen (Interpretationen).

Merke: Nicht jeder Satz, der das Wort „ich“ enthält, ist automatisch eine ICH-Botschaft. Über ICH-Botschaften drücken wir jene Bedürfnisse und Wünsche aus, die sich hinter Vorwürfen ans Gegenüber (DU-Botschaften) verbergen.

9 Feedback (Rückmeldung) zum „Selbstbild/Fremdbild-Abgleich“

„Ich weiß nicht, was ich gesagt habe, bevor ich nicht die Antwort meines Gegenübers gehört habe.“ (Paul Watzlawick)

Rückmeldung (Feedback) ist eine Gesprächs-Technik. Sie dient dazu – verbal (in Worten) und nonverbal (mittels Körpersprache) – Rückmeldung zu geben oder zu erhalten.

Die Rückmeldung hilft mir, das Bild, das ich mir von mir mache, und das Bild, das sich der andere von mir macht, zu vergleichen. Dadurch kann ich mich besser selbst einschätzen. Ziel von Feedback ist, dass die Beteiligten sich ihrer Verhaltensweisen bewusst werden, einschätzen lernen, wie ihr Verhalten auf andere wirkt und sehen, was es bei anderen auslöst.

Feedback ist oft heikel, da niemand leicht akzeptiert, in seinem Selbstbild korrigiert zu werden. Daher ist es sowohl beim Feedback-Geben als auch beim -Nehmen wichtig, die Regeln einzuhalten.

Feedback-Regeln

Um uns zu vervollkommen, brauchen wir entweder aufrichtige Freunde oder hartnäckige Feinde. Sie öffnen uns die Augen für unsere guten und schlechten Handlungen – die einen durch Erfahrungen, die anderen durch ihren Tadel.

(Diogenes)

Feedback als „nützliches Kritik-Verhalten“ fördert die Kommunikation

Feedback soll sachlich und so ausführlich und genau wie möglich sein. Persönliche Formulierungen in Form von ICH-Botschaften erleichtern es dem Gegenüber, Feedback anzunehmen. Wichtig ist, Positives einzuschließen. Die „Sandwich-Theorie“ empfiehlt, negative Kritik zwischen zwei Schichten von positiven Anmerkungen einzubetten.

Feedback ist immer „ein Angebot“

Niemand ist auf der Welt, um es anderen recht zu machen!

Feedback soll die Möglichkeiten bieten, aus Fehlern zu lernen und nur gegeben werden, wo es hilfreich ist. Die größte Kunst dabei ist, einem Menschen zu sagen, wie ich ihn sehe, ohne ihn dabei zu verletzen. Um dies zu ermöglichen, müssen einige Grundsätze beachtet werden.

Nützliches Feedback ist:

- **zielorientiert**, statt ungenau (vage)
- **beschreibend**, statt wertend
- **genau (konkret)**, statt allgemein (pauschal)
- **verhaltensbezogen**, statt eigenschaftsbezogen
- **wertschätzend**, statt herablassend
- **unmittelbar**, statt verspätet
- **wirklichkeitsnahe (realistisch)**, statt wirklichkeitsfern (utopisch)
- **erwünscht**, statt aufgedrängt

Feedback geben

Tipps fürs Geben:

- möglichst unmittelbar geben
- auf ein ganz bestimmtes Verhalten beziehen
- nur aus eigener Perspektive (nie für andere, subjektiv) sprechen (> ICH-Botschaften senden)
- Wahrnehmungen als Wahrnehmungen, Beobachtungen als Beobachtungen, Eindrücke als Eindrücke etc. wiedergeben
- Positives einschließen
- Gegenüber nicht analysieren („untersuchen“)

Vier Schritte für hilfreiches Feedback

- 1) Persönliche Wahrnehmung** wiedergeben
ICH sehe/höre/empfinde ... > ICH beschreibe, was ich wahrnehme
- 2) Persönliche Deutung** abgeben
ICH denke/vermute/stelle mir vor ... > ICH benenne meine Vorstellung über mögliche Zusammenhänge
- 3) Persönliche Empfindung** wiedergeben oder **Wirkung** beschreiben
ICH fühle mich dabei ... /MIR geht es dann > ICH benenne/zeige meine gefühlsmäßige Reaktion
- 4) Verhaltenswunsch** äußern
ICH wünsche mir/möchte gern/schlage vor ... > ICH benenne meine Veränderungs-Ideen

Feedback entgegennehmen

Tipps fürs Annehmen:

- nur, wenn man sich dazu in der Lage fühlt
- zuhören und ausreden lassen
- sich nicht rechtfertigen
- sich bewusst machen, dass andere nur beschreiben, wie ich auf sie „wirke“, nicht wie ich „bin“
- ggf. Verständnis-Fragen stellen und zum Vergleich Feedback von mehreren Personen einholen
- danken

Mit Kritik umgehen

Gut mit Kritik umgehen können ist wichtig – beruflich und privat. Wie beim Feedback gilt auch für plötzlich vom Gegenüber geäußerte Kritik: Aufmerksam zuhören und gegebenenfalls Verständnis-Fragen stellen. Wenn du dich überrumpelt fühlst, bitte dir Zeit aus, darüber nachzudenken und antworte erst dann.

ECo-C® Sken – Soziale Kompetenz auf europäischem Niveau

Natürlich ist es leichter, Kritik auszuteilen, als einzustecken. Wer sich weiterentwickeln will, muss jedoch lernen, Kritik anzunehmen.

Selbstkritische Fragen können dich dabei unterstützen:

- Vertrage ich es, wenn mich andere kritisieren/mir meine Schwächen aufzeigen?
- Kann ich darüber lachen oder bin ich sofort beleidigt/verunsichert/gereizt/schlecht gelaunt ...?
- Wie verhalte ich mich, wenn mir ein Fehler unterlaufen ist?
- Verstehe ich Kritik grundsätzlich als Abwertung meiner Person oder Leistung?
- Fühle ich mich verunsichert/nicht angenommen?
- Was möchte ich gern an meinem Verhalten ändern, was ist hier schon gelungen?
- usw.

Das Wichtigste kurz zusammengefasst

- Feedback ist eine Gesprächstechnik, die dazu dient, nützliche Rückmeldung (verbal und nonverbal) zu geben oder zu erhalten.
- Feedback unterstützt beim Selbstbild/Fremdbild-Abgleich und verbessert die Selbsteinschätzung.
- Ziel von Feedback ist, Verhaltensweisen bewusst zu machen und diese bei Bedarf zu korrigieren.
- Damit Feedback nicht verletzend ist, müssen Regeln (ICH-Botschaften senden, Verhaltensweisen kritisieren, nicht die Gesamtperson, Positives einschließen, ...) beachtet werden.

10 Fragetechniken

Je nach „Einsatz-Gebiet“ (Verkauf, Klärung, ...) finden wir unterschiedliche Einteilungen (Klassifizierungen) mit unterschiedlicher Ausrichtung. So verschieden der Schwerpunkt (Fokus) auch sein mag, in den Grundzügen stimmen die Frage-Typen mehr oder weniger überein.

Wer fragt, führt

„Fragen kostet nichts“ oder „Wer nicht fragt, bleibt dumm“, sagt der Volksmund. Indem wir Fragen stellen, setzen wir uns mit dem jeweiligen Thema oder Gegenüber auseinander, versuchen Zusammenhänge zu verstehen, uns Wissen anzueignen und vieles mehr.

Über Fragen können wir:

- Gespräche steuern
- Interesse bekunden
- Informationen erhalten oder vermitteln
- Handlungs-Motive aufzeigen
- überzeugen
- verführen
- Probleme/Anliegen erfassen
- Missverständnisse ausräumen
- Übereinkunft (Konsens) herbeiführen
- Lösungen finden
- usw.

Für die Formulierung von Fragen gilt:

- vorab genau überlegen, was mit der Frage erreicht werden soll
- nie mehrere Fragen auf einmal stellen
- kurz, eindeutig und leicht verständlich formulieren
- auf Wertungen in den Fragen verzichten
- der/dem Befragten genügend Zeit zum Nachdenken lassen
- nicht beeinflussen (manipulieren)

Grundsätzliche Frage-Typen: Offen/Geschlossen

Offene (auch öffnende) Fragen sind vorzugsweise „W-Fragen“ (Wer/Wann/Wie ...). Geschlossene (auch schließende) Fragen werden hauptsächlich mit *ja, nein*, gegebenenfalls auch mit einem Wort (*vielleicht, links, rechts, ...*) beantwortet.

Offene Fragen bringen mehr Information. Sie eignen sich besonders für einen Gesprächs-Einstieg und laden z. B. das Gegenüber ein, eine Sache aus persönlicher Sicht zu schildern.

Geschlossene Fragen hingegen bringen Bestätigung, Klarheit bzw. auf den Punkt.

Typ	ÖFFNENDE FRAGEN	SCHLIESSENDE FRAGEN
Ziel	Information	Bestätigung

Beispiele:

Öffnende Frage: „Welche Schulen hast du bis jetzt gemacht?“

Geschlossene Frage: „Warst du schon einmal Klassensprecher?“

ÜBUNG: Finde jeweils 3 weitere Beispiele für offene bzw. geschlossene Fragen.

offen	geschlossen
Wie geht es dir mit deinem Projekt?	Bist du mit dem Projekt bis morgen fertig?
Welche Punkte wollen wir beim Eltern-Schülerabend besprechen?	Nehmen deine Eltern und du an dem Eltern- Schülerabend teil?
Welche Termin-Vorschläge für die Sportwoche hast du für mich?	Gibt es schon Termin-Vorschläge für die Sportwoche?
Welches Thema hast du für dein Referat gewählt?	Hast du schon ein Thema für dein Referat?
Welche Schule möchtest du nach der Hauptschule (Neuen Mittelschule) besuchen?	Willst du nach der Hauptschule (Neue Mittelschule) eine weiterführende Schule besuchen?

Frage-Techniken anwenden und unterscheiden

Informations-Fragen

Sie sind vorzugsweise offen formulierte „W-Fragen“ (wie/wer/wann/warum ...) und eignen sich besonders zur Gesprächs-Eröffnung.

Ziel: Überblick verschaffen, möglichst umfassend Einblick gewinnen

Beispiele:

- Wer war an der Schlägerei beteiligt?
- Welche Bücher brauchst du noch, damit du dein Projekt fertig stellen kannst?
- Warum willst du die Schule abbrechen?
- Wo wurde dir der Rucksack gestohlen?
- Was fällt dir zum Thema X noch ein?
- Wann geschah der Unfall?

Entscheidungs-Fragen

Sie sind geschlossen formuliert (Antwort-Möglichkeiten: ja/nein) und führen zwei Alternativen vor Augen.

Ziel: Entscheidung herbeiführen, Klarheit schaffen

Beispiele:

- Kannst du das deinen Eltern bis morgen ausrichten, dass nächste Woche jeweils die letzte Stunde entfällt?
- Nimmst du am Schikurs teil?
- Hast du für deinen Aufsatz schon ein Thema gewählt?
- Kommst du heute am Abend auch zur Party?

Alternativ-Fragen

Sie zeigen unterschiedliche Möglichkeiten (Alternativen) auf.

Ziel: Entscheidungen herbeiführen

Beispiele:

- Möchtest du Kräuter- oder Früchte-Tee?
- Sollen wir eine Wienwoche oder eine Sportwoche machen?
- Willst du nach der Pflichtschule eine Lehre machen oder eine weiterführende Schule besuchen?
- Willst du dir die Hose in grün oder in blau kaufen?

Suggestiv-Fragen (Fragen, die beeinflussen)

Sie sind beeinflussend und legen eine bestimmte Antwort nahe.

Ziel: Gesprächs-PartnerInnen beeinflussen

Typische Formulierungen:

- doch
- wohl auch
- sicherlich
- bestimmt
- etc.

Beispiele:

- Du bist doch auch meiner Meinung?
 - Sicher hast du heute nichts mehr vor, oder?
 - Sicher schaffst du es, den Abgabetermin einzuhalten – oder?
 - Findest du das T-Shirt auch so hässlich wie ich?
 - Gewiss macht dir unser gemeinsamer Ausflug auch Spaß – oder?
- Bestimmt lernst du in der neuen Schule viele neue Freunde kennen.

Rhetorische-Fragen

Sie sind keine Fragen im eigentlichen Sinn. Denn die Antwort liegt entweder auf der Hand oder wird gleich mitgeliefert.

Ziel: Interesse für ein Thema wecken, Zustimmung bewirken

Beispiele:

- Geht es dir auch so, dass du dich schon auf den Sommer freust?
- Hast du dir auch schon einmal gewünscht, der/die beste Schüler/in in der Klasse zu sein?
- Wollen wir nicht alle, dass es keinen Krieg mehr gibt in der Welt?
- Gibt es hier denn wirklich niemanden, der einmal sagt, was er denkt?
- du glaubst doch nicht, dass ich mir das gefallen lasse?

Das Wichtigste kurz zusammengefasst

- Aufgabe von Fragen ist es, Gespräche zu steuern, Informationen zu erfragen oder zu vermitteln, Interesse zu bekunden, Probleme zu erfassen, Klärung herbeizuführen und vieles mehr.
- Je nach Einsatz-Gebiet (Verkauf, Klärung, ...) gibt es unterschiedliche Einordnungen (Klassifizierungen).
- Nicht alle Frage-Typen eignen sich für jede Situation. So sind rhetorische Fragen in Verkaufs-Gesprächen eher kritisch. In Präsentationen oder bei Referaten hingegen können sie sinnvoll sein.
- Grundsätzlich unterscheidet man offene und geschlossene Fragen. Offene (meist „W“-Fragen) liefern Informationen. Geschlossene Fragen lassen sich mit einem Wort beantworten (ja, nein, vielleicht, ...) und bringen Klarheit bzw. Bestätigung.

11 Literatur-Verzeichnis

Kommunikations-Wissenschaft

Klaus Beck

UTB basics, UVK Verlagsgesellschaft, Konstanz 2007

Menschliche Kommunikation – Formen, Störungen, Paradoxien

Paul Watzlawick, Janet H. Beavin, Don D. Jackson

Verlag Hans Huber, Bern 1969/1990

GABALS großer Methodenkoffer – Grundlagen der Kommunikation

Walter Simon

GABAL, Offenbach 2004

Miteinander reden (Bände 1 – 3)

Friedemann Schulz von Thun

Rowohlt, Reinbeck bei Hamburg 1998 (Originalausgabe)

Körpersprache

Tiziana Bruno/Gregor Adamczyk

HAUFE

Die kalte Schulter und der warme Händedruck

Allan & Barbara Pease

ULLSTEIN, Berlin 2004

Wir bedanken uns für die konstruktive Mitarbeit bei der Erstellung der ECo-C® Sken Schulungsunterlage:

Univ. Prof. Dr. Thomas A. Bauer

Verena Fuchshuber

VD Eva Wojta-Stremayr

Werner Stritar

Anna Stritar

Copyright: © IPKeurope/KAIPO 2011-2013

IPKeurope

Gewerbestr. 5 – Platz der Bildung

3382 Loosdorf

www.ipkeurope.org

ECo-C[®]

European communication certificate[®]
www.eco-c.eu

**05. März: Internationaler
Tag der Kommunikation**



Persönlichkeit ist gefragt!
ECo-C ist eine Initiative von IPKeurope