



Eidgenössische Technische Hochschule Zürich
Swiss Federal Institute of Technology Zurich

BASIC MANAGEMENT SKILLS
**GRUNDLAGEN DER
KOMMUNIKATIONSPSYCHOLOGIE**

Inhaltsverzeichnis

In diesem Modul	4
Ein linguistisches Modell	5
Die drei Ebenen des Gesprächs	9
Die vier Seiten einer Nachricht	14
<i>Vierseitig senden</i>	14
<i>Mit vier Ohren hören</i>	15
Multiperspektivisches Framing – die Sache mit der Kartoffel	16
Wahrnehmungstypen	18
Die sechs Intelligenztypen	19
Zusammenfassung und Kombination	20
Das Verständnis sichern	21
Die vier Verständlichmacher	21
<i>Einleitung</i>	21
<i>Einfachheit</i>	21
<i>Gliederung und Ordnung</i>	22
<i>Kürze und Prägnanz</i>	23
<i>Anregende Zusätze</i>	24
Feedback	25
<i>Grundsätzliches zum Feedback</i>	25
<i>Regeln für richtiges Feedback</i>	27
Grundlagen der monologischen Rhetorik	30
<i>Die Arbeitsfelder der monologischen Rhetorik</i>	30
<i>Fazit: Regeln für Redner und Regeln für Zuhörer</i>	32

These

**Das Missverständnis ist die Regel,
das Verständnis die Ausnahme.**

Einleitung zu diesem Modul

**Die Königsdisziplin
der Menschheit**

Die Wichtigkeit von Kommunikation im beruflichen Alltag braucht nicht besonders betont zu werden, sie ist evident. Die Kommunikation ist die Königsdisziplin nicht nur des Managers, sondern des Menschen überhaupt. Das war schon immer so, gilt aber heute mehr denn je. Angesichts der enormen (und schnellen) technischen Entwicklungen, der zunehmenden Vernetzung von Märkten, der zunehmend komplexen Arbeitswelt, der Vielfalt von Aspekten, die bei Entscheidungen gleichzeitig zu beachten sind, aber auch angesichts der immer grösseren Individualität unserer Gesprächspartner in einer Umwelt, die immer unberechenbarer und undurchschaubarer wird, ist die Fähigkeit zu kommunizieren unverzichtbar.

**Wer nicht reden kann,
kann auch nicht
führen**

Dies gilt in erhöhtem Mass für Manager. Das wichtigste Hilfsmittel von Führungskräften ist die Sprache. Führungskräfte reden und schreiben den ganzen Tag.

Quadratur

Allerdings: In diesem Modul versuchen wir nichts weniger als die Quadratur des Kreises. Computerunterstützter Unterricht in Kommunikation ist ein bisschen wie Reden über Sex: Kann auch Spass machen, ist aber kein Ersatz für das Tun.

In diesem Modul



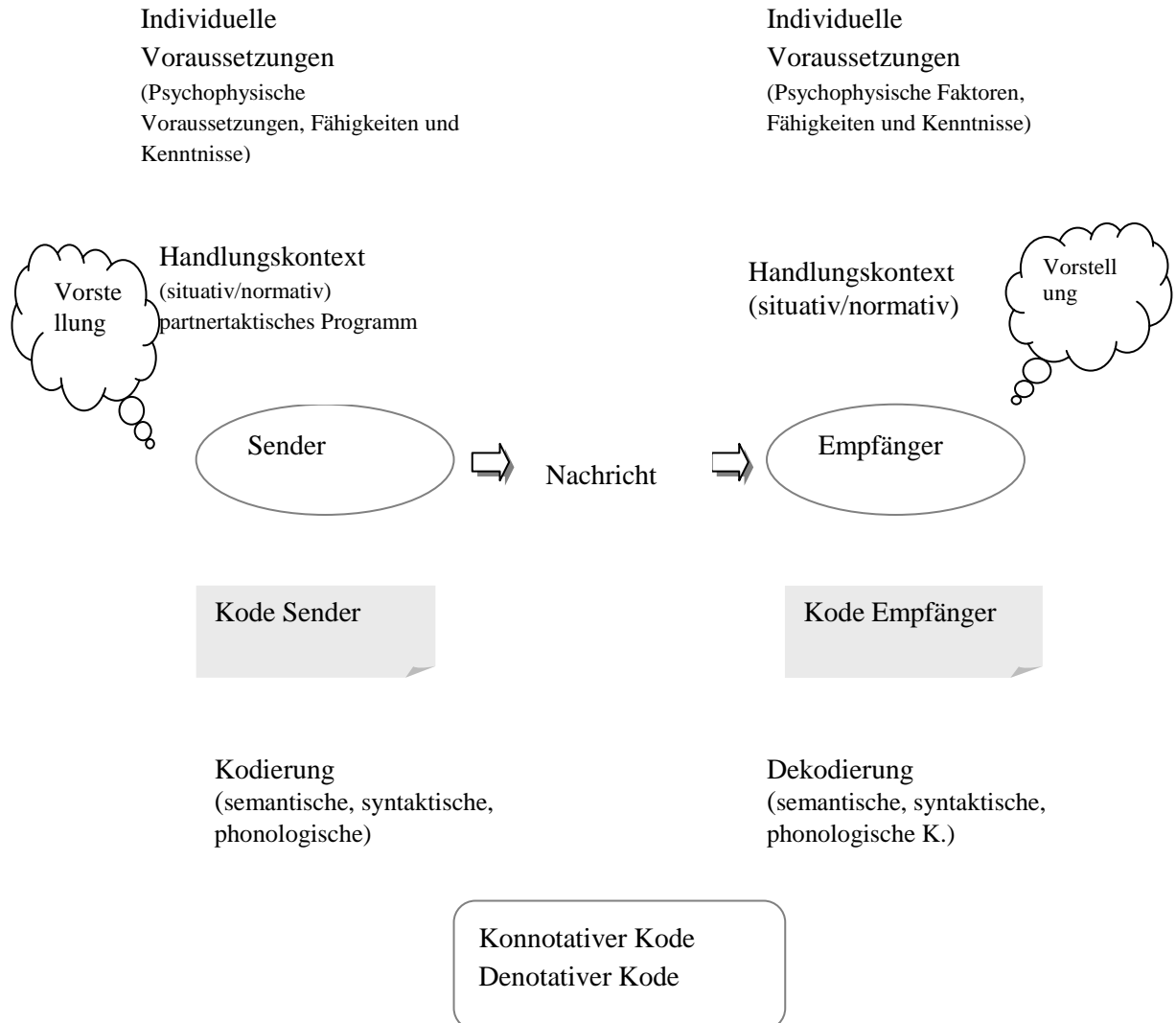
4 Modelle, die verschiedene Aspekte der Kommunikation beleuchten

- Ein linguistisches Modell
- Die drei Ebenen des Gesprächs
- Die vier Seiten einer Nachricht
- Die Sache mit der Kartoffel

2 Typenmodelle

- Die vier Wahrnehmungstypen
- Die sechs Intelligenztypen

Ein linguistisches Modell



Legende

Psychophysische Faktoren	„Jedesmal, wenn er nicht weiter weiss, wird er aggressiv“.
Situativer Handlungskontext	„Sie hatte schon auf der Herfahrt eine Auseinandersetzung mit einem Kollegen.“
Partnertaktisches Programm	Fest entschlossen, sich nicht unterkriegen zu lassen.
Normativer Kontext	Geschriebene und ungeschriebene Gesetze und Regeln.
Semantische Kodierung	«Seine Entdeckung wurde geheimgehalten.» Zwei Deutungen möglich.
Syntaktische Kodierung	«Er sah den Mann mit dem Fernglas.» Wer hat das Fernglas?
Phonologische Kodierung	«Nichts ist unterminiert.» un-terminiert oder unter-mini-ert
Die Post	<p>Viele Menschen haben von der Kommunikation eine ähnliche Vorstellung wie von der Post. Schickt man einem Freund einen Christstollen zu Weihnachten, so nimmt man an, dass beim Beschenken auch ein Christstollen ankommt; vielleicht ein bisschen zerbröselt, vielleicht ein bisschen altbacken, aber ganz klar noch als Christstollen erkennbar.</p> <p>In der Kommunikation ist das anders. Da kann es durchaus vorkommen, dass jemand einen Christstollen abschickt, beim Empfänger aber kommt ein Sandhaufen oder auch mal eine Schwarzwäldertorte an.</p> <p>Das hängt damit zusammen, dass Sender und Empfänger sich so ziemlich in allem unterscheiden können. Sie bringen unterschiedliche individuelle Voraussetzungen mit, sie stehen unter Umständen in unterschiedlichen Handlungskontexten (ein Standardproblem bei Telefongesprächen), sie nehmen aus Interessensunterschieden schon unterschiedlich wahr, sie füllen Wörter mit unterschiedlichen Inhalten, sie meinen die Dinge nicht zwingend so, wie sie sie sagen.</p>

Dazu zwei Beispiele



Der Tuareg

Wenn der junge Tuareg bei einem Spaziergang am Rande der Oase zum ersten Mal in seinem Leben ein Nadelholzgewächs (von 14 cm Höhe) sieht und diese Entdeckung seinem besten Freund, einem Kalifornier, mitteilt, dann tut er das auf Französisch, weil das die Sprache ist, die sie gemeinsam beherrschen (gemeinsamer Kode). Der Tuareg findet seine Beobachtung bemerkenswert, weil er bisher nur Palmen kannte (individuelle Voraussetzungen). Der Kalifornier hat überhaupt nicht auf das Pflänzchen geachtet (anderer Wahrnehmungsfaktor) da er erstens damit beschäftigt war, einer verschleierte Schönen hinterher zu schauen (anderer Handlungskontext) und weil er zweitens aus seiner Heimat riesengrosse Nadelhölzer kennt (andere individuelle Voraussetzungen). Deswegen antwortet er etwas abwesend: "Davon gibt es noch viel grössere". Wenn nun der Tuareg einige Minuten später eine Konifere von 1,5 m Höhe entdeckt, wird er rufen: "Schau mal, ein riesengrosser Nadelbaum!" Bei "riesengross" denkt der Kalifornier allerdings an die Mammutbäume seiner Heimat (110 hoch und 28 m Grunddurchmesser). Der Satz seines jungen Freundes löst bei ihm also eine völlig andere Vorstellung aus.



Tante Luise

(Beispiel zur Konnotation und Denotation)

Wenn meine sparsame und ziemlich wohlhabende Erbtante Luise zu Besuch kommt, schliessen wir jeweils Wetten darüber ab, von welcher im letzten Jahrhundert gestorbenen Grosstanten wohl das Kleid stammen wird, das sie noch austrägt, "weil es zum Fortwerfen noch viel zu schade ist". Meine Tochter mag diese Kleider nicht, sie stinken nach Mottenkugeln und sind hoffnungslos altmodisch. Kommt Tante Luise zur Tür rein so sagt sie aber jeweils: "Oh Tante Luise, das ist aber ein schönes Kleid, das du da trägst!" Alle Anwesenden wissen natürlich, dass sie das ironisch meint (konnotativer Code). Ausser Tante Luise, die dann jeweils erfreut antwortet: "Freut mich dass es Dir gefällt. Ich finde es auch sehr schön".



Übung/Check I

Loops beobachten

Fazit

Angesichts der Komplexität der menschlichen Kommunikation kann es nicht verwundern, dass Missverständnisse ziemlich häufig sind. Ja mehr noch: Partielle Missverständnisse sind geradezu normal (insbesondere dann, wenn nicht nur zwei, sondern gleich mehrere Partner miteinander kommunizieren) - was aber nicht weiter problematisch ist, wenn man darum weiss und dieser Tatsache beim kommunizieren Rechnung trägt.

Der Loop

Wie geschieht das? Indem man als Empfänger von Botschaften **bei Missverständnisverdacht** einen Loop fliegt, also zurückfragt, und zwar möglichst nicht allgemein ("Was hast Du gerade gesagt?"), sondern möglichst präzise:

- Hast Du noch nie einen Nadelbaum gesehen?
- Was meinst Du mit "gross"?
- Warum interessiert Dich das?
- Was weißt Du schon darüber?
- Meinst Du das im Ernst?
- Etc.

(nach: Meese/Seivert: Texte-Methoden-Modelle. 2. Band: Methoden. Verlag Oldenburg 1975)

Die drei Ebenen des Gesprächs

Kommunikation läuft stets parallel auf drei Ebenen: auf der Sachebene, auf der Strukturebene und auf der Person/Beziehungsebene.

Struktur

⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒⇒

Sache

[illegible]

Person

→→→→→→→→→→→→→

Eines unserer Ideale ist das Sachgespräch. "Werde jetzt bitte nicht unsachlich!" sagen wir, wenn nach unserer Meinung die sachliche Ebene verlassen wird. In Wirklichkeit gibt es keine Sachgespräche. Sachgespräche wären Gespräche zwischen Sachen: Sache 1 spricht mit Sache 2.

Zusammenspiel

In Wirklichkeit spielen in einem Gespräch immer alle drei Ebenen zusammen. Ungeachtet aller möglichen Sachinhalte treffen Personen aufeinander, die sich mögen oder nicht, die offen sind oder nicht, die neben ihren offiziellen Absichten auch verborgenen Absichten haben (die sogenannte "hidden agenda"). Wenn die Beziehungsebene nicht einigermaßen störungsfrei ist, wird auf der Sachebene nicht allzu erfolgreich gesprochen werden können. Und wenn die Gesprächspartner keinen Konsens über die Gesprächsinhalte, die Ziele, die Prioritäten haben, wird auf der Sachebene ebenfalls nicht viel Befriedigendes laufen.

Die Strukturebene

Die Strukturebene findet ihren Ausdruck zum Beispiel in Traktandenlisten, Tagesordnungspunkten, in der Geschäftsordnung des Bundestages, in Redezeitbeschränkungen bei Streitgesprächen etc. Vor allem in grösseren

Gruppen liegt der Regelungsbedarf häufig auf der Hand. Um das totale Chaos zu vermeiden, entwirft man Regeln, an die sich alle zu halten haben (oder besser: hätten).

In Tat und Wahrheit eignet sich gerade die Struktur- oder eben Verfahrensebene sehr gut für die Ausübung von Macht oder für die Manipulation der andern Gesprächsteilnehmer.

In Zweiergesprächen ist der Regelungsbedarf, die Einigung auf ein gemeinsames Verfahren im Gespräch allerdings nicht geringer. Das mögliche Chaos ist einfach etwas leichter durchschaubar.

Viele Zweiergespräche scheitern aber genau an diesem Punkt: Der Bedarf an Verfahrensklärung wird unterschätzt:

Worüber wollen wir reden?

Was will jeder von uns erreichen?

Wie viel Zeit wollen wir für unser Gespräch aufwenden?

Statt diese Fragen zu Beginn zu klären, lässt man oft zu, dass beide Gesprächspartner sich allmählich in die angesagten Themen "reinschwafeln".

Die Personenebene

Auf der Ebene der Personen, der Beziehungen, der Emotionen haben wir ein anderes Problem. Hier werden wir häufig ein Opfer unseres mangelnden Bewusstseins und der gesellschaftlichen Ideale und Tabus.

Weder unsere eigene "hidden agenda" noch die unserer Gesprächspartner (und wie sie das Sachgespräch beeinflussen können) sind uns genügend bewusst.

Dabei ist es durchaus möglich, dass Elemente der hidden agenda das Sachgespräch völlig dominieren.



Ein Beispiel: Der Chef hat vor kurzem gegen den Rat der Mitarbeiter einen Entscheid getroffen, der sich rasch als vollkommen untauglich herausgestellt hat. Was tut der Chef deshalb in der heutigen Sitzung? Um nicht zugeben zu müssen, dass er sich geirrt hat (hidden agenda: "Als Chef darf ich mich nicht irren") geht er in Windeseile über das Thema hinweg (Machtausübung auf der Verfahrensebene) und reitet dann auf kleinen Fehlern herum, die seine Mitarbeiter in anderen Geschäften gemacht haben (Botschaft: Fühlt Euch ja nicht besser als ich, Ihr macht ja auch Fehler!)

cool man

Hinzu tritt, dass gerade in der Geschäftswelt das Ideal des "tough guy" immer noch weit verbreitet ist. Verletzbarkeit gilt als Schwäche, Emotionen gehören generell nicht in Geschäftsbesprechungen. Ignoriert man allerdings die emotionale Ebene auf diese Weise, verliert man einfach die Kontrolle über das Geschehen.

Die Sachebene

Aus Gründen der Kommunikationsökonomie gilt der Grundsatz: Solange keine Anzeichen vorliegen, dass die Sachkommunikation gefährdet ist, bleibt man möglichst auf der Sach-Ebene. Allerdings ist hier Vorsicht geboten: Um auf der Sachebene schnell voranzukommen, neigen wir dazu, Störungs-Signale

möglichst lange zu ignorieren.

Störungen haben Vorrang

Ruth Cohn, Psychoanalytikerin und Mitbegründerin der "Themenzentrierten Interaktion" hat deshalb folgende Regel vorgeschlagen: Störungen haben Vorrang".

Damit soll erreicht werden, dass Störungssignale ernstgenommen werden. Die Voraussetzung allerdings ist ein hohes Bewusstsein für alle drei Ebenen. Erst wenn dies gegeben ist, werden Sätze möglich wie:

- "Ich finde, wir sollten uns für dieses Thema noch mehr Zeit nehmen"
- "Nun haben Sie mich sprachlos gemacht. Geben Sie mir zwei Minuten Zeit um nachzudenken"
- "Gehört das überhaupt hierher?"
- "In der Sache mögen Sie Recht haben, Ihren Ton aber finde ich verletzend".
- "Könnten Sie Ihre Hahnenkämpfe ausserhalb unserer Sitzung austragen?"
- "Entschuldigen Sie: Was ist das Ziel unserer gegenwärtigen Diskussion? "



Schientransport

Übung/Check II

Die Zuordnung der Gesprächsebenen

Das Zusammenspiel von Struktur-, Sach- und Beziehungsebene lässt sich mit folgendem Bild beschreiben.

- Die Strukturebene steht für die Schienen. Wenn diese nicht parallel laufen (kein Verfahrenskonsens besteht), lässt sich der Transportwagen nicht aufsetzen.
- Die Personenebene steht für den Transportwagen. Wenn dieser emotional nicht auf den Schienen steht, lassen sich darauf keine Inhalte transportieren.
- Die Sachebene steht für das Transportgut, die Inhalte. Nur wenn das Transportgut fest auf dem Wagen und der Wagen fest auf den Schienen steht, lassen sich Inhalte ökonomisch transportieren. Sind diese Voraussetzungen nicht gegeben, wird der Transport von Inhalten langwierig, schweisstreibend und unbefriedigend.



Gemeindeversammlung

An Gemeindeversammlungen oder Vereinssitzungen lässt sich ebenso wie in geschäftlichen Sitzungen sehr gut beobachten, inwieweit die Teilnehmer zwischen den einzelnen Ebenen switchen und wie bewusst sie das tun.



Übung/Check III

Switches beobachten

Schriftliche Kommunikation

Dieselben Gesetzmässigkeiten gelten auch bei der schriftlichen Kommunikation, wenn auch in abgewandelter Form. Hier besteht die Schwierigkeit darin, dass

interaktives Nachbessern, falls überhaupt, nur mit Verzögerung möglich ist.
Deshalb ist hier das vorsorgliche Ausräumen von möglichen Missverständnissen
besonders wichtig.

Strukturebene bei Texten

Die Strukturebene muss zu der Sachebene hinzutreten, weil sie dem Leser entscheidende Orientierungshilfen bietet. Dazu gehören Inhaltsverzeichnisse (bei längeren Texten) oder stichwortartige Übersichten (zu Beginn von kürzeren Texten), dazu gehören Untertitel, Zusammenfassungen, von Zwischenergebnissen und Wiederholungen von Kernaussagen. Dazu gehören aber nicht zuletzt auch das klare Herausarbeiten von logischen Zusammenhängen und die Nennungen der Aussagemodi.

Sachebene bei Texten

Auf der Sachebene muss der Texter/die Texterin darauf achten, griffige und treffende Leitwörter einzusetzen und Reizwörter, die von der Hauptsache ablenken könnten, möglichst zu vermeiden.

Personebene bei Texten

Auf der Personebene schliesslich kommt der Texterin/dem Texter folgende Dauererwartung von der Leser-/ Zuhörerschaft entgegen.

- Respektiere mich!
- Wecke mein Interesse!
- Was nützt du mir bei meinem Problem?
- Beweise es!
- Was muss ich tun, um den Nutzen zu bekommen?
- Ich will es selbst entscheiden!
- Respektiere meine Entscheidung!

Je mehr es Ihnen beim Schreiben oder Reden gelingt, die Leser-/ Zuhörerschaft im Auge zu behalten, desto seltener werden Sie an Ihrem Publikum vorbeireden oder -schreiben.



Lehrbücher

Lehrbücher sind gute Beispiele für die unterschiedliche Handhabung des Zusammenspiels der verschiedenen Ebenen. Man sollte nur Bücher lesen, die den oben formulierten hohen Ansprüchen genügen.



Übung/Check IV

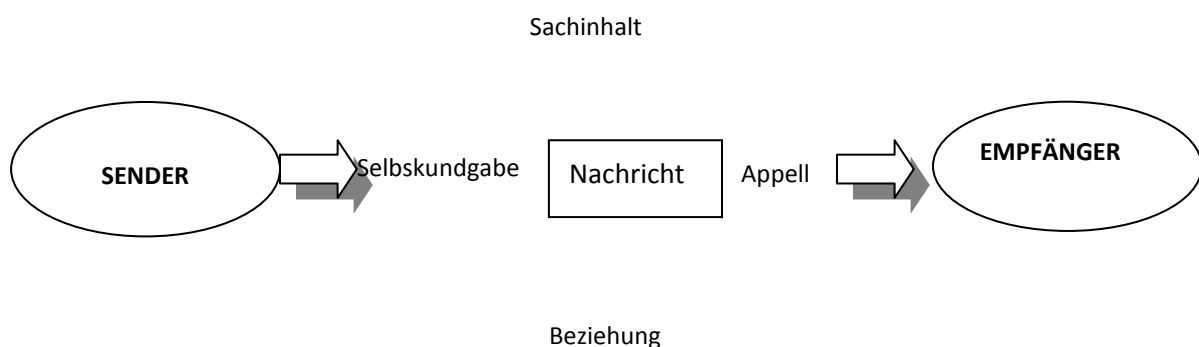
Überprüfung des Lehrmaterials

Die vier Seiten einer Nachricht

Alle Mitteilungen, die von Mensch zu Mensch laufen, sind – wie der Mensch selber – hochkomplex. Die Kommunikationsforschung versucht, mit folgendem Modell die Vielschichtigkeit der menschlichen Kommunikation darzustellen. Friedemann Schulz von Thun und seine Hamburger Kollegen haben dazu ein einleuchtendes Modell entwickelt.

Die vier Aspekte einer Nachricht

Vierseitig senden



Legende

Jede Nachricht enthält stets vier Botschaften gleichzeitig, es fließen Informationen zu vier verschiedenen Themenkreisen, teilweise durch verschiedene Kanäle, zur selben Zeit: Zur Sache, zum Du und Ich/ Wir, zum Ich, zum Appell.

Der Sachaspekt

Wie kann ich Sachverhalte klar und verständlich mitteilen?

Der Beziehungsaspekt

Wie behandle ich meine Mitmenschen durch die Art meiner Kommunikation? Je nachdem, wie ich sie anspreche, bringe ich zum Ausdruck, was ich von ihnen halte, und je nachdem fühlen sie sich akzeptiert, vollwertig behandelt, oder eben herabgesetzt, bevormundet, nicht ernstgenommen.

Der Selbstkundgabenaspekt

Wenn einer etwas von sich gibt, dann gibt er immer auch etwas von sich. Jede Nachricht ist immer auch eine kleine Kostprobe der Persönlichkeit (Hemmungen: Schweigen, Angstschweiss). Jede Äusserung hat etwas vom Charakter einer Prüfung.

Der Appellaspekt

Wenn einer etwas von sich gibt, dann will er etwas bewirken, selbst wenn ihm das nicht bewusst ist. Wer redet will etwas, sonst würde er schweigen.

Beispiel

Stellen Sie sich eine Mutter vor, die mit Ihrem 17-jährigen Sohn auf der Landstrasse (Dorfrand, innerorts) unterwegs ist - und zwar mit 65 statt mit 50

Stundenkilometern. 150 Meter weiter vorne befindet sich eine Lichtsignalanlage, die im Moment auf Grün steht. Und nun sagt der Sohn: "Du da vorne ist grün".

Diese Nachricht enthält vier Botschaften.

Auf der Ich-Seite liesse sich (ausser "Ich bin wach dabei" und "Ich bin deutschsprachig und nicht farbenblind") folgende Aussage vermuten: "Ich habe es eilig".

Die Sachseite enthält nur eine Mitteilung über den gegenwärtigen Zustand der Ampel (wohl nicht so entscheidend)

Auf der Beziehungsseite liesse sich die Botschaft vermuten: "Du brauchst meine Hilfe"

Auf der Appellseite liesse sich die Botschaft vermuten: "Gib Gas, dann reicht es noch"

Wirklich eindeutig und klar ist nur die Sachaussage. Für die restlichen drei Seiten muss die Mutter raten (wenn sie denn nicht zurückfragen will).

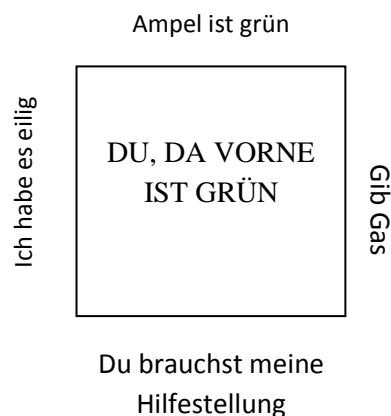
Und: Die Mutter kann wählen, auf welche Seite sie reagieren will:

Sie könnte zum Beispiel antworten: "Stimmt!" und sich damit auf die Sachseite beziehen.

Sie könnte auch antworten: "Schön, dass Du so gut aufpasst!" und sich dabei auf eine mögliche Interpretation der Ich-Seite beziehen.

Sie könnte sich auf die Beziehungsseite beziehen und zurückfragen: "Fährst Du oder fahre ich?"

Sie könnte sich auf die Appellseite beziehen und einfach Gas geben (oder auch bremsen, weil es ohnehin nicht mehr reicht und sie ehr schon zu schnell fährt).



Die verschiedenen Botschaften unter der kommunikationspsychologischen Lupe.

Übung/Check V

Die vier Seiten einer Nachricht

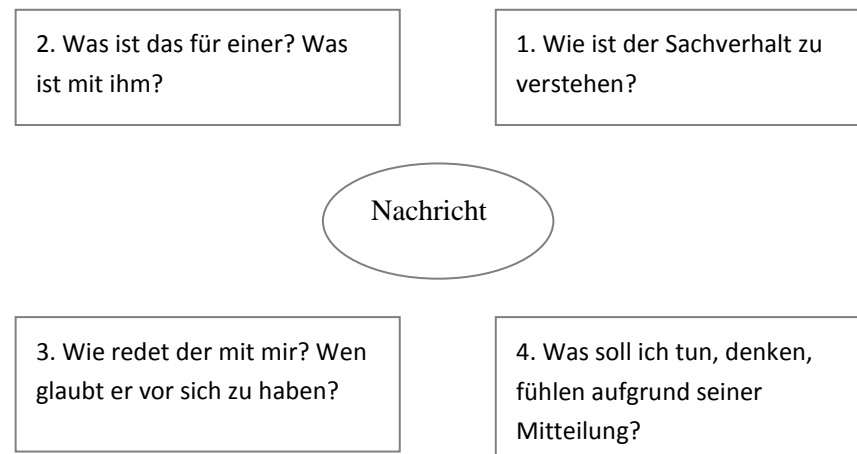
Mit vier Ohren hören



**Auf vier Seiten senden
– mit vier Ohren
hören**

Wir kennen jetzt das Nachrichtenquadrat aus der Sicht des Senders: er teilt Sachinformationen mit; er stellt sich gleichzeitig selber dar; er drückt aus; wie er zum Empfänger steht; er versucht, Einfluss auf das Denken, Fühlen und Handeln des Empfängers zu nehmen. Wenn aber der Sender vierseitig sendet, dann muss der kommunikationsfähige Empfänger auch vierohrig hören können. Einseitiges, einohriges Hören stiftet Kommunikationsstörungen und enthält ein hohes Konfliktpotential.

**Das Quadrat aus der
Sicht des Empfängers**



**Legende
Sachinhalt**

Der Hörer versucht den Sachinhalt zu verstehen.

Selbstoffenbarung

Wenn er die Nachricht auf der Selbstoffenbarungsseite abklopft, wird er personaldiagnostisch tätig: Was ist das für einer/für eine, was ist im Moment mit ihm/ihr los?

Beziehung

Durch die Beziehungsseite ist der Empfänger persönlich betroffen: Wie steht der Sender zu mir? Wie fühle ich mich behandelt?

Appell

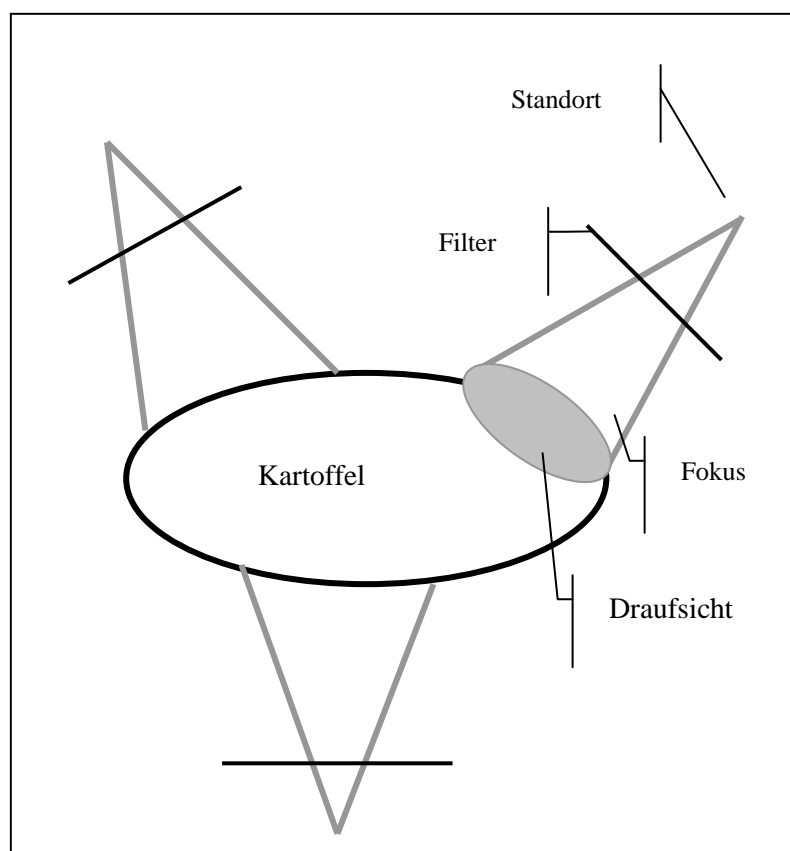
Die Auswertung der Appellseite schliesslich geschieht unter der Fragestellung: Wo will er mich hinhaben?

Je nachdem, welches seiner vier Ohren der Empfänger gerade vorrangig auf Empfang geschaltet hat, nimmt das Gespräch einen sehr unterschiedlichen Verlauf. Oft ist dem Empfänger gar nicht bewusst, dass er einige seiner Ohren abgeschaltet hat und dadurch die Weichen für den Informationsfluss, für das zwischenmenschliche Geschehen stellt.

Multiperspektivisches Framing – die Sache mit der Kartoffel

Eine wesentliche Erkenntnis der Philosophie dieses Jahrhunderts ist folgende:

Es kann in der Kommunikation keine Wahrheit geben. Kein Gesprächsteilnehmer ist im Besitz der Wahrheit. Jeder Gesprächsteilnehmer hat nicht mehr und nicht weniger als einen spezifischen, individuellen Standort oder Stand-Punkt, ein individuelles Filtersystem, das in aller Regel seinen persönlichen Interessen folgt, einen Fokus, der eng oder weit ist und vom Standort und den Interessen gesteuert wird, und er hat aufgrund dieser Vorgaben dann jeweils eine bestimmte Draufsicht auf das Thema, das Problem, den Konflikt oder was immer es ist. In diesem Sinne hat kein Gesprächsteilnehmer eine Wahrheit, sondern alle haben nicht mehr und nicht weniger als eine persönliche **Wahrnehmung**.



Im Wald

Stellen Sie sich vor, Sie spazieren mit einem Geologen durch den Wald und lassen sich von ihm erzählen, was er alles wahrnimmt aufgrund seiner spezifischen Schulung und seiner Interessen.

Und nun stellen Sie sich vor, Sie gehen die genau gleichen Wege mit einem Pilzsammler ab und lassen sich von ihm erzählen, was er alles wahrnimmt. Sie werden mir sicher zustimmen, dass Sie da zwei völlig unterschiedliche Wälder erleben.!

Aus den obenerwähnten Gründen sind Äusserungen wie die folgenden mit

grosser Vorsicht zu geniessen:

- "Es ist doch so: ..."
- Wie kommen Sie denn auf diese hirnrissige Idee?"
- "Tatsache ist, ..."
- "Bei Lichte betrachtet ..."

Alle diese Äusserungen enthalten die Botschaft: Nur da wo ich stehe, steht man richtig. Nur so wie ich fokussiere, fokussiert man richtig. Wer andere Filter einsetzt als ich, liegt falsch. Das was ich wahrnehme, ist die Wahrheit.



Übung/Check VI

Der Musikgeschmack der Kinder

Wahrnehmungstypen

Die Lernpsychologie weiss heute, dass es mehrere Wahrnehmungstypen gibt, verschiedene Grundmuster der Informationsaufnahme:

Der auditive Typ

Er sucht das Verstehen in der sprachlichen Kommunikation, durch Hören und Sprechen; Missverständnisse werden im Gespräch, in Argument und Gegenargument ausgeräumt.

Der optische Typ

Dieser Typ lernt vor allem durch das Auge, für ihn muss die Information anschaulich sein, an einem Bild begreift er die Sache am schnellsten, auf Unanschauliches reagiert er mit Begriffsstutzigkeit.

Der haptisch-kinästhetische Typ

Der haptische Typ will die Dinge nicht bloss sehen, sondern auch ertasten, befühlen, anfassen. Für ihn muss die Anschauung dreidimensional sein.

Der intellektuelle Typ

Der intellektuelle Typ hat es gern abstrakt. Zahlen sagen ihm u. U. mehr als Worte. Er zieht ein Gant-Chart einer Erzählung vor. Anschaulichkeit findet er u.U. eher verwirrend.

Erläuterungen

Unser Schulsystem, das generell dem historisch-generalistischen Stil verpflichtet ist, neigt aufgrund der Stofffülle zu einem frontalen, optisch-intellektuellen Vermittlungsstil. Effekt: In der Schule am wohlsten fühlen sich Menschen, denen der optisch-intellektuelle Kanal am besten liegt, diese werden dann am ehesten wieder Lehrer und unterrichten dann tendenziell in dem Modus, in dem sie selber am liebsten unterrichtet werden, was dazu führt, dass in der Schule der optisch-intellektuelle Wahrnehmungstyp stark bevorzugt wird. Die anderen fühlen sich schnell einmal dumm, ohne zu merken, dass das vielleicht auf den Vermittlungsstil zurückzuführen ist ("Dummheit ist lernbar" ist der Titel eines Buches von Jürg Jegge).

Je höher die Ausbildungsstufe, desto stärker die Tendenz zur optisch-intellektuellen Vermittlung. Der Grund dafür. Das geht schnell. Diskutieren,

Erlebnisse verschaffen, Erfahrungen selber machen lassen kostet alles Zeit.



Übung/Check VII
Wahrnehmungstypen

Die sechs Intelligenztypen

Haben Sie schon einmal einen Intelligenztest mitgemacht? Ihr Ergebnis? Hatten Sie keine Mühe mit dieser IQ-Mathematik? Fehlte Ihnen nicht die Motivation, die x-hundert Fragen zu beantworten?

Kleine IQ-Geschichte

Ein Verkaufstrainer hat eine grössere Gruppe von Verkäufern einen standardisierten Intelligenztest ausfüllen lassen. Das Ergebnis war für die meisten schockierend: sie lagen unter dem Durchschnitt. „Sind wir denn nun alle blöd?“, war die Frage. Die standardisierte Verzweiflung auf den standardisierten Test. Die Aufklärung liegt einerseits im System des Tests bzw. in dem was er tatsächlich misst und andererseits in dem, welche Art von Intelligenz gute Verkäufer vor allen Dingen brauchen. Standardisierte Tests messen in erster Linie die mathematisch- naturwissenschaftliche und die linguistische Intelligenz sowie teilweise die räumliche Intelligenz (räumliches Vorstellungsvermögen).

Howard Gardner hat ein neues Intelligenzkonzept mit sieben verschiedenen Intelligenztypen erarbeitet:

Mathematischer Typ	Bei Naturwissenschaftlern und Mathematikern
Linguistischer Typ	Bei Dichtern
Musikalischer Typ	Bei Musikern
Räumlicher Typ	Bei Architekten, Bildhauern, Malern, Piloten
Kinästhetischer Typ	Bei Tänzern, Chirurgen, Athleten
Interpersonaler Typ	Verständnis für andere und ihre Motivation
Intrapersonaler Typ	Streben nach Selbsterkenntnis



Übung/Check VIII
Intelligenzarten

In unterschiedlichen Berufen wird eine unterschiedliche Intelligenz benötigt, wie man in diesem Konzept sieht. So erlebten die Verkäufer ihre zweite Überraschung, als sie realisierten, dass sie vor allen Dingen interpersonale Intelligenz benötigten, um erfolgreich zu sein.

Ähnliche Überraschungen dürfte es bei Führungskräften geben. Über hochintelligente Manager des ersten Typs (mathematisch - naturwissenschaftlich), die von ihren Mitarbeitern als Experten hochgeschätzt werden, wird mit einem verzweifelten Ausdruck im Gesicht geredet, wenn es um die Mitarbeiterführung geht.

Mitarbeiter zu führen oder zu coachen verlangt ein gutes Stück interpersonale und auch intrapersonale Intelligenz. Führungskräfte sollten sich selbst recht gut kennen, um Menschen zu entwickeln. Sie brauchen vor allen Dingen aber die Fähigkeit, auf die Bedürfnisse der Chefs, der Kollegen, der Mitarbeiter, der Kunden etc. einzugehen und sie für eine Sache zu begeistern: also interpersonale Intelligenz.

Zusammenfassung und Kombination

Fazit

Kommunikation ist die Königsdisziplin der menschlichen Interaktion. Ihr Kennzeichen ist Störungsanfälligkeit. Nichts ist leichter, als eine gute Kommunikation zu verhindern.

Wenn Sie die vorgestellten Modelle miteinander kombinieren

- das linguistische Modell
- das Drei-Ebenen-Modell
- das Kartoffel-Modell
- die unterschiedlichen Wahrnehmungskanäle
- die unterschiedlichen Intelligenzformen,

so können Sie in etwa ermessen, woher die Schwierigkeiten kommen, sich wirklich verständlich zu machen.

Wie aber lässt sich das Verständnis sichern? Davon handelt das nächste Kapitel.

Das Verständnis sichern



In diesem Kapitel lernen Sie

- Die vier Verständlichmacher
- Die Bedeutung des Feedbacks
- Die Bedeutung der Rhetorik
- Regeln für RednerInnen und ZuhörerInnen

Die vier Verständlichmacher

Einleitung

Vor nahezu dreissig Jahren haben in Hamburg die Psychologen Langer, Tausch und Schulz von Thun mit der Erforschung der Frage begonnen: Was macht Inhalte verständlich? Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass es vielen Lehrern nicht recht gelang, ihren Schülern den Stoff so zu vermitteln, dass sie ihn verstanden und auch behalten konnten.

Bei Ihren Forschungen stiessen sie auf vier sogenannte "Verständlichmacher".

Einfachheit

Einfachheit bezieht sich auf die Wortwahl und den Satzbau, also auf die sprachliche Formulierung: geläufige, anschauliche Wörter sind zu kurzen, einfachen Sätzen zusammengefügt. Treten schwierige Wörter auf (Fremdwörter, Fachausdrücke), so werden sie erklärt. Dabei kann der dargestellte Sachverhalt selbst einfach oder schwierig sein – es geht nur um die Art der Darstellung.

Das folgende Merkmalbild zeigt in übersichtlicher Form, welche einzelnen Eigenschaften das Merkmal *Einfachheit* umfasst. Es enthält auch das Gegenteil von Einfachheit: Kompliziertheit.

Einfachheit

Einfache Darstellung
Kurze, einfache Sätze
Geläufige Wörter
Fachwörter erklärt
Konkret anschaulich

Kompliziertheit

Komplizierte Darstellung
Lange, verschachtelte Sätze
Ungeläufige Wörter
Fachwörter nicht erklärt
Unanschaulich



Die folgenden beiden Texte „Was ist Raub“ unterscheiden sich wesentlich in ihrer Einfachheit, dagegen kaum in den drei anderen Merkmalen der Verständlichkeit.

Komplizierte Fassung

„Raub ist dasjenige Delikt, das jemand durch Anwendung von Gewalt oder von Drohung gegenüber einer anderen Person begeht, sofern die Intention der rechtswidrigen Aneignung besteht.“

Einfache Fassung

„Jemand nimmt einem anderen etwas weg. Er will es behalten. Aber es gehört ihm nicht. Beim Wegnehmen wendet er Gewalt an oder droht dem anderen, dass er ihm etwas Schlimmes antun werde. Dieses Verbrechen heisst Raub.“

Gliederung und Ordnung

Dieses Merkmal bezieht sich auf die innere Ordnung und die äussere Gliederung eines Textes.

Innere Ordnung

Die Sätze stehen nicht beziehungslos nebeneinander, sondern sind folgerichtig aufeinander bezogen. Die Informationen werden in einer sinnvollen Reihenfolge angeboten.

Äussere Gliederung

Der Aufbau des Textes wird sichtbar gemacht. Zusammengehörige Teile sind übersichtlich gruppiert. z.B. durch überschriebene Absätze. Vor- und Zwischenbemerkungen gliedern den Text. Wesentliches wird von weniger Wesentlichem sichtbar unterschieden, z.B. durch Hervorhebung oder durch Zusammenfassungen.

Gliederung – Ordnung

Gegliedert
Folgerichtig
Übersichtlich
Gute Unterscheidung von
Wesentlichem und Unwesentlichem
Der rote Faden bleibt sichtbar
Alles kommt schön der Reihe nach

Ungegliedertheit - Zusammenhanglosigkeit

Ungegliedert
Zusammenhanglos, wirr
Unübersichtlich
Schlechte Unterscheidung von
Wesentlichem und Unwesentlichem
Man verliert oft den roten Faden
Alles geht durcheinander

Die Merkmale Ordnung und Gliederung bewirken, dass sich der Leser oder Zuhörer zurechtfindet und die Zusammenhänge sieht.

Ein Beispiel für Gliederung: Was ist Raub?

In der ersten Fassung geht alles durcheinander, in der zweiten Fassung ist alles schön geordnet und das Wesentliche hervorgehoben. Schon bei diesen ziemlich kurzen Texten erhöhen Gliederung und Ordnung spürbar die Verständlichkeit. Noch wichtiger ist dieses Merkmal bei längeren Texten oder Reden, denn je länger diese sind, desto leichter kann man die Übersicht verlieren.



Dazu zwei Beispiele

Ungegliederte Fassung

„Jemand wendet gegen einen anderen Gewalt an. Das ist Raub, es gehört ihm nämlich nicht. Er will es für sich behalten, was er ihm wegnimmt. Zum Beispiel ein Bankräuber, der dem Angestellten mit der Pistole droht. Auch wenn man jemandem droht, dass man ihm etwas Schlimmes antun wird, ist es Raub.“

Gegliederte Fassung

„Raub ist ein Verbrechen: Jemand nimmt einem anderen etwas weg, das ihm nicht gehört. Er will es behalten. Dabei wendet er Gewalt an oder droht dem anderen etwas Schlimmes an. Drei Dinge sind wichtig:

Etwas wegnehmen, was einem nicht gehört
es behalten wollen

Gewalt oder Drohung

Beispiel: ein Bankräuber droht dem Angestellten mit der Pistole und nimmt sich das Geld.

Kürze und Prägnanz

Bei diesem Merkmal geht es um die Frage: Steht die Länge des Textes in einem angemessenen Verhältnis zum Informationsziel? Eine knappe, gedrängte Ausdrucksweise bildet das eine Extrem, eine ausführliche und weitschweifige das andere. Solche Weitschweifigkeit beruht z.B. auf der Darstellung unnötiger Einzelheiten, überflüssigen Erläuterungen, breitem Ausholen, Abschweifen vom Thema, umständlicher Ausdrucksweise.

Kürze und Prägnanz

Sehr kurz
Aufs Wesentliche beschränkt
Gedrängt
Aufs Lehrziel konzentrier
Knapp
Jedes Wort ist notwendig

Weitschweifigkeit

Sehr lang
Viel Unwesentliches
Breit
Abschweifend
Ausführlich
Vieles hätte man weglassen können

Beispiel für Kürze und Prägnanz: Was ist Raub?



Im folgenden Beispiel ist die Ausführung einmal unnötig lang, der zweite Text beschränkt sich auf das Wesentliche.

Weitschweifige Fassung

„Ja Raub, das darf man nicht machen. Raub ist ein verbotenes Verbrechen. Man darf es nicht mit Diebstahl verwechseln. Diebstahl ist auch ein

Verbrechen, aber Raub ist doch noch etwas anderes. Angenommen, jemand raubt etwas. Was heisst das? Das heisst, er nimmt einem anderen etwas weg, was ihm nicht gehört, um es für sich zu behalten. Das ist natürlich nicht erlaubt. Jetzt muss aber noch etwas hinzukommen: Während der Verbrecher die Sache wegnimmt, wendet er Gewalt an gegenüber dem anderen, zum Beispiel: er wirft ihn einfach zu Boden oder er schlägt ihn bewusstlos, dass er sich nicht mehr wehren kann. Es kann aber auch sein, dass er nur droht, dem anderen etwas anzutun. Auch dann ist es Raub, und der Mann oder die Frau wird wegen Raubes bestraft.“

**Kurze und prägnante
Fassung**

„Ein Verbrechen. Wer einem anderen etwas wegnimmt, was ihm nicht gehört, um es zu behalten, begeht Raub. Hinzukommen muss, dass er dabei Gewalt anwendet gegen den anderen oder dass er ihn bedroht.“

Anregende Zusätze

Dieses Merkmal bezieht sich auf anregende Zusätze, mit denen ein Schreiber oder Redner bei seinem Publikum Interesse, Anteilnahme, Lust am Lesen oder Zuhören wecken will. Zum Beispiel: Ausrufe, wörtliche Rede, rhetorische Fragen zum Mitdenken, lebensnahe Beispiele, direktes Ansprechen des Publikums, Auftretenlassen von Menschen, Reizwörter, witzige Formulierungen, Einbettung der Information in eine Geschichte.

Anregende Zusätze

Anregend
Interessant
Abwechslungsreich
Persönlich

Keine anregenden Zusätze

Nüchtern
Farblos
Gleichbleibend neutral
Unpersönlich

**Beispiel für anregende
Zusätze:**

Was ist Raub?



Ohne ausschweifend zu sein ist das zweite Textbeispiel interessanter und viel abwechslungsreicher als dasjenige ohne Anregungen.

**Nichtanregende
Fassung**

„Jemand nimmt einem anderen etwas weg. Er will es behalten, obwohl es ihm nicht gehört. Beim Wegnehmen wendet er Gewalt an oder er droht dem anderen, dass er ihm etwas Schlimmes antun werde. Dieses Verhalten (Wegnehmen mit Gewalt oder Drohung) heisst Raub. Raub wird mit Gefängnis oder Zuchthaus bestraft.“

Anregende Fassung

Nimm an, du hast keinen Pfennig Geld in der Tasche. Aber was ist das? Da

geht eine alte Dame mit ihrer Handtasche über die Strasse: Du überlegst nicht lange: Ein kräftiger Schlag auf den Arm, und schon bist du mit der Tasche auf und davon. 'Haltet den Dieb!', ruft die Dame, weil sie es nicht besser weiss. Richtiger müsste Sie rufen: 'Haltet den Räuber!', denn wenn man dabei Gewalt anwendet oder Drohungen ausstösst, dann ist es Raub. Und wie endet die Geschichte? Nun, meistens endet sie im Knast."

Feedback

Sensibles Feld

Im linguistischen Modell haben wir von der Bedeutung des Loops gesprochen. Das Fliegen von Schleifen ist in der Kommunikation unerlässlich da, wo es die Vermutung von Missverständnissen gibt. Allerdings kommen an dieser Stelle häufig persönliche, emotionale Elemente ins Spiel, was Feedback zu einer sensiblen Angelegenheit macht.

Grundsätzliches zum Feedback

Was heisst „Feedback“?

Feedback heisst Rückmeldung geben. Dies kann auf der Sachebene geschehen oder auch auf der Personenebene. Feedback bedeutet, den anderen darüber zu informieren, was ich von ihm gehört und/oder an ihm gesehen habe und wie dies auf mich wirkt (wie ich es verstanden habe).

Feedback hat mit zweierlei Wahrnehmung zu tun: mit der Wahrnehmung des andern und mit meiner Selbstwahrnehmung: Dabei ist wichtig, sich bewusst zu machen, dass jede Wahrnehmung selektiv, situativ und subjektiv ist.

Selektiv

Weil wir immer aus dem gesamten Informationsangebot das auswählen und dann wahrnehmen, was uns bedeutungsvoll erscheint. Dies geschieht meist unterhalb unserer Bewusstseinsschwelle.

Situativ

Weil jedes Verhalten in einer bestimmten Situation einen bestimmten Sinn hat und sich die Situation laufend ändert. Das bedeutet, dass man aus einer einzelnen Beobachtung heraus nichts über einen Menschen weiss, sondern nur etwas über sein Verhalten in einer konkret erlebten Situation.

Subjektiv

Weil es mit dem individuellen Wertesystem jedes Einzelnen zu tun hat, was er wahrnimmt und wie er es bewertet. Was den einen stört, kann einem anderen gefallen. Deshalb sagt das Feedback auch mehr über den aus, der es gibt, als über den, der es erhält.

Feedback ist also keine Wertung oder Deutung, keine Interpretation oder Beurteilung, keine Provokation und erst recht kein Vorwurf. Erst als Information darüber, was ich gehört und gesehen habe und wie ich es erlebt habe, entwickelt Feedback seine Stärke: als Kontrollmöglichkeit, als „Spiegel“ für den

Partner.

In einer Sitzung ist Feedback zu geben die einfachste Möglichkeit, vermutete Missverständnisse auszuräumen.

Regeln für richtiges Feedback

Häufig entsteht das Bedürfnis Feedback zu geben in Situationen, wo etwas schiefgelaufen ist, Fehler gemacht wurden, der Feedbackgeber Einwände oder Korrekturen vermitteln will. Der Feedbackgeber ist also häufig selber auch emotional engagiert, und auch beim Feedbacknehmer ist mit Emotionen, persönlicher Betroffenheit oder auch nur Überrumpelung zu rechnen. Es ist deshalb angebracht, einige Regeln zu beachten.

- 1. Prüfen Sie die Bereitschaft des Empfängers**

Einem andern Feedback zu geben heisst, ihm gegenüber offen zu sein. Prüfen sie daher das Mass und den Zeitpunkt Ihrer Offenheit. Lassen Sie den andern Zeit, sich an ihr Feedback zu gewöhnen. Ungewohnte Offenheit kann auch schockierend sein und die Bereitschaft des andern, Ihnen zuzuhören, blockieren. Gehen Sie also langsam vor.
- 2. Prüfen Sie die Angemessenheit Ihres Feedbacks**

Prüfen Sie, ob Ihr Feedback wirklich hilfreich für den anderen und ob es dem Gesprächsverlauf angemessen ist. Denken Sie also vorher darüber nach, ob Sie vielleicht nur Ihre eigenen Aggressionen loswerden wollen. Ist die Information, die Sie Ihrem Partner geben, wichtig für und die besprochenen Sache.
- 3. Prüfen Sie den Zeitpunkt Ihres Feedbacks**

Seien Sie spontan in Ihren Informationen. Lassen Sie Ihren Ärger nicht gären. Sie helfen Ihrem Gesprächspartner am besten dadurch, wenn Sie sich nicht auf früheres Verhalten, sondern auf das hier und jetzt beziehen.
- 4. Prüfen Sie das Mass Ihres Feedbacks**

Beziehen Sie sich nur auf das aktuelle Verhalten Ihres Gesprächspartners. Es ist zwar schön, einmal Dampf abzulassen. Mit einer umfassenden Charakteranalyse kann der andere aber wenig anfangen. Denken Sie daran, dass die Aufnahmefähigkeit des Menschen für neue Informationen begrenzt ist.
- 5. Prüfen Sie, ob Ihr Feedback vom Empfänger erbeten wird**

Denken Sie daran, dass jeder Mensch Wahrnehmungsschranken hat. Er kann nur einen Teil der Informationen aus seiner Umwelt aufnehmen, und auch das nur, wenn er offen ist. Prüfen Sie, ob Ihr Gesprächspartner wirklich an Ihren Informationen interessiert ist. Am besten ist es, wenn der Empfänger des Feedbacks dieses selbst erbittet, indem er z.B. fragt: „Sehe ich das jetzt falsch?“
- 6. Seien Sie konkret in Ihrem Feedback**

Sagen Sie nicht allgemein: „Sie sind dominant...arrogant... Sie machen Ausflüchte...“. In etwa bedeutet das nämlich: dominant, arrogant, Ausflüchte machen – das ist Ihre Persönlichkeit. Sagen Sie also konkret, was Sie hier und jetzt wahrnehmen „Jetzt haben Sie mich unterbrochen...“.
- 7. Seien Sie beschreibend in Ihrem Feedback**

„ Sie haben ja Komplexe!“ „Sie wollen nur Ihre Weste reinwaschen!“ – Mit solchen Aussagen interpretieren Sie das Verhalten Ihres Gesprächspartners. Aber solche psychologischen Hypothesen helfen nichts. Interpretationen wirken meist überheblich, und erzeugen entsprechende Abwehrreaktionen. Beziehen

Sie sich in Ihren Informationen immer nur auf das Ihnen sichtbare Verhalten.

- | | |
|---|---|
| 8. Auch Positives rückmelden | Nicht gemeint ist die sogenannte Sandwichmethode: „Sie haben sich wirklich Mühe gegeben, aber sehen sie mal hier...“ es folgt eine ausführliche Fehleranalyse und zum Schluss heisst es aber „nichts für ungut, wir machen alle mal Fehler“. Die positiven Aussagen am Anfang und Ende werden als das empfunden, was sie tatsächlich sind: ein Trostpflasterchen. Wenn ich hauptsächlich die Negativlupe auflege, wird auch ein aufmunternder Gesprächsbeginn nicht darüber hinwegtäuschen, dass das „dicke Ende“ noch folgen wird. Positives Feedback sollte unabhängig von Negativrückmeldung gegeben werden, um glaubwürdig zu sein. Durch die Verbindung mit einer Fehlermeldung wird es ständig entwertet. |
| 9. Klären Sie Ihre Motive für Ihr Feedback | Denken Sie daran, dass hinter Ihren Informationen auch eigene Bedürfnisse und Wünsche liegen. Geben Sie also auch bekannt, welche Gefühle das Verhalten Ihrer Gesprächspartner in Ihnen auslöst, und warum Sie jetzt ein Feedback liefern. Fragen Sie sich selber: Was empfinde ich dabei? Warum sage ich das jetzt? Was will ich eigentlich erreichen? |
| 10. Prüfen Sie, ob Ihr Feedback richtig ankommt | Signale werden nie ohne Störungen übermittelt. Ihr Gesprächspartner kann Sie auch falsch verstanden haben. Prüfen Sie daher beim geben von Feedback auch die Reaktion des Empfängers. |
| 11. Prüfen Sie Ihre eigene Urteilsfähigkeit | Fragen Sie sich zuerst, ob es Ihnen Ihre eigene Gefühlslage im Augenblick erschwert, den andern richtig wahrzunehmen. Vielleicht sind Sie „blind“ vor Wut? Haben es die andern auch so erlebt oder gesehen? Diese Frage bewahrt Sie davor, den andern nur mit Scheuklappen zu sehen. |
| 12. Beschreiben statt bewerten | Was habe ich beobachtet, welches Verhalten genau hemmt den Arbeitsablauf?
Statt: Wie finde ich das vom anderen?
„Sehen Sie einmal hier, ihre Schrift war für ihre Mitarbeiter schwer zu entziffern während ihrer Abwesenheit. Daraus sind Schwierigkeiten entstanden...“
Statt: „Nun sagen sie mal, was haben sie sich bei dieser Schlamperei gedacht...?“ |
| 13. „Ich“ statt „Du“ Aussage | Ich-Botschaften senden bedeutet, dass man Mitteilungen über eigene Gefühle und über seine Beziehung zum anderen macht und sich nicht hinter allgemeinen oder rein sachlichen Formulierungen versteckt. Du-Aussagen schieben das Problem dem andern zu. Sie arten leicht in Vorwürfe aus. |
| 14. Unmittelbar auf konkretes Verhalten beziehen | Es lohnt sich, die sogenannten Kleinigkeiten anzusprechen, weil sie konkret sind und weil so verhindert wird, dass am Ende eine „Globalrechnung“ steht, in der keine konkreten Sachverhalte mehr benannt werden können, sondern der angestaute Ärger in allgemeinen Werturteilen über die Person des andern sich |

Luft zu machen versucht. Das Gegenüber erhält keine konkrete Handlungsanweisung, sondern geht aus dem Gespräch mit dem diffusen Gefühl heraus, dass jemand sehr unzufrieden bzw. wütend auf ihn/sie ist aber er/sie weiss nicht, was tun.

15. Keine Absichten unterstellen

„... wahrscheinlich war Ihnen das mal wieder zu unbequem, da haben Sie sich es eben leicht gemacht.“ Woher weiss ich eigentlich so genau, weshalb der andere dies oder jenes macht? Motive und Absichten, die ich dem anderen unterstelle, sind zum einen immer Spekulation und beinhalten zum andern persönliche Bewertungen.

16. Feedback muss umkehrbar sein

„Was ist denn das hier für ein Mief?“. Zielsicher steuert der Chef das Fenster an. Die Vorstellung, der Mitarbeiter verhielte sich selbstverständlich ebenso beim Betreten des Chefzimmers, dürfte uns einigermaßen unrealistisch erscheinen. Effektive Zusammenarbeit ist aber nur möglich, wenn Feedback grundsätzlich reversibel, d.h. in beide Richtungen von gleicher Achtung vor dem Anderen getragen ist. Ich bringe mein Feedback so zum Ausdruck, wie ich mir wünschen würde, dass es mir gegenüber formuliert wird.

17. Ernst nehmen

Ernst nehmen als Prinzip der Themenbearbeitung (z.B. in einer Problemstellung oder in einem Konflikt) bedeutet, dem Gesprächspartner zu zeigen, dass man ihn und seine Thema-Wahrnehmung grundsätzlich anerkennt (Die Sache mit der Kartoffel).

18. Transparent machen

Transparent machen bedeutet, die eigenen Beweggründe und Ziele, die das Verhalten bestimmen, dem anderen aufzuzeigen (z.B. im Konflikt).

19. In der Gegenwart bleiben

Bei Konflikten bleibe ich in der Gegenwart verankert. Ich konzentriere mich auf das, was jetzt geschieht. An diesem Punkt zeigen sich Lösungen.

20. Keine Schuldzuweisungen

Meine Urteile hebe ich für später auf. Schuldzuweisungen beheben kein Problem.

21. Widerstände nutzen

Wenn ein Widerstand auftaucht, erforsche und nutze ich ihn, statt meine Kräfte an ihm zu messen.

22. Gefühle anerkennen

Wenn starke negative Emotionen auftreten, erkenne ich Gefühle an und frage: „Was muss jetzt geschehen? Was muss geändert werden? Was kann ich tun, um diese Energie konstruktiv einzusetzen?“

Kommentar

Diese Regeln sollen Sie erst einmal sensibilisieren auf die zu erwartenden Schwierigkeiten beim Feedback-Prozess. Erwarten Sie nicht, dass Sie alle Regeln auf Anhieb beachten können.

Grundlagen der monologischen Rhetorik

Interaktivität contra Monologe

Eigentliche Monologe kommen je länger desto mehr aus der Mode. Der moderne Mensch ist gewohnt und erwartet, dass Kommunikation interaktiv ist. Das lässt sich auch an der Entwicklung der modernen Medien ablesen, die je länger desto interaktiver werden; angefangen beim Radio über das Fernsehen bis hin zu den Chatrooms des Internets.

Das Merk Würdige merkbar machen

Die antike Rhetorik war als vorwiegend monologisches Lehrgebäude angelegt. In einer weitgehend von Mündlichkeit bestimmten Welt war es unabdingbar, das zu Sagende so zu formulieren, dass die Zuhörer es sofort behalten konnten und durch die Klarheit und Folgerichtigkeit der Gedanken überzeugt wurden. Aus dieser im Grunde methodisch-didaktischen Haltung der Rhetorik können wir auch heute noch eine Menge lernen.

Die Grundfrage lautet: **Wie kann ich das Merk-Würdige merkbar machen?**

Die Arbeitsfelder der monologischen Rhetorik

Denken kommt vor Reden

Schon die antike Rhetorik war deshalb in erster Linie eine Denkschule und erst in zweiter Linie eine Redeschule. Das spiegelt sich auch in ihren Arbeitsfeldern wieder.

Inventio

Das Erfinden. Das Erkennen des Gegenstandes, des Themas eines Textes: Was gehört überhaupt in einen Text hinein? Worum geht es? Im weiteren auch das Finden von Argumenten, Gedanken und Beweisen.

Dispositio

Das Anordnen. Der Aufbau des Textes unter Berücksichtigung der Sachstruktur und der rhetorischen Ziele: Wozu muss in welcher Reihenfolge die Rede sein? Was will ich mit meinem Text erreichen?

Elocutio

Der Ausdruck. Die Wahl der richtigen Stilebene, die Tugenden der guten Texterin, des guten Texters in seinem Umgang mit Sprache: leicht verständlich, ansprechend, kurz, klar, geordnet und sprachlich richtig.

Memoria

Das Einprägen. Technik und Methodik der Gedächtnisschulung (fällt beim Texten natürlich weg).

Actio

Eigentlich: Die körperliche Beredsamkeit (worauf der gute Redner beim Reden und Auftreten alles achtet) hier: Die äussere Form eines Textes, die optisch ansprechende Form eines Auftritts.

Abgrenzung

Im Zusammenhang dieses Moduls interessiert uns nur der Aspekt der Vorbereitung eines Gesprächsbeitrages.

Näheres zur Rhetorik - die heute weitgehend in der Präsentationstechnik gelehrt wird, finden Sie in dem entsprechenden **Modul**.

Fazit: Regeln für Redner und Regeln für Zuhörer

An dieser Stelle seien deshalb nur einige Regeln für Redner herausgegriffen - dies auch im Sinne eines Fazits dieses Kapitels

Regeln für Redner

Der Erfolg einer Rede, einer Diskussion, eines Gesprächs hängt unter anderem entscheidend vom Verhalten der einzelnen Teilnehmer in den beiden möglichen Rollen des Redners und Zuhörers ab. Dieses Verhalten kann kommunikationsfördernd oder –hemmend sein. Für beide Rollen gibt es eine Reihe erprobter Verhaltensregeln, die auf den Erkenntnissen der Kommunikationspsychologie beruhen. Ihre Befolgung muss sorgfältig eingeübt werden.

Lautstärke

Die Stimme soll weder zu laut noch zu leise sein. Geschrei stösst ab, Beinahe-Flüstern wirkt unsicher und desinteressiert. Der Redner redet so laut, wie es die äussere Situation erfordert. Er benutzt die Lautstärkenwechsel als Stilmittel.

Blickkontakt

Der Redner muss sich an die Zuhörerschaft als Ganzes wenden. Spricht er ständig nur Einzelne an, so degradiert er die anderen Zuhörer zu Beobachtern. Der Blickkontakt ist für den Redner ein wichtiges Kontrollmittel.

Sprechtempo

Wem daran liegt, dass er verstanden wird, spricht langsam, jedoch nicht so langsam, dass sich seine Zuhörer als Idioten vorkommen. Das Sprechtempo ist vom Redehalt abhängig: sehr schwer Verständliches wird langsam vorgetragen.

Kürze

Reden oder Gesprächs- und Diskussionsbeiträge sollen immer so kurz wie möglich sein. Erstens ist das Fassungsvermögen der Zuhörer beschränkt und zweitens wollen sie ja vielleicht auch mal was sagen.

Ordnung

Je klarer die Gedanken, desto besser die Kommunikation. Zusammengehöriges zusammen, Verschiedenes getrennt. In Reden nicht nur Ordnung haben, sondern auch Ordnung zeigen. In Diskussionen sollte der Vortragende damit beginnen, dass er an die Ausführungen des Vorredners anknüpft, dann seine eigenen Gedanken darlegt und schliesslich versucht, seine Ausführungen im Gesamtthema zu situieren.

Klarheit

Die Sprache sollte klar und eindeutig sein. Je klarer der Gedanke, desto klarer die Formulierung, desto besser das Verständnis. Zusätzliche Stimulanz hilft verstehen.

Regeln für Zuhörer

Wer diese Regeln beachtet, wird wohl ein besserer Redner werden. Allerdings nützt das für die Kommunikation erst dann etwas, wenn auch die Zuhörer besser zuhören.

Einstimmung auf Partner und Sache	Der aktive Zuhörer stimmt sich emotional auf den jeweiligen Redner ein und reflektiert sein Verhältnis zu ihm, damit er den Beziehungsaspekt möglichst vom Sachaspekt unterscheiden kann.
Blickkontakt	Die Beobachtung des jeweils Sprechenden vermindert die Gefahr der Ablenkung und ermöglicht die Deutung der Körpersprache. Man braucht dem Redner durchaus nicht an den Lippen zu hängen, aber man soll ihn (auch während des Notizennehmens) immer wieder in den Blick fassen.
Konzentriert und lückenlos zuhören	Es besteht immer die Gefahr, dass man nur das hört, was man will – oder überhaupt nur noch mit halbem Ohr hinhört, weil man innerlich bereits damit beschäftigt ist, eine Entgegnung zu formulieren.
Den Gedankengängen folgen	Für den aktiven Zuhörer ist es faszinierend, möglichst rasch den Aufbau, die Struktur und das Ziel des Gehörten zu erfassen. Dieses frühzeitige Erkennen ist nicht nur Voraussetzung für ein sinnvolles Mitschreiben, sondern auch für zielgerichtete Fragen, überzeugende Argumente und aussagekräftige Antworten.
Verständigungsfragen	Aktive Zuhörer erkennt man unter anderem daran, dass sie präzise Verständigungsfragen stellen, um hemmende Verständnisbarrieren frühzeitig aus dem Weg zu räumen.
Ermunterungssignale	Zum aktiven Zuhören gehört schliesslich, dass man dem Redner/den Diskussionspartnern gelegentlich durch sogenannte Ermunterungssignale sein Interesse und seine geistige Empfangsbereitschaft bekundet. Das stimuliert den Redner.
Fazit	Es braucht nicht nur brillante Redner, die Zuhörerorientiert reden, es braucht auch brillante Zuhörer, die Rednerorientiert zuhören!