

## 2 Gelingende Kommunikation

Zwar ist den meisten bekannt, dass es bei Kommunikation immer um die Inhalte gehen sollte, weniger verbreitet ist die Erkenntnis, dass auch die Gestaltung der Beziehung wichtig ist: wie man zum Gesprächspartner steht. Letztendlich definiert die Beziehung sogar den Inhalt. Von welcher grundlegenden Bedeutung aber die Art der Beziehung zwischen zwei Kommunikationspartnern für das gegenseitige Verständnis ist, bleibt den meisten verborgen.

Der Psychologe Paul Watzlawick hat gesagt: „Man kann nicht nicht kommunizieren.“ Schon bevor man spricht, nimmt man den anderen wahr. Dies geschieht vor allem über die Ebene der nonverbalen Signale. Deswegen ist es gut, sich seiner eigenen Körpersignale bewusst zu sein. Denn ohne es zu wollen, spricht der Körper immer mit. Manchmal plaudert er Dinge aus, die wir lieber nicht offen gemacht hätten. Deshalb sind nicht bewusste Körpersignale ein häufiger Grund für Missverständnisse.

Als Beispiel: Ein Verkäufer sagt zu Ihnen, dass er Sie gerne beraten möchte, dabei schaut er, mit müde wirkenden Augen träumerisch in die Ferne und seine Mundwinkel sind nach unten gezogen. Vermutlich empfinden Sie seine Frage als unehrlich und möchten sich nicht von ihm beraten lassen.

## Körpersignale

Man kann die verschiedenen Signale der Körpersprache in fünf große Bereiche einteilen. Da ich in „100 Minuten für den kompetenten Auftritt“ sehr ausführlich auf dieses Thema eingegangen bin, hier nur eine kurze Zusammenfassung. Ich habe Sie im Umfang ihrer Wirkung gelistet, also je früher erwähnt, desto wirksamer:

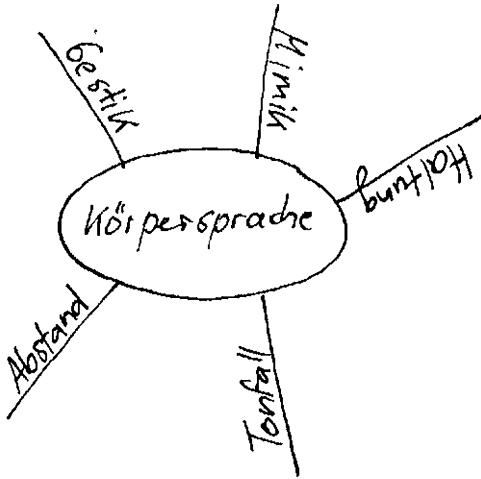


Abbildung 2-1: Körpersprache

Da ist zum ersten die Haltung zu nennen. Sie kann gerade oder gebeugt, offen oder verschlossen erscheinen. Ferner gibt es die Unterscheidung: gespannt und spannungslos. Gespannt verwechseln Sie in diesem Kontext bitte nicht mit angespannt oder verspannt. Spannungslos steht in der Körpersprache für lasch, energielos.

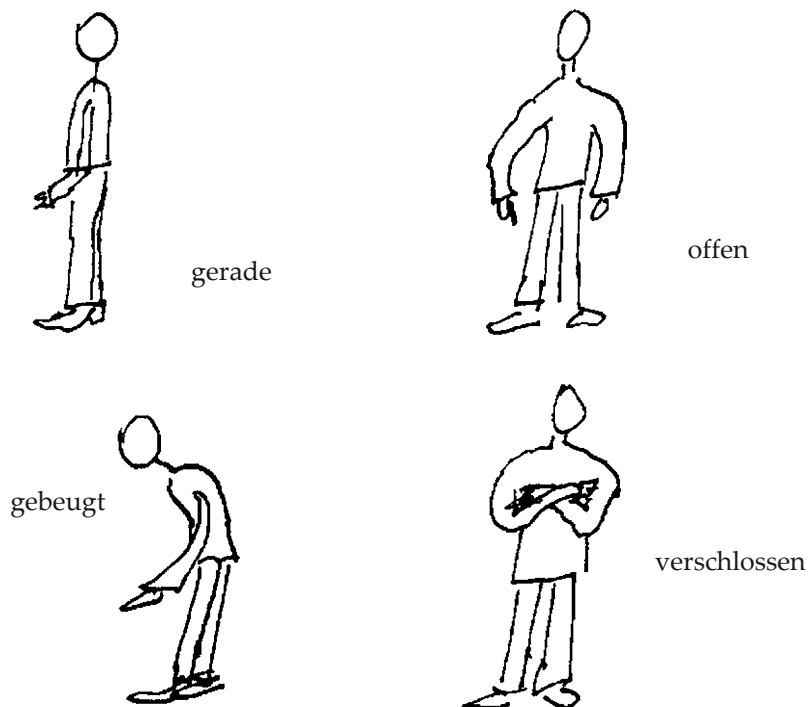


Abbildung 2-2: Haltungen

Zum zweiten möchte ich auf den Tonfall verweisen. Er kann sachlich-nüchtern, herrisch-laut, demütig-leise, verwaschen-undeutlich erscheinen. Pausen sind von Bedeutung und nichtsprachliche Töne wie Stöhnen oder Seufzen. Er kann mit Dialekt einhergehen.

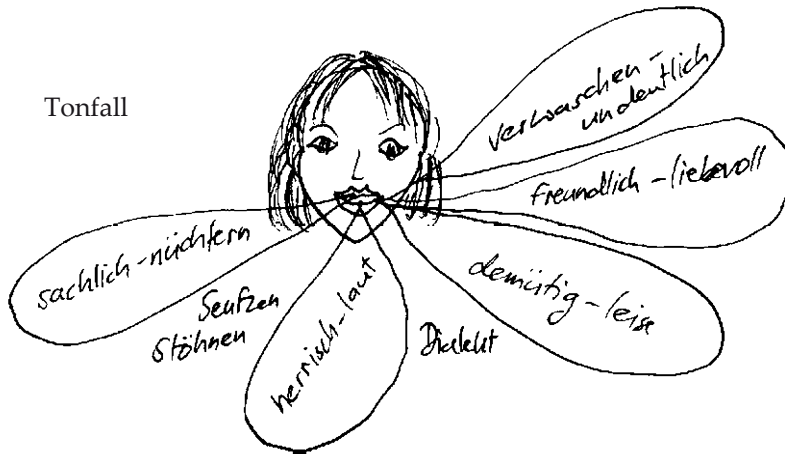


Abbildung 2-3: Tonfall

Als dritten Bestandteil möchte ich die Mimik nennen. Hier sind vor allem die Augen und der Mundbereich wichtig. Erscheint die Mimik freundlich-offen oder mürrisch-verschlossen, konzentriert, abgeschlafte oder wütend. Ist die Stirn gerunzelt, die Nase gerümpft? Sind die Mundwinkel nach oben oder nach unten gezogen, der Mund leicht geöffnet oder die Lippen aufeinandergepresst?

Augen  
„Fenster zur Seele“



Mund  
„Fenster zur Welt“

Abbildung 2-4: Mimik

Als vierter Punkt taucht die Gestik auf. Damit sind alle Bewegungen oder Berührungen gemeint, die von den Fingern, den Händen und den Armen bis zum Schulterbereich ausgeführt werden. Sie können auch hier in eine offene oder eine verschlossene Gestik unterscheiden. Zudem gibt es eine große und eine kleine Gestik. Menschen geben in der Gestik zuwendende und abwendende Signale.



Abbildung 2-5: Große Gestik



Abbildung 2-6: Kleine Gestik

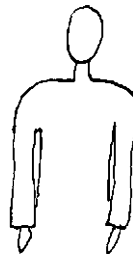
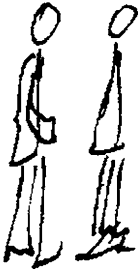


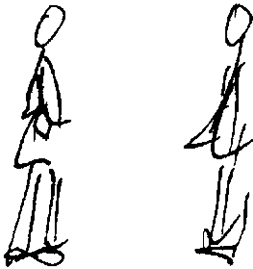
Abbildung 2-7: Keine Gestik

Zuletzt, sozusagen als fünftes Element, möchte ich den Abstand nennen. Hier unterscheidet man Bereiche. Wichtig in unserem Zusammenhang: In welcher Distanz steht jemand zu Ihnen? Wann verringert oder vergrößert er die Distanz? Wenn jemand einen Schritt von Ihnen zurücktritt, kann das heißen, er nimmt körperlich/geistig/psychologisch Abstand von Ihnen, Sie haben Mundgeruch oder er ist größer/kleiner als Sie und braucht mehr Entfernung, um Sie besser zu sehen. Oder Sie sind ihm zu nahe auf die Pelle gerückt, er entfernt sich, um sich besser zu fühlen. All dies geschieht meist unbewusst und Sie sind im Vorteil, wenn Sie sich die Signale bewusst machen.



intimer Abstand  
(0 bis 50 cm)

Abbildung 2-8: Distanzbereich intim



gesellschaftlicher Abstand  
(ca. eine Armlänge)

Abbildung 2-9: Distanzbereich gesellschaftlich

Gelingende Kommunikation im Team und auch anderswo erreichen Sie, wenn Sie mit Ihrem Kommunikationspartner in Bezug auf das Thema, um das es geht, einig sind und Ihre Beziehung klar ist. Sie misslingt, wenn Sie oder Ihr Kommunikationspartner unterschiedliche oder gegensätzliche Botschaften senden. Oder Sie sagen etwas und Ihre Körpersignale sind nicht kongruent – besagen also etwas anderes als die Worte ausdrücken.

Nicht nur das gesprochene Wort – nennt sich digitale Kommunikation – sondern vor allem die nonverbalen Äußerungen – zum Beispiel Lächeln, Wegschauen – teilen etwas mit. Angenommen, Sie erklären, Sie seien ganz offen für die Vorschläge der anderen und nehmen dabei eine verschlossene Haltung mit verschränkten Armen ein, gucken währenddessen woanders hin und pressen gleich danach die Lippen fest aufeinander.

Auf diese Art drückt Ihr Körper etwas anderes aus als Ihre Worte. Ich denke, in dem Fall kaufen Ihnen Ihre Teamkollegen die Offenheit nicht ab.

Kongruenz dagegen überzeugt immer. Diese kann sich in unserem Beispiel so ausdrücken: Sie zeigen eine offene Haltung, sind den Kollegen zugewandt, haben Blickkontakt zu allen mit weiten Augen und gleich nach Ihrer Aussage liegen Ihre Lippen locker aufeinander oder der Mund ist leicht geöffnet.

Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch, also auf beiden Seiten gleich oder komplementär – das heißt, gegensätzlich, aber sich ergänzend. Das drückt sich oft in Unterordnung aus, der eine hat die Oberhand über den anderen.

Bei einer symmetrischen Beziehungsform bemühen sich die Partner, Ungleichheit untereinander zu minimieren. Beide streben nach Gleichheit. Je partnerschaftlicher und ebenbürtiger eine Beziehung ist, desto klarer und auch einfacher gestaltet sich die Kommunikation.

Es ist nicht ganz einfach, dazu Beispiele zu finden, da sie vor allem von der Firmenkultur abhängen. Eine hierarchische Struktur drückt sich zum Beispiel darin aus, dass die Leitung hinter geschlossenen Türen agiert und gesiezt werden möchte.

Eine nicht hierarchische drückt sich durch offene Türen aus, man duzt sich und kann jederzeit zum Chef. Letztere ist besser geeignet für konstruktive Teamarbeit, da man nicht erst lange Entscheidungswege gehen muss, sondern immer gleich und schnell Antworten bekommt und dann rasch produktiv weiterarbeiten kann.

Nicht nur das gesprochene Wort, sondern vor allem die nonverbalen Äußerungen teilen etwas mit. Die Kategorien bestehen aus: Haltung, Tonfall, Gestik, Mimik und Abstand.

## 2.1 Es ist geglückt – erfolgreiche Kommunikation

Vielleicht ist die Definition einfacher, wenn wir uns überlegen, was ein erfolgreiches Gespräch auszeichnet. Erst einmal ist ein Gespräch dadurch charakterisiert, dass zwei oder mehr Menschen miteinander reden. Davon gehen alle aus, weshalb sie sich innerlich dagegen wehren, wenn das Gegenüber Monologe hält und sie sich zur Passivität verurteilt fühlen. Diese Einstellung gilt auch für ruhigere Menschen. Sie beanspruchen weniger Redeanteile, wollen aber auch zu ihrem Recht kommen.

Gerade im Team ist es wichtig, Gespräche produktiv zu führen. Wer das aktiv und erfolgreich gestalten will, muss sicherstellen, dass am Ende auch der oder die Gesprächspartner zufrieden sind. Ist das nicht der Fall, so wird der Gesprächspartner resignieren. Im schlimmsten Fall, wenn er das Gespräch als Niederlage empfindet, wird er versuchen, sich bei nächster Gelegenheit zu rächen. Wenn Sie nun ein rhetorisch oder verhandlungstechnisch besonders überlegener Mensch sind, dann dürfen Sie den anderen erst recht nicht spüren lassen, wie schwach er gegen Sie aussieht. Überreizen Sie Ihre Position, dann veranlasst das Ihr Gegenüber, mit anderen eine Koalition einzugehen, auch wenn sie sich sonst gegenseitig ablehnen.

### Persönlicher Kontakt

Grundsätzlich ist zu sagen, dass nichts die zwischenmenschliche Kommunikation so lebendig gestaltet wie das persönliche Gespräch. Bedenken Sie dies, wenn Sie sich daran machen, dem Kollegen schnell mal eine Mail zuzusenden, um ihn auf den Wissensstand zu setzen oder ihn um etwas zu bitten. Sicherlich haben wir mit Emails ein schnelles und effizientes Kommunikationsmittel gewonnen. Aber überlegen Sie mal, wie wenig zusätzliche Aspekte Sie über den digitalen Weg mitsenden können. Ihre Gefühle, die meisten aktuellen Bezüge und vor allem die Gestaltung des Beziehungsaspekts bleiben gänzlich auf der Strecke.

Die Oldschool-Form der Kommunikation über den persönlichen Kontakt ermöglicht vor allem:

- einen raschen Gedankenaustausch und damit eine schnelle Verständigung herbeizuführen
- neue Einsichten durch gegenseitige Impulse zu erarbeiten
- Mitteilungen über die Körpersprache wirkungsvoll darzustellen



- positive menschliche Beziehungen aufzubauen

Jeder Mensch erwartet in einem Gespräch, dass er bestimmte Bedürfnisse erfüllt bekommt. An was er konkret denkt, ergibt sich oft erst im Laufe des Gesprächs. Möchten Sie also ein Gespräch erfolgreich führen, dann müssen Sie überlegen, welche Bedürfnisse der andere haben wird und wie Sie diese – ohne sich selbst zu schädigen – erfüllen können. Die Aussage trifft nicht nur auf Gespräche im Team, sondern auf alle anderen Gespräche zu. Kommunikative Begegnungen mit bisher unbekannten Menschen gewinnen dadurch ihren Reiz, bringen jedoch auch Herausforderungen. Man muss sehr schnell checken, was den Gegenüber bewegt. Dies erfordert von Ihnen: hören Sie besonders sorgfältig zu, analysieren Sie schnell und zutreffend, reagieren Sie rasch und gehen auf den anderen ein.

Der Fehler vieler Menschen besteht darin, sich auf das zu versteifen, was sie erreichen wollen. Ihr Denken und Handeln wird dadurch stark kanalisiert und sie sind nicht mehr in der Lage, selbst elementare Bedürfnisse des anderen wahrzunehmen. Dann können diese auch nicht ausreichend berücksichtigt werden.

Entscheidend ist oft schon die Begrüßungsszene bei einem Gespräch, bevor die Gesprächspartner zur Sache kommen. Gerade in dieser Situation wird ein guter Bezug zum anderen hergestellt. Denn bei zwei Menschen, die sich zum ersten Mal begegnen, wird oft bereits in den ersten Sekunden klar, ob sie sich sympathisch finden. Es bedarf schwieriger Umdenkprozesse, um ein einmal gefälltes Urteil in der sachlich notwendigen Weise zu korrigieren.

Gelingende Kommunikation hat als Grundlage den persönlichen Kontakt und beginnt schon bei der Begrüßung. Bevorzugen Sie den Dialog statt den Monolog.

## 2.2 Dialogsicherheit

Wie erreichen Sie nun eine ausgeglichene Kommunikation im Team ohne in kommunikative Fallen zu tappen? Kommunikative Konflikte entstehen nicht erst aufgrund von Übertragungen, Verschiebungen oder Kränkungen, sondern die alltägliche, scheinbar „normale“ Kommunikation spielt sich oft so ab, dass keiner dem anderen richtig zuhört. Jeder monologisiert vor sich hin, ein Dialog findet selten statt.

Während der eine spricht, ist der andere bereits innerlich mit der Gegenrede beschäftigt. Am wichtigsten scheint es, den eigenen Standpunkt durchzusetzen. So kommt es zu Streit und Missverständnissen, weil keiner versucht, auf den anderen einzugehen und ihn zu verstehen. Hier gibt es eine einfache Technik, die in der Kommunikation von Teammitgliedern unverzichtbar ist.

Die Verständigung wird leichter, wenn Sie sich an den Sprachstil des Gegenübers anpassen. Jeder nimmt die Umwelt durch seine Sinne wahr: Sehen, Hören, Fühlen, Riechen, Tasten. Da Riechen in unserem Kulturkreis bei Erwachsenen etwas in den Hintergrund tritt und das Tasten im Businessbereich eher nicht vorkommt, können wir uns auf das Sehen, Hören und Fühlen beschränken.

Das NLP, neurolinguistisches Programmieren, konnte nachweisen, dass bei den meisten Menschen eine dieser Sinneswahrnehmungen im Vordergrund steht und sich einerseits im Sprachstil und andererseits in den Augenbewegungen äußert. Unter NLP sind verschiedene Techniken gemeint, mit denen die Kommunikation durchschaubarer gemacht wird. Die Methode geht von einem ganzheitlichen Persönlichkeitsbild aus und hat den Menschen mit all seinen Entwicklungsmöglichkeiten im Fokus.

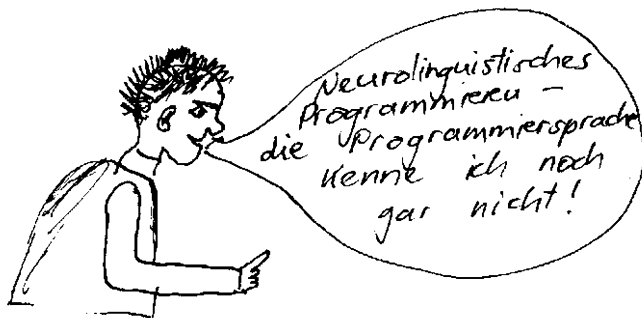


Abbildung 2-10: NLP – die Programmiersprache kenne ich gar nicht

Sie gewinnen Dialogsicherheit, wenn Sie den Gesprächspartner auf einer Wellenlänge erreichen. Beachten Sie hierzu seinen bevorzugten Sinneswahrnehmungskanal: Sehen, Hören oder Fühlen.

## 2.2.1 Rapport herstellen

Wenn zwei Menschen miteinander kommunizieren, gleichen sie sich unbewusst einander an. Vielleicht haben Sie auch schon den Ausdruck verwendet: „Wir schwimmen auf einer Wellenlänge.“ Sie gleichen in diesem Fall den Takt oder besser gesagt, die Frequenz Ihrer Bewegungen und Ihre Sprache, Ihre Körperspannung und Ihren Atemrhythmus Ihrem Gegenüber an. Der andere Begriff dafür ist: im Rapport zu sein.

Achten Sie mal darauf, wie Menschen gehen oder im Gespräch gestikulieren. Schnell fällt auf, dass ein Gleichklang entsteht, eine Ähnlichkeit der Bewegungen. Wenn Sie genauer hinschauen, werden Sie bemerken, dass die Angleichung um so schneller entsteht, je besser sich die beiden verstehen. Der eine wird langsamer und der andere schneller, je nachdem. Man könnte meinen, die beiden hätten sich vorher auf einen Takt geeinigt.

Über vielfältige Videoaufnahmen von Teilnehmern in Seminaren habe ich festgestellt, dass sich die Bewegungen immer ähnlicher werden, je sympathischer sich die Gesprächspartner sind. Die Gesten der Hände bewegen sich wie in einem gemeinsamen Tanz. Umgekehrt finden bei Menschen, die sich wenig sympathisch sind, wenig Tänzchen statt. An-

scheinend können sich diese Partner oder soll ich sagen Gegner, auf keinen gemeinsamen Tanzschritt einigen. Es kann auch sein, dass keiner dem anderen die Führung überlassen möchte. Wer tanzt, weiß, wie wichtig es beim Tanzen ist, dass einer führt und der andere sich führen lässt.

Schade ist es, wenn die Rapporterkennungsmerkmale nicht bewusst wahrgenommen werden können. Dies passiert häufig, weil sie nicht immer dem Bewusstsein gemeldet werden. Man empfindet dann eine schlechte Stimmung, spricht von unangenehmer Atmosphäre, wenn man zum Beispiel in ein Meeting kommt. Unbewusst nehmen Sie wahr, dass ein oder mehr als ein Teilnehmer keinen Rapport zeigt.

### **Fehlender Rapport diagnostiziert eine Störung**

Fehlender Rapport ist immer ein Anzeichen für eine Störung in der Kommunikation. Achten Sie deshalb auf Ihr Bauchgefühl und kümmern Sie sich erst darum, diese Störung aufzulösen, ehe Sie Ihr sachliches Anliegen weiterverfolgen. Nehmen Sie es wie die Warnlampe in einem modernen Fahrzeug, deren Leuchten Ihnen signalisiert, dass etwas nicht stimmt und auffordert, etwas zu tun. Dann fahren Sie in die Werkstatt und lassen zum Beispiel Öl nachfüllen.

Wenn dagegen Rapport hergestellt ist, fühlen Sie sich wohl. Im besten Sinne bedeutet Rapport: Aufmerksamkeit, Konzentration und Fokus auf den anderen. Man bezieht sich aufeinander und mit der Basis für Vertrauen, die dadurch geschaffen wurde, verläuft auch die Kommunikation wesentlich leichter. Schnell stellen Sie dann fest, dass dies durch eine Art Spiegelung des Körperausdrucks bestätigt wird. Um vom Beruf her ein Beispiel zu bringen: ein guter Verkäufer ist jemand, der sehr schnell Rapport herstellen kann. Das drückt sich dadurch aus, dass der Verkäufer bewusst oder intuitiv den Ausdruck des Kunden spiegelt. Dann fühlt sich der Kunde wohl und baut Vertrauen auf. Der Verkäufer weiß wie wichtig der Rapport ist und ihm ist bewusst, dass er ohne Rapport seinen Kunden nicht gewinnen wird, da dieser sich unwohl und unverstanden fühlt. Wer sich wohl fühlt, der kauft. Das kann man auf alle Bereiche übertragen, wer mit Ihnen im Rapport ist, der „kauft“ auch Ihre Ideen und Vorschläge.

Stellen Sie Rapport mit ihrem Gesprächspartner her. Je besser Sie mit ihm im Einklang sind, desto eher können Sie Ihren Standpunkt vermitteln. Bei fehlendem Rapport ist das nicht möglich, deshalb klären Sie die Situation, wenn Sie eine schlechte Stimmung wahrnehmen.

## 2.3 Gute Kommunikation ist kein Zufall

Gute, verständnisvolle Kommunikation ist kein Zufall, sondern kann zielgerichtet hergestellt werden. Bekommen sie keinen Draht oder keinen Rapport zu Ihren Teamkollegen, dann kann es hilfreich sein, festzustellen, was für ein Typ er ist. Beobachten Sie darum Ihre Teamkollegen und achten Sie darauf, was für einen Sprachgebrauch sie pflegen. Haben Sie erst erkannt, welche Sprechgepflogenheiten Ihr Kollege bevorzugt, fällt es Ihnen leichter, über einen ähnlichen Sprachgebrauch Rapport herzustellen. Ihr Kollege fühlt sich dann besser verstanden und sie erreichen gemeinsam die Teamziele leichter. Man unterscheidet in verschiedene bevorzugte Sinneskanäle – Dominanz genannt. Die Sinneswahrnehmungen, auf die es hier ankommt, sind Sehen, Hören und Fühlen.

### Sehdominanz

Die weitaus meisten Menschen sind „sehdominant“. Sie sprechen auffällig oft in Bildern und sagen zum Beispiel „Ich sehe...“, „Ich stelle mir das so vor...“, „Wie sieht das aus?“. Wenn Sie in Kontakt mit einem sehdominanten Gesprächspartner kommen möchten, erreichen Sie dies am besten, indem Sie ebenfalls eine bildhafte Sprache verwenden oder durch den Gebrauch von Bildmaterial. Dann sagen Sie zum Beispiel „Ist das Bild jetzt klar?“, „Kannst du das Problem sehen?“, „Blickst du durch?“.

### Weitere sehdominante Formulierungen

Perspektive, Überblick, Sichtweise, Einblick, Überblick, Vorsicht, Rücksicht zeigen, erleuchten, übersehen, schauen, sich vorstellen, aufblitzen, illustrieren, erscheinen, sichten, beobachten, übersehen, dämmern, einsetzen, hell, düster, klar, neblig, sichtbar, trübe, glänzend, deutlich, kurz-sichtig, kristallklar.

## **Gefühldominanz**

Die „gefühlldominanten“ Gesprächspartner, die eine kienästhetische Wahrnehmung haben, benützen in ihrem Sprachstil häufig Sätze wie „Ich fühle mich großartig“, „Dieser Kunde macht mir Bauchschmerzen“, „Mein Gefühl sagt mir...“, „Das fühlt sich für mich nicht gut an“. Um sich mit „gefühlldominanten“ Gesprächspartnern optimal zu verständigen, gebrauchen Sie gefühlsbetonte Sätze, zum Beispiel: „Was fühlst du bei diesem Projekt?“ oder „Wie empfinden Sie diese Vorgehensweise?“

### **Weitere kienästhetische Formulierungen**

Berührung, Leichtigkeit, Schwere, Druck, Spannung, Wärme, Behandlung, Regung, Einfühlsamkeit, festhalten, Kontakt herstellen, bewegen, anfassen, spüren, ausführen, beibehalten, einbringen, behandeln, abgrenzen beeindrucken, handeln, kalt, feucht, sanft, hart, fest, voll, rund, leer, erfüllt, zerstreut

## **Hördominanz**

Die „hördominanten“ Gesprächspartner benützen häufig Sätze wie „Bei mir klingt es“, „Ich höre wohl nicht recht“, „Es klingt so, als ob...“, „Wenn ich Sie so höre...“. Um bei solchen Gesprächspartnern gut anzukommen, gebrauchen Sie hörbezogene Wörter erfolgreicher als gefühls- oder sehbetonte Ausdrücke und Wendungen.

### **Weitere hördominante Formulierungen**

Debatte, Antwort, Harmonie, Musik machen, ganz Ohr sein, Geräusch, Klang, Dissonanz, Schweigen, Ankündigung, klingen, lauschen, widerhallen, einstimmen, abstimmen, diskutieren, nachfragen, stimmen, tönen, überhören, rufen, verstärken, laut, schrill, taub, unerhört, eingestimmt, hellhörig, stimmig

Überlassen Sie gute Kommunikation nicht dem Zufall. Verwenden Sie im Gespräch bewusst dieselbe Ebene von Formulierungen, die auch Ihr Gesprächspartner bevorzugt: sehdominante, kienästhetische, oder hördominante Formulierungen. Dadurch wird er Sie besser verstehen und sich besser verstanden fühlen.

### 2.3.1 Augensprache

Neben dem Sprachstil geben die Augenbewegungen Aufschluss über die vorherrschende Art der Sinneswahrnehmung, denn sie sind mit dem Wahrnehmungsprozess im Gehirn verbunden. Die Augenbewegungen ermöglichen also Rückschlüsse auf den Denk- und Fühlprozess des Gesprächspartners.

Wenn Sie Informationen, entsprechend dem bevorzugten Sinnessystem Ihres Gesprächspartners vorbereiten und senden, steigert dies Ihre Kommunikationsfähigkeit und der Kollege fühlt sich verstanden.

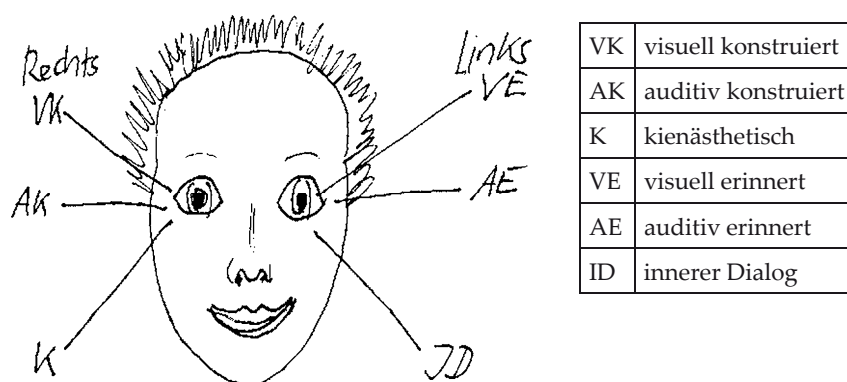


Abbildung 2-11: Gesicht und Augensprache

Dabei werden sechs verschiedene Pupillenstellungen unterschieden: Oben rechts, oben links, Mitte rechts, Mitte links, unten rechts, unten links. In diesen Bereichen werden Informationen in einer bestimmten Hirnregion mit einem bestimmten Sinneskanal verknüpft.

**Die Richtungsuteilung bezieht sich dabei auf die beobachtete Person.**

Die meisten Gesprächspartner bewegen die Augen nach oben, oder sie schauen geradeaus, wenn sie sich visuell etwas vorstellen.

Rechtshänder schauen in der Regel nach rechts oben, wenn sie sich an ein Bild erinnern, das sie schon einmal gesehen haben. Sie können das bei einem Gesprächspartner selbst überprüfen, indem Sie ihn fragen: „Welche Farbe hat der Teppich in deinem Auto?“ oder „Wie viele Fenster hat deine Wohnung?“ Wenn sich ihr Gesprächspartner aber etwas vorstellen

muss, das er noch nie gesehen hat und das er konstruieren muss, wird er meistens nach links oben schauen.

Stellen Sie einem Gesprächspartner die Frage „Kannst du hören, wie ein bestimmter Mensch, dem du sehr nahe bist, deinen Namen ausspricht?“ wird er, sofern er Rechtshänder ist, in der Regel seitwärts nach rechts schauen. Augenbewegungen nach links unten sind ein Hinweis darauf, dass der Gesprächspartner im Moment etwas fühlt. Der „sehdominante“ Gesprächspartner wird häufig Augenbewegungen nach oben machen oder geradeaus schauen. Hördominante Gesprächspartner schauen häufig seitwärts und gefühlsdominante Sender sehen häufig nach unten.

Allerdings sind diese Hinweise nicht auf alle Menschen zutreffend. Das wäre zu einfach, dazu sind wir Menschen zu komplex. Beim Linkshänder ist es oft so, dass er links oben erinnert und dafür rechts oben konstruiert. Was können Sie also mit diesen Informationen anfangen? Wichtig ist, dass Sie Ihre Wahrnehmung schulen. Dann achten Sie noch auf den Inhalt und allmählich wird es Ihnen gelingen, die Augensprache besser zu deuten. Wenn Ihr Kollege oder Ihr Kunde zum Beispiel die Augen immer nach rechts oben bewegt, also visuell erinnert und er Ihnen Bilder aus seiner Vergangenheit beschreibt, dann ist die Chance hoch, dass er visualisiert und sich erinnert. Diese Beobachtungen ermöglichen Ihnen, besser zu verstehen, was in Ihrem Gesprächspartner vorgeht. Im optimalen Fall verbessert sich dann auch Ihre Kommunikation mit dieser Person.

Benützen Sie für jeden Menschen die passende Terminologie, dann erreichen Sie ihn schneller und effektiver. Der weitere positive Effekt ist, dass sich der andere von Ihnen besser verstanden fühlt und deshalb kompromissbereiter sein wird.

Die Augenbewegungen des Gesprächspartners geben Ihnen weitere Hinweise auf seine bevorzugten Sinneskanäle.

### 2.3.2 Tipps für das aktive Zuhören

Menschen würden einander viel besser verstehen, wenn sie sich aufmerksamer zuhören würden. Oft denke ich, es müsste viel weniger gesprochen werden, wenn der andere achtsamer wäre und sich nicht nur mit den eigenen Gedanken beschäftigen würde.



Deshalb mein Rat: Konzentrieren Sie sich auf Ihren Gesprächspartner. Am besten bringen Sie Ihre Gesprächsbereitschaft durch Ihre Körperhaltung, Gesten und Mimik zum Ausdruck. Achten Sie dabei auch auf die nonverbalen Signale des anderen, wie sich zum Beispiel Tonfall und Lautstärke seiner Stimme verändern. Kristallisieren Sie aus der Masse der Informationen, die Sie erhalten, das zentrale Thema Ihres Gesprächspartners heraus. Übersetzen Sie sich komplizierte Fremdworte, die er benützt und vermeiden Sie selbst die Verwendung von zu vielen Fremdwörtern.

Überprüfen Sie Ihre Einstellung zum Thema. Ist Ihre Einstellung zu rigide, werden Sie vieles von dem, was Ihr Gesprächspartner sagt, nicht hören. Es kommt dann gar nicht bei Ihnen an. Denken Sie daran, dass Sie viermal schneller aufnehmen können, als ein Gesprächspartner sprechen kann. Überdenken Sie deshalb, was der Sender gesagt und nicht gesagt hat und was Sie sich dazu gedacht haben.

Strukturieren Sie das, was er gesagt hat und ziehen Sie eine gedankliche Summe. Denken Sie voraus, aber vermischen Sie eigene Ideen nicht mit denen des Senders. Versetzen Sie sich dazu in die Welt des Gegenübers.

Eliminieren Sie Störeinflüsse aus der Umgebung. Vermeiden Sie, dass Ihre Gefühle die Kommunikation beeinträchtigen, denn emotionale Filter können wichtige Aussagen blockieren. Deshalb hören Sie vorurteilsfrei und offen zu. Zerstreuen Sie Ihre Konzentration nicht durch eine Nebenbeschäftigung. Selbst am Telefon kann der andere hören, wenn Sie nebenher etwas anderes machen.

Signale und Reaktionen des Empfängers wie zum Beispiel Kopfnicken zeigen dem Sender, dass er verstanden wurde. Bekunden Sie durch Fragen Interesse. Hören ist ein aktiver Prozess. Vermeiden Sie aber Unterbrechungen oder vorschnelle Ratschläge. Fragen sind immer das bessere Mittel.

Fassen Sie bei Dialogen das, was gesagt worden ist, in Frageform zusammen: „Habe ich Sie richtig verstanden...?“ Wiederholen Sie das Gesagte und fassen Sie es dann zum Abschluss wertfrei und sachlich zusammen.

### 2.3.3 10 Hinweise für das gute Zuhören

1. Sprechen Sie nicht selbst. Wenn ich selbst spreche, kann ich nicht zuhören.
2. Entspannen und beruhigen Sie den Gesprächspartner. Zeigen Sie ihm, dass er frei sprechen kann. Stellen Sie das Telefon ab und schließen die Tür, dadurch schaffen Sie eine „erlaubende“ Umgebung, in der sich Ihr Gesprächspartner wohl fühlt.
3. Zeigen Sie Ihren Willen, zuhören zu wollen. Zeigen Sie Interesse und lesen Sie während des Gesprächs keine Post oder Emails.
4. Halten Sie Ablenkung fern. Kritzeln Sie nicht, stapeln oder blättern Sie keine Papiere um.
5. Stellen Sie sich auf den Gesprächspartner ein. Versetzen Sie sich in seine Situation, damit Sie seinen Standpunkt verstehen.
6. Bleiben Sie geduldig. Nehmen Sie sich Zeit. Unterbrechen Sie den anderen nicht.
7. Beherrschen Sie sich. Wenn Sie sich ärgern, interpretieren Sie die Worte Ihres Gegenübers falsch.
8. Bleiben Sie gelassen bei Vorwürfen und Kritik. Das bringt den anderen in Zugzwang. Streiten Sie nicht: Auch wenn Sie gewinnen, haben Sie verloren.
9. Stellen Sie Fragen. Damit ermutigen Sie Ihren Partner und zeigen Interesse.
10. Sprechen Sie nicht selbst. Dies ist der erste und letzte Hinweis, von dem alle anderen abhängen. Man kann nicht gut zuhören, solange man spricht! Der Mensch hat zwei Ohren, jedoch nur eine Zunge – deshalb sollte man mehr hören als sprechen.

### 2.3.4 „Ich will Ihnen mal was sagen ...“

Seien Sie im Gespräch zurückhaltend und bescheiden statt überheblich und arrogant. Arrogantes Verhalten bemerken Ihre Gesprächspartner sofort. Es ist der „Ich habe Ahnung und du nicht – Effekt“. Arroganz ist oft Verdrängung von Minderwertigkeitsgefühlen oder ganz einfach Dummheit. Belehrendes Verhalten ist Arroganz in milder Form, aber auch ebenfalls mit negativer Wirkung: „Ich will Ihnen mal was sagen...“.

Belehren Sie Ihren Gesprächspartner nicht. Vielleicht sind Sie klüger als er, aber was bringt es Ihnen, wenn Sie es ihm verletzend zeigen oder sagen? Wirkungsvoller und zweckmäßiger ist dagegen eine andere Metho-

de: Beziehen Sie Ihren Gesprächspartner ins Gespräch ein. Sagen Sie nicht: „Ich bin da ganz anderer Meinung“, sondern einfach: „Sind Sie nicht auch der Meinung?“ Nach einer solchen Formulierung können Sie nun – ohne Gefahr für den weiteren positiven Gesprächsverlauf – Ihren eigenen Standpunkt darlegen.

Wenn Sie auf eine Frage Ihres Gesprächspartners nicht gleich antworten können, vielleicht deshalb, weil Sie die Antwort gar nicht wissen, dann reagieren Sie nicht arrogant, sondern bleiben Sie lieber ruhig und gelassen. Brauchen Sie für die Formulierung Ihrer Antwort Bedenkzeit, fragen Sie einfach zurück: „Wie meinen Sie das?“ oder „Können Sie die letzte Frage präzisieren?“

Dadurch gewinnen Sie Zeit zum Nachdenken. Es ist außerdem nicht schlimm zuzugeben, dass man eine Antwort nicht weiß „Ich kann Ihre Frage im Augenblick nicht beantworten. Ich muss erst in den Bedingungen – Schriftverkehr o.a. – nachsehen. Wann darf ich Sie deshalb noch einmal anrufen?“ So etwas können Sie auch einem Kunden gegenüber sagen, dafür erhalten Sie Verständnis.

### **Positiv formulieren**

Warum haben sich eigentlich so viele Negativformulierungen in unsere Sprache eingeschlichen? Wir sollten unseren Wortschatz durchforsten und korrigieren: Negatives durch Positives ersetzen. Die positive Gesprächsführung macht aus jedem Gespräch einen Gewinn für alle Beteiligten. Wir können alles positiv formulieren, sogar das vermeintlich negative! Haben positive Formulierungen auch auf Sie eine positive Wirkung? Die Art und Einstellung, wie wir an Dinge herangehen, ist ganz entscheidend. Und Sie setzen hier die Akzente.

Auch andere Werte spielen eine entscheidende Rolle: Freundlichkeit, Entgegenkommen, Aufgeschlossenheit und Hilfsbereitschaft, um nur einige positive Grundeigenschaften zu nennen. Mit ihnen gewinnen Sie an Beliebtheit. Menschen mit solchen Eigenschaften besitzen meist die innere Ausgeglichenheit. Sie ist notwendig, um erstens zu bestehen und zweitens von Mitmenschen positiv „empfangen“ zu werden. Und es zählt die Einstellung zur Zukunft!

Alle diese Punkte sollten Sie und jeder andere mit ins Team einbringen. Sie prägen Ihr Verhalten und Ihre Wirkung nach außen.

Beachten Sie die Hinweise zum aktiven Zuhören. Obwohl sie sich nicht durch Kommunikation ausdrücken, prägt das Zuhören jedes Gespräch entscheidend. Belehren Sie Ihren Gesprächspartner nicht. Drücken Sie sich positiv aus, das prägt die Stimmung in eine produktive Richtung und verbessert die Laune aller Beteiligten.



Abbildung 2-12: Zuhören

<http://www.springer.com/978-3-8348-1975-8>

100 Minuten für konstruktive Teamarbeit  
Gemeinsam erfolgreich! Nicht nur für Techniker,  
Ingenieure und Informatiker  
Hörger-Thies, S.  
2012, XI, 153 S. 29 Abb., Softcover  
ISBN: 978-3-8348-1975-8