



Kommunikation

Modelle und Anwendungen



Inhaltsverzeichnis

Kommunikation ist das halbe Leben	2
Die Begriffe Information und Kommunikation	3

■ Grundlagen	5
Modelle	5
In Kürze	5
Die «technische» Seite der Kommunikation	6
Inhalts- und Beziehungsaspekte	8
Fünf Axiome	12

Senden	15
In Kürze	15
Wahr, ehrlich und überlegt	16
Verständlich formulieren	17
Klartext reden und schreiben	18

Empfangen	21
In Kürze	21
Reden ist Silber, Schweigen ist Gold	22
Nur mit halbem Ohr	23
Auf Empfang sein	24

■ Kommunikation	27
Feedback	27
In Kürze	27
Voraussetzungen	28
Feedback-Methoden	29

Metakommunikation	31
In Kürze	31
Wann Metakommunikation weiterhilft	32

Kommunikation in Gruppen	35
In Kürze	35
Merkmale eines erfolgreichen Teams	36
Prinzipien des Moderierens	37

Mit Störungen umgehen	39
In Kürze	39
Störungen auf den vier Ebenen einer Nachricht	40
Typologie unterschiedlicher Konferenzteilnehmer	42

Nonverbale Kommunikation	45
In Kürze	45
Die Sprache des Körpers	46
Weitere Begriffe und ihre Bedeutung in kommunikativen Prozessen	48

■ Anwendungen	49
Referieren	49
In Kürze	49
Vorbereitung ist die halbe Miete	50
Redeformen	52
Worauf beim Referieren zu achten ist	53

Argumentieren	55
In Kürze	55
Begriffe und Werkzeuge	56
Strategie – der übergeordnete Plan	56

Qualifizieren	61
In Kürze	61
Qualifikationsprozesse	62
Offen und aufrichtig kommunizieren	65

Konflikte lösen im Gespräch	67
In Kürze	67
Über den Konflikt	68
Regeln für Konfliktgespräche	69

Kommunikation im Coaching	73
In Kürze	73
Interview mit dem Weltmeister-Trainer Dany Ryser	74

Stichwortverzeichnis	77
Verwendete und weiterführende Literatur	79
Links	80

Kommunikation ist das halbe Leben

«Mit der Qualität zwischenmenschlicher Beziehungen steht und fällt unser Leben, trotz aller berechtigten Autonomiebestrebungen. (...) Und Menschen, die miteinander zu schaffen haben, machen einander zu schaffen. Das ist ein Grundgesetz, das können wir uns nicht aussuchen. Aber wohl ihnen, wenn sie dann vernünftig darüber reden können. Und dieses Vernünftig-darüber-reden-Können, darüber in eine produktive und gedeihliche Auseinandersetzung zu kommen, das ist eine Schlüsselqualifikation des Lebens.» (Friedemann Schulz von Thun anlässlich seiner Abschiedsvorlesung am 23. Oktober 2009 an der Universität Hamburg.)

Mittel und Wege, wie dieses Vernünftig-darüber-reden-Können verbessert und verfeinert, intensiviert und vertieft werden kann, sind in dieser Broschüre zusammengetragen. Die Auseinandersetzung mit dem Inhalt und dem persönlichen Kommunikationsverhalten soll sensibilisieren, die Aufmerksamkeit fokussieren, zum Experimentieren und Nachdenken anregen. Niemand soll sich als Folge dieser Auseinandersetzung zum Ziel setzen, von jetzt an jedes seiner Worte «auf die Goldwaage zu legen». Kommunikation ist auch ein spontan ablaufender Prozess – und soll es bleiben. Aber zwischendurch müssen dazu Fragen gestellt und Antworten gesucht werden.

Das Grundlagendokument richtet sich in erster Linie an Leiterinnen und Leiter, an Expertinnen und Experten von Jugend+Sport sowie an Studierende der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHSM. Daher sind – soweit sinnvoll – die theoretischen Teile durch Beispiele aus der Sportpraxis illustriert. Mit etwas Fantasie lassen sich diese auch auf andere kommunikative Situationen übertragen.

Die Autoren haben umfangreiches Material aus der Literatur und dem Internet zusammengetragen und gesichtet. Wo sie sich beim Erarbeiten eines Themas stark auf eine einzige Quelle stützten, ist diese im Text erwähnt. Im Übrigen sei auf das Medienverzeichnis am Schluss der Broschüre verwiesen.

Die Autoren bekennen sich ausdrücklich zur Gleichberechtigung der Geschlechter. Dennoch haben sie im Grundlagendokument «Kommunikation» auf die sprachliche Gleichbehandlung verzichtet. Daher wird häufig entweder die weibliche oder die männliche Form verwendet.

Die Begriffe Information und Kommunikation

Die Begriffe «Information» und «Kommunikation» sind zu unterscheiden. Im Rahmen dieser Broschüre gelten folgende Definitionen:



Information kann als dynamisch-aktiver (informieren) oder dynamisch-passiver (informiert werden) Prozess auftreten. Es geht dabei um das Übermitteln von Auskünften, Wissen, Meinungen, Werten, Gefühlen. Information ist die Botschaft. Kommunikation ist die Art und Weise des Überbringens der Botschaft.



Kommunikation ist ein Prozess (soziale Interaktion), bei dem mindestens zwei (Sender und Empfänger) oder mehrere Personen verbale und nonverbale Signale (Nachrichten) austauschen (sich mitteilen), in der Regel mit dem Ziel der Verständigung oder zumindest des Verständnisses. Kommunikation ist in diesem Fall Mittel zum Zweck. Sie hilft auch, zwischenmenschliche Beziehungen zu klären.

Reagiert der Empfänger auf die vom Sender erhaltene Botschaft und wird seinerseits zum Sender, führt dies zu einer Interaktion (Dialog, Gespräch). Der Sender codiert seine Information(en) und übermittelt sie auf einem Übertragungskanal (natürliche und technische Wege). Der Empfänger seinerseits decodiert (entschlüsselt) die Signale.

Sprechen Sender und Empfänger nicht die gleiche «Sprache» (verbal, nonverbal), ist eine Verständigung äusserst schwierig oder die beiden «missverstehen» sich. Es bedarf also einer semantischen Abmachung über die Bedeutung der verwendeten Zeichen.



Modelle

In Kürze

Aus der Fülle von Kommunikationsmodellen und -theorien werden gezielt einige wenige ausgewählt und vorgestellt. Diese bilden drei Gruppen:

- Modelle, die eher die «technische» Seite, den Ablauf der Kommunikation beleuchten. Dazu gehören die Lasswell-Formel und verschiedene Ausprägungen des Sender-Empfänger-Modells.
- Modelle, die Kommunikation vor allem als zwischenmenschlichen Prozess mit «Ober- und Untertönen» darstellen. Die bekanntesten sind das Eisberg-Modell (ursprünglich von Sigmund Freud), das Organon-Modell (Karl Bühler) und das Nachrichten-Quadrat mit den vier Schnäbeln und vier Ohren (Friedemann Schulz von Thun).
- Kommunikationstheorie von Paul Watzlawick, der in fünf Axiomen Grundsätzliches zur zwischenmenschlichen Kommunikation beschreibt.

Vereinfachende Modelle dienen dazu, komplexe Zusammenhänge zu verstehen und daraus – nach und nach – Konsequenzen für das eigene Denken und Handeln abzuleiten. Ihr Nachteil: Sie geben die Wirklichkeit nur mehr oder weniger genau wieder und lassen sich daher nur beschränkt auf alle Situationen anwenden. Modelle sind bloss vereinfachende Darstellungen der Wirklichkeit und nicht die Wirklichkeit selbst. Sie haben nicht die Aufgabe, Zusammenhänge zu erklären, sondern sichtbar zu machen und verständlich darzulegen.

Die «technische» Seite der Kommunikation

Präzise und verständlich auf den Punkt gebracht

Harold Dwight Lasswell (US-amerik. Kommunikationswissenschaftler, 1902–1978) beschreibt 1948 die (Massen-) Kommunikation in einem kurzen griffigen Satz: WER sagt WAS in welchem KANAL zu WEM mit welchem EFFEKT? (Who says what in which channel to whom with what effect?).

Dabei bedeuten:

WER
Kommunikator, Quelle oder Sender

WAS
Nachricht, Inhalt der Botschaft, z.B. eine persönliche Mitteilung, Information, Werbebotschaft usw.

In welchem KANAL
Medium, womit die Nachricht vom Sender zum Empfänger gelangt, z.B. Telefon, Printmedium, Plakat usw.

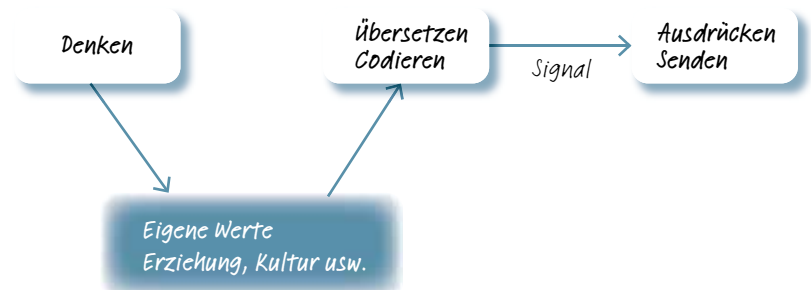
Zu WEM
Empfänger der Botschaft. Die Information muss auf die Zielgruppe abgestimmt sein.

Mit welchem EFFEKT
Wirkung, welche die Information beim Empfänger erzielen soll, z.B. Meinungsänderung, Kaufentscheid, Handlung usw.

Die Lasswell-Formel betrachtet Kommunikation mehrheitlich aus der Sicht des Senders und nicht als wechselseitigen Prozess zwischen Gesprächspartnern. Sie eignet sich als Checkliste, wenn – vorbereitet oder spontan – einer definierten Zielgruppe eine klare Botschaft übermittelt werden muss. Beispiel: Ein Fussball-Trainer informiert sein Team über das nächste Spiel und den Gegner.

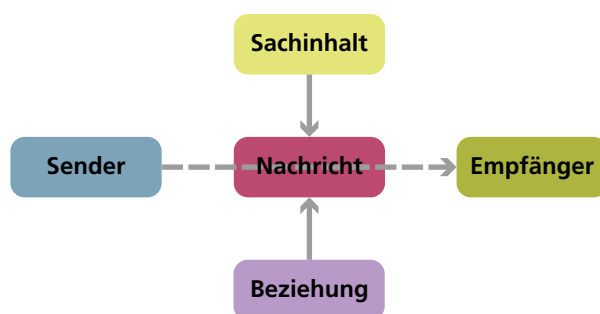
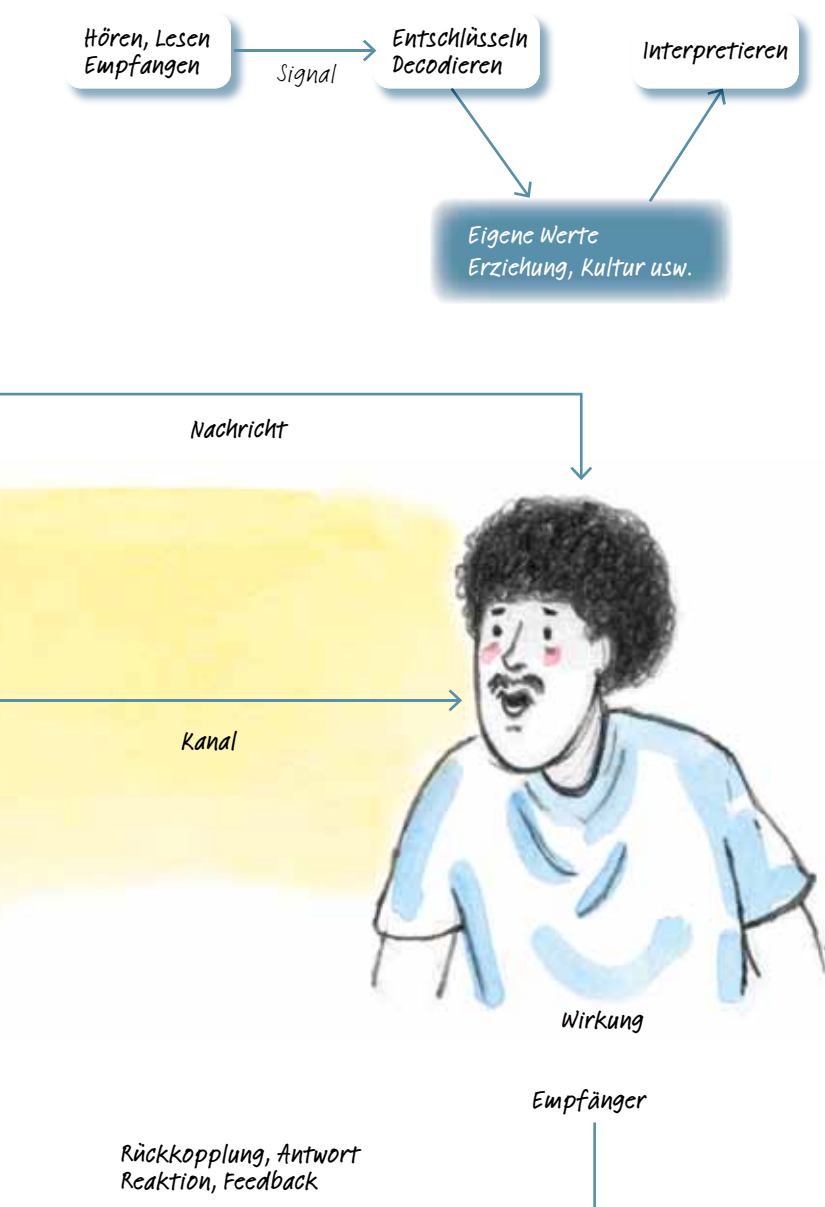
Kommunikation als wechselseitiger Prozess

Eine der bekanntesten Darstellungen, mit welcher der Ablauf von Kommunikation dargestellt wird, ist das Sender-Empfänger-Modell. Es bezeichnet Kommunikation als Übertragen einer codierten Botschaft von einem Sender über ein Medium zu einem Empfänger. Dieser entschlüsselt die Botschaft und gibt seinerseits Rückmeldung:



Senderin

Die meisten Ausprägungen des Sender-Empfänger-Modells reduzieren Kommunikation auf das (wechselseitige) Übertragen von Informationen. Dass dabei neben den verbalen Teilen der Botschaft mindestens ein weiterer Aspekt das Gelingen der Kommunikation fördert oder verhindert, deutet Paul Watzlawick (österreich. Kommunikationswissenschaftler, 1921–2007) mit seinem Sender-Empfänger-Modell an:



Watzlawicks Modell zeigt, dass die Nachricht aus einem Sachinhalt besteht (die eigentliche Information), dass aber die Art und Weise, wie Sender und Empfänger zueinander stehen (die Beziehung), das gegenseitige Verstehen stark beeinflusst. Es gilt: Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Der zweite bestimmt den ersten (siehe Axiom 2, S. 12).

Sender-Empfänger-Modelle suggerieren, dass die Kommunikation zwischen Sender und Empfänger optimal läuft: ein wechselseitiges Senden und Empfangen, Fragen und Antworten, Reden und Zuhören. Doch die Wirklichkeit sieht manchmal anders aus: Oft gibt es nur Sender und keine Empfänger, oder dann beeinträchtigen Störungen den Austausch der Botschaften. Beispiele für Störungen ...

- ... auf der Sachebene: unklare Formulierungen, eine Fachsprache, die nicht beide Partner beherrschen, sachlich begründete Einwände, die nicht akzeptiert werden, usw.
- ... auf der Beziehungsebene: Die Gesprächspartner haben gegenseitig Vorbehalte, sind nicht aufmerksam, mögen sich nicht, misstrauen sich, verwenden Killerphrasen usw.
- ... im Umfeld: zu grosse Distanz, Lärm ringsum, gestörte (Telefon-)Verbindung, undeutliche Sprache usw.

«Werkzeuge», mit denen Störungen reduziert oder vermieden werden und das Verstehen verbessert werden kann, sind in den Kapiteln «Senden» und «Empfangen» dieser Broschüre vorgestellt.

Inhalts- und Beziehungsaspekte

Bereits das Modell von Watzlawick zeigt, dass Kommunizieren mehr ist als die Weitergabe von Sachinformationen. Darüber hinaus tauschen Gesprächspartner, bewusst oder unbewusst, verbal, paraverbal oder nonverbal, weitere Signale aus. Oft bestimmen solche Ober- und Untertöne die «Musik des Kommunizierens».

Eisbergmodell

Bereits Vilfredo Pareto (ital. Ingenieur, Soziologe, Ökonom, 1848–1923) formulierte eine 80:20-Regel. Sie besagt, dass 80 % der Ergebnisse in 20 % der Gesamtzeit eines Projekts erzielt werden.

Ernest Hemingway (amerik. Schriftsteller, 1899–1961) meinte, es sei nicht nötig, dass ein Autor seine Hauptfiguren in allen Details beschreibe. Es genüge, wenn, wie bei einem Eisberg, der über Wasser liegende Achtel zu erkennen sei.

Sigmund Freud (österreich. Arzt, Psychologe, 1856–1939) nahm an, dass nur ein kleiner Teil des menschlichen Handelns bewusst bestimmt werde. Der grösste Teil sei vom Unterbewusstsein gesteuert.

Aus diesen verschiedenen Erkenntnissen lässt sich auch für die Kommunikation ein Eisbergmodell ableiten:



Für die zwischenmenschliche Kommunikation folgt daraus:
C'est le ton qui fait la musique.

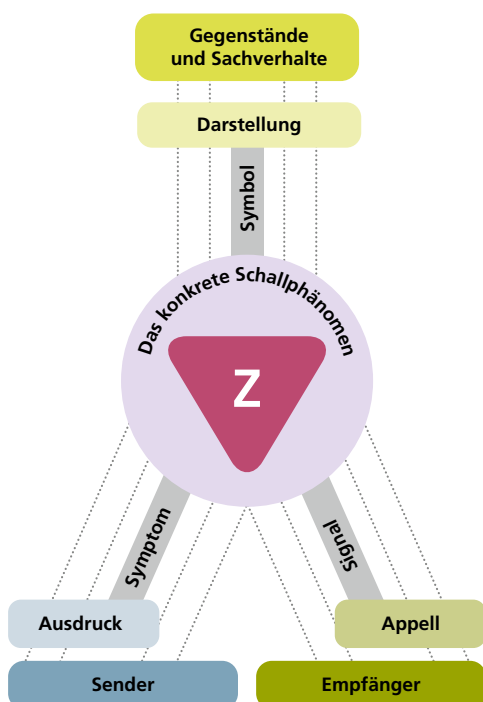
*«Zwischen meinem Denken und dem, was ich sagen will,
was ich zu sagen glaube, was ich sage, was du hören
willst, was du hörst, was du zu verstehen glaubst, was du
verstehen willst und deinem Verstehen gibt es genügend
Gelegenheiten, sich nicht zu verstehen.»*

Quelle unbekannt

Organon-Modell

Karl Bühler (dt. Sprachpsychologe und Sprachtheoretiker, 1879–1963) entwickelte in den Dreissigerjahren des letzten Jahrhunderts in mehreren Schritten sein Kommunikationsmodell, das Organon (griech. Werkzeug). In dessen Mittelpunkt stehen ein Kreis für das «konkrete Schallereignis» und ein Dreieck für das, was tatsächlich gesprochen wird, die (Sprach-)Zeichen. Diese können nach Bühler drei verschiedene Funktionen übernehmen:

- Symbol (Zeichen), wenn es um die Darstellung von Gegenständen oder um die Beschreibung von Sachverhalten geht.
- Symptom (Ausdruck), mit dem der Sender zeigt, wie es um seine aktuellen Gefühle steht. Hier ersetzen Tonfall, Mimik und Gestik häufig die Sprache oder unterstützen sie zumindest.
- Signal (Appell), mit dem der Empfänger beeinflusst und bei ihm eine Wirkung erzielt werden soll.



Ein Beispiel erleichtert das Verstehen des Modells:

Die Pfadileiterin ruft ihren Wölfli zu: «In zehn Minuten müssen wir am Treffpunkt sein. Das wird knapp. Kommt, beeilt euch!»

Sachverhalt ist, dass die Gruppe noch zehn Minuten Zeit hat, um den Treffpunkt zu erreichen. «Das wird knapp» kann ein Symptom dafür sein, dass sich die Leiterin (Senderin) unsicher fühlt, nervös wird und daher mit «Kommt, beeilt euch!» an die Gruppe (Empfänger) appelliert.

Symptom und Signal können auch paraverbal oder nonverbal (Tonfall, Lautstärke, Gestik, Mimik usw.) ausgedrückt werden.

Eisberg-Modell und Organon zeigen auf, dass zwischenmenschliche Kommunikation mehr ist als der rein technische Austausch von Nachrichten. Was auch immer der Sachinhalt ist, die Botschaft wird von weiteren Signalen und Symptomen begleitet, die der Empfänger ebenfalls beachten kann und die ihn beeinflussen.

Nachrichtenquadrat – das Kommunikations-Modell schlechthin

Das Organon-Modell von Karl Bühler und die fünf Axiome von Paul Watzlawick (siehe S. 12f.) haben den wohl bekanntesten deutschen Kommunikationswissenschaftler, Friedemann Schulz von Thun (dt. Psychologe und Kommunikationswissenschaftler, *1944), bei der Entwicklung seiner Modelle beeinflusst: das Nachrichtenquadrat bzw. die vier Schnäbel und die vier Ohren.

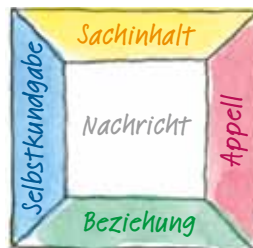
Anwendungsbeispiel

Nachdem das Siegestor gefallen ist, pfeift die Leiterin das Spiel ab. Die Jungs rennen in die Hallenmitte, um dort das Mittwochstraining abzuschliessen. Nach einem kurzen Kommentar zum Spiel und Hinweisen für das nächste Training heisst es: «Tschüss!» Bevor alle zur Türe hinaus rennen, ruft die Leiterin: «Da liegt noch Material in der Halle herum!»

Wenn Kommunikation ausschliesslich als Austausch von Sachinformation nach dem Sender-Empfänger-Modell ablaufen würde, fühlte sich vermutlich niemand angesprochen. Das Material bliebe liegen, oder die Leiterin würde es wegräumen müssen. Vielleicht hört einer der sich auf und davon machenden Spieler kurz vor der Türe die Äusserung der Leiterin mit dem «richtigen Ohr», reagiert entsprechend und hilft, das Material wegzuräumen. Worum geht es?

Vom Nachrichtenquadrat zu Schnäbeln und Ohren

Nach Schulz von Thun stecken in jeder Äusserung vier Typen von Botschaften, die prinzipiell als gleichrangig anzusehen sind, auch wenn in der einzelnen Situation die eine oder andere im Vordergrund steht. Vier gleiche Seiten ergeben ein Quadrat: das Nachrichtenquadrat.



Die vier Seiten des Quadrates stehen für vier Arten von Botschaften, die in einer Äusserung stecken (können):

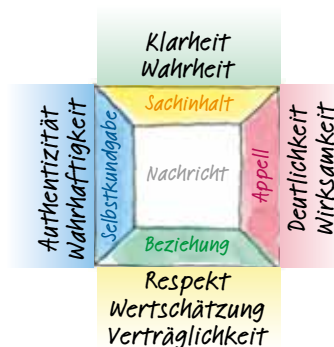
Sachinhalt: Worüber ich informiere.

Selbstkundgabe*: Was ich von mir selbst kundgebe.

Beziehung: Was ich von dir halte und wie wir zueinander stehen.

Appell: Wozu ich dich veranlassen möchte.

Welche ethischen Werte, Vorstellungen und Erwartungen hinter den vier Seiten des Nachrichtenquadrates stehen (müssten), zeigt Schulz von Thun in der «humanistischen Werte-Aura» auf (Schulz von Thun, Miteinander reden: Fragen und Antworten, S. 48).

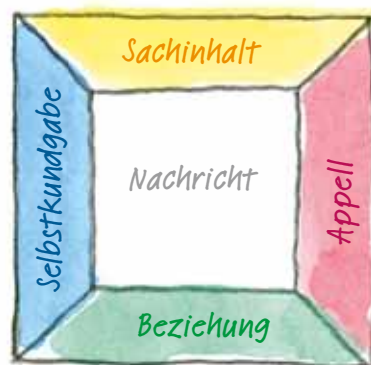


Kommunikation findet in der Regel zwischen (mindestens) einem Sender und einem Empfänger statt. Nach dem Modell von Schulz von Thun hat jeder Sender vier Schnäbel, jeder Empfänger vier Ohren, genügend Werkzeuge also, um in unzähligen Kombinationen über das Kreuz zu kommunizieren. Und daraus entstehen tausend Ursachen, sich nicht zu verstehen. Dies macht die Kommunikation vielseitiger und spannender, aber nicht immer einfacher.

(*in früheren Ausgaben von «Miteinander reden» wird an Stelle von «Selbstkundgabe» der Begriff «Selbstoffenbarung» verwendet.)



*Senderin
mit vier Schnäbeln*



*Empfänger
mit vier Ohren*

Das Beispiel mit der Leiterin und dem Material kann nach Schulz von Thun so analysiert werden:

Je nach Schnabel meint die Leiterin:

Sachschnabel	Da liegt noch Material in der Halle herum.
Selbstkundgabe-Schnabel	Ich bin enttäuscht, dass die Jungs einfach so abhauen, ohne ans Wegräumen zu denken!
Beziehungs-Schnabel	Sie sind noch wenig selbständig. Immer muss ich sie zum Helfen auffordern.
Appell-Schnabel	So, Jungs, helft wegräumen!

Je nach Ohr verstehen die Spieler:

Sach-Ohr	Es liegt noch Material in der Halle.
Selbstkundgabe-Ohr	Sie ist vermutlich enttäuscht.
Beziehungs-Ohr	Eigentlich wäre es ja vereinbart, dass wir helfen. Wir lassen sie im Stich.
Appell-Ohr	Sie möchte, dass wir wegräumen.

Was die Leiterin (Senderin) meint und was die Spieler (Empfänger) verstehen, wissen nur sie. Alles andere ist Interpretation, und die kann richtig oder falsch sein (siehe S. 22). Entscheidend ist nicht, was der Sender meint, sondern was der Empfänger versteht.

Kommunikation ist ein «Sport, der auf vier Feldern mit vier Bällen gleichzeitig gespielt wird.»

Schulz von Thun, Miteinander reden: Fragen und Antworten, S.18

Die gesendete Nachricht (oder Äusserung) ist ein vielseitiges Paket mit sprachlichen und nicht sprachlichen Botschaften. Diese können in der Nachricht explizit oder implizit enthalten sein. Explizite Anteile sind ausdrücklich formuliert. Implizite stecken als paraverbale oder nonverbale Teile drin (oder können hineininterpretiert werden), ohne dass sie direkt formuliert sind.

Kongruent ist die Nachricht dann, wenn alle Signale in die gleiche Richtung weisen. Inkongruent ist sie, wenn die Signale einander widersprechen. Der Redner, der seinen Vortrag mit «Ich freue mich, heute zu Ihnen zu sprechen» eröffnet und dazu eine Leichenbittermiene macht, sendet inkongruente Nachrichten. Der Strahlemann schickt mit den gleichen Worten eine kongruente Botschaft. Ob er sich wirklich freut, bleibt sein Geheimnis. Den Empfänger bringen inkongruente Nachrichten ins Schleudern: Soll er nun der expliziten oder der impliziten Botschaft glauben?

Fünf Axiome

Paul Watzlawick schaffte es, in fünf Sätzen Wesentliches zur Kommunikation auszusagen. Die Sätze gelten als Axiome, d. h. sie werden als richtig anerkannt, ohne dass ihre Richtigkeit je bewiesen worden wäre.

1. Axiom: «Man kann nicht nicht kommunizieren!»

Sobald sich zwei Personen wahrnehmen, kommunizieren sie miteinander. Ob verbal oder nonverbal, bewusst oder unbewusst, es werden pausenlos Botschaften ausgetauscht. Für Watzlawick hat jedes Verhalten Mitteilungscharakter. Verhalten hat kein «Gegenteil», und man kann auch nicht darauf verzichten.

2. Axiom: «Jede Kommunikation hat einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Der zweite bestimmt den ersten!»

Jede Äusserung enthält neben der Sachinformation auch Hinweise, wie der Sender die Botschaft verstanden haben möchte und wie die Kommunizierenden zueinander stehen. Mit der Kommunikation wird daher immer auch die Beziehung der beteiligten Personen definiert. In der Regel wird auf der Sachebene gesprochen oder geschrieben. Beziehungshinweise lassen sich aus nonverbalen Signalen ableiten.

3. Axiom: «Kommunikation ist immer Ursache und Wirkung!»

Sender und Empfänger strukturieren einen Gesprächsablauf aus ihrer persönlichen Sicht. Dabei sehen sie ihr eigenes Verhalten oft als blosser Reaktion auf das des andern. Eskaliert ein Gespräch zum Streit, weiss schliesslich niemand mehr, wer womit begonnen hat.

4. Axiom: «Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten!»

Die digitalen Anteile der Äusserung (Sprache, Schrift) sind in der Regel eindeutig. Der Empfänger kann sie verstehen, sofern die Kommunikation nicht gestört ist. Analoge Botschaften (Mimik, Gestik, Körperhaltung, paraverbale Signale) sind mehrdeutig und müssen entschlüsselt werden. Diese Interpretation kann richtig oder falsch sein.

Vor diesem Hintergrund ist es einladend und faszinierend, mit den Kommunikationsmodellen und Axiomen zu spielen, sie im Alltag anzuwenden, aufmerksamer zuzuhören und bewusster und verständlicher zu kommunizieren. Die Kapitel «Senden» und «Empfangen» bieten praktische Anleitungen dazu.

5. Axiom: «Zwischenmenschliche Kommunikationsabläufe sind entweder symmetrisch oder komplementär!»

Wenn sich zwei gleichberechtigte oder gleichgestellte Personen austauschen, verläuft die Kommunikation in der Regel symmetrisch. Ihre Interaktionen sind umkehrbar, das beobachtbare Verhalten ist spiegelbildlich. Sind die Personen nicht gleichberechtigt oder ist ihre Position nicht gleichrangig (z. B. Chefin und Sekretär, Prüfling und Experte), spricht man von komplementärer Kommunikation. In diesem Fall ergänzt das Verhalten des einen Partners das des anderen.

Kommunikation verläuft harmonischer, wenn die Beteiligten

- merken, dass sie auf der Sach- und der Beziehungsebene verschiedene oder sich sogar widersprechende Botschaften senden und dies korrigieren.
- sich «friedlich» darüber einigen können, was in ihrer Kommunikation nun Ursache, was Wirkung ist und damit das Abgleiten in einen Teufelskreis verhindern können.
- sich bewusst sind, dass analoge Signale interpretiert werden und dass diese Interpretation falsch sein kann. Sie löst unter Umständen Emotionen aus, welche die Situation belasten.

Danach streben, den Gesprächspartner als gleichberechtigt zu akzeptieren, soweit es in der aktuellen Situation angezeigt ist.

«Ich weiss, du glaubst, dass du verstehst, was ich deiner Meinung nach sage, aber ich bin mir nicht sicher, ob du merkst, dass ich nicht meine, was du hörst.»

Paul Watzlawick



Senden

In Kürze

Eine Äusserung, einmal gemacht und auf den Weg geschickt, ist dem Einfluss des Senders weitgehend entzogen. Wer es schafft, sich überlegt, klar und knapp auszudrücken, erhöht die Chance, dass der Empfänger versteht, was er als Sender gemeint hat. Deshalb ist die Regel zu beherzigen, lieber so lange den Mund zu halten, bis klar ist, was es zu sagen gibt. Für die Entwicklung von «Sender-Qualitäten» sind griffige «Werkzeuge» gefragt.

Nach Schulz von Thun soll eine Botschaft einfach, gegliedert, kurz und prägnant sowie mit anregenden Zusätzen versehen sein. AAA- und BBB-Botschaften sind nach einem ähnlichen Muster gegliedert. Mit Ich-Botschaften bezieht der Sender klar Stellung, ohne auf Konfrontation zu gehen. Überlange Sätze, Floskeln und Füllwörter, so genannte Weichspüler, verlängern die «Leidenszeit» der Zuhörenden. Killerphrasen, die nicht ins Repertoire einer gepflegten Kommunikation gehören, würgen Gespräche ab.

Zwischenmenschliche Kommunikation soll sich stets an ethischen Grundsätzen orientieren. Dies ist im Alltag oft nicht der Fall, ändert aber nichts an der Tatsache, dass die Erwartung berechtigt ist.

Wahr, ehrlich und überlegt

Aus der Sicht von Jürgen Habermas (dt. Soziologe und Philosoph, *1929) hat der Sender bzw. dessen Botschaft vier Ansprüchen zu genügen:

- **Verständlichkeit:** Der Sender fasst seine Botschaft in einer Sprache ab, welche die in diesem Kapitel aufgeführten Empfehlungen einhält und vom Empfänger verstanden werden kann. Anders ausgedrückt: Sprich so, dass man dich versteht!
- **Wahrheit:** Der Empfänger soll annehmen dürfen, dass der Inhalt der gesendeten Botschaft wahr ist. Anders ausgedrückt: Bleib bei der Wahrheit, flunkere und lüge nicht!
- **Wahrhaftigkeit:** Der Sprechende ist verpflichtet, seine tatsächlichen Absichten auszudrücken und den Gesprächspartner nicht zu täuschen. Dazu gehört auch, dass die Kommunikation kongruent ist, d. h., dass verbale und nonverbale Teile der Botschaft übereinstimmen. Anders ausgedrückt: Sei kein Wendehals, sei glaubwürdig!
- **Richtigkeit:** Der Sender hält sich mit seiner Äußerung an die beiderseits anerkannten Werte und Normen. Anders ausgedrückt: Richte deine Kommunikation nach den in einer zivilisierten menschlichen Gesellschaft gängigen und anerkannten (Anstands-)Regeln aus!

Für Habermas bezweckt die Kommunikation in erster Linie eine gegenseitige Verständigung zwischen den Partnern. Diese gelingt, wenn alle Beteiligten allen vier Ansprüchen genügen. Im Kommunikationsalltag werden gelegentlich einzelne Ansprüche missachtet oder in Frage gestellt. Und in harten (z. B. politischen) Diskussionen wird Verständigung oft weder angestrebt noch erreicht. Beides ändert nichts daran, dass die Ansprüche an den Sender berechtigt sind.

Maximen des Sendens

Paul Grice (engl. Philosoph, 1913-1988) hat die Ansicht vertreten, dass Kommunikation dann gelingt und effizient ist, wenn sich die am Gespräch Beteiligten an die folgenden Maximen (Leitsprüche) halten:

- **Quantität:** Gestalte deine Gesprächsbeiträge so ausführlich, wie es für den Zweck des Gesprächs nötig ist.
- **Qualität:** Bleibe bei der Wahrheit und verzichte auf Aussagen, für die du keine ausreichenden Anhaltspunkte hast.
- **Relevanz:** Sprich zum Gesprächsthema und weiche nicht davon ab.

- **Klarheit:** Vermeide unklare oder mehrdeutige Äußerungen. Ordne sie und ufer nicht aus (vom Hundertsten ins Tausendste).

Ein Gespräch soll so gestaltet werden, dass es den von den Kommunikationspartnern anerkannten und angestrebten Zweck erfüllt.

Mit ganz anderen Empfehlungen appelliert der weise Cadoc (5./6. Jh.) an die ethische Haltung des Senders:

«Bevor du sprichst, bedenke: erstens was du sagst, zweitens warum du es sagst, drittens zu wem du es sagst, viertens von wem du es weisst, fünftens was du mit deinen Worten bewirkst, sechstens welchen Vorteil das Gesagte bringen wird, siebentens wer deine Worte hören wird. Lege daher jedes deiner Worte auf die Waagschale und prüfe sie auf diese sieben Arten, bevor du es aussprichst: So wird niemals Unheil aus deiner Rede erwachsen.»

Im täglichen Gespräch wird kaum jemand allen diesen Empfehlungen immer gerecht werden können. Aber es lohnt sich, zwischendurch ein Auge darauf zu werfen, die eine oder andere Empfehlung zu beachten und umzusetzen.

Sender erliegen oft der Versuchung, ihre Zuhörer zu überfüllen. Oft genug werden diese schlicht überfordert. Beachte daher die folgenden Hinweise:

- **Achte auf das Sprechtempo.** Ist es zu hoch, überforderst du die Zuhörenden. Sprichst du zu langsam, langweilst du sie. Mit Variieren (Tempo, Modulation) kannst du ihre Aufmerksamkeit beeinflussen.
- **Begrenze die Dichte der Informationen.** Mit Dichte ist das Verhältnis zwischen Inhaltswörtern (mit eigener Bedeutung) und Funktionswörtern (Wörter mit grammatischer Bedeutung) gemeint.
- **Beschränke dich in der Menge der Informationen.** Viele Sender überschätzen das Aufnahmevermögen der Empfänger. Früher als erwartet, ist es erschöpft.

«Entscheidend ist nicht, was der Sender meint, sondern was der Empfänger versteht.»

Verständlich formulieren

Deutsch und deutlich

«Derjenige, der den Täter, der das Schild, das an der Strasse, die über die Brücke, die an dem Fluss, der nach Seldwyla fließt, liegt, führt, gesetzt gewesen ist, umgeworfen hat, anzeigt, erhält eine Belohnung von hundert Franken. Der Gemeinderat.»

Wenn der Gesuchte nicht bereits über alle Berge geflohen ist, dann hat er spätestens beim Lesen der gemeinderätlichen Bekanntmachung fluchtartig das Weite gesucht...

Kritisieren und spotten ist leicht. Besser machen auch, wenn der Sender die folgenden Empfehlungen beachtet:

- Mach kurze Sätze. Keine Schachtelsätze, sondern Hauptsätze.
- Stimme die Sprache auf die Zuhörenden ab. Erkläre Fachbegriffe oder umschreibe sie.
- Hüte dich vor Substantiv-Orgien (z.B. mit -ung-Wörtern). Brauche dafür die Verben grosszügig.
- Verwende die aktive statt die passive Form. «Ich lese die Broschüre» tönt verbindlicher als «Die Broschüre wird von mir gelesen».
- Meide Konjunktive (z. B. würde, könnte). Statt «Ich möchte Sie recht herzlich begrüßen...» beginne mit «Ich begrüße Sie herzlich...».
- Brauche so wenige Fremdwörter wie möglich, so viele wie nötig.
- Lasse Füllwörter (aber, also, halt, in der Tat, praktisch usw.) weg! Sie blähen einen Text auf und erschweren das Zuhören.

Verständlichmacher machen verständlich

Nach Friedemann Schulz von Thun lassen sich auch komplexe Sachverhalte so darstellen, dass sie die aufmerksame Empfängerin auf Anhieb versteht. Folgende vier Verständlichmacher tragen dazu bei:

- Einfachheit in der Sprache: Geläufige, anschauliche Wörter werden zu kurzen Sätzen zusammengefügt. Schwierige Wörter, Fachbegriffe und Fremdwörter werden umschrieben oder erklärt.

- Gliederung und Ordnung: Innere Ordnung: Die Sätze sind in einer logischen Folge aufeinander abgestimmt. Informationen erfährt der Leser in einer sinnvollen Reihenfolge. Ein roter Faden zieht sich durch die Darstellung. Äussere Gliederung: Der Text ist sinnvoll in Abschnitte gruppiert und (z. B. mit Titeln und Untertiteln) strukturiert. Wesentliches wird hervorgehoben und/oder am Schluss zusammengefasst.
- Kürze/Prägnanz: Hier geht es um die Balance zwischen knapper, gedrängter Ausdrucksweise und Weitschweifigkeit. Das Wesentliche einfach und strukturiert darzustellen, ist die Herausforderung. Auf überflüssige Details, umständliche Ausdrucksweise, Wiederholungen, Floskeln, Füllwörter usw. kann verzichtet werden.
- Anregende Zusätze: Sie würzen einen Text oder eine Rede und wecken das Interesse und die Anteilnahme des Lesers bzw. der ZuhörerIn. Beispiele: Bilder, Vergleiche, wörtliche Rede, Ausruf, rhetorische Frage, witzige Formulierung, überraschender Einschub, Menschen, die auftreten, Bezug auf die Erfahrungen der Hörer usw.

Die vier Merkmale lassen sich weitgehend unabhängig voneinander beurteilen und beeinflussen. Einzig «Kürze/Prägnanz» und «Anregende Zusätze» sind nicht völlig unabhängig. Anregende Zusätze machen einen Text länger, wecken aber dafür die Aufmerksamkeit der Leser.

«Sprich so langsam und knapp wie möglich, so schnell und ausführlich wie nötig.»

Klartext reden und schreiben

AAA- und BBB-Regeln

Knill&Knill (www.rhetorik.ch) stellen in ihrer umfangreichen Sammlung zur Kommunikation eine AAA- und eine BBB-Regel vor. Beide können dem Sender helfen, seine Botschaften verständlicher zu verfassen und besser zu strukturieren.

Die drei Schritte der AAA-Regel sind:

- **Anfang:** Ein (emotionaler und/oder appellativer) Einstieg, ein Ohrenöffner. Evtl. kann bereits der Kerngedanke angesprochen werden.
- **Argument:** Der Kerngedanke wird (rational und argumentativ) vorgetragen. Ein persönliches Erlebnis, ein Bild oder eine Geschichte unterstützen die Argumentation.
- **Abschluss:** Schluss (appellativ und/oder emotional) mit einer Zusammenfassung, einer Wiederholung, einer Aufforderung usw.

Die BBB-Regel trägt auf ähnliche Art dazu bei, eine Botschaft umfassend und anschaulich zu formulieren:

- **Botschaft:** Welches ist der Kerngedanke, die key-message?
- **Beispiel:** Mit welchem Beispiel kann der Kerngedanke, das Anliegen griffig dargestellt und untermauert werden?
- **Bilder:** Welches Bild «zeichne» ich (am Schluss), dank dem meine Botschaft der Leserin, dem Zuhörer in Erinnerung bleibt und in der gewünschten Richtung wirkt?

Die AAA- und BBB-Regel leisten als Stütze bei einem Statement und als Gerüst für einen Text gute Dienste.



Ich-Botschaften

Zur Veranschaulichung dient nochmals das Beispiel der Spieler von Seite ..., die nach dem Training zu einer kurzen Auswertung in der Hallenmitte zusammengekommen sind. Während die Leiterin zuerst ein Feedback zum Spiel und darauf Informationen zum nächsten Training abgibt, prellt einer der Spieler ständig den Ball zu Boden. Schliesslich fährt ihn die Leiterin an: «Beende endlich diese doofe Prellerei und hör mir zu!»

Erstens ist nicht sicher, dass der prellende Spieler nicht aufmerksam gewesen ist. Zweitens gehört das Prellen zum Spiel und ist damit nicht doof, und drittens solidarisieren sich vermutlich jetzt einige Mitspieler – offen oder versteckt – mit ihm. Die Stimmung ist im Eimer.

Schuld daran ist neben der Prellerei des Spielers die Du-Botschaft der Leiterin. Sie wirkt als Tadel herabsetzend, weckt Schuldgefühle, stellt die Selbstachtung in Frage, provoziert Retourkutschen oder endet in einem verbalen Schlagabtausch. Besonders problematisch sind Du-Botschaften mit negativen Aussagen: «Du kannst nicht einmal eine Minute ruhig sein...», «Typisch für dich, du bist ja nicht fähig...».

Die Leiterin kann ihr Befremden über die störende Prellerei mit einer Ich-Botschaft ebenfalls klar ausdrücken.

Die einzelnen Schritte der Ich-Botschaft ...	... können von der Leiterin in der Halle so umgesetzt werden:
1. Schritt: Beschreibe die Situation oder das Verhalten des andern kurz und konkret mit Daten und Fakten, aber ohne zu bewerten.	«Ich sehe und höre, dass du mit dem Ball prellst.»
2. Schritt: Sage, welche Gefühle dieses Verhalten bei dir auslöst.	«Das lenkt mich ab und macht mich auch etwas nervös.»
3. Schritt: Nenne mögliche Auswirkungen und Konsequenzen (menschliche und/oder sachliche).	«Es kann sein, dass ich daher Wichtiges vergesse oder dass andere nicht alle Informationen mitbekommen.»
4. Schritt – sofern die Situation ihn erfordert: Formuliere einen Wunsch oder eine Erwartung als konkreten Veränderungsvorschlag.	«Bitte höre mit dem Prellen auf, damit wir das Training konzentriert abschliessen können.»

Gewöhne dir an, in ausgewählten Situationen überlegt Ich-Botschaften zu senden. Es lohnt sich aus verschiedenen Gründen: Mit einer Ich-Botschaft wird in vielen Fällen eine unfruchtbare Konfrontation vermieden, weil ja primär der Sender das Problem hat und nicht der Empfänger. Sie macht dem Angesprochenen das Nachgeben und Einlenken leichter. Er übernimmt Mitverantwortung für das weitere Geschehen. Aus einer hierarchisch-autoritären Beziehung kann in einem Augenblick eine partnerschaftliche werden.

Knapp, direkt, klar, eindeutig und konkret

Schachtelsätze, wie sie die Literatur als rhetorisches Stilmittel kunstvoll hervorbringt, tragen in offiziellen Dokumenten und Alltagstexten nicht zur Verständlichkeit bei. Ein nicht ganz ernst gemeintes Beispiel aus einer Kolumne dient der Anschauung:

«Was ich an Deutschland nicht gut finde, ist die Tatsache, dass in zahlreichen Kolumnen die Einwanderung englischer Wörter ins Deutsche angeprangert wird, während die Englischredenden – um, dies als Zugeständnis an die Fremdworthasser, deren Ansichten ich nicht teile, wohl aber, als Erzliberaler, respektiere, das Fremdwort anglo-

phon zu vermeiden – sich meines Wissens relativ, oh, das ist schon wieder ein Fremdwort, widerspruchslös mit der Einwanderung deutscher Wörter abfinden, wogegen ich es an Deutschland, ich spreche jetzt von Deutschland als Sprachraum, gut finde, dass man im Deutschen, auch und gerade im Schweizerdeutschen, extrem verschachtelte, auf den ersten Blick ausweglose Sätze bauen kann, wogegen keiner Kolumnen schreibt, wobei Schachtelsätze trotzdem halbwegs verständlich sein können, zumindest von der Richtung her, oder sogar sympathisch, denn lange Sätze haben was angenehm Unmäßiges, Obszönes, lange Sätze sind die Orgien der Sprache.» (Harald Martenstein über Deutsch als Exportgut, Die Zeit, 9.11.2006, Nr. 46.)

132 Wörter in einem einzigen Satz sind für das Erfassen des Inhalts zu viel. Ein Exkurs in die Lesbarkeitsforschung führte zu weit. Für den Alltag genügt es, sich an den Werten der Tabelle zu orientieren:

Wörter pro Satz	Aus wie vielen Wörtern soll ein Satz bestehen?
9	Obergrenze der optimalen Verständlichkeit laut dpa*
10–15	Empfohlene durchschnittliche Satzlänge
12	Durchschnittliche Satzlänge in der BILD-Zeitung
17	Durchschnittliche Satzlänge im Johannes-Evangelium
20	Obergrenze des Erwünschten laut dpa
30	Obergrenze des Erlaubten laut dpa
92	Durchschnittliche Satzlänge im «Tod des Vergil» (Hermann Broch, österr. Schriftsteller, 1886–1951)

* dpa Deutsche Presse-Agentur GmbH

«Tritt fest auf, mach's Maul auf, hör bald auf!»

Martin Luther, dt. Reformator, 1483–1546

Weichspüler in die Waschmaschine

Die Sprache kennt Wörter, die weder für das Verständnis des Inhalts noch aus stilistischen Gründen notwendig sind. Sie verwischen die Konturen einer klaren Botschaft und machen aus ihr ein schwammiges Etwas. Zu diesen «Weichspülern» gehören:

- Abschwächende Wörter wie «ein bisschen, eigentlich, scheinbar, vielleicht, mal, also».
- Man-Formulierung statt klare Stellungnahme: «Man sollte endlich etwas unternehmen...», «Dafür gibt man kein Geld aus».
- Wörter und Sätze, mit denen die eigene Kompetenz in Frage gestellt wird: «Ich verstehe nicht viel davon, aber...», «Die Idee scheint mir doch irgendwie gut...»
- Vorsorgliche Entschuldigungen: «Ich möchte mich schon jetzt entschuldigen...», «Ich bin nicht sicher, ob mein Beitrag richtig verstanden worden ist,...»
- Abschwächende nonverbale und paraverbale Signale: kein Augenkontakt mit den Zuhörenden, gehemmte Gestik, schwache Stimme, undeutliche Aussprache usw.

Direkt, klar, eindeutig und konkret formulierte Botschaften kommen beim Empfänger an.

Keine Killerphrasen

Es gibt Sätze, mit denen man in einem Gespräch einen Vorschlag rundweg ablehnen oder eine Person herabsetzen kann, ohne in der Sache konkret argumentieren zu müssen. Solche «Killerphrasen» werden auch gesendet, um eingebrachte Vorstellungen oder Ideen als ungeeignet abqualifizieren zu können, ohne es direkt auszusprechen. Beispiele:

- «Das bringt doch rein gar nichts.»
- «Das haben wir bereits vor 15 Jahren versucht.»
- «Das haben schon fähigere Leute als Sie nicht geschafft.»

Auf Killerphrasen muss reagiert werden, weil sie sonst verstärkt und öfter wiederkommen und weil damit Sender in die Defensive gedrängt werden können. Schliesslich soll die Diskussion möglichst rasch auf die Sachebene zurückgeführt werden. Reaktionen:

- Darauf kurz – passend oder unpassend – eintreten und dann sofort wieder auf der Sachebene weiterfahren.
- Um eine Präzisierung bitten, die dann – hoffentlich – sachlich leicht zu widerlegen ist.
- Die Killerphrase auf der Metaebene (siehe S. 31 ff.) thematisieren.

Knill & Knill (www.rhetorik.ch) schlagen als spontane Reaktion auf Killerphrasen eine Gegenfrage vor. Ihre Beispiele:

«Das ist zu teuer.»	«Das geht nicht.»	«Das ist falsch.»
«Wo setzen Sie die Grenze?»	«Wo sehen Sie die Schwierigkeiten?»	«Auf welchen Punkt beziehen Sie sich?»
«Wo liegen Ihre Vorstellungen?»	«Was wäre noch realistisch?»	«Was wäre der richtige Ansatz?»
«In welchem Rahmen kalkulieren Sie?»	«Was genau spricht bei Ihnen dagegen?»	«Woran machen Sie dies fest?»

«Das haben wir immer so gemacht!», «Das haben wir nie so gemacht!» und «Da könnte jeder kommen!» sind die Spitzenreiter unter den Killerphrasen. Wie reagierst du darauf?

«Was immer du sagst: sprich kurz, und sie werden dir zuhören, sprich klar, und sie werden es verstehen, sprich bildhaft, und sie werden es im Gedächtnis behalten.»

Joseph Pulitzer, amerikanischer Journalist, Herausgeber und Zeitungsverleger, 1847–1911



Empfangen

In Kürze

In der zwischenmenschlichen Kommunikation braucht es neben der Senderin mindestens einen Empfänger, eine Person also, die deren Botschaft hört, die hinhört oder ihr zuhört. Die eintreffenden Nachrichten können beim Empfänger auf drei verschiedenen Ebenen innere Reaktionen auslösen: er nimmt wahr, er interpretiert, er zeigt Emotionen. Je nach Ebene fällt die Reaktion anders aus.

Gesprächspartner, die nur mit halbem Ohr zuhören, können die Kommunikation stören oder belasten. Die Sprecherin tut daher gut daran, das Verhalten der Zuhörer zu beachten. Entwickelt sich dieses nicht nach ihren Erwartungen, muss sie (sich) nach möglichen Ursachen fragen.

Beim aktiven Zuhören ist der Empfänger voll auf die Senderin konzentriert. Mit verschiedenen Zeichen und Verhaltensweisen signalisiert er, dass die Botschaften bei ihm angekommen sind. Aktives Zuhören hilft, Missverständnisse zu klären bzw. zu vermeiden, und trägt so zu einer angenehmen Gesprächsatmosphäre bei. Wer zuhören will, muss auch schweigen können.

«Man braucht zwei Jahre, um sprechen zu lernen, und fünfzig, um schweigen zu lernen.»

Ernest Hemingway, amerikanischer Schriftsteller, 1899–1961

Reden ist Silber, Schweigen ist Gold

In Gesprächen und Diskussionen reden oft mehrere Personen gleichzeitig und niemand hört zu. Dass mehrere gleichzeitig schweigen, ist seltener, aber nicht weniger bedeutungsvoll. Schweigen kann heissen: «Ich höre dir zu, ich lasse dich ausreden. Was du sagst, ist mir wichtig, ich nehme dich ernst.» Es kann aber auch bedeuten: «Deine Botschaft ist es nicht wert, dass ich mich dazu äussere. Rede du nur, ich warte, bis du dein Pulver verschossen hast, dann gebe ich zurück.»

Mit Schweigen lassen sich Signale der Wertschätzung oder der Geringschätzung ausdrücken.

Schweigen kann aber auch ein Zeichen dafür sein, dass wir noch etwas Zeit braucht, sich Gedanken zu machen und sie zu ordnen. Peter Gasser (schweiz. Didaktiker, *1938) formuliert es in «Führungsimpulse» so:

«Wir reden zu viel, wir sind oft zu geschwätzig. Wir sollten mehr zuhören und mehr schweigen, nicht nur wegen Wittgensteins Warnung ‚Wovon man nicht reden kann, darüber muss man schweigen‘, sondern weil Denken als ‚inneres Reden‘ Zeit braucht. (...)»

«Es gibt nicht nur eine Kultur der Kommunikation und des Redens, sondern auch eine Kultur des Schweigens. Man muss nicht alles kommentieren, und man muss abwägen, ob man das Resultat seines Nachdenkens oder den ganzen Begründungsprozess mitteilen will. Beides kann angemessen sein. Und oft ist es angezeigt, ganz still zu sein.» (Gasser 2004, S. 94)



Drei Ebenen des Empfangens

Es ist für die ausgelösten Denkprozesse und die Rückmeldungen an den Gesprächspartner wichtig, dass der Empfänger sich klar darüber wird, welche (Spontan-)Reaktionen eine Nachricht bei ihm auslösen kann, auf welcher Ebene er (z. T. nur gedanklich) reagiert. Es gibt drei Ebenen:

Etwas wahrnehmen	Für den Empfänger sind alle Signale, die er mit seinen Sinnen empfangen kann, Realität und damit wirklich vorhanden und wahr.
Etwas interpretieren	Der Empfänger ordnet dem Wahrgenommenen aus seiner Sicht eine Bedeutung zu, er interpretiert. Diese Interpretation kann richtig oder falsch sein.
Etwas fühlen	Die Interpretation löst im Empfänger Gefühle oder Emotionen aus, die für ihn weder richtig noch falsch, sondern eine Tatsache und damit wahr sind. Sie beeinflussen oder bestimmen mindestens in der aktuellen Gesprächssituation, oft darüber hinaus, sein weiteres Denken und Handeln.

Der Empfänger bewegt sich im Gespräch oft fliessend von einer Ebene zur anderen, ohne dass ihm dieser Wechsel bewusst ist. Die Rückmeldungen an die Partnerin sind aber auch durch die Ebene bestimmt, auf der er sich innerlich gerade befindet. Es ist daher angezeigt, dass sich der Empfänger zwischendurch Klarheit darüber verschafft, ob er wahrnimmt, interpretiert oder bereits emotionell reagiert.

«Reden und Schweigen sind gleichwertige Kommunikationsformen.»

Quelle unbekannt

Nur mit halbem Ohr

«Hörst du mir eigentlich zu?!» Der Angesprochene ist an einer Aussage des Senders hängen geblieben, und von diesem Moment an haben sich seine Gedanken selbstständig gemacht. Erst die Frage hat ihn wieder «geweckt».

Aus dem Englischen stammt die Redewendung: «People don't listen, they reload!» (Menschen hören nicht zu, sie laden nach.) Die Aussage ist einleuchtend, allein es bleiben Fragen: Woran erkennt der Sender, dass er den Empfänger mit seiner Nachricht nicht (mehr) erreicht? Und: Warum lässt sich der Empfänger ablenken?

Zeichen der Ablenkung

«Wenn alles schläft, und einer spricht...» Schlafende Zuhörer sind für den Redner ein Wink mit dem Zaunpfahl. Es gibt weit subtilere Anzeichen für abnehmende Aufmerksamkeit:

- Fragen wie «Was hast du gerade gesagt?», «Wo stecken wir jetzt gerade?», «Wie weit sind wir jetzt?»
- Schleppende Diskussion, Faden geht verloren, Seitengespräche zwischen Teilnehmenden.
- Nonverbale Signale wie gähnen, Blick auf die Uhr oder aus dem Fenster, Männchen zeichnen, Spiel mit dem Schreibstift oder mit anderen Geräten usw.



Mögliche Ursachen

Niemand kann ewig mit voller Konzentration zuhören. Die Ursachen für erlahmende Aufmerksamkeit können beim Empfänger selbst liegen:

- Ermüdung: Nach der vierten Sitzung in Folge mit jeweils mehreren Präsentationen hat auch die motivierteste und ausdauerndste Person Mühe.
- Konzentrationsmangel: Der Empfänger schweift in Gedanken ab.
- Vorbehalte gegen den Sprecher: Antipathie, den Gesprächspartner nicht ernst nehmen oder ablehnen, Misstrauen usw.

Die Ursachen können auch im Umfeld liegen:

- Ablenkung: Zu spät kommende Zuhörer, Besucher, vibrierendes Handy, ereignisreiches Geschehen vor dem Fenster usw.
- Technische Pannen: Laptop und Beamer können nicht angeschlossen werden, Leinwand ist blockiert usw.
- Ungünstige Verhältnisse: Zu grosser, zu kleiner Raum, stickige Luft, ungeeignete Sitzordnung, ungünstige Tageszeit (z. B. nach ausgiebigem Essen) usw.

Ob die Ursachen bei der Senderin oder beim Empfänger liegen, ist sekundär. Wichtig ist, dass die Zeichen erkannt, nach den Ursachen gesucht und diese beseitigt werden, bevor andere die Signale interpretieren, was die Emotionen steigen lässt.

Noch besser gestaltet die Senderin ihre Botschaft so, dass der Empfänger gerne und konzentriert zuhört. Anregungen dazu sind im Kapitel «Senden» dieser Broschüre aufgeführt.



Auf Empfang sein

Knill&Knill (www.rhetorik.ch) und andere unterteilen das Empfangen in drei Qualitätsstufen: Hören, Hinhören, Zuhören.

Hören	Hören ohne Hinhören: Mit sich selbst beschäftigt und nur punktuell aufmerksam sein, dem Gespräch nur soweit folgen, dass der Faden nicht verloren geht.	Die Aufmerksamkeit ist nicht voll auf den Gesprächsinhalt und -verlauf, sondern auch auf die eigene Beschäftigung, die eigenen Gedanken und auf den bevorstehenden eigenen Gesprächsbeitrag gerichtet.
Hinhören	Hinhören ohne Zuhören: Aufnehmen, was der Gesprächspartner sagt, ohne sich Mühe zu geben herauszufinden, was er meint oder will.	Man ist gefühlsmässig noch unbeteiligt, distanziert und abwartend. Der Gesprächspartner meint jedoch, ihm würde ernsthaft zugehört.
Zuhören	Zuhören: Der Partnerin die volle Aufmerksamkeit schenken. Nicht nur auf den Inhalt, sondern auch auf Zwischentöne achten.	Durch seine Haltung und Reaktionen teilt der Empfänger der Senderin mit, dass es im Moment nichts Wichtigeres für ihn gibt als sie und ihre Anliegen.

«Wenn Sie wirklich zuhören, dann geschieht dabei ein Wunder. Das Wunder besteht darin, dass Sie ganz bei dem sind, was gesagt wird, und gleichzeitig Ihren eigenen Reaktionen lauschen.»

Krishnamurti, *Das Licht in dir*

Aktiv zuhören

Die höchste Stufe der Zuwendung im Gespräch ist das aktive Zuhören. Durch verschiedene Zeichen und Verhaltensweisen, durch seine ganze Haltung zeigt der Empfänger der Senderin, dass er voll dabei ist:

- **Nonverbale Signale:** Oberkörper voll der Senderin zugewendet, Blickkontakt, Nicken, einladende Gestik usw.
- **Paraphrasieren:** Die sachliche Aussage der Gesprächspartnerin mit eigenen Worten wiederholen. Damit kann der Empfänger der Senderin zeigen, wie er ihre Botschaft verstanden hat. Missverständnisse können sofort geklärt werden. Die Gesprächspartner bleiben am Thema. «Wenn ich dich richtig verstanden habe...», «Mit anderen Worten gesagt, meinst du...» usw.
- **Verbalisieren:** Die emotionalen Anteile (unterschwellige Motive, Gefühle) der gesendeten Nachricht mit eigenen Worten ansprechen. «Du befürchtest vielleicht jetzt, dass...», «Mir scheint, dass du jetzt enttäuscht bist...» usw. Unterschwellige Motive schwingen oft als nonverbale oder paraverbale Botschaften auf der Beziehungs-, der Selbstkundgabe- oder der Appellseite der Nachricht mit. Vorsicht: Verbalisieren ist nicht interpretieren oder bewerten. Es geht erst einmal darum, die unterschwelligen Anteile auf den Tisch zu legen, sich (gegenseitig) darüber klar zu werden.
- **Nachfragen:** Durch offene Fragen (wer, was, wo, wie, wozu usw.) wird die Gesprächspartnerin zum Nachdenken angeregt und zum Weiterreden aufgefordert.
- **Abwägen:** Sich widersprechende Aussagen des Partners vergleichen und präzisieren lassen.
- **Weiterführen:** Die Partnerin gedanklich weiterführen, sie zum Nachdenken einladen.
- **Zusammenfassen:** Äusserungen des Partners von Zeit zu Zeit zusammenfassen und wiederholen, damit die Übersicht erhalten bleibt.

Aktives Zuhören kann auch auf die Spitze getrieben werden. Wer jede Äusserung seiner Gesprächspartnerin fast mechanisch paraphrasiert, verbalisiert oder mit einer Frage quittiert, wirkt mit der Zeit unecht, unehrlich, unglaublich.

Mit Bedacht und situationsgerecht eingesetzt, zeigt der Empfänger der Senderin mit aktivem Zuhören, dass er sie wertschätzt und ernst nimmt.

Farbe bekennen – und üben

Die Checkliste, allenfalls nach deinen persönlichen Bedürfnissen ergänzt, hilft dir, die Qualität deines Zuhörens einzuschätzen. Kreuze die entsprechende Spalte an.

Die Zahlen bedeuten:

1. Ich verhalte mich meistens wie beschrieben – bewusst oder intuitiv.
2. Gelingt mir zeitweise recht gut, aber nur dann, wenn ich mir Mühe gebe.
3. Diesen Bereich habe ich bisher vernachlässigt, will ich entwickeln.

		1	2	3
1	Ich zeige der Partnerin, dass mir das Gespräch wichtig ist indem ich dafür genügend Zeit reserviere. durch meine Körpersprache: zugewendet, ruhig, ohne Nebenbeschäftigung wie Papiere ordnen usw. durch Blickkontakt. indem ich für einen günstigen äusseren Rahmen Sorge. indem ich mich bemühe, das Wichtige und Interessante in ihren Ausführungen herauszufinden.			
2	Ich werde mir (zwischen durch) bewusst, auf welcher Ebene (wahrnehmen, interpretieren, empfinden) ich mich befinde.			
3	Es gelingt mir meistens, mein Zuhören und Sprechen nicht durch Störungen auf der Beziehungsebene beeinflussen zu lassen.			
4	Ich schweife nicht schon nach wenigen Augenblicken gedanklich ab und bereite meine Antwort vor, sondern ich schaffe es, den Ausführungen der Partnerin bis zum Schluss konzentriert zuzuhören.			
5	Neben dem Sachverhalt sind auch die drei übrigen «Schulz-von-Thun-Ohren» auf Empfang.			
6	Ich bewerte den Inhalt der Botschaft stärker als die Vortragsweise.			
7	Ich vermeide es, voreilige Schlüsse zu ziehen.			
8	Ich wende die Techniken des aktiven Zuhörens an, nämlich paraphrasieren (Sachaussage der Partnerin mit eigenen Worten wiederholen). verbalisieren (emotionale Aussage des Partners mit eigenen Worten formulieren). nachfragen und klären. zusammenfassen und weiterführen, damit das Gespräch an Gehalt und Qualität gewinnt.			
9	Es gelingt mir, das Gespräch so abzuschliessen, dass die Beteiligten wissen, wie es jetzt weitergeht.			
10	Ich bedanke mich bei der Partnerin für das Gespräch.			

Nimm dir Zeit und beurteile zwischen durch dein Verhalten im Gespräch. Besprich die Ergebnisse mit einem Kollegen, einer Kollegin. Finde Möglichkeiten, wie du dein Gesprächsverhalten optimieren kannst, und setze dir entsprechende Ziele.



Feedback

In Kürze

Der aus dem Englischen abgeleitete Begriff «Feedback» stammt ursprünglich aus der Kybernetik (Kunst des Regelns) und bedeutet «Rückkoppelung» oder «Rückmeldung». An einem Feedback-Prozess sind mindestens zwei Personen beteiligt: Feedbackgeberin und -nehmer.

Als Teil eines sozialen Ganzen sind für den einzelnen Menschen Rückmeldungen zum eigenen Verhalten, Tun und Lassen lebensnotwendig. Bestärkung (Anerkennung und Lob) und Korrektur (Tadel) sind Grundlagen der menschlichen Entwicklung. Vielfach bestehen Unterschiede zwischen dem Eigenbild (Selbstwahrnehmung) und dem Fremdbild.

Ein Feedback dient in der Regel dazu, Differenzen zwischen Selbst- und Fremdbild aufzuzeigen, Stärken auszubauen und Schwächen zu eliminieren (Verhaltensänderung). Feedback hilft, den so genannten «blinden Fleck» im Johari-Fenster zu verkleinern.

Voraussetzungen

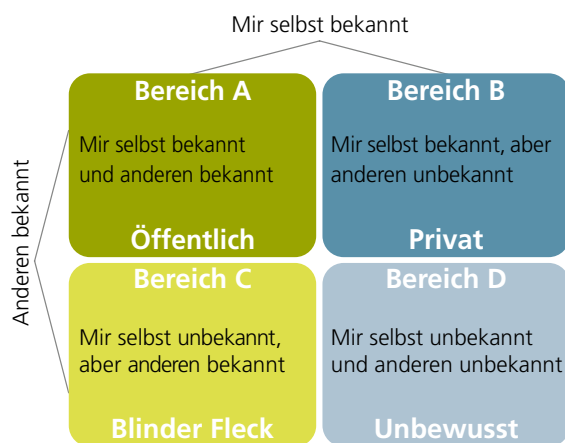
Feedbackprozesse verlaufen dann erfolgreich, wenn alle Beteiligten dazulernen wollen – und können. Eine gegenseitige Grundakzeptanz und Respekt bilden die notwendige vertrauensvolle Atmosphäre, in der ein Feedback stattfindet.

Rückmeldungen können

- einen Vergleich zwischen Selbst- und Fremdbild ermöglichen.
- eine Chance zur Persönlichkeitsentwicklung sein.
- Missverständnisse in Sachfragen ausräumen.
- Beziehungen zwischen Personen klären helfen.
- die Selbstsicherheit stärken.
- zur Konfliktlösung beitragen.

Das Johari-Fenster

Die meisten Menschen verfügen über einen «blinden Fleck». Ihnen ist ein Teil des eigenen Verhaltens nicht bewusst. Die beiden amerikanischen Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham entwickelten ein heute noch anerkanntes gruppendynamisches Modell – das Johari-Fenster, das darstellt, inwiefern Eigenschaften und Verhaltensweisen einem selbst bekannt oder unbekannt sind:



Der Bereich A «Öffentlich» stellt diejenigen Eigenschaften und Verhaltensweisen des Menschen dar, die ihm selbst bekannt und für die andern erkennbar sind. Der Blick durch das Fenster ist sowohl von aussen wie innen transparent.

Der Bereich B «Privat» beinhaltet diejenigen Eigenschaften, die ihm selbst bekannt, für die Öffentlichkeit aber nicht einsehbar sind.

Der Bereich C «Blinder Fleck» erlaubt der Öffentlichkeit einen Blick von aussen. Die Eigenschaften sind für die Allgemeinheit offenkundig, ihm selbst aber nicht bewusst. Man spricht in diesem Fall von einem «blinden Fleck».

Der Bereich D «Unbewusst» fasst all diejenigen Eigenschaften und Verhaltensweisen zusammen, die sowohl der Öffentlichkeit wie ihm selbst nicht bekannt sind. Das Fenster ist von beiden Seiten her undurchsichtig.

Systematische Feedback-Prozesse können dazu führen, dass der Bereich C, der «blinde Fleck», kleiner wird und der Feedbackempfänger mehr über sich selbst erfahren kann. Dazu ist es notwendig, dass Feedbackgeber aufmerksam zuhören und beobachten und ihre Wahrnehmungen im richtigen Moment verbal ausdrücken. Empfänger ihrerseits müssen bereit sein, Feedback entgegenzunehmen zu wollen.

Im Folgenden werden die wichtigsten Verhaltensregeln für das Erteilen und Entgegennehmen von Feedback erläutert.

Regeln für das Geben von Feedback

- Bereitschaft klären: Ist der Empfänger willens, in der aktuellen Situation ein Feedback einer anderen Person entgegenzunehmen?
- Ob Anerkennung oder Korrektur: Sei offen und ehrlich, bleibe konstruktiv.
- Beschreibend: ohne Wertung und Interpretation des Verhaltens.
- Konkret: keine Verallgemeinerung, klar und deutlich dargelegt, so konkret wie möglich, nachprüfbar, gleichwohl aber achtsam und angemessen. «Sie haben in dieser Prüfung 20 der insgesamt 36 Multiple-Choice-Fragen richtig beantwortet. Die Musterantworten können Sie einsehen. Leider ist die Prüfung damit nicht bestanden, Sie können anlässlich des nächsten Kurses eine Nachprüfung absolvieren.»

- Subjektiv: Ich-Botschaften verwenden, von persönlichen Beobachtungen und Empfindungen sprechen, keine «Man-Botschaften» übermitteln.
- Positiv sein: Anwendung der «Sandwich-Methode», Kritisches wird zwischen zwei anerkennenden Anmerkungen eingelegt.
- Nicht zu viel: nur so viel, wie verarbeitet und verändert werden kann.
- Rechtzeitig: Bei möglichst unmittelbarer Rückmeldung ist das Erlebte noch frisch und präsent.

Regeln für das Entgegennehmen von Feedback

- Aufmerksam zuhören, nachfragen, wenn etwas nicht verstanden wird.
- Ausreden lassen: Spontane Reaktionen oder Widersprüche aufgrund von Vermutungen vermeiden.
- Nicht rechtfertigen oder verteidigen: Gutes Feedback ist kein Angriff, ruft also nicht unmittelbar nach Verteidigung. Angesagt ist Respekt vor der Wahrnehmung des Feedbackgebers.
- Methoden des aktiven Zuhörens anwenden (paraphrasieren, verbalisieren, nachfragen, zusammenfassen, non-verbale Zeichen der Aufmerksamkeit senden).
- Gelassenheit: nicht in der ersten Aufregung oder Hektik auswerten oder reagieren. Es gilt, das Feedback kritisch zu überdenken und überlegt zu entscheiden, was am eigenen Verhalten verändert werden soll und kann.
- Dankbar sein: Jedes Feedback ist eine Information, die konstruktiv genutzt werden kann. Teile zum Schluss mit, was du durch das Feedback erfahren hast.

Neben dem persönlichen Auswertungsgespräch können speziell für die Beurteilung oder Auswertung von Ausbildungssequenzen oder Sitzungen diverse Feedbackformen gewählt werden, je nach Zielsetzung und Zeit. Im Folgenden werden einige Methoden vorgestellt.

Feedback-Methoden

One-Minute-Paper

Auf der Vorderseite eines leeren Blattes notieren die Kursteilnehmenden am Ende der zu beurteilenden Veranstaltung alle positiven Gedanken und Rückmeldungen: Was hat mir gefallen? Was habe ich verstanden? Wo habe ich mitarbeiten können? Was hat mich angeregt?

Auf der Rückseite werden alle kritischen oder unklaren Gedanken festgehalten: Was hat mir nicht gefallen? Was habe ich nicht ganz verstanden? Woran habe ich mich nicht beteiligen können? Was hat mich wenig berührt?

Eine Auswertung kann sofort oder zu Beginn der nächsten Veranstaltung erfolgen. Die Rückmeldungen werden diskutiert und Vorschläge für allfällige Konsequenzen erarbeitet: Was könnte beim nächsten Mal anders gemacht werden?

Blitzlicht

Blitzlichter dienen dazu, spontane Rückmeldungen zu einer aktuellen Situation, einem Problem oder Ideen für das weitere Vorgehen zu erhalten. Alle Teilnehmenden sind in den Reflexionsprozess einbezogen. Entscheidend ist die Fragestellung – je konkreter desto hilfreicher.

Die Beteiligten nehmen bei einem Blitzlicht der Reihe nach mit wenigen Worten zu einer konkreten Frage (z. B. «Wie fühle ich mich jetzt nach dieser Plenumsphase mit den Zwischenberichten?») subjektiv Stellung. Diese Äusserungen dürfen von den anderen weder kommentiert noch kritisiert werden. Wer nichts sagen will, darf schweigen. Auf diese Weise erhält die fragende Person rasch einen repräsentativen Überblick über die momentane Stimmungslage. Sie kann die wichtigsten Äusserungen stichwortartig festhalten.

Ein schriftliches Blitzlicht kann aus ein oder zwei Sätzen bestehen, welche die Befragten z. B. in eine vorgegebene Denkblassse hineinschreiben. Vorteil: Diese Reflexion ist automatisch dokumentiert.

Feedback-Briefe

Diese Feedbackform eignet sich besonders als Abschluss einer Sitzung ab sechs Teilnehmenden. Zeitbedarf: mindestens 20 Minuten. Jeder Teilnehmer wird gebeten, seinen Namen auf eine Karte zu schreiben, die dann mit der Schrift nach unten verteilt wird. Nun zieht jeder der Reihe nach eine Karte, hält den gezogenen Namen aber geheim. Auf die Rückseite der Karte soll nun folgendes Feedback an die gezogene Person notiert werden:

- Was hat mir an ihr besonders gut gefallen?
- Was könnte sie an sich noch ändern und/oder verbessern?

Anschließend werden die Karten wieder verteilt, diesmal allerdings mit den Namen nach oben. Jeder nimmt nun seine eigene Karte wieder und liest die für ihn bestimmte Rückmeldung. Im Anschluss daran soll jeder Teilnehmer berichten, ob er das erhaltene Feedback annehmen kann oder nicht. Die Teilnehmenden entscheiden, ob sie ihr Feedback vorlesen möchten oder nicht. Das Ziel dieser Methode ist es, bei «kritischem» Feedback zumindest Gedanken und Anregungen für die individuelle Auswertung zu erhalten.

Stimmungsbarometer

Dies ist eine einfache Methode, das momentane Gruppengefühl zu klären und darzustellen. Auf einem Bogen Packpapier wird ein Koordinatenkreuz aufgezeichnet, dessen Mitte der neutrale Nullpunkt darstellt. Das untere Ende der senkrechten Achse stellt den absoluten Tiefpunkt dar, das obere Ende kennzeichnet die absolute Hochstimmung. Die Horizontale bildet die Zeitachse. Die Teilnehmenden visualisieren mit Klebepunkten oder Plakatschreibern ihre aktuelle Stimmungslage. Es sind keinerlei Erklärungen notwendig. Über die Möglichkeit nachzufragen sollte man sich vorher einigen.

Ampel-Feedback

Jede Teilnehmerin besitzt ein Kärtchen-Set mit folgenden Bedeutungen:

- Grün: Ich bin derselben Ansicht, bin einverstanden.
- Rot: Nein, das sehe ich anders, bin nicht einverstanden.
- Gelb: Sowohl als auch, kann nicht klar Stellung beziehen.

Entweder wird die visuelle Rückmeldung (Anzahl rot, grün, gelb) im Raum stehen gelassen, oder die Gruppenmitglieder werden aufgefordert, ihre Farbwahl zu erläutern.

Feldfeedback

Im Seminarraum werden Kärtchen mit den Ziffern 1–4 so weit auf dem Boden auseinander gelegt, dass sich ein Grossteil der Gruppe um eine Zahl aufstellen kann. Auf einer Folie oder einem Flipchartblatt stehen bis fünf Fragen. Alle Teilnehmenden begeben sich nun zu der Zahl, die ihrer Einschätzung entspricht. Die 1 steht für absolut nicht einverstanden, die 4 für absolut einverstanden. Je nach Zeit können Einzelstatements abgerufen werden oder die Teilnehmenden, die sich um eine bestimmte Zahl gruppieren, können ihre Wahl diskutieren.

Erntewagen – Müllabfuhr

Auf einem Plakat ist ein Erntewagen, auf dem anders ein Müllwagen gezeichnet. Die Teilnehmenden halten schriftlich fest, was sie während des Kurses «geerntet» haben, was sie an Wissen und Erfahrungen mit nach Hause nehmen oder was sie als überflüssig beurteilen. Die Rückmeldungen können anschließend von allen gelesen werden. Ein Gruppieren der Rückmeldungen dient der Übersichtlichkeit.



Metakommunikation

In Kürze

Wenn Menschen zusammen sprechen, diskutieren, debattieren, gelangen sie immer wieder in Situationen, in denen der kommunikative Austausch ins Stocken kommt, Sach- und Beziehungsebenen durcheinander geraten und die Gesprächsteilnehmenden aus der Situation nicht mehr herausfinden. Bevor es zum Abbruch des Dialogs kommt, kann Metakommunikation helfen, den Knäuel zu entwirren. Dazu braucht es die Bereitschaft aller, über das eigene Kommunikationsverhalten nachzudenken, sich über die Art und Weise des Kommunizierens offen auszutauschen, durch die «Gewitterfront» hindurchgehen zu wollen, um die Situation besser verstehen und verändern zu können. Watzlawick bezeichnet die Fähigkeit zur Metakommunikation sogar als unverzichtbare Voraussetzung erfolgreicher Kommunikation.

Der Begriff «Metakommunikation» stammt aus dem Griechischen, wird vor allem in der Kommunikationspsychologie verwendet und heisst so viel wie «über die Kommunikation sprechen», kommunikative Prozesse mit andern bewusst erleben, gestalten und immer wieder auch überprüfen.

Wann Metakommunikation weiterhilft

Es gibt im Alltag immer wieder Situationen, wo der kommunikative Austausch gestört ist:

- Obwohl alle Sitzungsteilnehmer versuchen, auf der Sachebene zu debattieren, gleiten die Diskussionen mehr und mehr ins Persönliche.
- Eine umgängliche Turnerin ist im Training ungewohnt zurückhaltend und schweigsam.
- Ein sonst fairer Spieler fällt im Match durch ausfällige Gesten und aggressive Mimik auf.

Nicht nur Störungen und Irritationen können Auslöser für den Wechsel auf die Metaebene sein. Es ist mindestens so wichtig und wertvoll, sich auch über Positives zu äussern:

- Ein Spieler zeichnet sich durch enorm mannschaftsdienliches Verhalten aus.
- Ein Trainerkollege spricht unterschwellig vorhandene Spannungen im Team endlich an und initiiert damit eine allgemeine Aussprache.

Die Flughöhe wechseln

Mit einem Wechsel auf die Metaebene können einerseits Störungen angesprochen und ausgeräumt werden. Andererseits sollen durch die Reflexion positive Aspekte des eigenen Verhaltens bewusst gemacht, verstärkt und verankert werden.

Der Wechsel auf die Metaebene muss bewusst erfolgen und formell eingeleitet werden: «Ich stelle fest, dass unsere Kommunikation aus dem Ruder läuft. Deshalb schlage ich vor, dass wir uns nach einer kurzen Pause auf der Metaebene über unser Kommunikationsverhalten austauschen.»

Um den Gründen und Ursachen eines gestörten Dialogs auf die Spur zu kommen, können die folgenden Fragestellungen helfen:

- Was läuft schief? In welchen Momenten des Gesprächs kommt es zur Störung?
- Mit welchen Schnäbeln sprechen wir, mit welchen Ohren hören wir zu? (4-Ohrenmodell von Schulz von Thun, siehe S. 11).
- Welche Bemerkungen und nonverbalen Signale stören mich/uns?
- Was empfinde ich in diesen Situationen? Wie geht es den andern?
- Lassen sich immer wieder auftauchende Mechanismen erkennen?
- Gibt es Unausgesprochenes, das zwischen uns steht?
- Was stört am Verhalten der andern, am eigenen Verhalten, an der Situation überhaupt?
- Wie sollte sich die Dialogsituation verändern, damit es wieder für beide Gesprächspartner stimmt?
- Wer muss welchen Beitrag leisten? Was wird gegenseitig erwartet?

Im Austauschprozess auf der Metaebene können Emotionen Platz haben. Es ist unwahrscheinlich, dass immer alle einen rein sachlichen, emotionslosen Gesprächston anstimmen können. Manchmal hat sich einfach zu viel Ungesagtes angestaut, das zuerst auf den Tisch kommen muss. Es ist in dieser Phase wichtig, dem Partner zuzuhören, seine Befindlichkeit nachvollziehen zu wollen, Interesse zu zeigen und damit klarzumachen, dass man eine Lösung, eine Veränderung einleiten will. Nachfragen ist wichtig, sich nicht abwimmeln lassen mit Äusserungen wie «Es ist ja gar nichts, ist ja alles ok». Vielleicht braucht es mehr Zeit, den Austausch über das Nichtgesagte in Gang zu bringen, weil es vielen Menschen schwer fällt, über die persönliche Befindlichkeit zu sprechen.

Zielsetzung

Es geht nicht nur um den Status quo. «Dampf ablassen» auf der Metaebene ist zwar wichtig, verbessert aber das Kommunikationsverhalten im Alltag noch nicht. Die Parteien sollen sich überlegen, wie in Zukunft Gesprächshemmnisse vermieden werden können:

- Wie machen wir weiter, was konkret tragen beide Parteien dazu bei, dass der Gesprächsfluss aufrechterhalten werden kann?
- Was wollen die beiden Parteien in Zukunft konkret unterlassen?
- Welches sind die Erwartungen, die an die andern gerichtet werden?

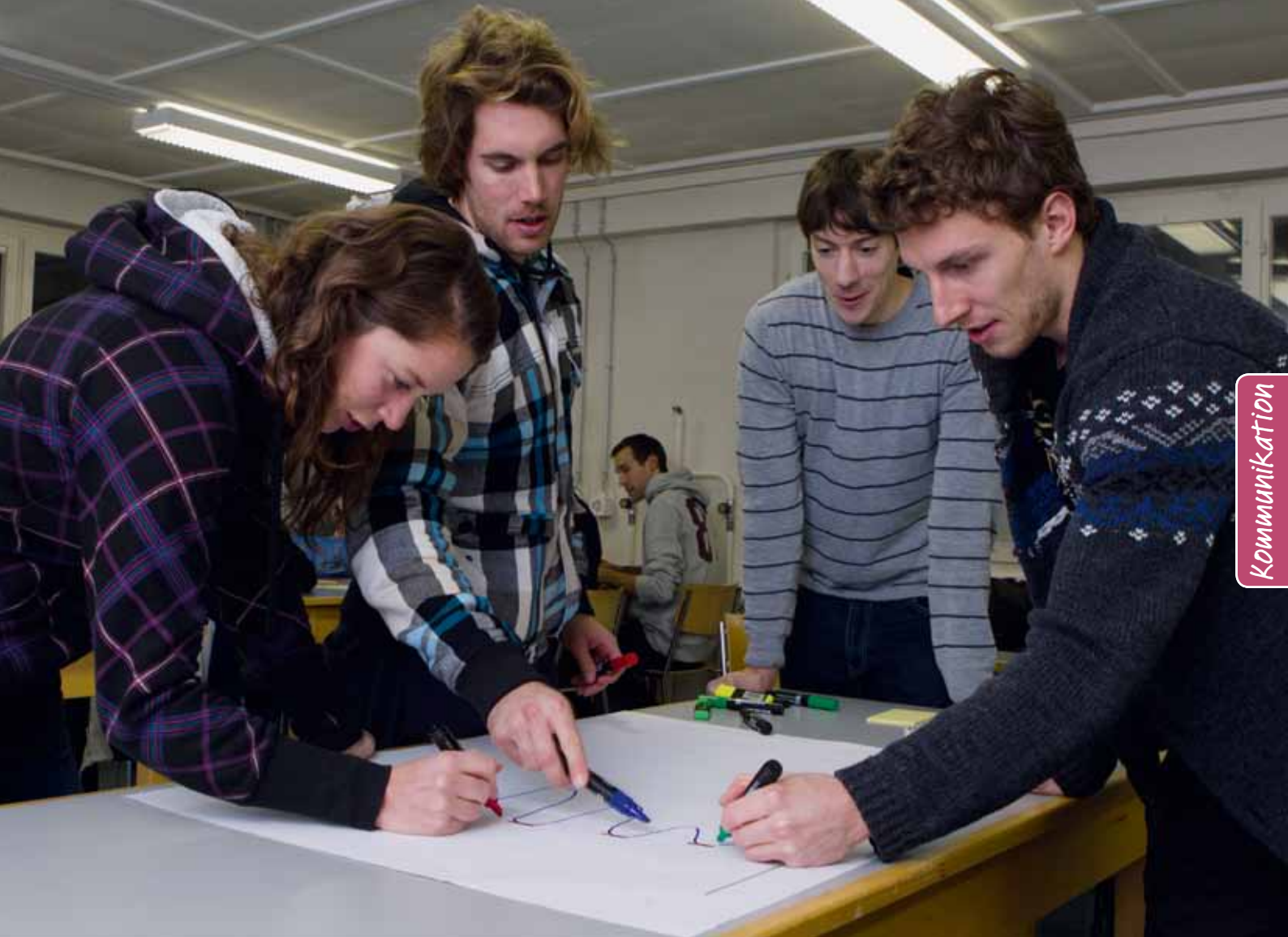
Ein ganz entscheidender Punkt ist es, die Absichten und vorgeschlagenen Verhaltensänderungen schriftlich festzuhalten, also einen Pakt zu schliessen, der einen wie ein Leuchtturm immer wieder an die gesetzten Ziele erinnert. Knill und Knill (www.rhetorik.ch) empfehlen:

- Wir hören einander zu.
- Es spricht immer nur eine Person.
- Wir bemühen uns, gegenseitig zu verstehen.
- Wir sagen uns gegenseitig, wie wir das Gespräch empfinden.
- Wir knüpfen am Gesagten an.
- Wir achten auf die Sprache, vermeiden Beschimpfungen.



Auf die Sprache bezogen dienen die von Schulz von Thun vorgeschlagenen «Verständlichmacher» (siehe S. 17) der Klarheit der Botschaft des Senders.

Das regelmässige Austauschen über die gemachten Fortschritte kann die Parteien motivieren, das eigene Kommunikationsverhalten weiter zu optimieren. Sollte es nicht so laufen, wie ursprünglich geplant und abgemacht, bringt es nichts, wenn beide Parteien auf den ersten Schritt des andern warten. Auf den andern zugehen und seine Anliegen offen äussern, ist vielversprechender und effizienter.



Kommunikation in Gruppen

In Kürze

Seit jeher spannten Menschen zusammen, um gemeinsam Aufgaben zu lösen, die der Einzelne nicht schafft. Die Verständigung untereinander spielt dabei neben den individuellen Fähigkeiten eine zentrale Rolle. Je besser es gelingt, die einzelnen Mitglieder auf das gemeinsame Ziel einzustimmen (Teamgeist), desto grösser wird die Chance auf Erfolg.

Der entscheidende Faktor ist, dass die Gruppe funktioniert, dass einerseits die ausgetauschten Informationen verstanden werden und andererseits die Beziehungen zueinander spielen.

Merkmale eines erfolgreichen Teams

Wer sich erfolgreich in ein Team einbringen will, muss über folgende Schlüsselqualifikationen verfügen:

- Die Person will sich in eine Gruppe eingeben: Kooperationsfähigkeit.
- Sie arbeitet zielstrebig auf das Ziel hin: Ergebnisorientierung.
- Sie kann Meinungsverschiedenheiten ertragen und kultiviert streiten: Konfliktfähigkeit.
- Sie kann und will auf die andern eingehen: Sozialkompetenz.
- Sie weiss, worauf es beim Kommunizieren ankommt: Kommunikationsfähigkeit.

Unter diesen Schlüsselqualifikationen nimmt die Kommunikationsfähigkeit eine zentrale Stellung ein, denn sie ermöglicht erst das erfolgreiche Anwenden und Umsetzen der andern Schlüsselqualifikationen. Je länger eine Gruppe oder ein Team zusammenarbeitet, desto mehr schält sich ein gruppenspezifischer Sprachgebrauch heraus, ein Soziolekt, der das Verständnis untereinander erleichtert, die Gefahr von Missverständnissen verkleinert.

Der Kommunikationsstil erfolgreicher Teams wird neben dem gegenseitigen Respekt und der Akzeptanz der individuellen Gegensätze geprägt von folgenden Prinzipien:

- Aktives Zuhören.
- Gegenseitiges Vertrauen und Toleranz im Team.
- Klare Stellungnahme zu begangenen Fehlern.
- Kritik an der Sache und nicht an der Person.

Teamleitung (Moderation)

Damit die Energien und die Kräfte, das Wissen und die Erfahrung aller auf das Ziel hin fokussiert werden können, braucht es in der Regel eine Führungsperson, die sich als Moderatorin eingibt.

Diese Rolle kann auch abwechselnd von verschiedenen Personen eingenommen werden. Diese Führungsperson beachtet folgende Verhaltensweisen:

- Spielregeln der Gruppenarbeit (Sitzung) bekanntgeben oder zusammen erarbeiten und auch durchsetzen:
 - Es spricht jeweils nur eine Person.
 - Alle fassen sich kurz (Langredner werden unterbrochen).
 - «Ich»- statt «Man»-Aussagen.
 - Jeder spricht für sich und nicht für andere.
- Bei den Prozessen und in der Sache hart sein, aber mit den Menschen freundlich bleiben:
 - Warten können (schweigen und zuhören), unter Umständen auch rasch intervenieren (flexibel sein).
 - Aktiv zuhören: Verbalisieren und Paraphrasieren (siehe auch S. 24).
 - Ehrlich, echt, natürlich und offen bleiben.
 - Die Teilnehmenden und deren Beiträge wertschätzen.



Prinzipien des Moderierens

Eine Moderatorin übernimmt mit der Leitungsfunktion eine bestimmte Aufgabe (Rolle). Dabei gilt es, bestimmte Prinzipien zu beachten:

Prinzip der Transparenz bezüglich Aufgabe und Rolle

Wer in einer Institution ein bestimmtes Kleid trägt, übt auch eine bestimmte Rolle aus mit Rechten und Pflichten. Beim Gespräch gilt es deshalb, den jeweiligen Status zu erleichtern:

- Die Aufgaben und Verantwortungen sind bekannt: «Frau M. leitet heute diese Konferenz....»
- Wer spricht, steht beim Flipchart.
- Die Moderatorin sitzt in der Mitte der Gruppe oder am Tisch.

Prinzip der Schriftlichkeit

Inhalte werden visualisiert.

- Traktanden sind schriftlich festgelegt, den Teilnehmenden vorgängig bekannt gegeben und evtl. als Plakat angeschlagen.
- Wichtige Erkenntnisse und wichtige Punkte (Zwischenergebnisse) werden von einem «ad-hoc»-Protokollführer notiert.

Prinzip der Fragehaltung

Anstelle der Sagehaltung dominiert bei der Moderation die neutrale Fragehaltung.

- Verständnisfragen sind immer gestattet.
- Meinungen werden erfragt – nicht bewertet (Standpunkte in Erfahrung bringen).

Prinzip der Goldwaage

Dieses Prinzip geht davon aus, dass alle, die im Glashaus sitzen, keine Steine werfen sollten.

- Es geht um die gegenseitige Wertschätzung, um ein konstruktives Arbeitsklima.
- Wenn Missverständnisse erkannt werden, geht es um die Einstellung: «Ich habe mich offensichtlich ungenau ausgedrückt» und nicht «Sie müssen besser zuhören!»

Zentrale Punkte der Moderation

Rasch Kontakt schaffen

Beim Moderieren ist der Aufbau eines (Erst-)Kontaktes mit den Teammitgliedern matchentscheidend. Folgende Verhaltensweisen helfen, diesen Prozess in Gang zu bringen oder am Laufen zu halten:

- Auf die Teilnehmenden zugehen, sie evtl. individuell begrüßen und willkommen heißen.
- Blickkontakt mit den Sprechenden bzw. den Angesprochenen suchen.
- Interesse zeigen, nachfragen, zu weiteren Ausführungen einladen.
- Wertvolle Beiträge anerkennen, positive Verstärkung aussprechen.

Prozess in Gang halten

Kommt der Kommunikationsfluss nicht wie gewünscht in Gang, kann die Moderatorin

- die Rollen (neu) zuteilen.
- Passive aktivieren und in die Kommunikation einbeziehen.

Übersicht wahren

Manchmal laufen Gruppenprozesse nicht wie im Lehrbuch ab: Das Thema wird verlassen, ein Vielredner blockiert alles, die Meinungen prallen aufeinander usw. Aufgabe der Moderatorin ist es, die Gruppe wieder auf den richtigen Pfad zurückzubringen bzw. den roten Faden im Auge zu behalten:

- Wesentliche Aussagen in kompakter Form zusammenfassen.
- Gemeinsamkeiten und Differenzen herauschälen.
- Das eigentliche Diskussionsthema, die Aufgabe, das Ziel wieder ins Zentrum rücken.

Kritische Situationen meistern

Droht der Gruppenprozess ausser Kontrolle zu geraten, können folgende Massnahmen helfen:

- Um Lösungsvorschläge bitten.
- Sachliche Kritik entgegennehmen, verstehen wollen (Verständnis zeigen für...).
- Gemeinsamkeiten hervorheben, Kompromissvorschlag einbringen.
- Nicht auf die Beziehungsebene wechseln, Emotionen möglichst kontrollieren.



Mit Störungen umgehen

In Kürze

Die Bedeutung einer Mitteilung oder Nachricht ist selten von allem Anfang an «sonnenklar», sie muss erschlossen werden. Auf dem Weg zum Sich-Verstehen warten u.a. Störquellen (Lärm), Ablenkungen (Medien) und Filter (Einstellung gegenüber der Senderin), die Verständigungsprobleme verursachen können. Störsymptome müssen identifiziert, angesprochen und aus dem Weg geräumt werden. Speziell während Sitzungen und Konferenzen gilt es, die verschiedenen Persönlichkeiten, deren Charaktere und Kommunikationsverhalten so zu Wort kommen zu lassen oder zu bremsen, dass der Austauschprozess nicht ins Stocken gerät.

Störungen auf den vier Ebenen einer Nachricht

Im deutschen Sprachraum ist Friedemann Schulz von Thun einer der führenden Kommunikationsforscher. Es liegt daher nahe, Ursachen und Formen von Kommunikationsstörungen nach seinem zentralen Modell, dem Nachrichtenquadrat mit den vier Seiten (Selbstkundgabe, Sachinhalt, Beziehung, Appell), aufzuarbeiten.

Die Selbstkundgabeseite einer Nachricht

Über sich selbst offen zu reden, fällt vielen Menschen aus verschiedenen Gründen schwer. Im Zentrum steht meist die Angst oder der Respekt davor, was die Empfänger wohl über die gemachte Selbstkundgabe denken, wie sie einen beurteilen. Nicht selten führt diese Furcht dazu, Imponier- oder Fassadentechniken anzuwenden, um die eigene «Schokoladenseite» zu präsentieren oder den Einblick in die eigene Persönlichkeitsstruktur zu kaschieren.

Oft werden sprachliche Verschleierungsformen eingesetzt, um die eigene Meinung zurückzuhalten:

Man-Sätze	«Man wird ungeduldig, wenn man solange auf den Trainer warten muss.»
Wir-Sätze	«Wir sind offen gegenüber Veränderungen im Verein, aber auch skeptisch, ob sie etwas bringen werden.»
Es-Sätze	«Die Sitzung zog sich in die Länge, es war äusserst langweilig.»
Fragen	Mit Fragestellungen fordert man die Selbstkundgabe des andern heraus, ohne viel über sich selbst preiszugeben.
Du-Botschaften	«Musst du eigentlich immer dazwischenreden?»

All diese Formen dienen dazu, das eigene Befinden zu kaschieren. Ein wesentlicher Schlüssel zur Selbstkundgabe ist die Authentizität. Ruth Cohn (deutsche Psychologin, 1912–2010) hat einige Hilfsregeln formuliert, die einen authentischen Umgangsstil fördern. Sie gelten auch für Lern- und Arbeitsgruppen (Schulz von Thun, 2002, S. 126 ff.):

- Vertritt dich selbst in deinen Aussagen; sprich per «ich» und nicht per «wir» oder per «man».
- Wenn du eine Frage stellst, sage, warum du fragst und was deine Frage für dich bedeutet.

- Sei authentisch und selektiv in deinen Kommunikationen. Mache dir bewusst, was du denkst und fühlst, und überlege, was du sagst und tust.
- Halte dich mit Interpretationen solange wie möglich zurück. Sprich stattdessen deine persönlichen Reaktionen aus.
- Achte auf Signale deines Körpers. Er kann dir oft mehr über dich sagen als dein Verstand.

Das Bemühen um Echtheit soll aus einer inneren Überzeugung erfolgen und nicht «Markenzeichen einer neuen Psycho-Schickeria» sein.

Die Sachseite einer Nachricht

Die Aussage «Kommen wir doch wieder zur Sache» oder «Mir geht es in diesem Fall nur um die Sache» wird während Gesprächen und Sitzungen immer wieder verwendet. Neben dem Anliegen der Sachlichkeit ist auch der Aspekt des Verstehens einer Sachnachricht ein bedeutender Faktor. An der Sache bleiben – was heisst das? Schulz von Thun schreibt (2002, S. 129):

«Sachlichkeit ist erreicht, wenn die Verständigung auf der Sach-Ebene weiterkommt, ohne dass die Begleitbotschaften auf den anderen drei Seiten der Nachricht störend die Oberhand gewinnen.»

Wie lassen sich Störungen auf der Sachebene eliminieren? Nach Schulz von Thun bieten sich zwei Strategien an: Erstens: Störungen ignorieren oder unterdrücken. Oft sind Versuche der Unterdrückung nur Notlösungen, halten sie doch meist den «Deckel auf den Topf aufkommender Emotionen».

Empfehlenswerter ist es, den Störungen Vorrang zu geben (R. Cohn) und sich auf der Metaebene darüber auszutauschen, welches die Gründe der vorliegenden Störung(en) sein könnten. Dabei helfen Fragen bzw. Antworten darauf oft weiter. Beispiele:

- Wie gehen wir miteinander um?
- Was veranlasst mich, ständig zu widersprechen?
- Warum lege ich meinen wirklichen Standpunkt nicht offen und sachlich auf den Tisch?
- Wie ergeht es mir in dieser Gruppe, wie fühle ich mich?

Idealerweise werden aus diesem Austausch konkrete Vorgehens- oder Verhaltensrichtlinien oder -änderungen abgeleitet und – trotz der Metaebene – die Sachziele nicht aus den Augen verloren.

Der zweite Aspekt der Sachseite betrifft die Verständlichkeit. Es ist niemandem gedient, wenn zwar eindeutig zur Sache gesprochen, aber mit der gewählten Fachsprache die Zuhörerschaft überfordert wird. Abhilfe bietet die Anwendung der vier «Verständlichmacher»: Einfachheit, Gliederung und Ordnung, Kürze/Prägnanz, Anregende Zusätze (siehe auch S. 17).

Die Beziehungsseite einer Nachricht

Es kann passieren, dass der Empfänger einer Botschaft nicht auf das vermeintlich Gesagte reagiert, sondern auf die Art und Weise, wie die Senderin etwas zum Ausdruck bringt. Signale auf der Beziehungsseite geben oft Auskunft darüber, wie sich jemand behandelt fühlt, was die Person «auf der Herzebene» empfindet.

Die Senderin muss sich bewusst sein, dass das Bild, das sie beim Empfänger hinterlässt, eine Mischung ist aus dem, «was da ist», und dem Reim, den sich der Empfänger darauf macht. Beziehungsstörungen treten meist dann auf, wenn sich das Eigenbild stark von dem unterscheidet, das sich der andere von mir macht (Fremdbild). Sender und Empfänger müssen sich darauf einigen, welche Umgangsformen von beiden akzeptiert werden. In der Literatur werden vier Möglichkeiten aufgeführt, wie der Empfänger auf eine Beziehungsdefinition der Senderin reagieren kann:

Akzeptieren	Empfindet der Empfänger die Verhaltensweise der Senderin als stimmig, akzeptiert er ihr Verhalten: Ein Gruss wird erwidert, eine Frage beantwortet.
Durchgehen lassen	Der Empfänger stimmt der Verhaltensweise der Senderin zwar nicht zu, lässt sie aber durchgehen: Der Empfänger reagiert sachlich auf eine provokative Frage.
Zurückweisen	Der Empfänger drückt aus, dass er der Verhaltensweise der Senderin nicht folgt: «Ich finde, das dürfen Sie meine Sorge sein lassen.»
Ignorieren	Der Empfänger enthält sich jeglicher Reaktion, als wäre nichts gewesen: Eine Frage bleibt ohne Antwort.

Idealerweise verläuft eine Beziehung symmetrisch. Das bedeutet, dass die beiden Parteien das gleiche Verhalten dem andern gegenüber an den Tag legen, dass beide den andern kritisieren und loben dürfen.

Die Appellseite einer Nachricht

Kommunizieren Menschen miteinander, erfahren sie einerseits viel über den andern, sich selbst, über die Welt, die Beziehung untereinander. Kommunizieren heisst, auf den andern Einfluss zu nehmen, Wirkung zu erzielen. Beim Appell geht es auch um den «Ausdruck», mit dem die Wirkung erzielt werden kann. Ausdruck und Wirkung ringen um ein stetes Gleichgewicht.

Appelle sollen möglichst offen ausgesandt werden, verdeckte Appelle verschleiern die Spuren der eigenen Absichten und erschweren den Kommunikationsprozess. Wünsche und Aufforderungen sollen möglichst transparent geäussert werden. Immer wieder stehen dem offenen Appell verschiedene Gründe im Weg:

Selbstkundgabeangst	Was der Empfänger wohl über die Senderin denkt, wenn sie ihren Wunsch offenlegt...?
Angst vor Zurückweisung	Der Empfänger kann den Appell der Senderin zurückweisen, was ihr Selbstwertgefühl negativ beeinflussen kann.
Verantwortung nicht wahrnehmen	Ein Chef sagt selten oder nie, was er genau von seinen Mitarbeitenden verlangt. Er spricht verklausuliert oder in Rätseln. Die Mitarbeitenden wissen nicht, woran sie sind.

Die nachfolgend beschriebenen Grundhaltungen ermöglichen transparente Kommunikation:

Mit sich selbst klar sein	Die Senderin weiss genau, was sie will.
Appell mit Informationscharakter	Mit der transparenten Darlegung der Wünsche der Senderin kann der Empfänger reagieren und – sofern nötig – auf der Grundlage vollständiger Informationen entscheiden.
Verantwortung des Empfängers	Der Empfänger kann auf den offenen Appell der Senderin mit Ja oder Nein reagieren. Mit einem Ja übernimmt der Empfänger auch (Mit-)Verantwortung und versteckt sich nicht hinter der Anweisung der Chefin.

Typologie unterschiedlicher Konferenzteilnehmer

In jeder Gruppe sind verschiedene Charaktere vertreten und/oder nehmen ihre Mitglieder unterschiedliche Rollen wahr. Mit geschicktem, auf den Typ, den Charakter, die Rolle ausgerichteterm Agieren und Reagieren kann die Moderatorin versuchen, alle in die Gruppenarbeit einzubinden.





- 1 **Streitsüchtige** veranstalten eine verbale Rauferei. Nicht provozieren lassen, sachlich und ruhig bleiben, durch andere Konferenzteilnehmer widerlegen lassen, nicht zu viel Beachtung schenken, in den toten Winkel setzen.
- 2 **Positive** sind Stützen der Konferenz. Zusammenfassen lassen, gezielt in Diskussion einschalten, ihnen genügend Redezeit einräumen.
- 3 **Alleswisser** wirken penetrant, blockieren oft die echte Diskussion. Gruppe zu deren Behauptungen Stellung nehmen lassen, nach ihren Quellen fragen, Quellen anzweifeln, durch Fachleute widerlegen lassen.
- 4 **Redselige** ufern verbal aus, reden dazwischen, halten Monologe. Redezeit beschränken, unterbrechen.
- 5 **Schüchterne** halten oft viel Fachwissen aus Angst zurück. Durch leichte Fragen motivieren, loben, verstärken, Selbstvertrauen schenken.
- 6 **Ablehnende** sind reserviert, zeigen eine negative Haltung. Eigene Argumentation verbessern, andere Meinung allenfalls gelten lassen. An ihre Erfahrungen appellieren, ihren Ehrgeiz wecken.
- 7 **Dickfellige** scheinen oft unmotiviert und uninteressiert. Nach Beispielen aus ihrem Arbeitsalltag fragen.
- 8 **Erhabene** sind oft Fachpersonen, Kaderangehörige, haben hohe Funktionen inne. Nicht zu sehr kritisieren, Ja-aber-Taktik anwenden, Aufgaben übertragen.
- 9 **Ausfrager** sind neugierig, wollen Konferenzleitende und -teilnehmende ausfragen, evtl. sogar hereinlegen. Andere Konferenzteilnehmende zu ihren Fragen Stellung nehmen lassen, in den toten Winkel setzen.

Für die Konferenzleitenden ist es sehr hilfreich, wenn in der Gruppe Verbündete sitzen, die selbst fähig sind, für ein konstruktives Arbeitsklima zu sorgen. Diese Rollen nehmen vielfach die Positiven ein.



Nonverbale Kommunikation

In Kürze

Empfindungen, Gefühle, die Einstellung oder momentane Gemütsverfassung widerspiegeln sich oft in der Körpersprache des Menschen. Die Aussage «Der Körper lügt nicht» weist darauf hin, dass der Mensch auch Signale sendet, wenn er nicht verbal kommuniziert. Die Sprache des Körpers ist zudem meist authentischer als das gesprochene Wort, wo nicht immer gesagt wird, was man denkt.

Ein achtsamer, intuitiver Beobachter kann beim Mitmenschen Einblicke in dessen innere Welt gewinnen. Eine begnadete, charismatische Rednerin kann neben der Menge an verbalen Botschaften mit entsprechender Betonung und Variation der Stimme und einer lebendigen Körpersprache zusätzliche Botschaften und Informationen senden.

Wichtig ist die Kongruenz: Fehlt die Übereinstimmung zwischen Stimme, Ton, Mimik, Gestik und Körperhaltung, geht die inhaltliche Botschaft oder die Glaubwürdigkeit des Redners verloren. Die Übereinstimmung zwischen verbalen und nonverbalen Botschaften ist ebenfalls entscheidend. Allerdings gilt es zu beachten, dass es Personen mit einer gewissen Gehemmtheit und Steifheit des Körpers fast nicht möglich ist, sich locker und frei zu bewegen. Dies kann sich in entsprechender Gestik und Mimik niederschlagen. Das folgende Kapitel legt dar, welche Signale die Stimme (verbal und paraverbal), die Mimik, Gestik und die Körperhaltung (nonverbal) aussenden können.

Die Sprache des Körpers

Die Interpretation der Körpersprache zählt nicht zu den exakten Wissenschaften. Die Deutungen der Signale des Körpers basieren auf Beobachtungen und können nie mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit einem klar definierten Bedeutungshintergrund zugeschrieben oder als wissenschaftlich belegt bezeichnet werden.

Ein Kratzen am Hinterkopf muss nicht immer Verlegenheit ausdrücken. Vielleicht juckt es die Person ja wirklich. Wie auch immer – Körpersignale und Verhaltensweisen können als Anzeichen für eine bestimmte Gemütsverfassung interpretiert werden. Doch Vorsicht: Der kulturelle Hintergrund der beobachteten Person spielt mit. Was in einem Kulturkreis im Allgemeinen als positives Signal interpretiert wird, kann in einem anderen Kontext genau das Gegenteil bedeuten. Einige der Körpersignale haben sich im Verlauf der Zeit ins kollektive Gedächtnis eingebrannt: Der erhobene Daumen der geballten Hand gilt in westlichen Breitengraden in der Regel als o.k. – in Ordnung, einverstanden, bereit.

Körper und Geist sind einer permanenten Wechselwirkung ausgesetzt. Emotionale Empfindungen rufen meistens eine körperliche Reaktion hervor. Je nachdem, wie sie ausfällt, ist das Signal für die Mitmenschen ersichtlich. Deutlich zutage tritt dieses Wechselspiel auch in bildhaften Wendungen der Umgangssprache:

- Jemand lässt den Kopf hängen (Trauer), zuckt mit den Schultern (Resignation).
- Jemand zieht den Kopf ein (Furcht).
- Jemand zittert am ganzen Körper wie Espenlaub (Angst).

Jemand wird aufgrund seines Verhaltens als halsstarrig bezeichnet. Ein Stirnrunzeln kann Tadel bedeuten, die Nase rümpfen deutet eher auf Abscheu oder Ekel hin. Wenn jemandem die Gesichtszüge versteinern, verheißt das Ablehnung oder Erhöhung der sozialen Distanz. Speziell mit Blicken kann vieles ausgedrückt werden:

- Jemanden mit Argusaugen beobachten.
- Jemandem etwas von den Augen ablesen.
- Ein Blick, der Bände spricht.
- Den Blickwinkel ändern.
- Tief blicken lassen.
- Ein Auge zudrücken.



Mimik

Das sichtbare Zusammenspiel (Kontraktionen) der Gesichtsmuskeln wird als Mimik oder Mienenspiel bezeichnet und wird vor allem von Bewegungen der Augen und des Mundes gestaltet. Die Mimik hat Appell- und Ausdrucksfunktion.

- Waagrechte Falten im Stirnbereich (zusammen mit dem Heben der Augenbrauen) können auf Erstaunen hindeuten.
- Senkrechte Falten im Stirnbereich (zwischen den Augenbrauen) signalisieren meist Aufmerksamkeit.

- Der Blick, die Sprache der Augen, ermöglicht es dem Menschen, ohne verbalen Ausdruck oder körperliche Berührung mit einem Mitmenschen Kontakt aufzunehmen:
 - Ein direkter, zugewandter Blick drückt meistens Sympathie aus.
 - Der feste, fixierte Blick auf den Gesprächspartner kann Selbstsicherheit signalisieren
 - Der Blick von oben herab deutet auf Stolz, Hochmut oder sogar Arroganz hin.
 - Blicke von unten herauf, verbunden mit gesenktem Kopf, signalisieren, dass sich die Person unsicher, dem Gesprächspartner unterlegen fühlt.
 - Ein Blick von der Seite kann bedeuten, dass Skepsis und Misstrauen vorhanden sind.
 - Fehlender Blickkontakt kann auch heissen, jemanden keines Blickes würdigen zu wollen, was als sehr beleidigend empfunden werden kann.

Gestik

Als Gestik werden die Bewegungen des Kopfes, der Hände und Arme verstanden. Die Gestensprache wird vor allem in mittel- und südeuropäischen Ländern viel intensiver genutzt als in nördlichen Breitengraden. Sie ist vielfach abhängig vom Temperament und von der persönlichen Verfassung des Redners.

Den Bewegungen des Kopfes kommen beim Sprechen eine besondere Bedeutung zu:

- Ein gesenkter Kopf signalisiert Beschämung und Unterwerfung oder in Situationen des Grusses eine bewusste Höflichkeit. Sich beugen kann heissen, schweigende Zustimmung ausdrücken zu wollen.
- Hält eine Person ihren Kopf aufgerichtet, fühlt sie sich höchstwahrscheinlich selbstsicher und tatbereit.
- Das Seitwärtspendeln des Kopfes deutet auf ein Abwägen hin und kann sowohl Zu- wie Widerspruch bedeuten.

Hände, deren Innenflächen

- nach oben zeigen, deuten auf eine Geste der Offenheit (offenes Darlegen) und des Überreichens von Ideen an den wertgeschätzten Empfänger.
- nach unten zeigen, können bedeuten, dass Worte gesucht oder Gedanken festgehalten werden wollen. Das Festhalten symbolisiert den Willen zur Selbstbehauptung, kann aber auch Ängstlichkeit ausdrücken.
- nach vorne zeigen, werden als Instrumente des Wegschiebens gebraucht. Die Geste deutet auf Ablehnung oder Zurückweisung hin, sie kann aber auch ein Symbol der Besänftigung darstellen. Gespreizte Finger verstärken die Geste.

Speziell beim Referieren empfiehlt es sich, den Händen ihren natürlichen Lauf zu lassen. Hände sind auch Sprechwerkzeuge, sie wollen reden, entsprechend dem Temperament der Rednerin. Je natürlicher sich die Gestik ausnimmt, desto authentischer wirkt die Rede. Versuche, einstudierte Gesten einzusetzen, bleiben dem Publikum meist nicht verborgen. Auch das längere Hantieren mit Zeigestiften und Bleistiften kann als dozentenhaft und belehrend empfunden werden.

Körperhaltung

Ein Oberkörper, der

- sich mitsamt dem Gesicht dem Gesprächspartner zuwendet, deutet auf Interesse, Furchtlosigkeit und Aufgeschlossenheit hin.
- sich vom Gesprächspartner abwendet, signalisiert Desinteresse oder Zurückweisung.
- sich dem Gesprächspartner zuneigt, spiegelt Sympathie.
- sich vom Gesprächspartner weg lehnt, weist eher auf Abneigung oder Sich-distanzieren-Wollen hin.

Handzeichen im Sport

Speziell auch im Sport werden verschiedene Handzeichen angewendet, von denen viele offiziell sind. Gerade die Schiedsrichter-Sprache lebt von solchen Handzeichen. Aber Achtung, nicht alle Zeichen haben in allen Sportarten die gleiche Bedeutung: Ein erhobener Daumen der geballten Faust kann einerseits «alles i.O.» bedeuten, andererseits heisst dieses Zeichen im Tauchsport «auftauchen». Ein weiterum bekanntes Handzeichen ist das Zeichen für Time-out.

Weitere Begriffe und ihre Bedeutung in kommunikativen Prozessen

Paraverbale Kommunikation

Beim Sprechen vernimmt der Empfänger nicht nur den Wortlaut der Botschaft, sondern auch die entsprechende Stimmlage, Lautstärke, die Artikulation, das Sprechtempo und die Sprachmelodie einschliesslich der Sprechpausen, die je nach Anwendungszeitpunkt eine hohe Bedeutung haben können. Eine immer gleiche Tonhöhe und gleiche Lautstärke wirkt eintönig und einschläfernd. Es empfiehlt sich, die Stimmlage unbedingt zu variieren.

Ein wichtiger Begriff kann bewusst lauter ausgesprochen oder danach eine kurze Zwischenpause eingelegt werden, um die Bedeutung der Aussage zu erhöhen. Am Schluss eines Satzes sollte sich die Stimme senken. Paraverbale Signale sind speziell auch beim Telefonieren wichtig, um die Bedeutung der Worte auch ohne visuellen Kontakt hervorzuheben. «Sprache, Melodie und Rhythmus ist Ihre Visitenkarte. Mit Sprechpausen wird Spannung und Rhythmus erzeugt. Pausen helfen, Struktur und Gedanken zu präzisieren und den nächsten Gedanken vorzubereiten.» (www.rhetorik.ch)

Vegetative Symptome

Über den visuellen Kontakt können weitere Körpersignale des Gesprächspartners erfasst werden: schwitzen, erröten, grosse oder kleine Pupillen.

Olfaktorische Symptome

Der Geruchssinn bestimmt, ob man jemanden riechen mag oder eben nicht.



Referieren

In Kürze

Referieren, landläufig verstanden als «einen Vortrag halten», ist eine Tätigkeit, die vielen Menschen schwerfällt. Hartnäckig hält sich die Ansicht, dass man entweder zum Redner oder zur Rednerin geboren sei oder eben nicht. Wie andere Fertigkeiten auch kann das Referieren unter Beachtung einfacher Grundregeln und mit genügend Übung erlernt werden.

Ein Referat ist eine strukturierte Rede, die zwischen 20 und 45 Minuten dauert und Informationen und Stellungnahmen beinhaltet. Reden werden gehalten, um zu informieren oder zu unterhalten. Mit dem Halten eines Referates kann auch das Ziel verfolgt werden, die Zuhörenden von einer Sachlage zu überzeugen, sie zum Umdenken zu bewegen, sie für ein Vorhaben zu begeistern, eine Verhaltensänderung einzuleiten oder sie über ein Thema sachlich zu informieren.

Damit ein Referat bei den Zuhörenden einen bleibenden Eindruck hinterlässt, gilt es, einige Regeln zu beachten. Es genügt nicht, einfach nur das Richtige zu sagen, es ist auch wichtig, das Richtige richtig zu sagen.

Im folgenden Kapitel werden die Bausteine der guten Rede erläutert: die Vorbereitung (Recherche, Planung), der Aufbau (Einleitung, Hauptteil, Schluss), die Kommunikation (verbal, nonverbal, paraverbal), der richtige Einsatz von medialen Hilfsmitteln.

Vorbereitung ist die halbe Miete

Bevor die inhaltliche Vorbereitung des Referates in Angriff genommen werden kann, sollen folgende Fragen beantwortet sein:

Ich-Aspekte

- Was interessiert mich an diesem Thema, auf welche Erfahrung kann ich mich abstützen?
- Was weiss ich schon über das Thema?
- Was biete ich Neues?

Sach-Aspekte

- Wie lautet das konkrete Thema? Worum geht es?
- Sind die Fragestellung, der Auftrag, die Zielsetzung, die Erwartung des Auftraggebers usw. klar formuliert?
- In welchem grösseren Zusammenhang steht die Thematik?
 - Was soll erreicht, erläutert, bewiesen oder widerlegt werden?
 - Wie lautet die Kernbotschaft?
 - Welche Zusatzinformationen sind nötig?
- Wie viel Zeit ist für das Referat und eine allfällige Diskussion vorgesehen? Wer leitet die Diskussion?
- Welche Informationen sollen die Zuhörenden schriftlich erhalten?
- Welchen Mehrwert bringt die freie Rede im Vergleich zur blossen Abgabe des gedruckten Textes?

Publikums-Aspekte

- Wer ist die Zuhörerschaft? Welches Vorwissen ist vorhanden, welche Erwartungen haben die Zuhörenden? Handelt es sich um Fachleute oder Laien? Welche Sprache kann ich sprechen (Fachsprache)?
- Kann ich an Bekanntem anknüpfen? Muss ich mit Widerstand rechnen (politisches Referat)?
- Was kann/soll die Zuhörerschaft aus dem Referat mitnehmen können? Welchen Nutzen haben die Zuhörer von meinem Vortrag?

«In dir muss brennen, was du im anderen entzünden willst.»

Augustinus



Technisches

- Welche Infrastruktur und technischen Hilfsmittel stehen zur Verfügung:
 - Grösse des Raumes, Lichtverhältnisse, Position des Rednerpultes.
 - Lautsprecheranlage.
 - Visualisierungsmittel (Overheadprojektor, Beamer, Flipchart, Pinnwand).
 - Mögliche Störquellen (Lärm, Passanten).
- Habe ich die Möglichkeit, die technischen Hilfsmittel vorgängig zu testen? Steht ein Haustechniker zur Verfügung? Welche Szenarien habe ich mir für Notfälle wie beispielsweise eine Strompanne zurecht gelegt? Für so eine Situation könnten vorbereitete Flipchart-Blätter oder beschriebenes Packpapier mit den wichtigsten thematischen Schwerpunkten der Rede die Situation retten.

Ein spannender und methodisch geschickt präsentierter Inhalt des Referates macht einen wichtigen Teil des Erfolges aus. Vielfach mindestens so entscheidend sind die Art des persönlichen Auftritts (auch Kleidung!), die Ausstrahlung, das Charisma, die rhetorischen Fähigkeiten.

Die Rednerin sollte sich darüber im Klaren sein, warum sie sich auf dieses Referat freut. So wirkt sie gelöst und hat eine positive Ausstrahlung. Freude und Begeisterung können ansteckend sein.

An die praktische Arbeit

Wie bereitet man sich auf eine Rede vor? Es gibt drei Phasen:

1. Beschaffen von Informationen

Auf welche Quellen kann zurückgegriffen werden, welches Material ist für die Thematik von Bedeutung (Schlagwort-, Stichwort- und Autorenkatalog, Lexika, Fachliteratur, Internet-Quellen)? Was kann weggelassen werden, weil die Zuhörenden es schon wissen oder weil es sie nicht interessiert? In einer ersten Arbeitsphase geht es darum, sich dem Thema anzunähern und sich einen Überblick zu verschaffen. Eine gute Methode der Stoffentwicklung ist das Mindmapping.

2. Erstellen einer Grobstruktur

Sammeln alleine reicht noch nicht, der Stoff muss auch bearbeitet und gegliedert werden. Die Mindmap oder Themenkärtchen können eine erste Struktur ermöglichen, der die verschiedenen Inhalte zugeordnet werden: Was gehört in die Einleitung, was in den Hauptteil und wie will ich mein Referat abschliessen?

Die aus der Marketinglehre stammende Kurzformel **AIDA** lässt sich ebenfalls als Struktur eines Referates anwenden:

- **Attention:** Aufmerksamkeit wecken («Wie die neusten Umfragezahlen zeigen, ...»).
- **Interest:** Interesse an der Thematik wecken und hochhalten («Und jetzt machen Sie sich auf eine Überraschung gefasst!»).
- **Desire:** Den Wunsch, das Verlangen wecken, verstehen zu wollen («Haben Sie den Vorteil, dass ...»).
- **Action:** Handlungen auslösen («Deshalb ist es notwendig, dass ...»).

Entsprechend der Redezeit muss der Stoff reduziert und verdichtet werden. Hilfreich ist eine A-B-C-Analyse des Materials: Was muss ich präsentieren (A), was sollte ich präsentieren (B) und was könnte ich noch vorbringen (C). Vielfach gilt: Weniger ist mehr!

3. Strukturierung des Referats

Einleitung (ca. 10–15 % der Redezeit). Sie dient der ersten Kontaktnahme mit den Zuhörenden: Anrede und Begrüssung, Vorstellen des Themas und des Referatsablaufs (Gliederung).

Mit der Einleitung sollen folgende Ziele erreicht werden:

- Zum Thema hinführen.
- Interesse und Aufmerksamkeit wecken.
- Zum Mitdenken anregen.

Der Einstieg ins Referat ist eine sehr wichtige Phase. Es muss gelingen, den Kontakt zu den Zuhörenden zu schaffen.

Hauptteil (ca. 70–80 % der Redezeit). Die in der Einleitung aufgezeigte Thematik wird im Hauptteil erläutert. Die Ausführungen sollen logisch, nachvollziehbar, anschaulich und strukturiert präsentiert werden. Dargestellt wird der zentrale Inhalt der Botschaft, die wichtigsten Aussagen.

In der Einleitung gestellte Fragestellungen werden im Hauptteil beantwortet. Er besteht aus maximal fünf deutlich unterscheidbaren Kapiteln, in denen einzelne Aspekte des Themas abgehandelt werden.

Schluss (ca. 10 % der Redezeit). Nun kommt der Höhepunkt der Rede, der zündende Schluss. Hier schliesst sich der Kreis. Das Résumé ruft den Zuhörenden die Kernpunkte des Referates nochmals in Erinnerung. Es ist der Moment, Fazit zu ziehen und die Zuhörenden, je nach Referatsabsicht, mit einem feurigen Appell zur Tat aufzufordern. Geeignet sind Leitsätze, Schlussfolgerungen, Prognosen, Ausblicke, nicht selten auch Komplimente und Humor.

Das Referat ist mit einem Dank an die Zuhörerschaft und einem Abschiedsgruss zu beenden.

«You never have a second chance to make a first impression!»

Redeformen

Neben dem beschriebenen ausführlichen Referat bzw. der gepflegten Rede sind weitere Redeformen gebräuchlich.

Spontanrede

Nach der Lobrede des Klubpräsidenten an dich als technische Leiterin erwarten alle, dass du etwas sagst. Es bleibt dir in der Regel keine Vorbereitungszeit. Entwickle deine Gedanken während des Sprechens. Mit mässigem Sprechtempo und Pausen gewinnst du Zeit dafür. Folgenden Aufbau kannst du für alle Eventualitäten bereithalten:

- Vergangenheit: Was ist geschehen? Wie ist es dazu gekommen? Welche Etappen (Zwischenziele) wurden erreicht?
- Gegenwart: Aktuelle Lageanalyse, aktuelle Lösungen und Probleme.
- Zukunft: Wohin könnte die Reise gehen? Pläne, Visionen?

Auch folgende Struktur bewährt sich: Zeige die Vorteile auf (Plus), die Nachteile (Minus) und schildere die interessanten Aspekte (Interessantes). Im genannten Beispiel des präsidentalen Lobes an die technische Leiterin könnte die Rede so lauten: «Herzlichen Dank für das Lob. Dank der weitsichtigen Planung und lösungsorientierten Entscheidung meiner Vorgängerin ist es heute möglich, dass.... Und die Begeisterung und Leistungsbereitschaft aller stimmt mich zuversichtlich, dass wir auch in Zukunft...»

Kurzreferat

Mit einem Kurzreferat stellst du dem Vorstand deines Vereins als technische Leiterin das neue Ausbildungskonzept vor. Für den Aufbau bewährt sich die Form eines Dreisatzes:

- Sage, was du sagen willst. Einleitung, höchstens ein Viertel der Redezeit: Worüber werde ich sprechen? Was haben wir damit zu tun?
- Sage es! Redekern, Hauptteil, die eigentliche Information, die du «an die Frau» bringen willst.
- Fasse zusammen. Schluss, kurz: keine Angst vor Wiederholungen. Fordere die Zuhörenden zu einer Handlung auf.

Das Kurzreferat dauert, wie der Name besagt, in der Regel einiges kürzer als ein ausführliches Referat. Gerade deshalb muss die Vorbereitung sorgfältig sein.

Das Statement

Mit einem Statement (Erklärung) gibst du eine kurze, in sich geschlossene Stellungnahme zu einem eingegrenzten Thema ab (Dauer: 15–45 Sekunden). In der Praxis hat sich folgender Dreisatz bewährt:

- Ist-Zustand: Wie ist die Lage? Wer hat was gesagt? Wo ist das Problem? Wie ist meine Meinung?
- Kernaussage: Argument, Begründung, Beispiel, Lösungsvorschlag, persönliche Meinung.
- Appell: Zusammenfassung, Handlungsaufforderung.

Weitere Möglichkeiten sind:

- Erkläre die Gründe und Ursachen eines Sachverhalts, beschreibe den Ist-Zustand und zeige die Folgen und Konsequenzen auf.
- Wo stehen wir, was wollen wir erreichen, wie können wir es erreichen?
- Gemeinsames betonen, die Problemstellung erläutern, Problemlösungen der andern widerlegen, eigene Problemlösung präsentieren.

Bei der Kurzrede wie beim Statement ist das Augenmerk aufgrund der Zeitknappheit noch stärker auf Prägnanz und Bezug zur Zuhörerschaft zu richten:

- Möglichst frei formulieren.
- Sachverhalt kurz, klar und allgemein verständlich darlegen (Hauptsätze).
- Blickkontakt halten.

Worauf beim Referieren zu achten ist

Aus der Werbepsychologie ist bekannt, dass vielfach die Verpackung den Kaufentscheid stärker beeinflusst als der Inhalt. Die folgenden Aspekte können mithelfen, dass die Inhalte (Botschaft) des Referates das Zielpublikum überzeugen und dass die Worte einen starken Eindruck hinterlassen.

Sprache und Sprechweise

Achte auf eine klare, deutliche Aussprache und Artikulationsgenauigkeit. Fremdwörter oder Fachbegriffe sollen erläutert, Fülllaute wie äh, emh vermieden werden. Die Lautstärke ist so anzupassen, dass die Referentin auch zuhinterst im Raum verstanden werden kann.

Zur Körpersprache

Man kann nicht nicht kommunizieren (siehe S. 12). Körper und Geist stehen in permanenter Wechselwirkung, Körperhaltung, Mimik und Gestik beinhalten Bedeutungen, senden Signale über die innere Befindlichkeit eines Menschen. Meist ist die Sprache des Körpers ehrlicher als das gesprochene Wort. Überzeugend wirkt, wer verbal (Worte), paraverbal (Stimme) und nonverbal (Körper) kongruente Botschaften sendet. Die Aussage «Ich freue mich...» passt nicht zu einem griesgrämigen Gesicht. Blickkontakte schaffen Beziehungen zwischen der vortragenden Person und dem Publikum. Je weniger der Blick am Manuskript haftet, desto lebendiger wirkt der Vortrag. So kann der Redner Zeichen aus dem Publikum aufnehmen und darauf reagieren. Gestik und Mimik sollen ungezwungen und natürlich wirken und die verbale Botschaft unterstreichen. Allzu viele Gesten können als Schauspielerei empfunden werden.

Methodisches

Halte die vereinbarte Redezeit ein, lasse notfalls Teile der Rede weg, habe den Mut zur Lücke. Knüpfe an Bekanntem an. Wiederhole deine Kernbotschaft, fasse zusammen. Visualisiere deine Worte mit passenden Bildern, Grafiken, Metaphern.

Sage, was du sagen willst (Einleitung), sage es (Hauptteil), fasse zusammen (Handlungsaufforderung, Schluss).



Medieneinsatz

Die visuelle Aufbereitung (Bilder, Grafiken) des Referats kann die Aufnahmebereitschaft des Publikums erhöhen, da sie komplexe Zusammenhänge anschaulich darlegt und die Merkfähigkeit unterstützt. Die Gedächtnisleistung ist bei verbalen Informationen, die visuell unterstützt werden, deutlich höher als bei der rein verbalen Information.

Eine visuelle Gestaltung des Referats kann unterschiedliche Ziele verfolgen:

1. Optische Unterstützung einer abstrakten Information.
2. Aufmerksamkeit und Merkfähigkeit des Betrachters erhöhen.
3. Emotionalen Wahrnehmungswert erzeugen.

Beim Einsatz von komplexem Bildmaterial während des Referats kann folgendes Vorgehen gewählt werden:

- Die Grafik ankündigen (Was sie hier sehen, ...).
- Die Grafik zeigen (Zeit lassen zum Betrachten).
- Die Grafik erklären (Als wertvolle Checkliste dienen die drei T:
Touch (zeigen), Turn (sich dem Publikum zuwenden) und Talk (zum Publikum sprechen)).
- Die Grafik interpretieren (Erklärungen, Bezüge aufzeigen) Bildaussage zusammenfassen.

Beachte, dass die Lesbarkeit bis in die hintersten Ecken des Raumes gewährt ist (mindestens Schriftgrösse 14, besser 18 Punkt und mehr). Überschwemme die Zuhörenden beim Einsatz einer PowerPoint-Präsentation nicht mit Informationen und Animationsgags. Grafische Spielereien, die nur der Effekthascherei dienen, wirken meist störend. Auch hier gilt: Weniger ist vielfach mehr, oder wie es Matthias Pöhm mit dem Titel eines seiner Bücher ausdrückt: «Präsentieren Sie noch oder faszinieren Sie schon?»

Es ist speziell darauf zu achten, dass während des Medieneinsatzes der Blickkontakt zum Publikum bestehen bleibt. Show-Einlagen und ausgefeilte technische Hilfsmittel können nie und nimmer substanzielle Schwächen des Inhalts und der Botschaft kaschieren: Ein inhaltlich enttäuschtes Publikum ist ein verlorenes Publikum.

Redepannen und Störungen

Eine seriöse und umfassende Vorbereitung und je nach Erfahrungsgrad das Üben (mehrere Generalproben) sind wichtige Voraussetzungen eines erfolgreichen Referates. Trotzdem kann es passieren, dass das Herz schneller schlägt als einem lieb ist, dass sich im Magen ein flauendes Gefühl ausbreitet, die Atemwege austrocknen (Lampenfieber)... Abhilfe schaffen kann die Vermeidung überhöhter Erwartungshaltungen (realistische Zielsetzungen), die Information über Erwartungen, Vorkenntnisse und Zusammensetzung des Publikums, das Planen einer Entspannungsphase vor dem Referat (rechtzeitige Vorbereitung vor Ort) und die sorgfältige Vorbereitung der einleitenden Worte (der Beginn muss sitzen). Eine bewusste und kontrollierte Atmung (vor allem das bewusste Ausatmen) kann helfen, den Puls wieder zu senken.

Versprecher passieren den geübtesten Rednern. Einfachere Versprecher können übergangen, komplexere ohne grosse Entschuldigung korrigiert werden. Geht in einer freien Rede der rote Faden verloren, kann entweder mit einer kurzen Sprechpause das Stichwortkärtchen oder das Manuskript konsultiert, eine Zwischenzusammenfassung oder Wiederholung eingebaut werden: «Ich wiederhole kurz...», «ich möchte nochmals betonen, dass...».

Nachbereitung

Mit dem Schlussapplaus ist die Rede fertig. Die Arbeit aber geht weiter: Hole dir Rückmeldungen zum Referat ein, freue dich über die gelungenen Teile, halte fest, was du bei einer nächsten Rede konkret verbessern willst. Bedanke dich bei den Leuten, die dich während der Vorbereitung unterstützt haben.

Wichtigste Aspekte einer erfolgreichen Rede

- Erstelle eine Stichwort-Kartei.
- Probe das Referat zuhause.
- Sei rechtzeitig vor Ort und bereit.
- Warte mit dem Beginn des Referats, bis Ruhe herrscht im Publikum.
- Vermeide es, das Referat abzulesen.
- Halte das Zeitmanagement im Griff.
- Halte den Augenkontakt zum Publikum.
- Sprich klar und deutlich (Artikulation und Lautstärke).
- Verwende kurze, einfache Sätze (wenig Fremdwörter, anschaulich und konkret sprechen – KISSSS = Keep it short, simple, structured and stimulated).
- Unterstütze deine Aussagen mit nonverbalen Signalen.
- Übe dich in der Kunst des Weglassens.
- Beende das Referat nach dem Satzsatz.



Argumentieren

In Kürze

Ein Argument ist eine einzelne Aussage, mit der die Richtigkeit oder Fehlerhaftigkeit von Behauptungen bewiesen oder glaubwürdig dargestellt werden kann. Oft werden mehrere Argumente, mit denen eine Aussage gestützt oder bewiesen werden soll, nacheinander eingebracht. Man nennt dieses Vorgehen Argumentieren.

Durch plausible Argumentation will man beispielsweise

- jemand dazu bringen, einen Zustand so zu sehen, wie man ihn darstellt;
- jemand überzeugen, dass das anvisierte Ziel erstrebenswert ist;
- jemandem zeigen, dass die vorgeschlagenen Massnahmen Erfolg versprechen;
- jemandem aufzeigen, dass keine andere Massnahme Erfolg verspricht.

In der wissenschaftlichen Argumentation ist die Wahrheit von Behauptungen mit einleuchtenden und dauerhaft überzeugenden Begründungen zu belegen: Der gesundheitliche Nutzen von regelmässig betriebenen Ausdauersport ist dank wissenschaftlicher Untersuchungen zweifelsfrei bewiesen.

Die rhetorische Argumentation dient der Diskussion und der Verbreitung von Meinungen. Die Zuhörer sollen überzeugt werden: Frau M. fühlt sich körperlich und seelisch rundum wohl. Sie begründet dies mit ihrem regelmässigen Lauftraining und will mit dieser Argumentation ihre Nachbarin zum Mitmachen animieren. Die Grundform einer Argumentation besteht aus einer oder mehreren Prämissen (Voraussetzungen, Bedingungen, Gründe) und – darauf abgestützt – einer Konklusion (Schluss, Folgerung, Zwecksatz).

Begriffe und Werkzeuge

Der Leiter warnt den Ringturner: «Wenn du beim Abgang zu früh loslässt (Prämisse) und wenn kein Helfer bereit steht (Prämisse), dann fällst du zu Boden!» (Konklusion).

Seine Argumentation ist plausibel (einleuchtend, glaubhaft, nachvollziehbar). Sie ist gültig, weil auf das Eintreten der Prämisse zwingend die Konklusion folgt: Wer zu früh loslässt, stürzt ohne Helfer ab. Die Argumentation bleibt auch dann gültig, wenn der Athlet nicht zu früh loslässt oder wenn gar nicht an den Ringen geturnt wird. Nicht gültig wäre das Argument an der Weltmeisterschaft der Kunstturner, da man annehmen kann, dass Ringturner beim Abgang auch ohne Helfer auf den Füßen landen. Schlüssig (folgerichtig, stichhaltig) ist die Argumentation dann, wenn sie gültig ist und wenn alle Prämissen tatsächlich wahr sind.

In der Argumentation werden verschiedene Strategien (übergeordnete Pläne für das Vorgehen) sowie Techniken und Taktiken unterschieden. Man kann Techniken und Taktiken als eine Art Werkzeuge bezeichnen, die in den Strategien nach Bedarf als Prämissen eingesetzt werden.

Neben der eigentlichen fairen Argumentation gibt es weitere Formen der verbalen Auseinandersetzung:

Manipulation (lat. Handgriff, Kunstgriff) bedeutet eigentlich «Handhabung». In der Psychologie, Soziologie und Politik ist Manipulation von Menschen ein gezielt und verdeckt ablaufender Prozess, der dazu dient, andere Menschen hinsichtlich ihres Verhaltens zu beeinflussen, ohne dass sie es merken. Manipulation erfolgt somit nicht zum Vorteil, sondern zum Nachteil der beeinflussten Person. Der Begriff ist negativ besetzt.

Eristik (griech. Eris, Göttin der Zwietracht); Lehre vom Streitgespräch, Kunst der Widerlegung in einer Diskussion oder Debatte. Dialogtechnik, mit der alles bewiesen oder alles widerlegt werden kann.

Rabulistik (lat. rabire, toben, oder rabula, marktschreierischer Advokat); die (zweifelhafte) Kunst, wortwörtlich Recht zu haben bei einer Sache, die inhaltlich unehrlich ist und nicht vertreten werden kann; Wortverdreherei oder Haarspalterei. Rabulistiker wollen Recht behalten um des Recht Behaltens willen.

Manipulation, Eristik und Rabulistik werden in den folgenden Ausführungen nicht berücksichtigt.

Strategie – der übergeordnete Plan

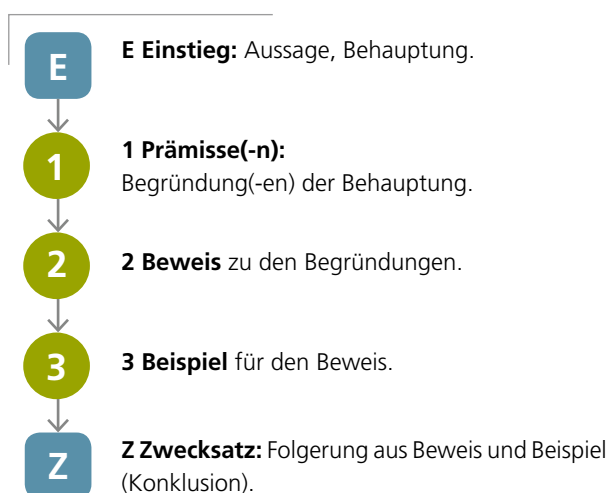
Es wird zwischen linearen und dialektischen Strategien unterschieden: **Lineare Strategien** eignen sich eher für schriftliches Argumentieren. Als Prämissen werden dafür oft Daten, Zahlen und Fakten, die man vorgängig sorgfältig erhoben hat, verwendet: wissenschaftlicher Bericht, Beweisführung, Strategiepapier usw.

Dialektische Strategien werden in Diskussionen, in Streitgesprächen angewendet. Der Begriff Dialektik ist hergeleitet vom griechischen dialektiké, Kunst der Unterredung, bzw. vom lateinischen (ars) dialectica, Kunst der Gesprächsführung, und bezeichnet die Lehre von den Gegensätzen in den Dingen bzw. den Begriffen. Dialektische Strategien stellen in der Argumentation unterschiedliche Meinungen einander gegenüber: Gegensätze zwischen Befürwortern und Gegnern in einer (politischen) Diskussion.

Eine häufig verwendete Argumentationsstrategie ist der Fünfsatz. Er ermöglicht der ZuhörerIn, den Gedankengang der SprecherIn in fünf Schritten nachzuvollziehen. Fünfsätze können linear und dialektisch aufgebaut sein.

Schritt für Schritt argumentieren (linear)

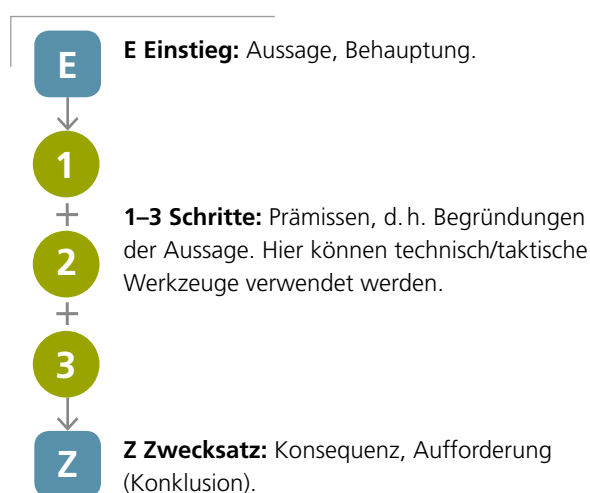
In der Argumentationskette bauen die einzelnen Schritte aufeinander auf. Sie stehen in einem logischen Zusammenhang, und ihre Reihenfolge ist dadurch gegeben:



E «Du gehst ein hohes Risiko ein,
1 ... weil du ohne Helfer und ohne Matte turnst,
2 ... denn gemäss Unfallstatistik entstehen gerade aus solchen Situationen oft schwere Verletzungen.
3 Erst letzte Woche hat sich im Nachbardorf ein Turner schwer verletzt, weil ...
Z Also: Lege Matten hin, und ich stehe als Helfer daneben, bis du sicher gelandet bist.»

Argumente aneinander reihen (linear)

In der Argumentationsreihe werden in den Schritten 1–3 griffige Begründungen, welche die Behauptung stützen, in freier Reihenfolge aufgeführt:



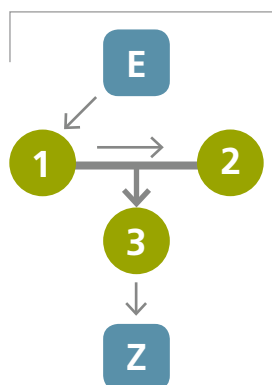
E «Es ist gefährlich, ohne Matte und ohne Helfer am Barren zu turnen.
1 In der Unfallstatistik der BfU kannst du nachlesen ... (Statistiken aufführen).
2 Zudem haben wir in der Leiteraus- bildung gelernt ... (Experten zitieren)
3 Auch der Sturz von Hans letzte Woche zeigt dir, wie gefährlich ... (induktiv, vom Einzelfall aufs Allgemeine)
Z Also: Lege Matten hin, und ich stehe als Helfer daneben, bis du sicher gelandet bist.»

Einen dritten Weg finden (dialektisch)

In These und Antithese (Schritt 1 und 2) werden zwei gegensätzliche Positionen vertreten. Der Vergleich im Schritt 3 weist auf nicht beachtete Aspekte hin, platziert das Problem anderswo oder zeigt einen dritten Weg auf. Gestützt darauf wird in der Synthese ein neuer Vorschlag eingebracht. Dieser Fünfsatz wird auch als Dialexe bezeichnet.

Beispiele von Satzanfängen, mit denen die einzelnen Schritte eingeleitet werden können:

- | | |
|---|---|
| 1 Die einen ... | 1 Auf der einen Seite ... |
| 2 Die anderen ... | 2 Andererseits ... |
| 3 Beide überzeugen nicht, weil ... | 3 Beide lassen ausser Acht, dass ... |
| Z Daher ... | Z Deshalb ... |



E Einstieg (Ausgangslage): Wir stehen vor einem Entscheid...

1 These: Bisher sind wir jeweils so vorgegangen ...

2 Antithese: Andererseits sind neue Aspekte zu berücksichtigen, welche ...

3 Vergleich: Wir müssen daher die Situation neu beurteilen ...

Z Zwecksatz (Synthese): ... und schlagen daher vor ...

E «Es sind immer weniger Turner im Training ...

1 In den vergangenen Jahren haben wir jeweils vor der GV eine Werbefbrief-Aktion gestartet. Der Erfolg blieb leider mässig.

2 Andererseits gibt es heute wirksamere Werbemethoden. Zudem ist nicht sicher, ob wir während des Hallenumbaus im gewohnten Rahmen trainieren können.

3 Der Vorstand hat die Situation beurteilt und ...

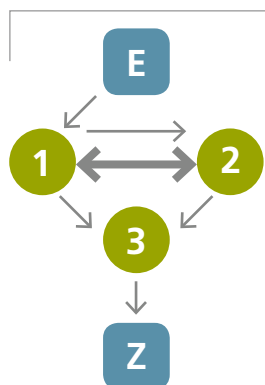
Z ... schlägt euch vor, mit der Werbefbrief-Aktion zu warten, bis die Umbauterminne klar sind, und in der Zwischenzeit eine Vereinsstrategie mit einem mehrjährigen Werbekonzept zu erarbeiten.»

Das Gemeinsame betonen (dialektisch)

Die Schritte 1 und 2 stellen zwei gegensätzliche Positionen dar. Der dritte weist auf Gemeinsamkeiten der beiden Positionen hin und entwickelt daraus eine für beide Parteien tragbare Lösung, einen Kompromiss.

Beispiele von Satzanfängen, mit denen die einzelnen Schritte eingeleitet werden können:

- | | |
|---------------------------------------|--|
| 1 Die einen ... | 1 Auf der einen Seite ... |
| 2 Die anderen ... | 2 Andererseits ... |
| 3 Beide sind sich einig in ... | 3 Beiden ist aber wichtig, dass ... |
| Z Daher ... | Z Daher ... |



E Einstieg: Ausgangslage

1 These: A behauptet dazu... und schlägt vor...

2 Antithese: B hat folgende Einwände und weist darauf hin...

3 Kompromiss: Die beiden Ansichten treffen sich in... Angesichts unserer Situation ist es klug, diese gemeinsamen Punkte aufzugreifen. Daher...

Z Zwecksatz: ... schlage ich eine Lösung vor, welche das Gemeinsame betont, nämlich...

E «Es sind immer weniger Turner im Training...

1 Die Jüngerer vermissen harte, zielgerichtete Trainingseinheiten, während...

2 ... die Älteren auch gern, aber lieber etwas weniger hart trainieren. Sie möchten auch wieder mal ohne grossen Ehrgeiz an einem Turnfest teilnehmen...

3 Alle sind aber durchaus bereit, im Rahmen des Vereins zielgerichtet zu trainieren...

Z Deshalb schlägt der Vorstand vor, am nächsten Kantonalen im Sektions- und im Einzelwettbewerb zu starten und in zwei Interessengruppen darauf hin zu trainieren.»

Technik und Taktik

Der Unterschied zwischen Technik und Taktik kann an einem Beispiel aus dem Handwerk erklärt werden: Wer einen Nagel einschlagen will, benötigt neben dem Nagel einen Hammer sowie die entsprechende Technik, d. h., man muss mit der Handhabung des Hammers und des Nagels vertraut sein. Ob sich ein Schmiede- oder ein Maurerhammer, ein gewöhnlicher Nagel oder ein Stahlstift besser eignet, sind taktische Entscheide, die aus der Situation heraus zu fällen sind.

Technik (griech. téchné, Fähigkeit, Handwerk) bedeutet die praktische Anwendung von besonderen Methoden, Prinzipien, einzeln oder in Kombination, um eine bestimmte Wirkung zu erzielen.

Taktik (griech. taktike, Kunst der Anordnung, Aufstellung eines Heeres) steht für die aktuelle Aktivität (Vorgehen, Verhalten), die in der jeweiligen Situation dazu beiträgt, ein (kurzfristiges) Ziel zu erreichen.

In der Argumentation ist zwischen Technik und Taktik oft kaum zu unterscheiden. Dasselbe Werkzeug wird im einen Fall als Technik, im anderen aus taktischen Überlegungen in den Argumentationsschritten 1–3 situationsgerecht und geschickt eingesetzt. Beispiele von Techniken/Taktiken und ihre Wirkung:

- **Experten oder Autoritäten zitieren:** Mit Aussagen von bekannten Persönlichkeiten die Diskussion beeinflussen und die Argumentation untermauern.
- **Situation entlasten:** Problem von der Gegenseite her beleuchten. Entlastet den Partner und hilft ihm, sein Gesicht zu wahren.
- **Daten, Zahlen, Statistiken anführen:** Die Aussagen durch Zahlen, Daten und Statistiken stützen.
- **Begriffe klären:** Begriffe definieren oder definieren lassen, schafft Klarheit und fördert das Verständnis. Man weiss, wovon oder worüber man spricht.
- **Vom Besonderen zum Allgemeinen** (induktive Argumentation): Gestützt auf einzelne isolierte Beobachtungen und Erfahrungen Schlüsse für die Allgemeinheit ziehen.
- **Vom Allgemeinen zum Besonderen** (deduktive Argumentation): Eine allgemeine Erkenntnis für die Begründung eines Einzelfalles heranziehen.
- **Einwände vorwegnehmen:** Wind aus den Segeln nehmen, indem das Argument der Gegenpartei im Voraus entkräftet wird.
- **Widerspruch suchen:** In der Argumentation der Gegenseite nach Widersprüchen suchen, diese aufdecken und so die Argumente entkräften.

Der geschickte Einsatz der Werkzeuge (Technik/Taktik) gelingt dann besser, wenn man sich – soweit möglich – auf das Gespräch vorbereitet, in der Argumentation selbst aufmerksam und konzentriert bleibt und flexibel reagieren kann.

Aspekte geschickten und fairen Argumentierens

Gute, griffige Argumente sind wichtige Werkzeuge in der Meinungsbildung. Oft sind aber andere Elemente ausschlaggebend: Motivation des Argumentierenden, klare, strukturierte und empfängergerechte Sprache, Modulation der Stimme, aufmerksames (aktives) Zuhören usw.

Beachte in der Argumentation:

- Lege die Ziele (Zwecksatz) des Gesprächs und deine eigenen Argumente vorgängig fest, bleibe aber im Gespräch flexibel.
- Halte neben dem Hauptziel auch ein Alternativziel, Kompromisse oder Teilziele fest für den Fall, dass du das Hauptziel nicht erreichen kannst.
- Überlege mögliche Gegenargumente und bereite dich darauf vor, diese zu widerlegen. Bleibe aber im Gespräch offen, wenn sich daraus neue Erkenntnisse ergeben.
- Verpulvere nicht zu viele Argumente auf einmal. Du überforderst damit eventuell deine Gesprächspartnerin. Zudem wird dein eigener Köcher rasch einmal leer sein.
- Fordere passive Gesprächspartner auf, eigene Ideen einzubringen.
- Steigere deine Argumente: vom Normalen zum Besonderen, vom Bekannten zum Neuen usw. Bringe das stärkste Argument am Schluss und das zweitstärkste zu Beginn. Der erste Eindruck weckt die Aufmerksamkeit der Zuhörenden, der letzte aber bleibt ihnen im Gedächtnis haften und beeinflusst oft ihr Handeln.

Hart in der Sache argumentieren, sich für eine Meinung, eine Überzeugung voll einsetzen, Gegenargumente kritisch hinterfragen und – wenn nötig – zerpfücken, all das gehört in eine lebendige Diskussion. Fair kann sie ablaufen, wenn folgende Empfehlungen auf drei Ebenen beachtet werden:

- Argumente sollen objektiv wahr oder wenigstens wahrscheinlich sein und neutral und sachlich formuliert werden (Sachebene).
- Es muss ehrlich, ohne die Absicht zu täuschen, argumentiert werden. Emotionale Hindernisse, Anti- und Sympathien dürfen keine Rolle spielen und müssen kontrolliert werden (Beziehungsebene).
- Das Verhältnis der Argumentierenden zueinander muss bezüglich Sprecherwechsel und Gesprächsanteile gleichberechtigt (symmetrisch) sein (institutionelle Ebene).

Argumentieren ist ein verbaler Zweikampf, in dem es Gewinner und ehrenvolle Zweitklassierte gibt, welche – auch wenn dies zuweilen hart ist – die bessere oder geschicktere Leistung des Vorletzten sportlich anerkennen.



Qualifizieren

In Kürze

Unter Qualifizieren versteht man einen Prozess, in dem sich die Beteiligten (z. B. Kursleiterin und Kursteilnehmer) aus ihrer jeweiligen Sicht zum Wert der erbrachten Leistungen, zur Befindlichkeit und zum Verhalten sowie zu den Entwicklungsmöglichkeiten der Person äussern. Qualifiziert wird immer – formell oder informell, offen oder versteckt, bewusst oder unbewusst. Die Frage ist also nicht, ob man eine Qualifikation will oder nicht, sondern: Wie ist das Qualifizieren zu gestalten, damit der Prozess für die Beteiligten nutzbringend ist?

Wichtigstes Erfordernis in der Qualifikation ist Transparenz. Alle wissen ab Beginn ihrer Zusammenarbeit, dass im Betrieb bzw. im Kurs qualifiziert wird und welche Personen an diesem Prozess beteiligt sind. Es ist ihnen klar, wer welche Ziele in welcher Qualität und bis wann zu erreichen hat, welche Kriterien, Indikatoren und – soweit sinnvoll und möglich – Standards gelten und welche Konsequenzen sich für den Qualifizierten ergeben können. Das Qualifikationsgespräch ist einmal ein Blick zurück. Dabei werden die erreichten Resultate mit vorgängig vereinbarten Zielen verglichen und an ihnen gemessen. Qualifikationsgespräche ermöglichen allen Beteiligten weiter eine aktuelle Standortbestimmung: Wo liegen die Stärken? Welche Entwicklungsmöglichkeiten bieten sich an? Der Vergleich von Selbstbild (des Kursteilnehmers) und Fremdbild (der Kursleiterin) lässt den Qualifizierten mehr über sich und seine Wirkung gegen aussen erfahren. Im Qualifikationsgespräch ist auch die Zukunft ein Thema: Wie sind gemeinsam festgestellte Defizite zu eliminieren? Mit welchen Massnahmen kann der Kursteilnehmer gefördert, welche (neuen) Ziele sollen erreicht werden? Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf die Situation in einem Leiterkurs, in dem das Leiterteam die Teilnehmenden zu qualifizieren hat. Vieles daraus lässt sich ohne weiteres auf den Berufsalltag übertragen.

Qualifikationsprozesse

In einem Qualifikationsgespräch wird kommuniziert, und dafür gelten die gleichen Modelle und Regeln wie für ein gewöhnliches Gespräch. Und doch ist die Situation anders. Zusätzliche Herausforderung wartet,

- weil unterschiedliche Werthaltungen, ungeschickte oder inkongruente Kommunikation, Ausweichen und Schönfärberei das Gespräch (mit)prägen können;
- weil die Trennung von Sach- und Beziehungsebene nicht immer gelingt. Was die Kursleiterin als sachliche Wahrnehmung mitzuteilen meint, kann den Teilnehmer persönlich treffen;
- weil oft viel vom Ausgang der Qualifikation abhängt, z.B. das Bestehen einer Ausbildung, die Anerkennung als Leiter usw.

Klare Rahmenbedingungen, rechtzeitige und umfassende Information, bewusste und aufmerksame Kommunikation und ein standardisierter Ablauf tragen dazu bei, dass aus dem Qualifikationsgespräch ein Fördergespräch wird.

Qualifikationsprozesse bedeuten Arbeit für alle Beteiligten. Je klarer sie inhaltlich strukturiert, je besser sie vorbereitet ist, umso wahrscheinlicher ist der Erfolg. Wer seine Ziele kennt, wer über Kriterien, Indikatoren und – soweit möglich – auch über die Standards Bescheid weiss, arbeitet effektiver, effizienter und ist motivierter.

Ziele setzen und anstreben

Gemeinsam vereinbarte Ziele sind eine wichtige Hilfe für das Qualifikationsgespräch. Zielbeschreibungen sind

- positiv formuliert. Also nicht: «Das ... soll unbedingt vermieden werden», sondern: «Wir erreichen gemeinsam...».
- messbar oder zumindest beobachtbar, damit festgestellt werden kann, ob und wie die Ziele erreicht worden sind.
- anspruchsvoll und herausfordernd, dadurch steigt die Motivation.
- realistisch und erreichbar, sonst droht Frustration.
- terminiert und strukturiert: Was (Ziele, Zwischenziele) soll bis wann (Termin) erreicht sein?
- schriftlich festgehalten, denn dies dient der Klarheit, der Verbindlichkeit und der auffordernden Kraft der Ziele.

Mit gemeinsam erarbeiteten Zielen identifizieren sich die Beteiligten in aller Regel besser als mit von oben vorgegebenen.

Kriterien und Indikatoren festlegen

Je klarer die massgebenden Grössen festgelegt sind, um so differenzierter können im Qualifikationsgespräch Stärken und Entwicklungspotenziale ermittelt und nächste Schritte vereinbart werden. Als Kriterien gelten in der Leiterausbildung häufig die Selbst-, die Sozial-, die Methoden- und die Fachkompetenz.

Kriterien: Worum geht es? (Merkmale, Bereich)	Indikatoren: Woran erkennt man es? (beobachtbare oder gar messbare Grössen, Auflistung nicht abschliessend)
Selbstkompetenz: Fähigkeit, die eigene Persönlichkeit erkennen, entwickeln und zu verantwortlichem Handeln leiten zu können.	Zeigt Interesse, ist engagiert, lernwillig und -fähig, tritt selbstkritisch, aber sicher auf, kann mit Feedback umgehen usw.
Sozialkompetenz: Fähigkeit, zu kommunizieren, sich mit konstruktiven Beiträgen in einer Gruppe einzubringen und am Gruppenprozess aktiv teilzunehmen.	Kann zuhören, geht auf Partner ein, engagiert sich in der Gruppe, kommuniziert offen, übernimmt Verantwortung usw.
Methodenkompetenz: Fähigkeit zur Anwendung geeigneter Lern- und Arbeitsmethoden.	Kann Stoff didaktisch aufbereiten, wendet situationsgerechte Methoden an, bezieht Teilnehmende ein usw.
Fachkompetenz: Fähigkeit, umfassende Ressourcen in einem definierten Fachgebiet verfügbar zu halten.	Zeigt Übungen vor, kann fachspezifische Abläufe erklären, beherrscht die Fachsprache usw.

Die Standards, d.h. die Messlatten, müssten ebenfalls definiert und einbezogen werden. Dies ist aber nur in der jeweiligen konkreten Situation sinnvoll. Oft sind zudem die Standards durch Kursbestimmungen, Prüfungsvorschriften, Weisungen usw. vorgegeben.

Und manchmal ist es einfach nicht sinnvoll oder gar nicht möglich, Standards zu definieren. Wie misst man die Qualität einer Lektion? Wann ist ein Unterricht gut oder sehr gut? Und wie viel Empathie braucht es, um genügend oder gut zu sein?

Hier hilft die Erfahrung der Kursleiterin: Sie beobachtet eine Situation, eine Leistung, vergleicht sie mit ihren Massstäben und gibt, gestützt darauf, Rückmeldung nach bestem Wissen und Gewissen. Den Beteiligten ist dabei klar: Alles, was nicht messbar und in Metern, Sekunden, Punkten oder Kilogramm auszudrücken ist, bleibt subjektiv. In einer guten Kursatmosphäre kommen damit alle zurecht.



Vorbereitung

Reden allein reicht nicht. Qualifikationsgespräche müssen geplant und vorbereitet werden. Es ist darauf zu achten,

- dass der Kursteilnehmer rechtzeitig und ausreichend informiert wird über Ziel, Inhalt, Ablauf, Ort, Zeit, Beteiligte, Konsequenzen usw.
- dass klar ist, wie sich die Beteiligten auf das Gespräch vorzubereiten haben. Im Qualifikationsgespräch sind konkrete Beispiele, datierte Wahrnehmungen, begründete Aussagen gefragt. Sie müssen vom Kursleitungsteam in der Beobachtungsphase gesammelt und im Hinblick auf das Gespräch aufbereitet und geordnet werden.
- dass genügend Zeit und ein geeigneter Raum reserviert wird.

Ablauf

Das eigentliche Gespräch ist zweckmässig zu strukturieren.

1. Positive und motivierende Begrüssung

Die Ansicht, dass man ein Qualifikationsgespräch immer mit einem positiven Aspekt (Dank für den Einsatz, Anerkennung für eine gelungene Lektion usw.) beginnen soll, ist verbreitet. Völlig verfehlt ist es, eine lange Rede schöner Worte mit dem Bescheid «Nicht bestanden» oder «Ungenügend» abzuschliessen...

2. Besondere Leistungen und Erfolge...

- ...aus der Sicht der Teilnehmenden. Vielfach können sie ihre Leistung realistisch einschätzen und das Erreichen ihrer Ziele, ihr Verhalten, ihre Befindlichkeit usw. beurteilen.
- ...aus der Sicht der Kursleiterin. Das Selbstbild des Qualifizierten nur noch ergänzen. Wiederholungen sind dann angezeigt, wenn ein wichtiger Aspekt besonders hervorgehoben werden soll oder wenn eine grosse Diskrepanz zwischen Selbst- und Fremdbild besteht.

3. Entwicklungsmöglichkeiten...

- ...aus der Sicht des Teilnehmers. Niemand wird an einem Qualifikationsgespräch seine bescheidensten Leistungen oder die weit verfehlten Ziele besonders hervorheben. Eine selbstkritische Würdigung schliesst aber auch Flops ein.
- ...aus der Sicht der Kursleiterin. Heute spricht man eher von Verbesserungspotenzial und weniger oder gar nicht von Schwächen. Das soll Führungspersonen nicht daran hindern, offensichtliche Mängel, nicht erfüllte Ziele und Erwartungen usw. anzusprechen. Mit verbaler Schönfärberei sind Defizite nur kurzfristig zu überdecken. Davon profitiert aber langfristig in der Regel niemand.



Soweit das Qualifikationsgespräch die Leistungen, die Befindlichkeit oder das Verhalten betrifft, können sich alle Beteiligten gleichberechtigt äussern, d. h., die Kommunikation verläuft symmetrisch.

Entscheide (z. B. Kurs nicht bestanden) sind immer vom Kursleiterteam zu fällen, im Kollektiv zu vertreten, dem Betroffenen zu eröffnen und zu begründen. Sie werden ihm erklärt, aber nicht diskutiert. Hier ist die Kommunikation asymmetrisch.

Negative Beurteilung

Die meisten Qualifikationsgespräche laufen harmonisch ab. Anspruchsvoller sind sie, wenn schlechte Nachrichten (Prüfung nicht bestanden, ungenügende Leistung, keine Leiteranerkennung usw.) mitzuteilen sind. In diesen Situationen ist ein überlegtes, strukturiertes Vorgehen besonders wichtig:

4. Wünsche, Ziele und konkrete Massnahmen

Jetzt werden Erwartungen und Wünsche formuliert, Ziele definiert, Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und besprochen: Es werden Weichen gestellt. Ziele, konkrete Massnahmen, Kontrolle, Termine usw. sind unbedingt schriftlich festzuhalten, allenfalls gegenseitig zu unterzeichnen.

5. Positiver und motivierender Abschluss

Wie auch die Qualifikation ausgefallen ist – für das Gespräch darf man sich gegenseitig bedanken.

1. Gespräch kurz einleiten

Begrüssung und kurz sagen, worüber gesprochen wird. Kontakt nehmen, und rasch zur Sache kommen. Kein Vorgeplänkel (Frage nach dem Wohlergehen) oder Small Talk (Wetter). Keine Betonung von positiven Seiten, die nachher doch relativiert werden müssen.

2. Die schlechte Nachricht mitteilen

Nach der Einleitung mit einfachen, klaren Worten den Entscheid mitteilen und kurz begründen. Allenfalls Bedauern ausdrücken, aber den Entscheid nicht diskutieren oder sich hinter Instanzen (Kommission, Reglement) verstecken.

3. Die ausgelösten Gefühle achten

Menschen reagieren auf schlechte Nachrichten unterschiedlich. Ablehnung bis Aggression, Hinterfragen, Panik oder fassungsloses Schweigen sind Beispiele emotionaler Reaktionen. Emotionen dürfen sein. Einfühl-same Führungspersonen zeigen Verständnis, lassen sie zu, nehmen sich Zeit. Oft hilft aktives Zuhören dem Betroffenen mehr als Vertrösten oder Beschönigen.

4. Den nächsten Schritt planen

Es kann dem Empfänger einer schlechten Nachricht helfen, wenn nächste Schritte mit ihm besprochen und ihm Wege aus der aktuellen Situation aufgezeigt werden. Im Leiterkurs kann das heissen: Prüfung wiederholen, gezielt an der Technik arbeiten, Kurs oder Teile davon wiederholen usw.

Der Überbringer einer schlechten Nachricht kann seiner anspruchsvollen Aufgabe ruhiger entgegensehen, wenn

- von Anfang an (z. B. bei Kursbeginn) das Qualifikationsverfahren, die Inhalte sowie die Konsequenzen bekannt waren;
- das Kursleitungsteam gefährdete Teilnehmende frühzeitig (Kursmitte) auf ihre Situation hingewiesen und mit ihnen abgesprochen hat, wie sie festgestellte Kompetenzdefizite in der verbleibenden Kurszeit noch wettmachen können;
- das Nichtgenügen auf Grund sauber ermittelter Resultate und Beispiele belegt werden kann. Bauchgefühle allein genügen nie.

Offen und aufrichtig kommunizieren

Neben den eigentlichen Inhalten und dem Verfahren hat die Art und Weise des Übermittels, also die Kommunikation, eine zentrale Bedeutung. Missverständnisse belasten zusätzlich. Sie können mindestens zum Teil durch aktives Zuhören (siehe S. 24) und durch Ich-Botschaften (siehe S. 18f.) vermieden werden.

Aktives Zuhören hat viele Facetten:



Die Literatur bietet viele Checklisten an, mit deren Hilfe Qualifikationsgespräche vorbereitet und durchgeführt werden können. Letztlich muss aber jede Führungsperson ihr eigenes, auf sie zugeschnittenes Verfahren erarbeiten, es anwenden, Erfahrungen auswerten und, gestützt darauf, das Vorgehen und Verhalten entwickeln und optimieren.

Schliesslich prägen die Werthaltung, das Menschenbild des Qualifizierenden den Verlauf und Erfolg des Gespräches wesentlich mit. Auch beim Qualifizieren gilt: Man muss Menschen mögen!



Konflikte lösen im Gespräch

In Kürze

Ein Leben ohne Konflikte ist praktisch undenkbar. Überall, wo Menschen zusammentreffen, prallen unterschiedliche Meinungen, Auffassungen, Weltbilder, Gefühle, Ziele, Kompetenzen und Erfahrungen aufeinander. Die Sichtweise des einen lässt sich nicht immer mit der des Gegenübers in Übereinstimmung bringen. Kommen zusätzlich noch Emotionen und Missverständnisse ins Spiel, kann ein Konflikt zu einem wirklichen Problem werden und weitere Spannungen nach sich ziehen.

Ein Konflikt (lat. conflictus, Zusammenstoß, Kampf) ist meist eine sehr energiereiche und -geladene Situation, ein Zerwürfnis mit der Tendenz zu eskalieren.

Verwandte Erscheinungen sind

- **Auseinandersetzung:** Disput über ein Thema, meist auf der rationalen Ebene.
- **Streit:** kann durchaus lautstark geführt werden. Die Streitenden sind in der Regel emotional betroffen, aber nicht verletzt.
- **Dilemma:** eine Art Zwangslage. Es muss zwischen zwei in gleicher Weise schwierigen oder unangenehmen Dingen entschieden werden.

Über den Konflikt

Von einem Konflikt spricht man, wenn folgende Bedingungen erfüllt sind:

- Zwei oder mehrere Personen, Parteien oder Organisationen sind in den Konfliktfall involviert.
- Subjektiv wird das Denken, die Vorstellungen, das Fühlen, Wollen und Handeln der Konfliktparteien als unvereinbar empfunden.
- Die andere Partei beeinträchtigt das eigene Handeln.

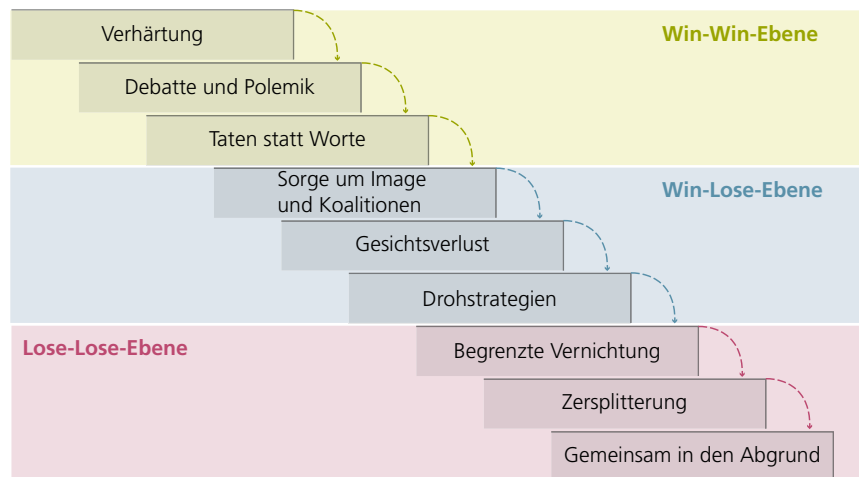
Konflikte per se sind in der Regel nicht das Problem, sondern die beteiligten Personen und deren Umgang damit.

Unterschieden wird zwischen **intrapersonalen** (Spannungen innerhalb der Person, ausgelöst durch sich widersprechende Bedürfnisse) und **interpersonalen** Konflikten (zwischen Personen, Gruppen und Organisationen).

Offene soziale Konflikte (auch **heisse** Konflikte) zeichnen sich häufig durch totalen Einsatz der Parteien aus, gleichwohl können sie noch einer konstruktiven Lösung zugeführt werden. Die Beteiligten kennen meist die Ansichten und Positionen ihrer Gegenspieler. Für mediatives Handeln bleibt Raum.

Verdeckte soziale Konflikte (**kalte** Konflikte) geraten rasch in einen Teufelskreis, weil sie meist destruktiv ausgetragen werden. Kritisiert wird hinter dem Rücken der Gegenpartei, die Auseinandersetzung von Angesicht zu Angesicht wird bewusst vermieden. Diese Konfliktart kann zu schweren psychischen Belastungen der betroffenen Person führen (Mobbing).

Glasl (österreichischer Ökonom, *1941) definiert in seinem Modell der Konflikteskalation neun Stufen, die sich in drei Ebenen zu je drei Abstufungen einteilen lassen. Er beschreibt die zunehmende Eskalation als «Abstieg zu immer tieferen, primitiveren und unmenschlicheren Formen der Auseinandersetzung ..., (die) mit einer zwingenden Kraft in Regionen führt, die grosse, unmenschliche Energien aufrufen, die sich jedoch auf die Dauer der menschlichen Steuerung und Beherrschung entziehen» (Glasl 2004, S. 233).



Konfliktestufen nach Glasl aus Vigenschow/Schneider 2007.

Befindet sich der Konflikt noch auf der ersten Ebene (Stufen 1–3), können die Konfliktparteien noch gewinnen (win-win). Mit einer Moderation sind die Probleme aus der Welt zu schaffen. Ist bereits die zweite Ebene erreicht (Stufen 4–6), wird die eine Partei gewinnen, die andere verlieren (win-lose). Hier braucht es bereits eine intensive Prozessbegleitung (evtl. sozio-therapeutisch) oder eine Mediation, um die verfahrenere Situation noch zu retten. Auf der dritten Ebene (Stufen 7–9) verlieren beide Parteien (lose-lose). Hier helfen nur noch gerichtliche Verfahren oder Machteingriffe.

Mögliche Konfliktursachen

Viele Konflikte sind geprägt durch ihre Vorgeschichte, durch Zerwürfnisse oder emotional aufgeladene Erlebnisse. Meist braucht es nur noch den berühmten Tropfen, um ein volles Fass zum Überlaufen zu bringen.

Man unterscheidet verschiedene Konfliktarten mit jeweils anderen Ursachen:

- **Sachkonflikt:** Streitpunkte entstehen aufgrund von Konkurrenz und Unklarheiten hinsichtlich der Zielerreichung.
- **Rollenkonflikt:** Eine Person muss Verpflichtungen wahrnehmen, die sich gegenseitig behindern.
- **Beziehungskonflikt:** Zwischen Parteien herrschen unterschiedliche Gefühle und Einstellungen, deren Ursachen nicht immer sichtbar sind.
- **Wertekonflikt:** (Berufliche) Anforderungen stimmen nicht mit den persönlichen ethischen Werten überein.
- **Prozess- oder Prozedurenkonflikt:** Man ist sich über die Vorgehensweise nicht einig.

Umgang mit Konflikten

Konflikte zwischen Menschen sind aufgrund der unterschiedlichen persönlichen Interessen und Einstellungen vielfach unvermeidlich. Die meisten Menschen haben die Tendenz, Konfliktsituationen aus dem Weg zu gehen, sie zu leugnen oder zu verdrängen. Es ist ein natürlicher Schutzmechanismus, der uns davor bewahrt, in unangenehme, häufig emotionsgeladene Situationen zu geraten.

Eine andere Form, mit Konflikten umzugehen, besteht darin, seine eigenen Interessen und Wünsche nur indirekt oder über Dritte auszudrücken. Oft wird der Konflikt verdeckt – «eigentlich sind wir uns doch über die Ziele einig» – oder tabuisiert – «es hat gar keinen Sinn, darüber zu sprechen». Auf der anderen Seite liegt es auf der Hand, dass durch nicht verarbeitete Konflikte die Probleme nicht gelöst werden und die Spannungen bestehen bleiben. Es ändert sich nämlich nichts. Der Konflikt wird unterdrückt und kann zu einem beliebigen Zeitpunkt wieder aufbrechen.

Werden Konflikte offen und sachlich ausgetragen, kann sich die gespannte Atmosphäre wie bei einem heftigen Sommergewitter entladen und Raum schaffen, wieder aufeinander zuzugehen und die Sache ins Zentrum der Diskussion zu stellen.



Regeln für Konfliktgespräche

Bevor sich Konfliktsituationen verschärfen und eine gefährliche Eigendynamik entsteht, kann ein klärendes Gespräch Abhilfe schaffen.

Die folgenden Empfehlungen erhöhen die Erfolgchancen, dass ein Gespräch zur Klärung der Situation beitragen kann:

Gesprächssituation

Neutraler Ort

Wann immer möglich sollten sich die Konfliktparteien an einem neutralen Ort treffen. So hat keine der beiden Parteien einen Heimvorteil, die Atmosphäre ist unparteiisch.

Persönlicher Rahmen

Handelt es sich um einen Konflikt zwischen zwei Personen, ist ein Gespräch unter vier Augen angebracht.

Störungen ausschalten

Ort und Zeitpunkt sind möglichst so auszuwählen, dass keine externen Störungen möglich sind (Raum anschreiben, Telefon umleiten/Combox).

Sich auf ein Thema beschränken

Ein Konfliktgespräch fordert alle Beteiligten, ist anspruchsvoll und benötigt eine hohe Konzentrationsbereitschaft. Idealerweise besprechen die Parteien nur ein Thema, um damit auch den nötigen Tiefgang zu erreichen. Sie minimieren dadurch auch die Gefahr, dass jemand auf ein anderes Thema ausweicht, um sich einer Stellungnahme zu entziehen.

Sich mental vorbereiten

Für die meisten Beteiligten ist ein Konflikt eine Stress-Situation. Eine entsprechende mentale Vorbereitung kann hilfreich sein:

- positive Affirmationen mit Worten (sich an bereits erlebte, erfolgreich bewältigte Konfliktsituationen erinnern, sich zutrauen, auch die aktuelle Situation zu meistern).
- bewusste, kontrollierte Atmung (Betonung des Ausatmens), kann zur Beruhigung beitragen.
- Merkzettel mit Schlüsselbegriffen (sachlich bleiben, zuhören, klar Stellung beziehen).

Bereitschaft signalisieren

Die spürbare Gesprächs- und Verhandlungsbereitschaft kann schon zu Beginn eines Konfliktgesprächs signalisieren, dass man an einer Lösung des Problems interessiert ist und nicht nur um jeden Preis als Sieger vom Platz gehen will. Dies kann dazu führen, dass die Gegenpartei auch bereit ist, das Problem zu verstehen.

Mediatives Verhalten

Vielfach kann ein mediatives Verhalten zur Konfliktlösung beitragen. Es geht dabei im Speziellen darum, die individuellen Bedürfnisse und Interessen der Konfliktparteien möglichst umfassend zu berücksichtigen und vorhandene Ressourcen zum Vorteil aller zu nutzen. Es ist primär ein Blick in die Zukunft: «Was bräuchte es, damit es in Zukunft wieder klappt?» Eine ganz wichtige Technik dabei ist das Paraphrasieren (in der Mediation spricht man von «Loopen»), die Anwendung der «Schleife des Verstehens». Die eine Person wiederholt mit eigenen Worten, was sie von ihrem Gesprächspartner verstanden zu haben glaubt («Habe ich Sie richtig verstanden, für Sie.....», «Für Sie ist es also wichtig, dass...», «Ich höre von Ihnen, dass es Ihnen Freude macht, wenn...»). Das Paraphrasieren hat verschiedene wichtige Funktionen:

- Es eröffnet die Möglichkeit, dass sich die Gesprächspartner richtig verstehen.
- Es schärft die Aufmerksamkeit, verlangsamt den Austausch-Prozess, wirkt vor allem bei starken Emotionen deeskalierend.
- Es ermöglicht das Schaffen einer Vertrauensbasis unter den Gesprächspartnern, weil sie sich ernstgenommen fühlen.

Im Zentrum steht nicht die Frage, wer Recht hat, sondern wie man gemeinsam das Problem lösen kann. Die Perspektive des anderen dabei zu verstehen, bedeutet nicht, die eigene aufzugeben.

Art und Weise des Redens

Konkrete Formulierungen

Formuliere die eigenen Aussagen konkret und direkt und erläutere deine Ziele und Motive.

Ich-Botschaften

Sprich in Ich-Botschaften statt in Du- oder Sie-Botschaften: «Ich möchte, dass Sie diese Übung durchführen» und nicht «Es wäre angebracht, diese Übung durchzuführen».

Keine Kritik der Person

Beschreibe störendes Verhalten, aber kritisiere nicht die Person selbst.

Aktives Zuhören

Höre aktiv zu:

- Öffne dich den Anliegen und Beweggründen des Redners und lasse ihn ausreden.
- Frage nach, ob du die Botschaft richtig verstanden hast, fasse zusammen.
- Höre genau hin, was gesagt wird, höre nicht das, was du hören möchtest (Filter, Vorurteile). Überprüfe, ob du die Absichten des anderen wirklich kennst.

Über Gefühle sprechen

Teile deinem Gesprächspartner deine Empfindungen mit. Es geht nicht darum, ausführlichen Psycho-Talk zu machen, sondern darum, dem anderen darzulegen, warum du das Ganze als Problem empfindest. Die Darlegung persönlicher Gefühle kann dem Gesprächspartner helfen, die vielleicht komplexe Problemsituation und deren Bedeutung besser zu verstehen.

Möglicher Ablauf

Konfliktbewältigungen im Gespräch können ursachen- oder lösungsorientiert gestaltet werden. Im ersten Fall will man der Sache auf den Grund gehen, um weitere ähnliche Entwicklungen verhindern zu können. Wichtig dabei ist, den Fokus nach dem Erkennen der Ursache rasch auf die Zukunft zu richten. Der zweite Weg strebt möglichst schnell eine Lösung an.

Die folgende Gesprächsvariante ist eine Art Mittelweg:

- Grundsätze benennen: Die Gesprächsteilnehmenden (Konfliktparteien) sichern sich z. B. Vertraulichkeit zu.
- Situation analysieren: Welche sachlichen Ursachen oder persönlichen Gründe liegen vor? Wo liegt das Problem, wo nicht? Wer kann was gewinnen oder verlieren? Was passiert, wenn nichts geschieht?
- Schlichtungsprozess erklären: Vortragen der gegensätzlichen Standpunkte. Wunschziele definieren: Wohin wollen wir? Was wird angestrebt? (Auslegeordnung)
- Ziele festlegen: Klare, schriftlichen Formulierungen. Nicht zu viel auf einmal, keine sich ausschliessenden Ziele.
- Lösungen suchen: Mehrere Lösungswege beschreiben, die zum Ziel führen können. Vorschläge erst weder bewerten noch diskutieren.
- Lösungsentscheid: Vorschläge vergleichen. Was leuchtet ein, stimmt gefühlsmässig, ist am direktesten zu realisieren? Entscheid im Konsens erhöht die Chancen.
- Massnahmen festlegen: Welche konkreten Massnahmen sind angezeigt (wer, was, bis wann, mit wem)? Wie und wann wird der Zwischenstand überprüft? Schriftlich festhalten (Protokoll).
- Konfliktgespräch abschliessen: Emotionale Prüfung. Wie geht es den Beteiligten? Für die Bereitschaft und das Gespräch danken.

«Die Freiheit in unserer Zusammenarbeit liegt nicht darin, ob wir Konflikte wollen oder nicht, sondern darin, wie wir sie bewältigen.»

Kälin & Müri 1995, S. 152



Kommunikation im Coaching

In Kürze

Trainer im (Spitzen)Sport stehen vielfach unter grossem Erfolgsdruck. Die jungen, meist hochmotivierten Sportlerinnen und Sportler erwarten nicht selten die ungeteilte Aufmerksamkeit ihrer Chefs. Deren Einfluss auf die jungen Menschen ist davon abhängig, ob und wie sie die Athletinnen erreichen, wie sie eine vertrauensvolle Gesprächskultur auf- und ausbauen können als notwendige Grundlage für das gegenseitige Verstehen-Können und -Wollen. Das Reflektieren über die Inhalte einer Botschaft beim Instruieren, Motivieren, Kritisieren oder Organisieren ist für ein effektives, erfolgreiches und für beide Seiten gewinnbringendes Zwiegespräch wichtig. Speziell in Momenten der emotionalen Belastung, des Erfolges oder in der Niederlage ist das situationsgerechte und authentische Kommunizieren wegweisend für die erfolgreiche weitere Zusammenarbeit zwischen Coach und Athletin. Nicht was der Coach vermeint gesagt zu haben ist entscheidend, sondern was die Athletin letztlich verstanden hat.

Dany Ryser, Coach der U-17-Fussballnationalmannschaft, hat es mit seinem Team geschafft, sich für die U-17-Weltmeisterschaft 2009 in Nigeria zu qualifizieren und den Weltmeistertitel zu erringen. Die Medien haben im Verlauf der Berichterstattung mehrmals die kommunikativen Fähigkeiten des Trainers hervorgehoben. Das folgende Interview mit dem Erfolgstrainer zeigt seine Ansichten über erfolgreiches Kommunizieren auf.

Interview mit dem Weltmeister-Trainer Dany Ryser

Was ist dir generell in der menschlichen Kommunikation wichtig? Das Wesentliche in der menschlichen Kommunikation ist, offen und ehrlich seine Meinung darzulegen und dem Gesprächspartner respektvoll zu begegnen. Er muss spüren, dass der Austausch ein echtes Anliegen ist und nicht einfach nur lästige Pflicht. Zu kommunizieren soll einem inneren Bedürfnis entsprechen. Die Teamspieler haben in entsprechenden Interviews auf die Frage, was des Coaches Stärken seien, unter anderem geantwortet: «Wir haben bei ihm immer gewusst, woran wir sind!»

Wie hast du dir entsprechendes Wissen angeeignet? Ich habe mir theoretisches Hintergrundwissen zugelegt, Fachliteratur gelesen, mir meine Gedanken dazu gemacht. Was ich aber noch viel intensiver angewandt habe, ist das Beobachten des kommunikativen Verhaltens anderer Coaches. Aus diesen Beobachtungen habe ich versucht, für mein persönliches kommunikatives Repertoire eigene Schlüsse zu ziehen. Ich habe nie den Kommunikationsstil eines anderen Coaches kopiert. Das hätte aufgesetzt gewirkt, irgendwie nicht glaubwürdig. Offenheit und Ehrlichkeit sind das A und O erfolgreichen Kommunizierens.

Gibt es Standards in deiner Kommunikation vor, während und nach dem Spiel? Ja, in der Regel ist die letzte Sitzung vor dem Spiel von kurzer Dauer. Ich rufe nur noch die wichtigsten Anweisungen nochmals in Erinnerung. Anschliessend nehme ich mich selbst zurück. Die Spieler sollen nochmals Zeit haben, die persönlichen Vorsätze und Ziele mental durchzugehen. Ich beobachte und greife nur in speziellen Fällen noch ein. Auf dem Feld sollen die Spieler sehen und hören, dass ich als Coach überzeugt bin, ein positives Resultat erzielen zu wollen und zu können. Während des Spiels hängt es vom Verlauf des Geschehens ab, wie ich reagiere.

Steuerst du deine Kommunikation mehr kognitiv oder aus dem Bauch? Es geht hier um ein Ausbalancieren. Früher habe ich eher kognitiv kommuniziert, heute ziehe ich vermehrt das Bauchgefühl in mein kommunikatives Verhalten mit ein. Die Kunst ist, auch hier die richtige Balance zu finden zwischen Distanz, passivem Beobachten und Präsenz, Führung, Lead.

Bedienst du dich verschiedener «Sprachen»? Ich wähle meist einen sachlichen Ton, werde auch in emotionalen Momenten nie ausfällig, zeige kein aggressives Verhalten. Aber die Spieler sollen merken und spüren, wenn ich mich enorm freue oder ungehalten bin.

Reflektierst du das eigene Kommunikationsverhalten? Die Fähigkeit, sich selbst kritisch zu beurteilen, ist sehr wichtig, speziell auch in Momenten des Erfolgs. Ich fordere immer wieder Kollegen auf, mich zu Spielen zu begleiten, mein Coaching zu beobachten und mir Rückmeldungen zukommen zu lassen.

Gibt es kommunikative Verhaltensregeln für deine Spieler? Die Art und Weise, wie die Spieler untereinander kommunizieren, wie sie miteinander umgehen, ist ein wichtiger Schlüssel zum kollektiven Erfolg. Entscheidend ist, dass Signale positiver Energie gesendet werden. Ich selbst als Coach will auch positive Energie ausstrahlen, will ein Beispiel sein. Störquellen, die irritieren oder belasten, müssen unmittelbar eliminiert werden. Die Basis dazu lege ich in Einzelgesprächen, wo ich mit den Spielern Zielvereinbarungen treffe und auch die Konsequenzen für eventuelles Fehlverhalten aufzeige. Wir haben auch Verhaltensrichtlinien im Team. So versammeln sich am Morgen alle Spieler in der Hotelloobby und begrüßen sich mit Handschlag, Blickkontakt und ein paar persönlichen Worten.

Nimmst du im Coaching mehr gesamtheitlich oder eher individuell Einfluss? Eigentlich beides! Während der Teamsitzungen kommuniziere ich eher inhaltlich. Gespräche mit Einzelspielern erfolgen in der Zwischenzeit.

Spezialfall Match-Pause: Welches sind für dich die Gos und No-Gos? Das kommt schon sehr auf den Spielverlauf an: Was im einen Moment ein Go ist, kann in einem andern Moment ein No-Go sein. Selbst bin ich innerlich sehr ruhig, konzentriert, ich bin bei mir. Ich lasse keine Emotionen zu. Vor dem Pausenpfiff bespreche ich das, was ich den Spielern in der Halbzeitpause sagen will, mit meinem Assistenten. Er bestätigt meine Eindrücke, ergänzt oder korrigiert sie.

Quantitative Aspekte der Kommunikation? Ich versuche, möglichst wenig zu sprechen, dafür das Wesentliche auf den Punkt zu bringen. Auch während des Spiels versuche ich, den Spielern nur das Allerwichtigste mitzuteilen, dies aber mit Herzblut und Überzeugung. So bleibe ich glaubwürdig und kann die Spieler antreiben, die Grundlagen schaffen für den Erfolg.

Emotionale Steuerung mit Sprache? Während des Spiels selbst zeige ich wenig bis keine Emotionen. Vor allem in negativen Momenten können emotional labile Verhaltensweisen das Ganze nur noch verschlimmern. Aber gezielt und überlegt kann es durchaus zu einem Weckruf kommen, indem ich auch mal einen Spieler in der Halbzeitpause deutlich kritisiere oder der Mannschaft meine Emotionen zeige.

Zur nonverbalen Sprache: Verwendest du Zeichen, Signale, deren Bedeutung allen Spielern bekannt ist? Ich achte speziell darauf, dass meine Körpersprache nicht negativ ist. Ich verwende keine abschätzigen Gesten, auch nicht gegenüber dem Schiedsrichter. Ich sende mit Klatschen und Daumen-Hochhalten anerkennende Signale. Ich halte die Spieler auch an, mit dem Schiedsrichter nicht emotional zu kommunizieren. Das ist – wenn nötig – mein Job als Coach.

Achtest du auch auf paraverbale Signale? Ja, paraverbale Zeichen und Signale sind sehr wichtig, um die Bedeutung meiner Aussage zu bestärken, speziell in persönlichen Gesprächen mit den Spielern.



Dany Ryser war bis Ende 2009 Coach der U-17-Fussballnationalmannschaft. Seit 2010 ist er Chef Ressort Auswahlen des SFV.

Wie gehst du mit den verschiedenen Muttersprachen der Spieler um? Wir pflegen im Team die Sprachen Deutsch und Französisch, alle Spieler sind aufgefordert, sich in beiden Sprachen auszudrücken, was durchaus auch zur Teambildung beitragen kann.

Spezialfälle rote Karte oder erfolgreicher Torschuss? Ich bleibe auch in emotional intensiven Momenten innerlich ruhig, bei erfolgreichen Abschlüssen zeige ich meine Freude und lobe, bei Feldverweisen sind meine ersten Gedanken: «Was mache ich jetzt organisatorisch/taktisch?» Das rasche, überlegte Handeln ist äusserst wichtig. Wenn ich unkontrollierte Emotionen zulasse, verliere ich den Überblick, was zu Problemen auf dem Platz führen kann. Die Kontrolle der Emotionen fordere ich auch von meinen Spielern. Das höchste Ziel ist es, dass sich das Team in brenzligen Situationen selbst neu formieren kann und notwendige Korrekturen einleitet. Nicht immer kann sich der Coach vom Spielfeldrand aus akustisch bemerkbar machen. Wichtig ist, dass der Coach den Spielern zu verstehen gibt, dass er ihnen zutraut, auf dem Platz selbst handeln zu können, Selbstverantwortung zu übernehmen, Entscheide zu fällen.

Welche kommunikativ geprägten Rituale setztest du im Training und Spiel ein? Vielfach setze ich mit Musik untermalte Videos ein. Dies oft bevor wir zum Spiel aufbrechen. Mit diesen Video-Sequenzen lasse ich starke Bilder sprechen. Ich arbeite auch mit Symbolen, Metaphern und Ritualen.

Nimmst du Einfluss auf die Kommunikation der Spieler untereinander? Es ist wichtig, dass klar definierte Verhaltensleitplanken allen bekannt sind. Innerhalb dieser Leitplanken nehme ich nicht Einfluss auf die Spieler, ansonsten greife ich sofort ein und korrigiere das Verhalten. Der Coach benötigt hier eine klare Strategie, klare Regeln, die er bekannt gibt. Mit einem sensiblen Beobachten der Gruppendynamik spürt man rasch, was läuft, gerade das Beachten nonverbaler Signale kann frühzeitig erkennen lassen, ob es rund läuft oder ob sich Konflikte anbahnen. Speziell das veränderte Verhalten in Training und Spiel kann aufzeigen, dass «etwas in der Luft» liegt. Spielt ein Stürmer plötzlich seinem Sturmpartner keine letzten Pässe mehr zu, weil er selbst Torschützenkönig des Turniers werden will, kann das aus individueller Sicht vielleicht erfolgreich enden. Für das Team kann es negative Auswirkungen haben. Da braucht es das klärende Gespräch des Coaches mit den Spielern, eventuell ist auch ein Commitment vonnöten.

Die im Interview geäusserten Kernaussagen Dany Ryser nochmals im Überblick

- Kommuniziere offen und ehrlich.
- Respektiere deinen Gesprächspartner.
- Lass deinen Gesprächspartner spüren, dass es dir ein Bedürfnis ist, dich mit ihm auszutauschen.
- Balanciere dein Denken und dein Bauchgefühl aus.
- Halte deine Emotionen unter Kontrolle, sei «bei dir».
- Achte auf eine positive, verstärkende Körpersprache.

Anmerkung

Im Sommer 2011 hat es eine weitere Auswahlmannschaft des Schweizerischen Fussball-Verbandes zu Lorbeeren gebracht: Die U-21-Nationalmannschaft erreichte den Final an den U-21-Europameisterschaften in Dänemark. In der Medienberichterstattung wurden ihrem Coach, Pierluigi Tami, ähnlich gute kommunikative Fähigkeiten attestiert wie seinem Chef, Dany Ryser.

In einem Interview mit der Aargauer Zeitung vom 22.6.2011 äussert sich Dany Ryser über Pierluigi Tami u.a. wie folgt: «Er ist ein ruhiger und fachlich sehr guter Trainer. Taktisch gehört er zu den besten seines Fachs. Zudem gelingt es ihm, innerhalb der Mannschaft für eine ausgezeichnete Ambiance und einen guten Teamgeist zu sorgen.»

Stichwortverzeichnis

- A**
AAA-Regel – 18
Ablenkung – 23
abwägen – 22
Ampel-Feedback – 30
Antithese – 58
Appell – 9, 10, 11, 40, 41, 46, 51, 52
Argument – 18, 52, 55, 56, 59, 60
Argumentation – 18, 43, 55, 56, 59, 60
Argumentationskette – 57
Argumentationsreihe – 57
Axiome – 10, 12
- B**
BBB-Regel – 18
Beziehung – 7, 10, 12, 19, 40, 41
Beziehungsebene – 7, 13, 25, 37, 60, 62
Blickkontakt – 24, 25, 37, 47, 52, 54, 74
Blinder Fleck – 28
Blitzlicht – 29
Botschaft – 3, 6, 7, 9, 12, 15, 16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 33, 41, 45, 48, 51, 53, 54, 71, 73
- D**
Debatte – 56
deduktive Argumentation – 59
Dialektik – 56
Dialexe – 58
Du-Botschaft – 18
- E**
Eisberg-Modell – 5, 9
Emotionen – 13, 21, 22, 23, 32, 37, 40, 65, 67, 70, 75, 76
Empfänger – 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 28, 40, 41, 47, 48, 65
Eristik – 56
Ermüdung – 23
explizit – 12
- F**
Fachkompetenz – 62
Feedback – 18, 27, 28, 29, 30, 62
Feedback-Briefe – 30
Feldfeedback – 30
Floskeln – 15, 17
folgerichtig – 56
Fremdbild – 27, 28, 41, 61, 63
Füllwörter – 15, 17
Fünfsatz – 56, 58
- G**
Gestik – 9, 13, 20, 24, 45, 47, 53, 80
Gliederung – 17, 41, 51
- H**
hören – 8, 16, 23, 32, 33, 71, 74
- I**
Ich-Botschaft – 19
implizit – 12
Indikatoren – 61, 62
induktive Argumentation – 59
Information – 3, 7, 29, 52, 53, 54, 62
inkongruente Nachrichten – 12
Interpretation – 11, 13, 22, 28, 46
interpretieren – 22, 23, 24, 25, 53
- J**
Johari-Fenster – 27, 28
- K**
Killerphrasen – 7, 15, 20
Klarheit – 16, 22, 33, 59, 62
Kommunikation – 1, 2, 3, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 16, 18, 21, 22, 25, 31, 32, 35, 37, 41, 45, 48, 49, 62, 64, 65, 73, 74, 75, 76, 79, 80
Kompromiss – 58
Konflikt – 67, 68, 69, 70
Konfliktursachen – 69
Konklusion – 55, 56, 57
Konzentrationsmangel – 23
Körpersprache – 25, 45, 46, 53, 75, 76
Kriterien – 61, 62
Kürze – 5, 15, 17, 21, 27, 31, 35, 39, 41, 45, 49, 55, 61, 67, 73
Kurzreferat – 52
- L**
Lasswell-Formel – 5, 6
- M**
Manipulation – 56
Maximen – 16
Medieneinsatz – 53
Metakommunikation – 31, 32
Methodenkompetenz – 62
Mimik – 9, 13, 32, 45, 46, 53, 80
Moderation – 36, 37, 68
Modulation – 16, 60

N

nachfragen – 25, 29, 37
Nachricht – 7, 12, 22, 23, 24, 39, 40, 41, 64, 65
Nachrichten-Quadrat – 5
nonverbal – 3, 8, 9, 12, 45, 49, 53

O

One-Minute-Paper – 29
Ordnung – 17, 41, 46
Organon-Modell – 5, 8, 10

P

paraphrasieren – 25, 29
paraverbal – 8, 9, 45, 49, 53
plausible Argumentation – 55
Prägnanz – 17, 41, 52
Prämisse – 56, 57

Q

Qualifikation – 61, 62, 64
Qualifikationsgespräch – 61, 62, 63, 64
qualifizieren – 61, 73
Qualität – 2, 16, 25, 61, 63
Quantität – 16

R

Rabulistik – 56
Redepannen – 54
Regeln für Konfliktgespräche – 69
Relevanz – 16
rhetorische Argumentation – 55
Richtigkeit – 12, 16, 55

S

Sachebene – 7, 12, 20, 32, 40, 60
Sachinhalt – 7, 9, 10, 40
schweigen – 21, 22, 29, 36
Selbstbild – 61, 63
Selbstkompetenz – 62
Selbstkundgabe – 10, 11, 24, 40
Sender – 3, 5, 6, 7, 9, 10, 11, 12, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 23, 41
Sender-Empfänger-Modell – 6, 7, 10
Sozialkompetenz – 36, 62
Spontanrede – 52
Sprechtempo – 16, 48, 52
Standards – 61, 62, 63, 74
Statement – 18, 52
stichhaltig – 56
Stimmungsbarometer – 30
Strategie – 56, 76
Synthese – 58

T

Taktik – 43, 59
Technik – 59, 65, 70
These – 58
Transparenz – 37, 61

U

Ursache – 12, 13, 71

V

verbal – 3, 8, 12, 28, 43, 45, 49, 53
verbalisieren – 25, 29
Verständlichkeit – 16, 19, 41
Verständlichmacher – 17, 33, 41
vier Ohren – 5, 10, 11
vier Schnäbel – 10, 11

W

Wahrhaftigkeit – 16
Wahrheit – 16, 55
wahrnehmen – 12, 22, 25, 41, 69
Weichspüler – 15, 20
weiterführen – 24, 25
Wirkung – 9, 12, 13, 41, 59, 61

Z

Ziel – 2, 3, 30, 35, 36, 37, 49, 55, 59, 63, 71, 75
zuhören – 20, 21, 22, 23, 24, 28, 29, 36, 37, 62, 70
zusammenfassen – 24, 25, 29, 37, 53
Zwecksatz – 55, 57, 58, 60

Verwendete und weiterführende Literatur

- Böhringer, J., Bühler, P. & Schlaich, P. (2007). *Präsentieren in Schule, Studium und Beruf*. Berlin Heidelberg: Springer.
- Fittkau, B., Müller-Wolf, H.-M. & Schulz von Thun, F. (1994). *Kommunizieren lernen (und umlernen)*. Aachen-Hahn: Hahner Verlagsgesellschaft.
- Gallo, C. (2011). *Überzeugen wie Steve Jobs. Das Erfolgsgeheimnis seiner Präsentationen*. Pössneck: Ariston Verlag.
- Gasser, P. (2004). *Führungsimpulse. Einblicke in die Führungspsychologie*. Bern: hep Verlag.
- Glasl, F. (2004). *Konfliktmanagement. Ein Handbuch für Führungskräfte, Beraterinnen und Berater*. (8. aktual. und ergänzte Aufl.). Stuttgart/Zürich: Haupt.
- Kälin, K. & Müri, P. (1995). *Sich und andere führen*. Thun: Ott.
- Moesslang, M. (2011): *So würde Hitchcock präsentieren. Überzeugen Sie mit dem Meister der Spannung*. München: Redline Verlag.
- Pöhm, M. (2009). *Präsentieren Sie noch oder faszinieren Sie schon?* München: mvg-Verlag.
- Schulz von Thun, F. (2002). *Miteinander reden. Störungen und Klärungen*. Reinbek: Rowohlt.
- Schulz von Thun, F. (2006). *Miteinander reden: Fragen und Antworten*. Reinbek: Rowohlt.
- Simon, W. (2007). *Gabals grosser Methodenkoffer. Grundlagen der Kommunikation* (3. Aufl.). Offenbach: Gabal-Verlag.
- Vigenschow, U. & Schneider, B. (2007). *Soft Skills für Softwareentwickler. Fragetechniken, Konfliktmanagement, Kommunikationstypen und -modelle*. Heidelberg: dpunkt.verlag.
- Watzlawick, P., Beavin, J.H. & Jackson, D.D. (2003). *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien*. Bern: Huber.

Links

<http://www.stangl.eu/psychologie/definition/Kommunikation.shtml> (abgerufen: 05.05.2011)

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at> (abgerufen: 16.05.2011)

<http://www.linus-geisler.de/vortraege/0609kommunikation-team.html> (abgerufen: 06.07.2011)

www.rhetorik.ch/Moderieren/Moderieren.html (abgerufen: 06.07.2011)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Gestik> (abgerufen: 19.4.2011)

<http://de.wikipedia.org/wiki/Mimik> (abgerufen: 19.4.2011)

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/KommNonverbale.shtml> (abgerufen: 19.4.2011)

<http://www.marketing.ch/wissen/koerpersprache/grundlagen.pdf> (abgerufen: 19.4.2011)

<http://www.kuerzeundwuerze.ch> (abgerufen: 20.4.2011)

<http://www.rhetorik.ch/Menschenkenntnis/Menschenkenntnis.html> (abgerufen: 20.4.2011)

http://www.goethe.de/ins/es/bar/pro/download/mueller_vortrag.pdf (abgerufen: 26.4.2011)

<http://www.hochschuldidaktik.uzh.ch/hochschuldidaktikaz/Visualisierung.pdf> (abgerufen: 15.4.2011)

http://www.hochschuldidaktik.uzh.ch/hochschuldidaktikaz/DU_2009_09.pdf (abgerufen: 15.4.2011)

<http://paedpsych.jk.uni-linz.ac.at/paedpsych/LERNEN/lern-09.htm> (abgerufen: 15.4.2011)

[http://www.sabine-huebner.net/Das %20Referat.pdf](http://www.sabine-huebner.net/Das%20Referat.pdf) (abgerufen: 15.4.2011)

http://www.ds.uzh.ch/_docs/528.pdf (abgerufen: 15.4.2011)

http://de.wikipedia.org/wiki/Konflikteskalation_nach_Friedrich_Glasl (abgerufen: 18.05.2011)

<http://arbeitsblaetter.stangl-taller.at/KOMMUNIKATION/Konflikte.shtml> (abgerufen: 18.05.2011)

Herausgeber: Bundesamt für Sport BASPO, in Zusammenarbeit
mit der Eidgenössischen Hochschule für Sport Magglingen EHSM

Autoren: Hans Ulrich Mutti, Peter Wüthrich
Redaktion: Christa Grötzinger Strupler

Fotos: Ueli Känzig, Daniel Käsermann, Paul Friedli, Keystone (S. 73, 75)
Illustrationen: Grafilu, Pascal Staub
Layout: Lernmedien EHSM

Ausgabe: 2012
Internet: www.baspo.ch, www.jugendundsport.ch
Bezugsquelle: dok.js@baspo.admin.ch
Bestell-Nr.: 30.80.750 d

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung oder Verbreitung
jeder Art – auch auszugsweise – nur mit schriftlicher Genehmigung
des Herausgebers und unter Quellenangabe gestattet.