

Birgit Preuß-Scheuerle

Praxishandbuch Kommunikation

Überzeugend auftreten, zielgerichtet
argumentieren, souverän reagieren

2. Auflage

 Springer Gabler

Praxishandbuch Kommunikation

Birgit Preuß-Scheuerle

Praxishandbuch Kommunikation

Überzeugend auftreten, zielgerichtet
argumentieren, souverän reagieren

2., aktualisierte Auflage



Springer Gabler

Birgit Preuß-Scheuerle
bps-training
Rüsselsheim, Deutschland

ISBN 978-3-8349-4720-8
DOI 10.1007/ 978-3-8349-4721-5

ISBN 978-3-8349-4721-5 (eBook)

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2004, 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier.

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Meinen Eltern

Danksagung

Ich danke meiner Familie, meinen Eltern, Freunden und Kolleginnen und Kollegen für die Unterstützung, die Geduld und die konstruktive Kritik.

Ganz besonders danke ich allen SeminarteilnehmerInnen, die in meinen Seminaren Fragen gestellt und Themen eingebracht haben und mir erlaubten, die Rollenspieldialoge zu verwenden. Ohne sie wäre das Buch nicht geschrieben worden.

Vorwort

*„Man kann nicht nicht kommunizieren.“
Paul Watzlawik*

Seit 25 Jahren, in denen ich mit SekretärInnen, TeamassistentInnen, SachbearbeiterInnen und Führungskräften trainiere, begegnen mir zum Thema Kommunikation immer wieder dieselben Fragen: Wie wirke ich? Wie überzeuge ich? Wie kommuniziere ich so, dass andere verstehen, was ich sage? Wie soll ich mich verhalten, wenn andere sich unfair verhalten? Wie gehe ich mit Konflikten um? Auch als Coach und Mediatorin begegnen mir diese Themen in unterschiedlichen Zusammenhängen.

Natürlich haben die Fragestellungen, je nach beruflicher Situation der Seminarteilnehmenden, der Coachees oder Medianten, einen anderen Fokus, im Kern sind sie jedoch alle gleich. Die Grundsatzfrage ist: Wie funktioniert Kommunikation?

Deshalb können Sie in diesem Buch zuerst Informationen über die Körpersprache und die Stimme, über das Zuhören, die Psychologie der Kommunikation, das Argumentieren und die Gesprächsführung lesen. Die verschiedenen Kommunikationsmodelle tragen in unterschiedlichen Situationen zur Verbesserung der Kommunikation bei.

Im zweiten Teil des Buches werden dann verschiedene Kommunikationssituationen vorgestellt. Wie kommunizieren Sie mit Ihren Vorgesetzten, mit KollegInnen, KundInnen und Dienstleistern, wie am Telefon und in der E-Mail? Die Beispiele sind aus dem beruflichen Alltag der SeminarteilnehmerInnen und wurden in den Seminaren diskutiert und analysiert.

Viele Übungen und Checklisten geben Ihnen die Möglichkeit, Ihren Kommunikationsstil zu analysieren und klarer, zielgerichteter und überzeugender zu kommunizieren.

Sie können das Buch von der ersten bis zur letzten Seite lesen oder einfach nach Lust, Laune und Fragestellung in einzelne Kapitel eintauchen. Durch die Verweise zu anderen Kapiteln erhalten Sie ein umfassendes Bild über die tägliche Kommunikation an Ihrem Arbeitsplatz. Die Umsetzungstipps im letzten Kapitel unterstützen Sie auf dem Weg von der Theorie zur Praxis.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen und viel Erfolg beim Üben und Umsetzen!

Birgit Preuß-Scheuerle
www.bps-training.de

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	VII
Vorwort	IX
1 Die verschiedenen Ebenen der Kommunikation	1
1.1 Die Inhaltsebene und die Beziehungsebene	1
1.2 Wirkungsfaktoren in der Kommunikation	2
1.2.1 Übung – Interpretation der Körpersprache	4
1.2.2 Die Körpersprache als Interpretationshilfe	9
1.2.2.1 Abstand schafft Verständnis	10
1.2.2.2 Haltung gibt Halt	11
1.2.2.3 Gestik betont	12
1.2.2.4 Mimik zeigt Gefühl	14
1.2.2.5 Übung – Wahrnehmung der Körpersprache	15
1.2.3 Die Stimme als Interpretationshilfe	16
1.2.3.1 Stimmübungen	17
1.2.4 Erfolgskontrolle im Gespräch	18
1.2.5 Übung – Interpretation eines Dialoges	20
2 Verschiedene Arten des Zuhörens	23
2.1 Das Ich-verstehe-Zuhören	23
2.2 Das aufnehmende Zuhören	24
2.3 Das umschreibende Zuhören	25
2.3.1 Übung – Kontrollierter Dialog	27
2.4 Das aktive Zuhören	28
2.4.1 Übung – Aktives Zuhören	29
3 Psychologie der Kommunikation	31
3.1 Alles hat vier Seiten – das Nachrichten-Quadrat	31
3.1.1 Übung – Alle-vier-Seiten-aussprechen	33

3.2	Alle haben vier Ohren	34
3.2.1	Übung – Auf-welchem-Ohr-hören-Sie?	35
3.3	Umgang mit den eigenen Emotionen	37
3.3.1	Das Internal-Family-System (IFS)	37
4	Zielgerichtet argumentieren	43
4.1	Eigene Überzeugung	43
4.2	Überzeugende Körpersprache und Stimme	44
4.3	Klare Argumentation	44
4.3.1	Form	44
4.3.2	Inhalt	44
4.3.3	Struktur	45
4.4	Direkte Ansprache und Motivation	51
4.5	Praxisnähe	54
4.6	Klare Bitten, Aufforderungen und Appelle	54
4.7	Checkliste Argumentation	56
5	Gesprächsführung	57
5.1	Gemeinsamkeiten aller Gespräche	57
5.2	Gesprächsvorbereitung	58
5.3	Checkliste Gesprächsvorbereitung	60
5.4	Wie verläuft ein Gespräch?	61
5.5	Wer fragt, führt – aber wie?	63
5.5.1	Fragen sinn- und wirkungsvoll eingesetzt	63
5.5.2	Wie stellen Sie Fragen?	65
5.6	Positiv formulieren	67
5.6.1	Von unklaren zu klaren Formulierungen	68
5.6.2	Von negativen zu positiven Formulierungen	69
5.6.3	Von passiven zu aktiven Formulierungen	71
5.6.4	Von vergangenheits- zu zukunftsorientierten Formulierungen	72
5.6.5	Von verurteilenden zu wertschätzenden Formulierungen	72
5.7	Nutzen Sie Gesprächsförderer	73
5.8	Meiden Sie Gesprächsfallen	74
5.9	Erkennen Sie Fallstricke	74
6	Kommunikation mit Vorgesetzten	77
6.1	Meine Chefin/mein Chef ist	78
6.2	Meine Chefin/mein Chef gibt kein positives Feedback	83
6.3	Wie sage ich es meiner Chefin/meinem Chef?	86
6.3.1	Trainieren Sie das Nein-Sagen	89

6.4	Wer sagt es den Vorgesetzten?	89
6.4.1	Checkliste „Wie sage ich es meiner Chefin/meinem Chef?“	90
6.4.2	Übung – die Umstrukturierung	90
6.5	Einmal im Jahr – das MitarbeiterInnengespräch	95
6.5.1	Übung – Frau Reimers „Orientierungsgespräch“	96
7	Kommunikation mit den KollegInnen	99
7.1	Im Auftrag des Vorgesetzten delegieren	100
7.2	Frauen und Männer – ein kleiner Unterschied	102
7.3	Konfliktanalysen	102
7.3.1	Woran erkennen Sie einen Konflikt?	103
7.3.2	Konfliktarten und Ursachen	104
7.3.3	Konfliktebenen	105
7.3.4	Netzwerkdiagramm	106
7.3.5	Eskalationsstufen eines Konflikts	108
7.3.6	Konfliktlösungsstile	111
7.3.7	Handlungsmöglichkeiten bei der Konfliktlösung	115
7.3.8	Fünf Fragen für die Ergebnisbewertung von Konfliktlösungen ...	116
7.3.9	Konfliktlösungsrahmen	116
7.4	Das Klärungsgespräch	117
7.4.1	Wie führen Sie ein Klärungsgespräch?	118
7.4.2	Kritik äußern, ohne zu verletzen – gewaltfrei	119
7.4.3	Zwölf Fallen bei Klärungsgesprächen	123
7.4.4	So reagieren Sie, wenn mit Ihnen ein Klärungsgespräch geführt wird	123
7.5	Übung – Beruf ist nicht gleich Beruf – alte Standesdünkel?	124
7.6	Übung – Die neue Teamkollegin – Harmonie um jeden Preis?	126
8	Kommunikation mit KundInnen	129
8.1	Ihre persönliche KundInnen-Wunschliste	133
8.2	Gelassenheit ist eine Frage des Denkens	136
8.3	Und wenn Sie sich trotzdem ärgern?	138
8.4	Sagen Sie auch zu KundInnen höflich Nein	140
8.5	Übung – Reklamationsgespräch	142
9	Kommunikation mit DienstleisterInnen	145
9.1	Ihre Verhandlungskompetenzen	146
9.2	Ihr persönlicher Verhandlungsstil	147
9.2.1	Übung – Ihr persönlicher Verhandlungsstil	149
9.3	Verhandlungstypen	149
9.4	Checkliste zur Vorbereitung auf Verhandlungen	152

9.5	Gespräche ohne VerliererInnen	154
9.6	Übung – Verhandlung mit einer Referentin	158
9.7	Übung – Verhandlung mit einem Hotel	161
10	Kommunikation am Telefon	163
10.1	Besonderheiten am Telefon	163
10.1.1	Nachteile des Telefons	164
10.1.2	Vorteile des Telefons	165
10.2	Professionell telefonieren	165
10.2.1	Checkliste für Telefongespräche	167
10.2.2	Stimmen Sie sich ein	169
10.2.3	Der Einstieg ist entscheidend	170
10.2.4	Während des Gesprächs	171
10.2.5	Zielstrebig das Gespräch beenden	171
10.2.6	Umgang mit Reklamationen	172
10.2.7	Steigen Sie bei Beschimpfungen aus	172
10.3	Übung – Telefonat mit einem Anbieter	174
10.4	Analyse	176
11	Kommunikation per E-Mail	181
11.1	Die Struktur	182
11.2	Die Wortwahl	184
12	Umsetzung	189
	Literaturverzeichnis	193
	Stichwortverzeichnis	197

*„Man kann vieles unbewusst wissen,
indem man nur fühlt, aber nicht weiß.“
Fjodor M. Dostojewski, russischer Schriftsteller*

Wie kommunizieren wir? Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, um über diese Frage nachzudenken, und Sie können sie aus eigener Erfahrung beantworten.

Zuerst fallen Ihnen die Worte ein; doch die sind nicht alles. Das Gefühl, das Sie einer anderen Person entgegenbringen, ist ein entscheidender Faktor für das Gelingen der Kommunikation.

1.1 Die Inhaltsebene und die Beziehungsebene

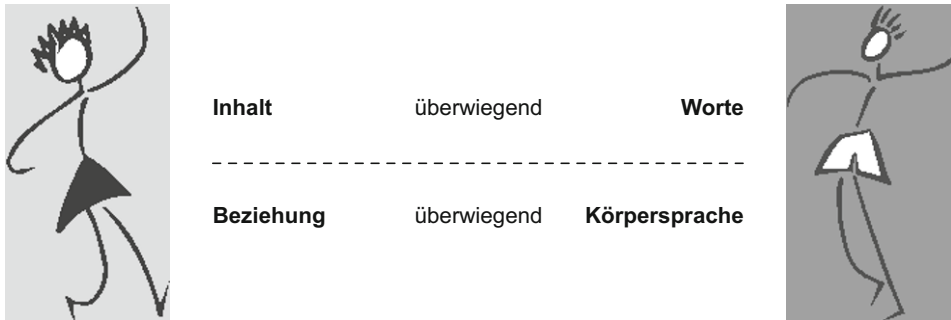
Je mehr wir eine Person wertschätzen, desto einfacher ist es, sich inhaltlich zu verstehen.

Der Psychotherapeut Paul Watzlawick nennt die verschiedenen Ebenen der Kommunikation Inhaltsebene und Beziehungsebene.¹ Der Inhalt wird über Worte, die Beziehung wird vorwiegend über Körpersprache definiert.

„Signale auf der Inhaltsebene liefern Informationen, während Signale der Beziehungsebene Informationen über die Information liefern.“²

1 Watzlawick, Paul, „Menschliche Kommunikation“, Formen, Störungen, Paradoxien, Bern/Stuttgart/Toronto 1990, S. 53.

2 Birkenbihl, Vera F., „Signale des Körpers“, Körpersprache verstehen, Landsberg am Lech 1998, S. 19.



Wir kommunizieren immer auf beiden Ebenen und reagieren damit auch ständig auf die nonverbalen Signale. Signale auf der Beziehungsebene nehmen wir weniger wahr, wenn die Beziehung gut ist.

Je schlechter die Beziehung zur anderen Person ist, desto mehr Einfluss nehmen unsere Gefühle, das heißt: Je negativer die Gefühle sind, desto weniger nehmen wir auf der Inhaltsebene wahr.

Unser Gefühl entscheidet also, ob wir den Inhalt verstehen oder nicht.

Wie war Ihre spontane Reaktion auf diesen Satz? Vielleicht: „Das kann doch nicht wahr sein!!!!!“

War das eine Reaktion auf der Inhaltsebene oder auf der Beziehungsebene? Wenn Sie die Reaktion genauer betrachten, dann war Ihr Gefühl vielleicht Empörung, weil Ihr Verstand so wenig zu sagen hat. Vielleicht war Ihr Gefühl auch Verunsicherung, denn die Vorstellung, dass die Körpersprache ein entscheidender Faktor für das Gelingen der Kommunikation ist, führt bei vielen auch zu banger Fragen: Wie sitze ich denn da? Wie wirke ich? Wie sollte ich stehen, um souverän zu reagieren? Wirke ich nicht unnatürlich, wenn ich so oder so sitze? Manipuliere ich dadurch andere, oder kann ich durch die Körpersprache anderer manipuliert werden? Sind einzelne körpersprachliche Signale immer eindeutig zu interpretieren?

All diese Fragen werden im folgenden Kapitel über Körpersprache und Stimme beantwortet, denn sie entscheiden über Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft.

1.2 Wirkungsfaktoren in der Kommunikation

Stellen Sie sich folgende Situation vor: Ihre Vorgesetzte öffnet die Tür und kommt mit einer Frau herein. Ihnen wird Ihre neue Kollegin vorgestellt. In Sekundenschnelle entsteht ein Bild, ein erster Eindruck. Sie entscheiden: sympathisch oder unsympathisch. Sie entscheiden: offen und ehrlich oder verschlossen und unzugänglich. Sie entscheiden: schüchtern oder arrogant und überheblich.

Dieser Entscheidungsprozess vollzieht sich mit dem ersten Blickkontakt, dem Händeschütteln und den ersten Worten. Was passiert in diesem Prozess des Kennenlernens? Wieso entsteht sofort ein Gefühl für die andere Person – positiv oder negativ?

Was zuerst wahrgenommen wird, können wir nicht genau klären³; ob es nun der Körperbau, die Haltung oder die Mimik ist. Auch die Stimme, also Tonfall und Sprechgeschwindigkeit, werden in so kurzen Abständen wahrgenommen, dass es für uns als gleichzeitig erscheint und ein Gesamtbild entsteht.

Lassen Sie uns in den folgenden Kapiteln genauer betrachten, wie wir körpersprachliche Signale interpretieren, wie die Stimme auf uns wirkt und welche Bedeutung der Inhalt im Zusammenspiel der drei Faktoren hat.

Der erste Eindruck entsteht visuell, denn Sie sehen erst den Menschen und dann hören Sie seine Stimme. Das heißt, der Körperbau, der nicht zu beeinflussen ist, und unsere Haltung, die zu beeinflussen ist, bestimmen unsere Wirkung.

Sie entscheiden, ob Sie aufrecht oder mit gebeugtem Oberkörper einen Raum betreten. Sie entscheiden, ob Sie den Kopf gerade oder geneigt halten, und Sie entscheiden, wie fest Ihr Händedruck ist. Meist nehmen Sie Ihre Haltung unbewusst ein. Es lohnt sich jedoch, in wichtigen Situationen ganz bewusst die Körpersprache einzusetzen, denn nach Untersuchungen von Professor Albert Mehrabian⁴ ist die Körpersprache der wichtigste Faktor, wenn es um Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft geht.

Er schreibt der Körpersprache 55 Prozent Wirkung zu, der Stimme 38 Prozent und dem Inhalt lediglich 7 Prozent. Seine Untersuchungen sind zwar sehr umstritten, sowohl was die Methode als auch die Ergebnisse anbelangt. Was er allerdings deutlich gemacht hat, ist der Fakt, dass wir Körpersprache und Stimme oft in ihrer Wirkung vernachlässigen und dass alle drei Faktoren dasselbe ausdrücken müssen, wenn wir glaubwürdig und überzeugend sein wollen.

Machen Sie die Probe aufs Exempel. Stellen Sie sich vor, jemand sagt Ihnen mit einem fröhlichen Lachen im Gesicht, dass es ihm schlecht geht. Welchem Faktor werden Sie glauben? Dem Lachen, also der Mimik, die zu den körpersprachlichen Signalen gehört, oder dem Inhalt? Umgekehrt genauso: Eine Kollegin, die mit traurigen Augen und einer eingefallenen Haltung vor Ihnen steht und mit leiser weinerlicher Stimme sagt, dass es ihr gut geht, wird Sie kaum überzeugen!

Sollen Sie der Körpersprache glauben oder dem Inhalt? Eine solche Botschaft irritiert, und Sie merken, dass etwas nicht stimmt, denn Inhalt, Stimme und Körpersprache sagen unterschiedliche Dinge aus. Hierbei handelt es sich um die sogenannte Kongruenz beziehungsweise Inkongruenz der Wirkungsfaktoren. Stimmen alle drei Faktoren überein, haben Sie die höchste Glaubwürdigkeit. Passen sie nicht zusammen, irritieren Sie andere und reduzieren Ihre Glaubwürdigkeit und Überzeugungskraft.

³ Birkenbihl, Vera F., „Signale des Körpers“, Körpersprache verstehen, Landsberg am Lech 1998, S. 33.

⁴ Mehrabian, Albert, „Silent Messages“ – Implicit Communication of Emotions and Attitudes, Belmont 1972.

Bei den folgenden Bildern können Sie Ihre Wahrnehmung für Körpersprache schärfen. Schauen Sie sich bitte zuerst die Fotos an, und interpretieren Sie die Haltungen der abgebildeten Personen. Sie können dann meine Interpretationen dazu lesen. Im Weiteren erfahren Sie dann, warum diese Haltungen so wirken und wie Sie kontrollieren können, ob Ihre Interpretationen von Körpersprache und Stimme auch stimmen.

1.2.1 Übung – Interpretation der Körpersprache

► Übung 1



Wirkt diese Frau auf Sie selbstbewusst und überzeugend? Nein? Warum nicht?

Ihre Haltung ist schmal machend. Die Arme liegen eng am Körper an. Ihr Kopf leicht geneigt. Ihr Blick brav und ein bisschen hilflos. Ihr Lächeln freundlich, aber zurückhaltend. Sie wirkt wie ein kleines Mädchen, das fragt: Darf ich das? Kann ich das? Sie braucht den Tisch zur Unterstützung, und das Blatt Papier schützt ihren Oberkörper. Sie versteckt sich fast dahinter.

Eine Frau, die souverän auftritt, steht gerade, hat eine gerade Kopfhaltung und einen entschlosseneren Blick. Sie steht fest auf beiden Füßen. Die deutsche Sprache gibt uns viele Hinweise auf den Zusammenhang von Körpersprache und Wirkung, zum Beispiel:

„Einen Standpunkt haben“, „standhaft bleiben“, „standfest sein“ oder auch „mit

beiden Beinen im Leben stehen“. Auch die negative Variante: „Das haut mich von den Socken“, sagt etwas über Ihre Standfestigkeit aus.

Sie können Ihre Überzeugungskraft steigern, wenn Sie auf beiden Füßen stehen, die Beine hüftbreit, aufrecht, den Kopf gerade, den Blick geradeaus.

Wenn Sie etwas Ernstes sagen, stört ein Lächeln, wenn Sie freundlich sein wollen, ist ein Lächeln selbstverständlich angebracht.

Stellen Sie sich vor den Spiegel und probieren Sie Ihre vielfältigen Arten des Lächelns aus. Testen Sie, welche Haltung für Sie angenehm ist und wie diese wirkt. Steuern Sie dann in wichtigen Situationen Ihre Haltung bewusst, und setzen Sie Ihre Körpersprache als Wirkungsfaktor überzeugend ein. Betrachten Sie die folgenden Bilder und überprüfen Sie dabei Ihre Eindrücke. Wirken die Frauen souverän, und was sagt ihr körpersprachlicher Dialog über ihr Verhältnis zueinander aus?

► Übung 2

Diese beiden besprechen etwas Wichtiges. Die Körpersprache wirkt durch die gerade Haltung selbstbewusst, die Gestik unterstreicht das Gesagte. Die linke Frau, die gerade angesprochen wurde, hat einen offenen, leicht fragenden Blick. Der Mund öffnet sich, um etwas zu fragen, die rechte Hand ist mit der offenen Handfläche ebenfalls fragend, dennoch wirkt sie souveräner als die Kollegin im oberen Bild – und das liegt nicht nur am Alter oder an der Frisur, sondern an der Haltung.

Die rechte Frau hält zwar ihren Kopf schräg geneigt, da sie aber auf die Notizen schaut, passt diese Kopfhaltung hier gut zur Situation. Sie sehen, ein geneigter Kopf bedeutet nicht immer Unsicherheit, sondern die Interpretation hängt von den gesamten körpersprachlichen Signalen in der jeweiligen Situation ab. Eine Gesetzmäßigkeit lässt sich nicht ableiten. Der geneigte Kopf in Kombination mit einem Blick von unten nach oben spricht zwar häufig für Unsicherheit, er muss aber nicht zwangsläufig Unsicherheit bedeuten. Manchmal steckt auch ein koketter Flirt dahinter und ein anderes Mal wieder konzentriertes bewunderndes Zuhören. Um herauszufinden, ob Sie mit Ihrer Interpretation richtig liegen, brauchen Sie im Gespräch eine Erfolgskontrolle. Wie diese aussieht, lesen Sie in Kapitel 1.2.4 „Erfolgskontrolle im Gespräch“.



► Übung 3

Hier hat sich das Gleichgewicht zwischen den beiden Gesprächspartnerinnen verschoben. Die Schulter der Kollegin rechts schiebt sich vor die Schulter der anderen. Der Gesichtsausdruck ist kritischer geworden. Es scheint, als würden die beiden einen Kampf um das Rechthaben führen. Diese kleine Veränderung der Körperhaltung, das Verringern des Abstandes, das Drücken der Schulter gegen die andere



Schulter sowie das Neigen des Kopfes hin zur Gesprächspartnerin kann eine Gesprächsatmosphäre komplett verändern.

Denkbar wäre es auch, dass die Kolleginnen enger zusammenrücken, um das Problem zu lösen. Wie die Körpersprache in dieser Situation interpretiert wird, hängt selbstverständlich auch maßgeblich vom Verhältnis der beiden Frauen zueinander ab. Verstehen sie sich gut, ist die zweite Interpretation plausibel, ist das Verhältnis weniger gut, ist die erste Interpretation wahrscheinlicher.

Auch Hierarchien und das Geschlecht spielen bei der Interpretation der Körpersprache eine große Rolle. Denn wenn sich in der Körpersprache Dominanz und Macht ausdrücken, ergibt sich auch die Frage, ob es zwischen Frau und Mann unterschiedliche „Machtgesten“ gibt und wie sich diese auswirken.

Vieles an unserer Körpersprache ist nicht angeboren, sondern in der Kindheit antrainiert. Und genau wie in der Erziehung von Mädchen und Jungen Unterschiede gemacht werden, so gibt es auch verschiedene elterliche Hinweise die Körperhaltung betreffend. Was Mädchen und Jungen dürfen, ist unterschiedlich, und diese Normen und Werte spielen dann sowohl in der Interpretation der Körpersprache eine große Rolle als auch im körpersprachlichen Verhalten. Jede Haltung des Körpers beeinflusst die innere Haltung, die Einstellung, die psychische Befindlichkeit mit – und umgekehrt. Und bereits bei der Körperhaltung wird deutlich, dass ein Ausbrechen aus diesen Normen herbe Sanktionen zur Folge haben kann.

Darf ich mich gegenüber einem Vorgesetzten so verhalten? Wie begegne ich einem Kollegen, wie einer Kollegin? Will ich das, darf ich das, kann ich das? Dies sind Fragen, die bewusst und unbewusst immer wieder unser Verhalten steuern und uns bei der Interpretation von Situationen beeinflussen. Je bewusster wir mit diesen Normen und Werten umgehen und sie bei der Interpretation mit einbeziehen, desto sicherer werden wir im eigenen Auftreten und in der Einschätzung von Situationen – wobei natürlich ein Irrtum immer möglich ist. Auch Geübte brauchen die Erfolgskontrolle im Gespräch.

„Wenn der Geübte meint, körpersprachliche Signale ‚verstanden zu haben‘, bemüht er sich um die (Erfolgs-)Kontrolle, statt anzunehmen, er habe den anderen durchschaut.“⁵

Nicht nur Geschlecht und Hierarchie nehmen Einfluss auf unser Verhalten und die körpersprachliche Interpretation, sondern auch die Kultur. Heißt bei uns das seitliche Drehen des Kopfes „Nein“, bedeutet es in anderen Kulturkreisen „Ja“. Ist bei uns der Blickkontakt für ein persönliches Gespräch von enormer Bedeutung, signalisiert er in anderen Kulturen Aggression und Angriff und muss daher vermieden werden. Wenn Sie viel Kontakt mit Menschen aus anderen Kulturen haben, lohnt es sich, diese Unterschiede aufzuspüren und sie zu berücksichtigen. Ihre Gesprächserfolge werden Ihnen Recht geben.

⁵ Birkenbihl, Vera F., „Signale des Körpers“, Körpersprache verstehen, Landsberg am Lech 1998, S. 37.

Überprüfen Sie bei den nächsten Bildern bitte, ob Sie die dargestellten Personen als gleichrangig empfinden oder ob Sie das Gefühl haben, es handelt sich um hierarchische Beziehungen. Überlegen Sie bitte auch, ob der körpersprachliche Dialog zwischen den gezeigten Personen auch so stattfinden könnte, wenn sie gleichgeschlechtlich wären.

► Übung 4

Wäre Ihnen diese Gesprächssituation angenehm? Wohl kaum, denn der Vorgesetzte oder auch Kollege dieser Frau steht hinten, berührt sie an der Schulter, verletzt ihre Intimsphäre. Er zeigt auf das Blatt, und obwohl wir nicht wissen, was darauf steht, haben wir den Eindruck, er kritisiert ihre Arbeit. Er sagt: „Was soll das denn!“, oder: „Wie kommen Sie denn zu diesem



Ergebnis?“ Ihr Blick ist ernst, konzentriert auf den Inhalt, sie beißt die Zähne zusammen, und wir können vermuten, dass sie versuchen wird, den Sachverhalt zu klären. Wobei die Gefahr besteht, dass sie schnell in eine Rechtfertigungssituation gerät. Denn die Überrumpelung von hinten schafft eine ungleiche Position, und sie wird sich schneller angegriffen fühlen.

► Übung 5

Der Dialog geht weiter. Sie versucht, Abstand zu gewinnen, den anderen auf Distanz zu halten, was den meisten Menschen angenehm ist. Sie benutzt das Dokument als Schutzschild und zeigt mit ihren Fingern auf die umstrittene Information. Da sie kleiner ist als der Mann und sie immer noch wenig Abstand hat, ist ihr Blick von unten nach oben gerichtet, das macht sie kleiner und



ungefährlicher. Es wird schwer, so ihre Position zu behaupten. Leichter geht es mit mehr Abstand und einem geraderen Blick. Die Situation entwickelt sich für die Kollegin nicht erfreulich. Denn auch im nächsten Bild gerät sie stärker unter Druck.

► Übung 6



Nachdem der Vorgesetzte sie im Bild zuvor wahrscheinlich kritisiert hat, kommt nun auch noch ein Kollege auf sie zu. Sie reagiert abweisend und verschließt die Arme zum Schutz vor dem Körper. Sie schließt die Augen, dreht den Kopf weg und signalisiert so dem Kollegen: „Lass mich in Ruhe.“ Dadurch wirkt sie aber auch ein wenig trotzig und sie verringert ihre Chancen auf einen konstruktiven und lösungsorientierten Dialog.

► Übung 7



Doch die weitere Entwicklung verunsichert auch ihn. Die Kollegin hat sich gefangen. Sie verteidigt sich, doch wirkt diese Haltung für Sie souverän?

Wahrscheinlich nicht, denn der in die Hüfte gestemmte Ellbogen löst bei den meisten Menschen Unbehagen aus. Sie fühlen sich wie früher von den Eltern ausgeschimpft. Unterstützt wird der Eindruck durch die Haltung des anderen

Armes mit den Fingern, die eine Aufzählung andeuten können. Es sieht aus, als würde sie zu ihrem Kollegen sagen: „Was willst du eigentlich; erstens habe ich ..., zweitens, ... drittens ..., also lass mich gefälligst in Ruhe.“ Und der Kollege schaut irritiert wieder in die Unterlagen und überprüft, ob er sich geirrt hat. Ist er sich sicher, dann wird er wahrscheinlich im weiteren Gesprächsverlauf auch aggressiver werden. Ist er sich nicht sicher, wird er in eine Verteidigungsposition wechseln. In beiden Fällen ist der weitere Gesprächsverlauf wenig konstruktiv.

Schauen Sie sich bitte noch weitere Bilder an, um die Interpretation von körpersprachlichen Signalen zu trainieren. Wie beurteilen Sie das Verhältnis dieser Personen zueinander?

► Übung 8

Können Sie sich vorstellen, dass so ein ernsthaftes Gespräch zwischen Chef und Assistentin stattfindet? Wahrscheinlich nicht, denn auch hier steht der Vorgesetzte hinten, verletzt die persönliche Zone der Assistentin, schaut freundlich, fragend oder väterlich. Sie schaut von unten nach oben, sanftmütig, harmlos oder keck. Vielleicht könnte es sogar ein kleiner Flirt sein. Auf keinen Fall jedoch eine Unterhaltung auf gleichberechtigter Ebene.



► Übung 9

Ein gleichberechtigtes Gespräch dieser drei Personen ist schon eher denkbar. Alle können die Unterlagen einsehen. Das Gesicht der Frau in der Mitte ist freundlich, die Körperhaltung strahlt Sicherheit aus. Der Kollege schaut konzentriert auf die Unterlagen, auch die Kollegin ist mit den Händen mitten im Geschehen, ohne dass die drei einander zu nahe kommen, obwohl sie nah beieinander sitzen.



Wie hat Ihnen diese Übung gefallen? Stimmt Ihre Interpretation mit meinen überein? Haben Sie Situationen anders eingeschätzt? Welche Faktoren für die Interpretation der Körpersprache entscheidend sind und wie Sie kontrollieren können, ob Sie mit Ihrer Einschätzung richtig liegen, erfahren Sie auf den folgenden Seiten.

1.2.2 Die Körpersprache als Interpretationshilfe

Wenn Körpersprache stärker wirkt als der Inhalt, dann lohnt sich das Spurenlesen in der Körpersprache der anderen und die Überprüfung der eigenen Körpersprache. Die Kriterien Abstand, Haltung im Stehen, Sitzen und Gehen, Gestik und Mimik werden im Fol-

genden einzeln betrachtet und helfen Ihnen, klarer und überzeugender aufzutreten. Sie können andere besser verstehen, souveräner reagieren und Gespräche konstruktiver gestalten.

1.2.2.1 Abstand schafft Verständnis

In vielen der oben gezeigten Bilder spielt der körperliche Abstand für die Einschätzung der Situation und für die Wertschätzung der Gesprächspartnerin oder des Gesprächspartners eine zentrale Rolle.

- In unserer Kultur beträgt die „Intimzone“ ca. eine halbe Armlänge. Lassen wir jemanden näher kommen, signalisieren wir Vertrauen. Dringt jemand in diese Zone ein, ohne dass wir das wollen, fühlen wir uns bedrängt oder gar bedroht. Ein Mensch, der die Intimzone eines anderen missachtet, missachtet auch gleichzeitig die Person.⁶ Leider wird die Intimzone von Vorgesetzten, aber auch von Familienmitgliedern und engen Freunden oft ignoriert. Denken Sie auch einmal über Ihren Umgang mit Kindern nach. Wie oft berühren wir sie und verletzen dabei ihre Intimzone. Oft wird dieser Übergriff durch ein unwirsches Wegdrehen der Kinder quittiert. Manche Erwachsene meinen, sie müssten fremden Kindern über den Kopf streicheln, weil diese ja so süß sind. Würde Ihnen das gefallen? Sicher nicht. Das Verhalten von Erwachsenen gegenüber Kindern zeigt auch, dass Abstand etwas mit Status zu tun hat. Personen, die einen höheren Status haben, fordern für sich eine größere Intimzone und andere gestehen sie ihnen auch eher zu. Wird die Intimzone verletzt, schalten wir auf Flucht oder Angriff um, produzieren Stresshormone, und damit wird die Qualität der Kommunikation nachhaltig negativ beeinträchtigt (vgl. Kapitel 3.3 „Umgang mit den eigenen Emotionen“). Diese Intimzone gilt auch bei Tisch. Wenn sich zwei Personen einen Tisch teilen, betrachtet zunächst jeder den halben Tisch als Teil der eigenen Intimzone.⁷ Im letzten Beispielbild (Übung 9) mit den drei Personen wird der Schreibtisch der Frau in der Mitte komplett als deren Intimzone betrachtet. Würden sich die anderen beiden Personen weiter über den Schreibtisch beugen, wäre dies eine Verletzung des „Terrains“ und würde von der Schreibtischeigentümerin als Angriff gewertet. Die Gesprächsatmosphäre würde sich sofort verschlechtern.
- Weiterhin gibt es eine sogenannte **persönliche Zone**. Sie fängt da an, wo unsere Intimzone endet, also etwa eine halbe bis ganze Armlänge von uns. In diese Zone lassen wir freiwillig jene Menschen, zu denen wir ein gutes Verhältnis haben. Freunde, Familienangehörige, Chefs, Kolleginnen und Kollegen, mit denen wir gut und gerne kommunizieren, dürfen diese Zone betreten.

⁶ Birkenbihl, Vera F., „Signale des Körpers“, Körpersprache verstehen, Landsberg am Lech 1998, S. 141.

⁷ Ebenda., S. 148.