

Nicht kommunizieren ist fast unmöglich: Selbst wenn wir nichts sagen, können aufmerksame Beobachter in unseren Gesichtern und Gebärden lesen «wie in einem Buch». Senden wir eine Botschaft, umfasst sie in der Regel vier verschiedene Aspekte – Inhalt, Beziehung, Selbstoffenbarung, Appell. Diese können ganz unterschiedlich ankommen, je nachdem, mit welchen Ohren der Empfänger hört und wie offen er für die ankommende Information ist.

Dr. phil. II Jürg Lendenmann

FÜR VIER OHREN

Kommunizieren auf vier Kanälen

«Der Chef ist heute aber wieder einmal schlecht drauf!» Ein Blick, ein Stirnrunzeln – und schon hat die Dentalhygienikerin verstanden, was ihr die Prophylaxe-Assistentin mitteilen wollte. Kein Wort war gefallen; der Chef hatte vorhin nur gebrummt und ohne etwas zu sagen die Tür zum Behandlungszimmer unsanft hinter sich zugezogen.

«Man kann nicht nicht kommunizieren»

Paul Watzlawick ist einer der bekanntesten und humorvollsten Kommunikationswissenschaftler. Viel zitiert wird sein erstes Axiom: «Man kann nicht nicht kommunizieren.» Watzlawick meint mit dieser Aussage: Sind zwei Personen beisammen, dann spielt an der Kommunikation zwischen beiden das Verhalten einen bedeutenden Part – weil es zu Verhalten kein Gegenteil gibt: Sich nicht verhalten ist unmöglich.

Jede Kommunikation – so Watzlawicks zweites Axiom – hat neben dem Inhalts- einen Beziehungseffekt, wobei der Beziehungseffekt den Verhaltenseffekt bestimmt. Übermittelt wird der Beziehungseffekt ohne Worte – nonverbal: über Gestik, Mimik, Tonfall.

Die 55-38-7-Regel

Wie dominant nonverbale Botschaften sein können, zeigten die Versuche von Albert Mehrabian und Susan R. Ferris. Ihre Testpersonen kommunizierten bei Präsentationen 55% über die Mimik (Körperhaltung, Gestik, Augenkontakt), 38% über den Tonfall/die Stimmlage und nur 7% über das gesprochene Wort/den Inhalt.

Spiegelneurone

Selbst wenn Mehrabians 55-38-7-Regel, wie Prof. Helmut Lukesch in Erinnerung ruft, «eine der vielen populärpsychologischen Übertreibungen» ist: Wir sollten stets daran denken, wie viel rüberkommt, wenn wir nichts sagen ... oder



auch mit Worten Empfänger hinteres Licht führen wollen. «Verbal können wir täuschen und lügen, wie wir nur wollen, nonverbale Signale gelten hingegen als ehrliche Signale, da sie der bewussten Manipulation weniger zugänglich sind», macht die Verhaltensforscherin Elisabeth Oberzaucher vom Wiener Ludwig-Boltzmann-Institut für Stadtethologie klar. Grund dafür sind die sogenannten Spiegelneuronen in unserem Gehirn. Sie werden nicht nur aktiv, wenn wir uns selber bewegen, sondern auch dann, wenn wir jemandem zuschauen, der sich bewegt. So können wir uns in Sekundenbruchteilen in eine andere Person einfühlen – sie spiegeln – und deren Bewegung und Mimik bewerten. Zu den nonverbalen Signalen zählen auch Pheromone – Duftstoffe, die uns sagen, ob wir jemanden riechen können oder nicht.

Hören mit vier Ohren

Der deutsche Psychologie-Professor Friedemann Schulz von Thun erweiterte Watzlawicks Zwei-Ebenen-Modell zu einem Vier-Ohren-Modell. Jede Botschaft enthält nach von Thun vier Aspekte:

- 1. Inhalt**
Worüber informiere ich?
- 2. Beziehung**
Wie stehen wir zueinander?
- 3. Selbstoffenbarung**
Was gebe ich von mir kund?
- 4. Appell**
Wozu möchte ich jemanden veranlassen?

Konflikte zwischen Sender und Empfänger sind wegen des grossen Interpretationsspielraums einer Botschaft vorprogrammiert. «Wörter sind Quellen von Missverständnissen», formulierte einst Antoine de Saint-Exupéry. Was kommt Ihnen zuerst in den Sinn, wenn Sie «Blatt» hören: Gold, Pflanze, Zeitung, Säge, Saxofon-Mundstück, Jägerlatein, Propeller, Jasskarten, Musiknoten?

Missverständnisse entstehen oft, wenn der Empfänger bevorzugt mit einem Ohr, etwa dem Beziehungsohr, hört. Während das Hören mit dem Beziehungsohr beim Smalltalk hervorragende Ergebnisse bringen kann, kann es an einer Informationsveranstaltung schnell zu Kommunikationsstörungen führen.

Gut in Stimmung?

In einer Zahnarztpraxis gibt es viele Arten des Kommunizierens:

- Gespräche mit den Patienten, vor und während der Behandlung;
- Gespräche zwischen Chefs und Mitarbeitenden; dazu gehören auch die anspruchsvollen Mitarbeiter- und Kritikgespräche;
- Gespräche mit Lieferanten, Verkäufern;
- Informelle Gespräche während der Pausen.

Nicht immer kann eine Botschaft auf allen möglichen Kanälen gesendet werden, beispielsweise

- beim Schreiben von Briefen, Memos, Arbeitsanweisungen, über die Website ... und
- bei Telefongesprächen.

Über das Telefon machen wohl die meisten Neukunden Bekanntschaft mit einer Zahnarztpraxis. Anhand des Klangs der Stimme (84%) und der Wortwahl (16%) des unsichtbaren Gegenübers bilden sich Anrufende schnell eine Vorstellung von der Praxis. Dieser erste Eindruck kann entscheiden, ob sie sich für eine Untersuchung anmelden ... oder es sich «noch etwas überlegen wollen». Daher sollte nicht die attraktivste oder dienstälteste Mitarbeiterin Anrufe entgegennehmen, sondern diejenige mit der wohlklingendsten Stimme.

Tipp: Der Klang der Stimme widerspiegelt Ihre Gemütsstimmung. In Momenten, in denen Sie schlecht aufgelegt sind, lassen ein Lächeln, eine gerade Körperhaltung und ein waches Ohr für die Anliegen des Anrufers Ihre Stimme sympathischer klingen.

Strategien und Grundlagen

Weil jede Botschaft etwas bewirken will, benutzen die Sender die unterschiedlichsten Strategien, um zum Ziel zu gelangen: Appellieren, Imponieren und Fassadentechniken, Selbstverkleinerung, Du-Techniken, Das-gehört-nicht-hierher-Strategien, Ausklammern von spezifischen Themen von vornherein. Wer solche Strategien durchschaut, kann entsprechend klug reagieren.

Kommunikation ist nur dann erfolgreich, wenn verschiedene Grundlagen erfüllt sind:

- **Respekt:** Ich achte mein Gegenüber, auch wenn es anderer Meinung ist.
- **Offenheit:** Ich versuche offen zu sein, wobei ich mich durchaus abgrenzen kann. Ich muss jedoch sicher sein, dass vertraulich Mitgeteiltes nicht gegen mich verwendet wird.
- **Direktheit:** Ich kann meine Wünsche dem anderen direkt mitteilen und bin bereit, eine abschlägige Antwort zu akzeptieren.
- **Verständlichkeit:** Ich spreche klar, einfach, logisch, knapp.
- **Symmetrie:** Ich spreche so, wie ich es auch vom anderen erwarte, vermeide Killerphrasen und Sticheleien.
- **Perspektivenwechsel:** Indem ich eine Botschaft von verschiedenen Standpunkten aus beleuchte, versuche ich den anderen zu verstehen.
- **Kongruenz:** Was ich fühle und was ich sage, darf sich nicht widersprechen, sonst sende ich zwei widersprüchliche Botschaften aus.
- **Ich-Botschaften:** Beim Kritisieren teile ich meine Wünsche, Wahrnehmung und Gefühle in der Ich-Form mit.
- **Aktives Zuhören:** Auch meine Körpersprache soll meine Bereitschaft und Wachheit widerspiegeln, den Gesprächspartner verstehen zu wollen; ich zeige ihm durch mein Feedback, wie seine Botschaft bei mir angekommen ist.
- **Analytisches Zuhören:** Verstehe ich eine Botschaft nicht, versuche ich sie zu entschlüsseln und frage beim Sender nach, wenn mir etwas unklar ist.
- **Feedback:** Nur durch Rückmeldungen – positive oder negative – auf meine Botschaft kann ich mich weiterentwickeln. Ich versuche Feedback zu erhalten und auch zu geben.

Tadel lieben lernen

«Um uns zu vervollkommen, brauchen wir entweder aufrichtige Freunde oder hartnäckige Feinde. Sie öffnen uns die Augen für unsere guten und schlechten Handlungen – die einen durch Erfahrungen, die anderen durch ihren Tadel», lehrte schon der griechische Weise Diogenes. Während Lob einen schnell auf Wolken schweben lässt, bereitet uns Tadel oft Bauchschmerzen oder gar schlaflose Nächte. Wenn immer Kritik eine unangenehme «psychochemische» Reaktion auslöst: Dies ist ein Zeichen, wie verletzlich unser Selbstwertgefühl ist und wie wenig wir bisher gelernt haben, Kritik schätzen zu lernen: als Hinweis, wo wir uns weiterentwickeln können.

Feedback – positives oder negatives – ist etwas vom Wertvollsten, was wir geschenkt erhalten können. Wer sich vor Kritik verschanzt oder sie wie Wasser abperlen lässt, signalisiert: «Ich

KOMMUNIKATION – WOANDERS GANZ ANDERS

Damit wir jemanden verstehen, müssen wir auch den kulturellen Hintergrund und die Werte unseres Gegenübers kennen. Jede Kultur hat ihre eigenen Gepflogenheiten, Riten, Bräuche ... sich mitzuteilen. Im schlimmsten Fall kann etwas genau das Gegenteil dessen bedeuten, was wir uns gewohnt sind: Ein Japaner winkt Ihnen, «Geh weg!» interpretieren Sie die Geste, dabei heisst sie: «Bitte, treten Sie näher». Und wenn Ihr japanisches Gegenüber in einem wichtigen Gespräch immer wieder lange Pausen einlegt, brauchen Sie nicht beleidigt zu sein. Hironori Tokuno: «Japaner sagen viel ohne Worte. Wir haben eine Kultur des Schweigens.»

brauche deine Meinung nicht.» Wer sich aus dieser einseitigen Haltung nicht befreien kann, vergibt nicht nur viele Chancen zum inneren Wachstum, sondern auch Wege zum lebendigen Dialog. Wie wichtig aktives Zuhören dabei ist, fasst Prof. Michael Marie Jung mit dem gleichen Bild wie von Thun zusammen: «Zu einem guten Dialog gehören vier Ohren.»

Die Patientin drückt zum Abschied ihrem Zahnarzt und der Dentalassistentin die Hand: «Verblüffend, wie Sie beide Hand in Hand arbeiten, fast ohne Worte – grad so, als ob Sie Gedanken lesen könnten!» Das Zweier-Team schaut sich kurz an; beide lächeln, und sie wissen intuitiv, was auch das Gegenüber denkt: Das kürzlich besuchte Feedback-Seminar hat das ganze Praxis-Team noch besser werden lassen. ■

Infos/Quellen

Gustav Keller
Professionelle Kommunikation
Recht und Wirtschaft. 2004, 107 S.
ISBN 978-3-8005-7314-1, CHF 26.90

Friedemann Schulz von Thun
Miteinander reden
rororo. 2006 (Sonderausgabe), 858 S.
ISBN 978-3-499-62224-3, CHF 26.80

www.dieuniversitaet-online.at/beitraege/news/ohne-worte-korper-lugen-selten/10/neste/50.html

www.daad-magazin.de

www.hyperkommunikation.ch
>> Kommunikationstheorie

www.zeitzuleben.de/tipps/kommunikation.html

www.business-wissen.de