BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management

Fachbereich
Mentale Fitness/Entspannung

Lehrbrief
Kommunikationstrainer/in

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 3

Wegweiser durch den Lehrbrief 8

Übergeordnete Lernziele des Fernlehrgangs 11

1 Grundlagen der Kommunikation 13

1.1 Der Kommunikationsprozess 13

1.2 Eigenschaften von Kommunikationsprozessen 20

1.3 Kommunikationsziele und Kommunikationsstil 30

1.4 Kommunikation und Persönlichkeit 34

2 Die Sendekanäle im Kommunikationsprozess 45

2.1 Senden über das Wort 46

2.1.1 Verbaler Anteil 47

2.1.2 Paraverbaler (sprachbegleitender) Anteil 48

2.2 Körpersprache und Handlungen – nonverbale Kommunikation 49

2.2.1 Körpersprache unbewusst: 50

2.2.2 Handeln – bewusst eingesetzte Körpersprache: 50

2.2.3 Blickkontakt 51

2.2.4 Mimik 52

2.2.5 Gestik 53

2.2.6 Haltung und Gang 54

2.2.7 Raum- und Distanzzonen 55

2.2.8 Staffage 57

2.3 Handlungen als symbolhafte Gesten 57

2.4 Wahrnehmungsfehler und Wahrnehmungsfilter in der Kommunikation 60

2.5 Bevorzugte Wahrnehmungssysteme 64

3 Methoden und Techniken für eine wirkungsvolle Kommunikation 69

3.1 Aktives Zuhören und „Türöffner“ 69

3.2 Die Methode des Reflektierens 71

3.3 Fragen 74

3.4 Ich-Botschaften 77

3.5 Feedback 78

4 Gesprächsführung – Kommunikationsprozesse gestalten 84

4.1 Gesprächsbedingungen 84

4.2 Bestandteile des Gesprächsverlaufes 89

4.3 Besonderheiten bei unterschiedlichen Gesprächszielen und -situationen (Beispiele) 100

4.3.1 Verhandlungen 100

4.3.2 Teamberatungen 104

4.3.3 Psychische „Drucksituationen“ 107

5 Storytelling: die Kunst des Geschichtenerzählens 113
5.1 Kennzeichen einer erfolgreichen Rede/Präsentation 113
5.2 Funktion des Redners 116
5.3 Üben, üben, üben 117
5.4 Klassifikationen von Rednern 118
5.4.1 Redner, die begeistern 118
5.4.2 Redner, die lehren 118
5.4.3 Redner, die vereinfachen 119
5.4.4 Redner, die motivieren 119
5.4.5 Redner, die Menschen bewegen 120
5.5 Die siebenstufige Struktur des Geschichtenerzählens aus der Filmindustrie 120
5.6 Checkliste für die eigene Rede/Präsentation 121

6 Ergebnisorientiert kommunizieren 128
6.1 Der Aufbau einer Präsentation/Rede 128
6.1.1 Vorbereitung 129
6.1.2 Durchführung und Visualisierung, „Interaktivität“ 133
6.1.3 Die Wichtigkeit eines gelungenen Einstiegs und Ausstiegs 136
6.1.4 Nachbereitung 137
6.2 Wirkungsvoll argumentieren 138
6.2.1 Kette 139
6.2.2 Debattentechnik 140
6.2.3 Dialektische Methode 141
6.2.4 Kompromiss 142
6.2.5 Der Rhombus 143
6.2.6 Dialektik 144
6.2.7 Die nutzenorientierte Argumentation 145
6.2.8 Stellen Sie die negativen Punkte Ihrer Aussage positiv dar! 147
6.3 Die Rolle der Rhetorik beim Reden und Präsentieren 147
6.3.1 Rhetorikfiguren zur sprachlichen Verfeinerung einer Rede 148
6.4 Der Umgang mit Störungen/Angriffen 153
6.4.1 Grundtechniken 154
6.4.2 Der Umgang mit häufigen Einwänden 155
6.5 Strategien gegen Lampenfieber 159
6.6 In Konfliktsituationen problemlösend kommunizieren 161
6.6.1 Menschen und Probleme getrennt voneinander behandeln 162
6.6.2 Auf Interessen konzentrieren – nicht auf Positionen 164
6.6.3 Vor der Entscheidung verschiedene Wahlmöglichkeiten entwickeln 166
6.6.4 Das Ergebnis auf objektiven Entscheidungskriterien aufbauen 167

7 Moderieren 170
7.1 Klärung des Begriffs Moderieren/Moderation 170
7.1.1 Abgrenzung: Moderation vs. Leitung 172
7.2 Die Rolle des Moderators 173
7.3 Vorbereitung der Moderation 174
7.3.1 Moderationsplan 177
7.4 Der Ablauf der Moderation 180
7.4.1 Einstieg 180

7.4.2 Sammeln ... 181
7.4.3 Auswählen ... 182
7.4.4 Bearbeiten ... 182
7.4.5 Maßnahmen planen ... 183
7.4.6 Abschluss ... 184

7.5 Protokoll ... 184

7.6 Moderationsmethoden und -verfahren ... 185
7.6.1 Steckbrief ... 186
7.6.2 Ein-Punkt-Abfrage ... 186
7.6.3 Karten-Abfrage ... 187
7.6.4 Die Zuruf-Abfrage ... 188
7.6.5 Themenspeicher ... 188
7.6.6 Mehrpunktabfrage ... 189
7.6.7 Blitzlicht ... 190
7.6.8 Arbeit in Kleingruppen ... 190
7.6.9 Maßnahmenplan ... 191

7.7 Visualisierung ... 192
7.7.1 Mindmapping ... 192
7.7.2 Zwei-/Vierfeldertafel ... 193

7.8 Kreativitätstechniken ... 195
7.8.1 Methode des Brainstormings ... 195
7.8.2 Arbeit mit der Osborn-Checkliste ... 196
7.8.3 Methode 635 ... 197
7.8.4 Walt Disney-Kreativitätstechnik ... 198

7.9 Umgang mit Schwierigkeiten und Konflikten ... 199

7.10 Nachbereitung ... 201

Nachwort ... 204

Anhang ... 205

Lösungen und Kommentare zu den Übungen ... 205

Tabellenverzeichnis ... 208

Abbildungsverzeichnis ... 208

Glossar ... 209

Literaturverzeichnis ... 212

BSA-Akademie
Prävention, Fitness, Gesundheit
School for Health Management

2 Die Sendekanäle im Kommunikationsprozess

Lernziele

Nach der Bearbeitung des Kapitels . . .

- können Sie die unterschiedlichen Sendekanäle erkennen, die uns bei der Kommunikation zur Verfügung stehen,
- sind Sie mit sprachlichen (verbalen), sprachbegleitenden (paraverbalen), nichtsprachlichen (nonverbalen, körpersprachlichen) Aspekten sowie Besonderheiten der schriftlichen Kommunikation vertraut,
- können Sie die wesentliche Rolle verstehen, welche die Körpersprache im Rahmen von Kommunikation einnimmt,
- können Sie die Wahrnehmungsfehler und -filter nennen, welche die Kommunikation nicht nur beeinflussen, sondern auch verzerren können,
- können Sie Ihre eigene Wahrnehmung beobachten und kennen die dazu notwendigen Wahrnehmungssysteme.

Das Ziel dieses Kapitel ist es, Sie mit den unterschiedlichen Sendekanälen, die uns zur Kommunikation zur Verfügung stehen, vertraut zu machen. Sie erfahren etwas über Sprache (2.1) und den Einfluss von Körpersprache (2.2) auf die Kommunikation. Darüber hinaus werden Sie sich mit Handlungen und symbolhaften Gesten (2.3) beschäftigen. Inwiefern unsere eigene Wahrnehmung die Kommunikation beeinflusst, wird Gegenstand der Abschnitte 2.4 und 2.5 sein. Abb. 9 soll Ihnen zunächst einen Überblick über die verschiedenen Sendekanäle mit ihren möglichen Anteilen verschaffen.

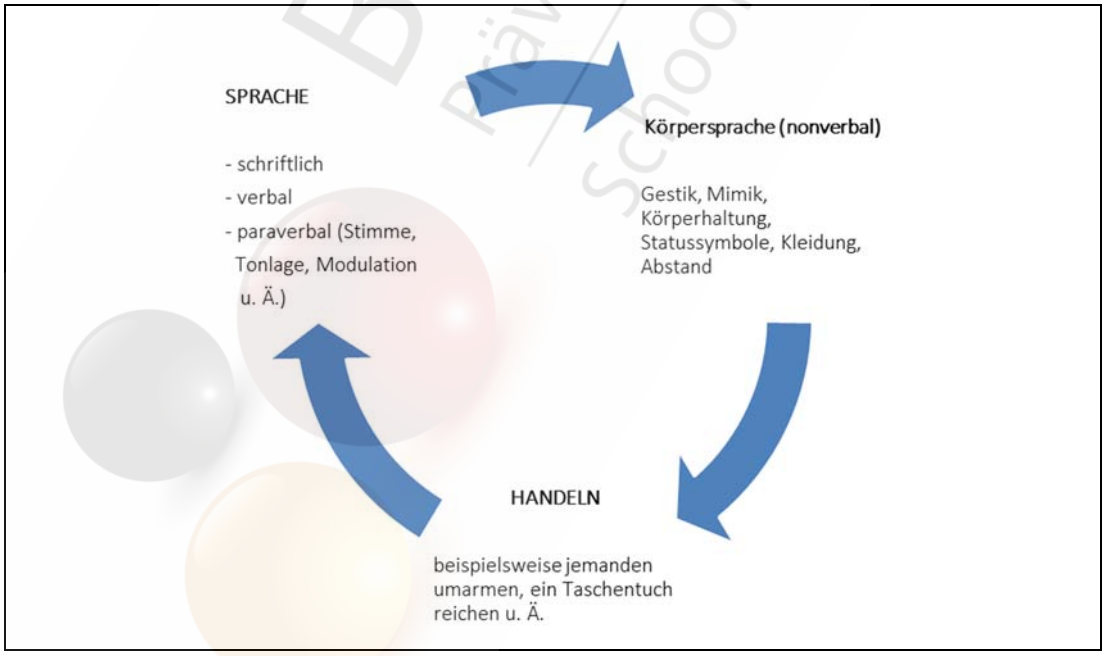

Abb. 9: Die Sendekanäle im Kommunikationsprozess im Überblick (modifiziert nach Frindte 2001, S. 95–99)

2.1 Senden über das Wort

Schriftliche Kommunikation

Bei der schriftlichen Kommunikation fehlen sprachliche und sprachbegleitende Anteile. Darum ist es nicht verwunderlich, dass ein Text nicht immer eindeutig interpretiert werden kann. Bestes Beispiel sind die oftmals unverständlichen Gesetzestexte, bei denen eigentlich die Absicht zugrunde lag, möglichst unmissverständlich zu formulieren.

Wahrscheinlich wollen Sie kein Schriftsteller werden, aber ein paar Schriftstücke werden auch Sie in Ihrem Alltag anfertigen müssen. Z. B. die Einladung zu einer Studioparty, für eine Mailingaktion oder ein Protokoll der letzten Mitarbeiterbesprechung.

Daher an dieser Stelle Todsünden beim Texten (Bungert 1997), die Sie beachten sollten:

Beispiel

Vorreiter

Beispiel: Ich möchte mich bei Ihnen bedanken.

Besser: Vielen Dank!

Erklärung: Reden Sie nicht um den heißen Brei herum.

Passiver Stil

Beispiel: Aufgrund der hohen Nachfrage werden zusätzliche Spinningstunden angeboten.

Besser: Wir bieten zusätzliche Spinningstunden an!

Erklärung: Die Konstruktion mit „werden“ unterschlägt meistens den Urheber. Ein aktiver Stil wirkt auch aktiv, sprich positiv.

Schwammige Aussagen

Beispiel: Ich finde das jedenfalls gewissermaßen nicht gut.

Besser: Ich finde das nicht gut!

Erklärung: Warum unnötige Worte, statt sich auf das Wesentliche zu beschränken? Zudem vermittelt ein solcher Stil den Eindruck, man habe es mit jemandem zu tun, der sich nicht traut, seine Meinung zu äußern.

Allgemeine Aussagen

Beispiel: Die Stunde entsprach nicht meinen Erwartungen.

Besser: Die Musik war zu laut und der Trainer nicht im Takt.

Erklärung: Konkrete Informationen sind immer besser als eine allgemeine Stellungnahme. Der Empfänger weiß, woran er ist und kann daraus Konsequenzen ziehen.

Zu lange Sätze

Beispiel: Um an der Spinningstunde teilnehmen zu können, sollten Sie sich in guter körperlicher Verfassung befinden, das heißt Ihre Ausdauer sollten Sie bereits 2-mal wöchentlich trainiert haben, zumindest über einen Zeitraum von drei, besser vier Monaten.

Besser: Für die Spinningstunde sollten Sie schon ausdauertrainiert sein. Das sind Sie, wenn Sie in den letzten drei Monaten schon 2-mal wöchentlich trainiert haben.

Erklärung: Kurze Sätze lesen sich besser. Sie gliedern die Gedanken klarer.

Unnötige Wiederholungen

Beispiel: Unser Studio ist neu renoviert.

Besser: Das Studio ist renoviert.

Erklärung: Der Ausdruck „neu renoviert“ ist eine Dopplung an sich, denn das Wort „renoviert“ beinhaltet ja schon neu. Oder kennen Sie alt renoviert?

Unnötige Hauptwörter

Beispiel: Die Teilnehmer der Spinningstunde sollten vom Trainer mit Freundlichkeit begrüßt werden. Danach sollte sich der Trainer mit Gewissenhaftigkeit an die Verteilung der Pulssensoren machen.

Besser: Der Trainer sollte die Teilnehmer freundlich begrüßen. Danach sollte er die Pulssensoren gewissenhaft verteilen.

Erklärung: Wenn Sie um eine lebendige Sprache bemüht sind, wirken Verben und Adjektive immer lebendiger als Hauptwörter.

Nachschlagewerk

Wenn Sie sich für eine Verbesserung Ihrer schriftlichen Ausdrucksweise interessieren, empfehlen wir besonders die Bücher „Einfach gut schreiben!“ von Gerhard Bungert (1997) und „Erfolgreich texten!“ von Doris Märtin (2005).

2.1.1 Verbaler Anteil

Unter dem sprachlichen bzw. verbalen Anteil versteht man das, was durch Worte gesagt wird. Die Basis zum Senden von Mitteilungen bildet der verfügbare Wortschatz. Je mehr Worte jemand zur Verfügung hat, desto besser und genauer kann er sich ausdrücken. Das merkt man selbst am besten im Ausland, wenn man versucht, sich mit ein paar „Sprachbrocken“ der jeweiligen Landessprache durchzuschlagen. Oft fehlen einem dann buchstäblich die richtigen Worte.

Im Duden finden sich etwa 120 000 Worte. Dabei wird zwischen aktivem und passivem Wortschatz unterschieden. Der passive Wortschatz sind all die Wörter, die jemand zwar versteht, aber selbst nicht benutzt. Der passive Wortschatz kann bis zu 50 000 Wörter betragen. Bei den meisten beschränkt sich der aktive Wortschatz dagegen auf 2 000 bis 4 000 Wörter (Dietrich 2007, S. 131). Die Bildzeitung kommt schon mit 1 000 Wörtern aus.

Wahrscheinlich ist der sprachliche Sendekanal auch der, bei dem die meisten Missverständnisse passieren. Wir gehen grundsätzlich davon aus, dass die einzelnen Worte für jeden das Gleiche bedeuten. Es gibt jedoch Hunderte von Wörtern, die mehrdeutig sind oder individuell anders interpretiert werden. Anschauliche Beispiele dafür sind Geld, Macht, Vertrauen, Sicherheit, etc.

2.1.2 Paraverbaler (sprachbegleitender) Anteil

Was wir sagen, ist der sprachliche Anteil, wie wir es sagen, ist der sprachbegleitende Anteil. Vieles können wir, unabhängig von den Worten allein mit unserer Stimme ausdrücken. Dieser Anteil wird sprachbegleitend oder auch paraverbal genannt (Forgas 1995, S. 155). Intonation, der Sprachrhythmus, die Lautstärke und das Sprechtempo stehen meist in engem Zusammenhang mit dem sprachlichen Inhalt der Botschaft. Zum Beispiel ist der Unterschied zwischen einer Bitte und einem Befehl oft nur anhand der unterschiedlichen Betonung zu erkennen. In den sprachbegleitenden Anteilen spiegelt sich besonders unser innerer Zustand, unsere Gefühlsebene wider (siehe Kap. 1.2).

Der sprachbegleitende Anteil ist stark von der Atmung und den Emotionen des Sprechers in der Situation abhängig. Bestimmt haben auch Sie schon einmal an der Stimme eines Menschen gehört, wie aufgeregt er war. Je länger Sie einen Gesprächspartner kennen, desto besser können Sie an dessen Stimme erkennen, ob er müde, gut gelaunt, pessimistisch oder optimistisch ist.

In Untersuchungen (Forgas 1995, S. 156–157) wurde festgestellt, dass ein langsames Sprechtempo verbunden mit einer kleinen Tonhöhenvariation eher negative Emotionen (Traurigkeit, Zorn, Langeweile, Ekel, Furcht) signalisiert, während ein hohes Tempo und große Tonhöhenvariationen dagegen eher mit positiven Gefühlen (Wohlbefinden, Aktivität, Überraschung) in Verbindung gebracht wird.

Darum hört Ihr Gesprächspartner auch, wie es um Sie steht. Er hört, ob Sie „verstimmt“ sind oder in Harmonie mit sich selbst.

Dass wir gewandt mit unserer Stimme umgehen können (auch ohne Training) zeigt das tägliche Leben. Die meisten sind durchaus in der Lage, im Büro wutentbrannt und hektisch mit dem Arbeitskollegen zu streiten, um dann im nächsten Moment mit freundlicher und ruhiger Stimme am Telefon zu sprechen.

Zudem sollten Sie Ihr Sprechtempo und Ihre Lautstärke auf Ihr Gegenüber abstimmen: Redet Ihr Gesprächspartner langsam und leise, schalten auch Sie am besten einen

Gang nach unten. Merken Sie dagegen, dass Ihr Gesprächspartner eher nervös und ungeduldig wirkt, sollten auch Sie sich bemühen, etwas schneller zu sprechen, um dann im zweiten Schritt das Tempo nach einiger Zeit wieder zu verlangsamen. Auf diese Weise können Sie es schaffen, dass sich Ihr nervöser Gesprächspartner etwas beruhigt und eine angenehmere Gesprächsatmosphäre entsteht.

Auf jeden Fall sollten Sie ein allzu lautes Sprechen vermeiden, denn dadurch fühlen sich andere oft in die Enge gedrängt. Eine hohe, schrille Tonlage wirkt überspannt, eine monotone Stimme ohne Wechsel in der Lautstärke oder im Tempo eher schlaff.

Übung 2.1

Auch wenn es Überwindung kosten mag: Nehmen Sie Ihre Stimme auf einem Audiorecorder (z. B. Ihrem Smartphone) auf. Hören Sie sie ab und versuchen Sie, sie möglichst neutral zu beurteilen: Ist sie zu laut, zu leise, lebendig oder schön moduliert? Variieren Sie das Sprechtempo und machen Sie gezielte Pausen. Ein Gefühl für Ihre natürliche Stimmlage bekommen Sie, wenn Sie Kaubewegungen machen und dazu „nam, nam“ sagen, ganz so, als wollten Sie mit einem Baby sprechen. Versuchen Sie, diese Stimmlage zu treffen, wenn Sie aufgeregt oder verärgert sind.

2.2 Körpersprache und Handlungen – nonverbale Kommunikation

Die bisherigen Ausführungen bezogen sich primär auf die Kommunikation durch Sprechen. Wir kommunizieren jedoch auch ohne Worte miteinander. In diesem Kontext spricht man von nonverbaler Kommunikation. **Hier müssen wir jedoch unterscheiden, ob das unbewusst geschieht oder bewusst gesteuert wird!**

Beispiel

Durch Selbstbeobachtung, Feedback und Training kann ich meine Sprechgeschwindigkeit und meinen Gesichtsausdruck während einer Präsentation bewusst dazu einsetzen, beim Publikum einen gewünschten Effekt zu erzielen. Wenn mir meine Sprechgeschwindigkeit und mein Gesichtsausdruck nicht bewusst sind, während ich auf der Bühne stehe, können sie dem Publikum z.B. etwas über meine Nervosität verraten.

An dieser Stelle sei schon darauf hingewiesen, dass **die Verwendung nonverbaler Kommunikation genauso subjektiv ist wie die Bewertung und Interpretation.** Allein schon durch kulturelle Unterschiede. Zu den nonverbalen Zeichen im Rahmen eines kommunikativen Prozesses gehören: