



// Unternehmensinformation

*Kommunikation
Kontraproduktive Regeln*

Kontraproduktive Kommunikationsregeln?!¹

Kommunikation lebt von Authentizität, Regeln verhindern diese eher. Geregelter Kommunikation fehlt das Echte und damit das Überzeugende. Das ist das eine grundsätzliche Problem mit Kommunikationsregeln. Das andere: Regeln malen schwarz-weiß, die Welt der Kommunikation ist aber bunt. Das heißt nicht, dass alle Kommunikationsregeln sinnfrei sind. Im Gegenteil können sie uns gute Ansatzpunkte liefern, um das eigene Kommunikationsverhalten zu reflektieren. Sinnfrei wird es dann, wenn man diese Regeln beim Wort nimmt, sie wirklich als Regeln betrachtet, die es einzuhalten gilt. Für die folgenden fünf Regeln, die zu den verbreitetsten gehören, gilt das besonders.

Regel 1: Halte intensiven Blickkontakt!

Grundsätzlich ist Blickkontakt in der Kommunikation natürlich sinnvoll. Er verbindet, signalisiert Interesse am anderen und an dem, was dieser sagt. „Ich bin ganz bei dir - und nirgendwo anders“, sagt der Blick des Zuhörers in die Augen des Sprechers. Während Letzterer mit seinem Blick die Bedeutung seiner Worte unterstreicht und Aufmerksamkeit einfordert. Darüber hinaus hat Blickkontakt in der Kommunikation noch einen ganz praktischen Vorteil: Er erleichtert das Zuhören, indem es die Worte des Gegenübers deutlicher und lauter macht. Unsere Ohren funktionieren wie ein guter Kopfhörer mit Lärmunterdrückung. Bestimmte Geräusche werden hervorgehoben, andere heruntergeregelt. Die Regelung wird dabei zum einen von unserer Aufmerksamkeit bestimmt, und zum anderen von unserem Bück. Daher verstehen wir jemanden deutlicher, wenn wir ihn anblicken.

Dennoch ist es nicht sinnvoll, das Halten intensiven Blickkontakts im Gespräch zur Kommunikationsregel zu erheben. Vor allem deshalb, weil nicht jeder Mensch längeren Augenkontakt als angenehm empfindet. Insbesondere introvertierte Personen empfinden ihn oft sogar als sehr unangenehm. Sie im Gespräch kontinuierlich mit dem eigenen Blick zu fixieren, kann als übergriffig angesehen werden. Denn so zwingt man sie, zurückzublicken. Ein direkter Blick in die Augen ist nämlich nicht nur eine klare Aufforderung dazu, sondern löst auch intuitiv eine Erwidern des Blickes aus. Wer also merkt, dass sich sein Gesprächspartner unwohl fühlt, sollte seine direkten Blicke reduzieren - gut möglich, dass das Gegenüber sich dann plötzlich deutlich entspannt. Und auch wenn sich der Gesprächspartner mit dem intensiven Blickkontakt sichtlich wohlfühlt ist es nicht ratsam, aus Regeltreue heraus den eigenen Blick am Abschweifen zu hindern. Denn dieses Abschweifen ist durchaus funktional. Die Augenbewegung hilft dem Gehirn dabei, auf bestimmte Regionen zuzugreifen, und erleichtert somit das Denken.

Regel 2: Verschränke deine Arme nicht!

Bereits 1969 wies der US-Psychologe Albert Mehrabian in seinem Buch „Nonverbale Kommunikation“ darauf hin, dass eine solche Armhaltung Ablehnung und Abgrenzung signalisiere. Mit jeder Wiederholung hat sich die Regel verfestigt, sodass sie heute wie in

¹ Quelle: Isabel Garcia/ managerSeminare/Heft 252/ März 2019

MEHR LEBEN IM UNTERNEHMEN

BEWUSSTSEIN SCHAFFEN - KOMMUNIKATION SICHERN - GESUNDHEIT FÖRDERN

// Unternehmensinformation

*Kommunikation
Kontraproduktive Regeln*

Stein gemeißelt scheint: Verschränke deine Arme nicht! Natürlich gibt es Studien, die zeigen, dass verschränkte Arme Ablehnung und Abgrenzung ausdrücken können. Sie können auch etwas völlig anderes signalisieren. So verschränken viele Menschen die Arme etwa deshalb, weil sie diese Körperhaltung bequem finden - und eine bequeme Haltung nehmen wir meistens automatisch ein, wenn wir uns wohlfühlen. Ebenso können sie ein Zeichen für intensiveres Nachdenken sein - Kommunikationsforscher haben beobachtet, dass Menschen mit verschränkten Armen mehr Pausen beim Reden machen - oder auch eine einladende Geste für den Gesprächspartner, sich im Gespräch Raum zu nehmen, nach dem Motto „Ich nehme mich zurück und überlasse dir die Bühne“. Und verbunden mit entsprechender Mimik, Blick und Intonation wirken verschränkte Arme dann auch genauso: wohlfühlend, nachdenklich, einladend oder eben noch anders.

Dass von den vielen möglichen Bedeutungen der verschränkten Arme gerade die negative der Ablehnung und Abgrenzung so populär geworden ist, liegt vermutlich an ihrer bildlichen Stimmigkeit und damit Eingängigkeit: verschlossene Arme gleich Verschlossenheit. So schön einfach die Regel in der Theorie ist, so unschön und kompliziert macht sie die Kommunikationspraxis. Wir fühlen uns wohl und würden jetzt intuitiv die Arme verschränken - stattdessen wissen wir jetzt nicht wohin mit unseren Armen. Wir wollen unserem Gesprächspartner Raum geben - und zeigen aufgrund des Verbots nun unsere antrainierte Geste der offenen Hände. Sicherheit und Authentizität geht durch die Regelbefolgung verloren, gewonnen wird - nichts. Nützlich ist die Regel lediglich insofern, als dass sie für einen möglichen Zusammenhang dieser Körperhaltung und einer abweisenden Haltung sensibilisiert. Dem Sprechenden wird so vielleicht aufgrund seiner verschränkten Arme erst bewusst, dass er sich gerade tatsächlich verschließt und abgrenzt, und er kann sich entscheiden, ob er dem entgegenwirken und sich mehr öffnen will - oder eben auch nicht.

Regel 3: Spiegle dein Gegenüber!

Das Spiegeln des Gegenübers wird oft als Muss deklariert für jene, die mit ihrer Kommunikation etwas erreichen wollen. Spiegle die Körpersprache, die Atmung und die Wortwahl deines Gegenübers und das Gespräch wird deutlich besser laufen, so lautet das gängige Versprechen. Das ist keinesfalls aus der Luft gegriffen, sondern das Spiegeln geht auf die Technik des Pacing zurück (d.h. genau übersetzt „mitgehen“). Körpersprache und Mimik werden beim Pacing sehr subtil und auch nur zeitversetzt gespiegelt, die Atmung ganz langsam, die Stimme in Nuancen dem Gegenüber angepasst. Zudem kann aus der Sprache des Gegenübers abgeleitet werden, welchen Sinneskanal dieser bevorzugt. Stark vereinfacht ausgedrückt: Nutzt dieser etwa vermehrt Formulierungen wie „Ich sehe, dass ...“ wird man besonders den visuellen Kanal ansprechen.

Kurzum: Pacing ist sicher eine effektive Technik, sie ist aber kompliziert, und nicht mithilfe eines Kommunikationsratgebers oder in einem Wochenendkurs zu erlernen. Das Spiegeln erfordert so viel Konzentration, dass man sein Gegenüber zwar intensiv beobachtet, trotzdem aber nicht wirklich bei ihm ist. Die Spiegel-Regel gilt es daher zu brechen. Zumal wir unsere Gesprächspartner ohnehin spiegeln - unterbewusst und somit auf natürliche Weise. Zumindest dann, wenn wir sie wertschätzen und ehrliches Interesse an ihnen und ihrer Meinung haben.

MEHR LEBEN IM UNTERNEHMEN

BEWUSSTSEIN SCHAFFEN - KOMMUNIKATION SICHERN - GESUNDHEIT FÖRDERN

// Unternehmensinformation

Kommunikation
Kontraproduktive Regeln

Regel 4: Nutze „und“ statt „aber“!

„Aber“ sollte man am besten immer durch ein Und ersetzen - und das Aber aus dem eigenen Wortschatz streichen. Seinen schlechten Ruf hat das Aber nicht von ungefähr, sondern von einer sehr häufigen Form seiner Nutzung: der Relativierung positiver Aussagen. „Das ist eine gute Idee, aber ...“, „Stimmt, aber ...“ oder - die am häufigsten verwendete Variante - „Ja, aber“. Durch eine solche Aber-Konstruktion wird die positive Aussage sofort entwertet. Beim Gesprächspartner kommt nur das Aber an, das Kontra, woraufhin er wahrscheinlich auch eher auf Kontra schaltet. Insofern kann ein Verzicht auf solche Aber-Relativierungen Gespräche konstruktiver machen.

Eine gute Alternative besteht etwa darin, zuerst die Zustimmung zu erklären: „Das ist eine gute Idee, weil...“ So wird eine gemeinsame Verständnis-Basis gebaut, auf der dann natürlich auch mögliche Schattenseiten der Idee angesprochen werden können - nur eben konstruktiver. Der kleine Umweg, zuerst die Zustimmung zu erklären, lohnt sich: Meistens kommt man so viel schneller auf einen Nenner und mithin zu einer Einigung oder einem gemeinsamen Ergebnis, als wenn man übers „Aber“ direkt aufs Negative fokussiert.

Das Aber lässt sich gut auch nutzen, um negative Aussagen abzuschwächen. Zum Beispiel: „Die Deutschen sind zu regelverliebt, aber einige Regeln ergeben durchaus Sinn.“ Keinen Sinn würde es dagegen machen, hier der pauschalen Regel folgend das Aber durch ein Und zu ersetzen: „Die Deutschen sind zu regelverliebt und einige Regeln ergeben durchaus Sinn.“ Und auch Dilemmata der Entscheidungsfindung lassen sich wunderbar mit dem Wort „aber“ ausdrücken. Hinzu kommt: Wenn wir uns das Aber verbieten, räumen wir ihm in unserem Gedanken viel Platz ein, und sorgen so mitunter erst einmal dafür, dass wir es umso mehr nutzen.

Regel 5: Verpacke deine Botschaften immer als Ich-Botschaften!

Gerade bei besonders negativen Aussagen können Ich-Formulierungen nach hinten losgehen. Grund: Ein „Ich finde“ oder „Ich denke“ suggeriert, dass hier eine reflektierte Einschätzung geäußert wird und es sich eben nicht um eine emotionale Reaktion aus der Situation heraus handelt. Während die meisten Menschen Letztere gut wegstecken können, trifft erstere doch deutlich härter. Davon abgesehen hat sich die heutige Praxis der Ich-Botschaften von dem Modell, auf dem sie fußt, mittlerweile ziemlich weit entfernt. Das ist schade, denn dessen Grundidee ist ziemlich gut. Der Psychologe Thomas Gordon wollte, dass Menschen sich im ersten Schritt zuhören und im zweiten dann klar aussprechen, wie sie sich mit dem fühlen, was sie gerade gehört haben. Bei der ursprünglichen Ich-Botschaft ging es also um ein Sich-Öffnen für mehr Verständnis und mehr Nähe im Gespräch. Es ging um Aussagen, die Anknüpfung für wirklichen Austausch liefern - und nicht um Botschaften, die ein „Ich“ enthalten.

Eine Ich-Botschaft im Sinne des Gordon-Modells könnte so klingen: „Wenn du immer weiter den Termin mit mir verschiebst, habe ich das Gefühl, dass dir mein Anliegen nicht wichtig ist.“ Von einer solchen Aussage - in einem neutralen Tonfall geäußert - fühlt sich das Gegenüber wahrscheinlich nicht angegriffen, und es kann ein konstruktiver Austausch entstehen. Die Herausforderung ist also nicht, alle Aussagen als Ich-Botschaft zu verpacken. Sie besteht vielmehr darin, herauszufinden, was ich eigentlich ausdrücken will. Wir unterhalten uns häufig über äußere Zwiebeln, ohne selbst zu verstehen, worum es

MEHR LEBEN IM UNTERNEHMEN

BEWUSSTSEIN SCHAFFEN - KOMMUNIKATION SICHERN - GESUNDHEIT FÖRDERN

// Unternehmensinformation

*Kommunikation
Kontraproduktive Regeln*

uns im Kern geht. Erst wenn ich das für mich verstanden habe, kann ich es auch dem anderen mit einer schönen Ich-Botschaft mitteilen, muss ich aber auch nicht.

Denn „müssen“ ist eines der vier Wörter - die anderen sind „immer“, „nur“ und „nie“ -, die in der Kommunikation nichts zu suchen haben. Das ist die einzige Kommunikationsregel, an der wir stur festhalten sollten.

Foto: iStock