

Gelungene Kommunikation in allen Lebenslagen

Fallstricke souverän umschiffen



In allen erdenklichen Situationen souverän aufzutreten – wer wünscht sich das nicht? Mit ein paar Tipps und Tricks finden Sie ganz leicht die richtigen Worte – egal ob als Reaktion auf eine verbale Attacke, in der Mitarbeiterführung oder gegenüber Vorgesetzten.

Von Nathalie Constanda

Verbale Attacken: die Fassung bewahren

Ein gängiger Reflex auf eine verbale Attacke ist eine geistige Blockade. Auf einmal scheint es unmöglich, auch nur einen klaren Gedanken zu fassen oder gar die eigene Kompetenz unter Beweis zu stellen. Man verfällt schlagartig in eine Art „Schreckstarre“. Das muss nicht sein. Souverän aufzutreten, kann man erlernen. Dazu muss man nur einmal verstanden haben, worauf es ankommt und was im Falle eines Falles zu tun ist.

Wie kommt es zum Blackout?

Oft kommt es schlagartig zum Blackout, wenn man sich von einem Gesprächspartner verbal attackiert fühlt. Was einen dabei blockiert, ist die Angst. Man hat eine vergleichbare Situation im Laufe seines Lebens irgendwann schon Mal erlebt und das damals empfundene Gefühl verinnerlicht. Und genau das wird einem zum Verhängnis.

Für das Blackout sorgt das limbische System in unserem Gehirn (mit Amygdala, Hippocampus, Hypothalamus, Gyrus cinguli). Es filtert Informationen und belegt sie mit Gefühlen,

bevor sie in verschiedenen Gedächtnissystemen abgespeichert werden. Bei Angst und Stress aktiviert die Amygdala über den Hypothalamus eine Hormonkaskade. Zum Blackout kommt es, wenn das Schreckhormon Adrenalin zusammen mit hohen Mengen des Stresshormons Cortisol dauerhaft das Gehirn überschwemmt. Als Folge setzt die Funktion des Hippocampus aus und Gelerntes ist nicht mehr verfügbar. Dafür verantwortlich ist ein evolutionsbiologischer Mechanismus unseres Körpers, die Fight-or-Flight-Reaktion. Sie ermöglicht es, in „Gefahrensituationen“ zu flüchten oder anzugreifen. Dazu wird der Großteil des Blutkreislaufs auf die Beine verlagert und verhindert so das Denken.

So gelingt die souveräne Reaktion

Es gibt einige Grundsätze, die den Umgang mit verbalen Angriffen deutlich erleichtern. Ein wichtiger Faktor ist die innere Grundhaltung gegenüber Herausforderungen. Es ist entscheidend, dass Sie den Umgang mit verbalen Attacken üben, wenn Sie entspannt sind und nicht erst, wenn es brenzlig wird. Das gibt Sicherheit und lässt Sie mit jeder Wiederholung besser werden. Sie wachsen so Stück für Stück in die Kompetenzen und Fertigkeiten hinein, die erforderlich sind, um souverän zu reagieren.

1. Nehmen Sie das Gefühl an

Vergegenwärtigen Sie sich eine Situation, in der Sie verbal angegriffen wurden und sich aufgrund eines Blackouts nicht angemessen zur Wehr setzen konnten. Überlegen Sie sich in aller Ruhe: Was genau hat mich ausgehebelt und was habe ich dabei gefühlt? Wenn Sie das Gefühl benennen können, sind Sie schon einen großen Schritt weiter.

2. Die Körpersprache entscheidet

Versetzen Sie sich erneut in die unangenehme Situation und achten Sie auf Ihre Körperhaltung. Wenn Sie die Schultern anziehen und die Zähne zusammenbeißen – das ist meist der Fall, wenn man sich angegriffen fühlt – suggerieren Sie Ihrem Unterbewusstsein, dass Sie Angst haben. Und schon sind Sie blockiert. Entspannen Sie Ihren Kiefer, nehmen Sie die Schultern nach unten und atmen Sie aus. Jetzt haben Sie eine souveräne Körperhaltung und können einen Reaktionsplan für den Ernstfall schmieden. Die Körperhaltung ist entscheidend für einen regen Gedankenfluss.

3. Achten Sie auf Ihre Atmung

Der Mensch neigt dazu, in Stresssituationen stärker ein- als auszuatmen. Das ist dem Hyperventilieren sehr ähnlich und hat zur Folge, dass die Lungenflügel irgendwann überbläht sind. Damit wird dem Unterbewusstsein suggeriert: „Ich bin in Gefahr!“ Damit beginnt die oben beschriebene Fight-or-Flight-Reaktion. Verhindern Sie gleich im Vorfeld diesen Mechanismus und atmen ganz bewusst und lange aus.

4. Bereiten Sie sich vor

Legen Sie sich zwei bis maximal drei wohlwollende, wertschätzende Sätze zurecht, die Ihnen in einer solchen Situation kurz Luft verschaffen, um Ihre Körperhaltung zu korrigieren. Gut geeignet sind Fragen: Solange Sie Fragen stellen, haben Sie den Angriff nicht angenommen, signalisieren aber dennoch Interesse an Ihrem Gegenüber. Wenn Sie gut vorbereitet sind, können Sie eine Situation meistern und verlieren nach und nach die Angst. Einige beispielhafte Fragen, die Sie in einer solchen Situation erwidern können, zeigt Tabelle 1.

5. Seien Sie selbstbewusst

Souverän aufzutreten erfordert Mut. Doch der ist nur dann verfügbar, wenn Sie von Ihren Qualitäten überzeugt sind. Sie müssen sich zutrauen, einen verbalen Angriff erfolgreich umzuwandeln und diesen auch souverän zu meistern. Stellen Sie sich einmal vor, Sie sind der Akteur und reagieren so, wie Sie es sich immer gewünscht haben. Wenn Sie bereit sind, die volle Verantwortung für all Ihre Handlungen zu übernehmen, ist es fast unmöglich, Sie anzugreifen. So erweitern Sie Ihren Einflussbereich und sind künftig keine leichte Zielscheibe für einen verbalen Angreifer.

6. Kommunizieren Sie immer auf Augenhöhe

Achten Sie darauf, sich immer auf Augenhöhe mit dem Angreifer zu verständigen. Steht Ihr Gegenüber und es gibt keine Möglichkeit, ihn Platz nehmen zu lassen, stehen Sie ebenfalls auf. Können Sie beide sitzen, fordern Sie den Angreifer freundlich auf, Platz zu nehmen und stellen im selben Atemzug Ihre Frage.

So gelingt die Souveränität

Üben Sie den souveränen Umgang mit verbalen Attacken im Rollenspiel mit Freunden. Sie werden feststellen, dass sich die ersten Fortschritte schnell zeigen und es bald normal für Sie wird, gelassen zu reagieren.

Kommunikation in der Mitarbeiterführung

Führen, aber wie?

Als Königsweg war lange der formelle Führungsstil bevorzugt. Schon die nähere Betrachtung des Wortes „formell“ zeigt, dass die emotionale Ebene hier nicht von Belang ist. Doch sowohl gut führen als auch gut ge-

Vorwurf	Erwiderung
<i>Ihr Verhalten ist unmöglich!</i>	<i>Was meinen Sie genau mit unmöglich?</i>
<i>Sie sind zu spät!</i>	<i>Da haben Sie Recht! Was unternehmen Sie, um pünktlich zu sein?</i>
<i>In dieser Praxis herrscht immer Chaos!</i>	<i>Was können wir verbessern, damit Sie sich hier wohlfühlen?</i>

Tab. 1 Beispiele zur Erwiderung in Stresssituationen.

führt werden, haben fast ausschließlich mit Emotionen zu tun. Ohne die Grundessenz des Menschlichen, die Emotionen, zu beachten, lassen sich Menschen nicht erreichen. Mit Emotionen ist keine „Gefühlsduselei“ gemeint, sondern vielmehr eine Kommunikationskultur, über die sich Menschen nachhaltig und beständig gewinnen lassen. Selbst rational getroffene Entscheidungen motivieren nur dann zum Handeln, wenn es ein emotionales Leitmotiv gibt.

Wenn man jemanden etwas erklären möchte, muss man sich dem Gegenüber verständlich machen. Wenn man bspw. den Herzkreislauf einem deutschen Publikum auf chinesisch erklären würde, würden es nichts lernen. Es ist also wichtig, dass man die gleiche Sprache spricht. Im Übertragendem Sinne verhält es sich genauso mit einem Führungsstil, der die Mitarbeiter erreichen soll.

Mit Charisma zum Ziel

„Menschen mögen Menschen, die so sind wie sie selbst, oder so, wie sie gerne wären!“ sagte Geron Jörn. Wer erfolgreich führen will, muss sich als Vorbild seiner Mitarbeiter verstehen. Deshalb ist ein charismatischer Führungsstil der Grundstein für ein dauerhaftes verantwortungsvolles Eigenengagement.

Achtet die Führungskraft beim Delegieren von Aufgaben darauf, dass Vertrauen und gegenseitige Akzeptanz geschaffen werden, wird der Vorgesetzte anders wahrgenommen. Die Position als Vorbild und Motivator hat direkte Auswirkungen auf die Effizienz einer Abteilung oder eines Unternehmens. Im Vordergrund stehen dabei:

- die Förderung des Teamgedankens
- das Erkennen der eigenen Fähigkeiten durch die Mitarbeiter
- das Arbeiten auf einem höheren Niveau
- eine immerwährende Motivation

Dazu zählt auch die Fähigkeit, entgegen einer Richtlinie zu entscheiden und sich das „Bauchprinzip“ zunutze zu machen. Und wer sich „Wertschätzung“ auf die Fahne schreibt, der kann sich der Unterstützung seiner Mitarbeiter sicher sein und sie wirklich erreichen.

Verstehen Sie sich als Visionen-geber, nicht als Arbeitgeber

Der Mensch wächst mit der ihm übertragenen Verantwortung und nicht mit seinen Aufgaben. Deshalb rate ich sehr davon ab, führen als herrschen zu verstehen. Führen bedeutet vielmehr, sein Team zu pflegen und zu unterstützen, indem aufrichtiges Interesse und konstante Wertschätzung gezeigt wird – auch und vor allem beim Üben von Kritik. Finden Sie heraus, welche ungenutzten und unentdeckten Ressourcen in Ihrem Team stecken und schöpfen Sie die Talente Ihrer Mitarbeiter voll aus. Konstruieren Sie Visionen, die jeden Mitarbeiter erreichen und einbeziehen, denn jeder möchte wichtig sein.

Wenn Sie Ihre Mitarbeiter bei deren Erfolg unterstützen, dann unterstützen Ihre Mitarbeiter Sie auch bei Ihrem Erfolg. Dieses „Gesetz

der Gegenseitigkeit“ wohnt den Menschen inne und muss nur eingesetzt werden.

Delegieren mit Stil

Wer Aufgaben auf seine Mitarbeiter nur abwälzt, braucht sich nicht zu wundern, wenn sie mit angezogener Handbremse fahren. Lernen Sie deshalb, abzugeben statt abzuwälzen. Wenn Sie Aufgaben loslassen und nicht versuchen, sie loszuwerden, spüren das Ihre Mitarbeiter und fühlen sich wertgeschätzt. Schaffen Sie Umsetzungsfreiräume und kontrollieren Sie nicht ständig den Stand der Dinge. Sie sind sowieso die letzte Instanz, es entgeht Ihnen nichts und Sie können ganz entspannt sein, bis die Aufgabe umgesetzt ist und Ihnen als gelöst präsentiert wird.

Zeigen Sie Ihren Mitarbeitern, dass sie Ihr vollstes Vertrauen genießen und dass Sie überzeugt sind, ein tolles Ergebnis zu erhalten. Sie werden sehen: Man wird Himmel und Hölle in Bewegung setzen, um Ihre Erwartungen nicht nur zu erfüllen, sondern haushoch zu übertreffen.

Im Hinterkopf behalten

Wenn Sie möchten, dass Ihre Mitarbeiter wie Profis arbeiten, müssen Sie sie auch wie Profis behandeln.

Kommunikation – so gelingt sie mit jedem Gegenüber

Ein häufig zu beobachtendes Phänomen ist die Angst davor, bei der Kommunikation mit einem „anspruchsvolleren“ Gegenüber etwas falsch zu machen. Jeder sucht nach dem Geheimrezept für gelungene Kommunikation

mit Vorgesetzten, wichtigen Kunden usw. Diese im Ansatz sehr löbliche Bereitschaft das richtige Kommunizieren zu lernen, mündet leider meist in einer Sackgasse: Es wird zu viel Gewicht auf das gelegt, was gesagt wird und nicht darauf, wie es gesagt wird. Es ist zwar unstrittig, dass ersteres eine wichtige Rolle spielt – doch viel entscheidender ist: Unser Gegenüber ist ein Mensch.

Demzufolge sind Geschlecht und hierarchische Position für eine gelungene Kommunikation erst einmal sekundär. Wichtiger ist, Respekt in unsere Grundhaltung fest zu integrieren und eine Sprache zu wählen, die unser Gegenüber erreicht – das ist die Grundessenz des Menschlichen. Ist man auf der menschlichen Ebene mit dem Gesprächspartner verbunden und ernsthaft an seiner Person interessiert, dann kann Kommunikation nur gelingen. Dazu gehört auch, sich Zeit zu nehmen, sich bewusst und achtsam auf das Gegenüber einzulassen. Fehlt diese, können leicht Missverständnisse entstehen: Die „Botschaft“ wird unbedacht gesendet, ohne dass vorher überlegt wurde, wie der andere sie empfangen wird.

Doch wie „sendet“ man überhaupt richtig? Eine bekannte von Konfuzius stammende Weisheit lautet: „Behandle jeden so, wie du selbst behandelt werden möchtest.“ Dieser im Ansatz gut gemeinte Rat entpuppt sich bei näherer Betrachtung als nur teilweise richtig – denn davon auszugehen, dass jeder so behandelt werden will, wie man selbst, ist zumindest fragwürdig.

Die Weisheit sollte also besser lauten: „Behandle die Menschen so, wie sie behandelt werden wollen.“ Um den Umgang mit die-

<p>Der Stammhirntyp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Stammhirn ist entwicklungs- geschichtlich das älteste Hirn. • Hier findet sich auch die Region der Selbsterhaltung. • Das Stammhirn speichert unsere Erfah- rungen. • Dieser Typ hat oft einen starken Vergan- genheitsbezug. • Soziale Kontakte sind ihm besonders wichtig. • Er fühlt sich in Gemeinschaft sehr wohl. • Er hat ein starkes Bedürfnis nach Har- monie. <p>Der Umgang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gewinnen Sie sein Vertrauen und neh- men Sie sich Zeit. • Bringen Sie Persönliches ein, Smalltalk ist vorteilhaft. • Sie als Mensch zählen, der Gesprächsge- genstand ist sekundär. • Verlieren Sie das Ziel nicht aus den Au- gen. • Vermeiden Sie offene Fragen. • Üben Sie keinen Druck aus. <p>Dieser Typ legt Wert auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • zwischenmenschlich Bereicherndes • Vertrauen und Geborgenheit in der Beziehung zu seinen Mitmenschen <p>Signalwörter</p> <ul style="list-style-type: none"> • in aller Ruhe • Schritt für Schritt • wir sollten 	<p>Der Zwischenhirntyp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Zwischenhirn ist die Region der Selbstbehauptung • Es regelt das Durchsetzungsvermögen, repräsentiert den Sitz der Emotionen. • Es ist verantwortlich für soziale Bedürf- nisse wie Anerkennung und Wertschät- zung • Dieser Typ hat einen starken Gegen- wartsbezug. • Er reagiert schnell, flexibel und impulsiv. • Typisch ist ein ausgeprägtes Geltungs- streben. <p>Der Umgang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Zeigen Sie sich selbstbewusst und kom- petent. • Kommen Sie gleich zur Sache – für ihn zählt das Ergebnis. • Vermeiden Sie Smalltalk. • Stellen Sie offene Fragen, um ihn bei Lau- ne zu halten. • Lassen Sie ihn schnell erkennen, welchen Nutzen er von Ihrer Idee hat. • Wenn Sie ihn überzeugen, trifft er seine Entscheidung sofort. <p>Dieser Typ strebt nach:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anerkennung, Status, Prestige <p>Signalwörter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vorteile, Ergebnisse • unterm Strich • sofort, schnell • exklusiv 	<p>Der Großhirntyp</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das Großhirn ist die Region der Selbstbe- stimmung und des Selbstbewusstseins • Dieser Typ verfügt oft über einen ratio- nal geprägten Verstand • Logische und rationale Orientierung spielen für ihn eine große Rolle • Dieser Typ hat einen starken Zukunfts- bezug • Er ist eher faktenorientiert • Er erledigt Planung und Vorhersage an- hand von Daten <p>Der Umgang</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seien Sie bestens auf das Gespräch vor- bereitet • Haben Sie schriftliches Material zur Hand • Legen Sie Informationen detailliert und ausführlich dar • Gehen Sie systematisch vor, er möchte Ihre Kompetenz feststellen • Halten Sie sich an Fakten und Beweise, bleiben Sie formell • Seien Sie auf sachliche Einwände gefasst <p>Dieser Typ legt Wert auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perfektion, hohe Qualität, Präzision <p>Signalwörter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Das sind die Fakten. • entspricht Ihrem hohen Qualitätsan- spruch • Lassen Sie uns alle Alternativen beden- ken.
---	--	--

Bild: ■

Abb. 1 Die Typen des Drei-Hirne-Modells nach Paul MacLean im Überblick.

sem komplexen Thema zu vereinfachen, eignet sich das sogenannte „Drei-Hirne-Modell“ (engl. Triune Brain, dreieiniges Gehirn). Es geht zurück auf den amerikanischen Hirnforscher Paul MacLean, der in seiner Theorie von drei mehr oder weniger separaten und eigenständigen Bereichen des Gehirns ausgeht. Diese interagieren zwar miteinander, verfügen aber sowohl über ihr jeweils eigenes Bewusstsein als auch über eigene Bedürfnisse, Wahrnehmungen und Erinnerungen. MacLean führt dies darauf zurück, dass die drei Bereiche entwicklungs geschichtlich aus unterschiedlichen Zeitaltern stammen.

Spannend ist, dass die drei Bereiche des Gehirns bei den meisten Menschen unterschiedlich stark vertreten sind. Häufig besteht eine Dominanz, eine Beteiligung und ein Defizit – wobei Defizit nicht als negativ zu verstehen ist. Anhand dieses Modells lassen sich Kommunikationspartner – völlig wertfrei – in drei „Hirntypen“ einteilen:

- Stammhirntyp
- Zwischenhirntyp
- Großhirntyp

Worauf im Umgang mit den jeweiligen Typen zu achten ist, zeigt Abbildung 1.

Senden, was auch empfangen werden kann

Das Drei-Hirne-Modell lässt sich in jeder (beruflichen) menschlichen Interaktion anwenden – vom Verkaufsgespräch über Beratung bis hin zum Mitarbeitergespräch. Es ermöglicht, das Gegenüber nicht nur zu sehen, sondern auch zu erkennen sowie ein Anliegen in der für ihn geeigneten Darreichungsform zuzubereiten und zu servieren. So sendet man das, was auch empfangen werden kann.

Fokus auf die Frau: im Beruf souverän auftreten

Männer sind beim Thema „souveräne Ausstrahlung“ durch ihre Physis oft klar im Vorteil. Dies beginnt beim Klang der Stimme und geht bis hin zur Standfestigkeit, die sich aus der Körpersprache ablesen lässt.

Männer haben für gewöhnlich eine tiefere Klangfarbe, was die meisten Menschen unbewusst mit Autorität und Kompetenz verbinden. Frauen hingegen haben von Natur aus einen helleren Stimmklang, der sich in einer angespannten Situation (z. B. beim Gespräch mit dem Chef oder im Verhandlungsgespräch) gerne weiter nach oben verlagert. Oft nehmen gerade Männer dann Frauen nicht mehr Ernst – im ungünstigsten Fall wirkt eine hohe, unsichere Stimme geradezu als „Spielaufforderung“. Besonders Frauen sollten im beruflichen Kontext also auf eine feste, ruhige und entspannte Stimme achten.

Ein weiterer Faktor für ein souveränes Auftreten ist die Körpersprache – vor allem die Positionierung der Beine. Viele Männer verschaffen sich ganz instinktiv einen festen Stand und nehmen mit ihrer Körperhaltung Raum ein. Frauen neigen hingegen häufig dazu, sich schmaler zu machen, als sie eigentlich sind (Beine überkreuzen, ein Bein entlasten, Arme verschränken). Das suggeriert dem männlichen Gegenüber Unterlegenheit. Kombiniert sich das „Verschmälern“ noch mit einem unterwürfigen Lächeln, sind die Machtverhältnisse endgültig klar und die Souveränität ist gänzlich über Bord geworfen. Deshalb ist es für Frauen wichtig, bewusst für einen festen Stand zu sorgen und mit ihrem Körper Raum einzunehmen. Das heißt: Die Beine in Schulterbreite positionieren und die Arme als

unterstützendes, gestikulierendes Element einsetzen. Gesten sollen der Aussage mehr Nachdruck verleihen und den persönlichen Raum vergrößern.

Grundsätzlich haben Frauen das gleiche Potenzial wie Männer, um souverän zu kommunizieren – sie lassen sich nur leichter irritieren und schneller vom eigentlichen Weg abbringen. Das ist häufig der Grund für die zahlreichen Asymmetrien in der gegengeschlechtlichen Kommunikation.

Fazit

Für die erforderliche Verbundenheit in der Kommunikation ist es hilfreich, die offensichtlichste Gemeinsamkeit nicht aus den Augen zu verlieren – denn egal, welcher Kontext und welche Situation, letztlich gilt: Der andere ist auch nur ein Mensch.

Autorenkasten Linie
Autorenkasten

Beitrag online zu finden unter <http://dx.doi.org/10.1055/s-0032->