

Fernkraulen stärkt die Zusammengehörigkeit

Kommunikation war und ist das Verbindende in unserem Leben und in unserer Geschäftswelt. Wie weit das Wissen um wirkungsvolle Kommunikation tatsächlich unserem alltäglichen Tun entspricht, hinterfragt

Margit Kunz.

Wir leben in einer Kommunikationsgesellschaft und kommunizieren ständig – schriftlich, mündlich, visuell, akustisch, mit allen Sinnen. »Man kann nicht nicht kommunizieren«, stellte schon Paul Watzlawick fest. Was man ständig tut, hinterfragt man nur selten – außer es kommt zu Missverständnissen oder Misserfolgen. Warum ist Kommunikation noch immer eine der schwierigsten Aufgaben und warum ist es wichtig, Kommunikation zu trainieren? Und was unterscheidet Sprechen von Kommunikation und von Rhetorik?

Sprechen heißt sich mündlich äußern, informieren, reden, mitteilen. Kommunikation dagegen ist ein in Beziehung stehen, eine Interaktion zwischen mindestens zwei Menschen, die bewusst oder unbewusst Informationen austauschen. Damit hat Kommunikation einen Inhalts- und einen Beziehungsaspekt. Auf der sachlichen

Ebene werden Informationen und Daten ausgetauscht. Watzlawick spricht hier von der digitalen Kommunikation, die sich auf Worte und Sätze bezieht, die bestimmten Objekten zugeordnet sind und damit den Inhaltsaspekt repräsentieren. Auf der zwischenmenschlichen Ebene wird kommuniziert, wie Inhalte aufgefasst werden (analoge Kommunikation nach Watzlawick). Rhetorik ist wiederum die Kunst der Beredsamkeit und möchte Menschen von einer Absicht überzeugen und zu einer Handlung bewegen. Sie ist Redegewandtheit und Sprachgewalt.

Susanne Spath (Trainerin bei MDI Management Development Institute) erkennt in Kommunikation »eine Strategie, die Sprache als Vehikel benützt und sich durch die Kunst der Rhetorik krönt und Mittel ist, um den Zuhörer von einer Aussage zu überzeugen oder zu einer bestimmten Handlung zu bewegen.«





Birgit Fischer-Sitzwohl



Patricia Staniek



Michaela Kellner



Hans-Georg Hauser



Susanne Spath



Monika Herbstrith

Sagen wir in unserer Kommunikation immer was wir meinen, verstehen wir immer, was wir gehört haben und setzen wir immer um, was wir verstanden haben? Um die vielen Seiten einer Botschaft und die Vorgänge in der Kommunikation richtig zu verstehen, werden in den Trainings die Kommunikationstechniken verbessert und geübt: gegenseitiges Verständnis, Dialogbereitschaft, effiziente Gesprächsführung, Argumentation in Konflikten und Verhandlungen, bewusstes Wahrnehmen der eigenen Wirkung, Einsatz von nonverbaler Kommunikation und Körpersprache.

Kommunikation übers Netz

Kommunikation bestimmt unseren Alltag. SMS, E-Mail und Social Media sind heute nicht mehr wegzudenken. Dabei spielt der reine Informationsaustausch eine wichtigere Rolle als die Beziehungsebene. Social Media unterstützt Nutzer, einerseits über digitale Kanäle zu kommunizieren und andererseits Informationen interaktiv auszutauschen (UGC – User Generated Content oder nutzergenerierte Inhalte heißt, dass Medieninhalte von Nutzern erstellt werden). Was sind nun die wesentlichen Unterschiede zwischen Face-to-Face-Kommunikation und Social-Media-Kommunikation?

Die Kommunikation übers Netz unterscheidet sich für Susanne Spath vor allem

darin, dass diese Kanäle, über die man Botschaften senden und empfangen kann, reduziert sind. »Zumeist beschränkt sich der verbale Teil der Netzkommunikation auf einen Text und der nonverbale Teil auf Symbole wie Emoticons [setzt sich aus Emotion und Icon zusammen und bezeichnet eine Zeichenfolge, um Stimmungs- und Gefühlszustände auszudrücken, siehe Smiley; Anm. d. Red.]. Sehen, Hören, Riechen, Schmecken und Tasten sind nicht oder nur eingeschränkt möglich. Auch das Wissen (z. B. über den Gesprächspartner) ist durch die Anonymität des Netzes häufig gering.«

Mag. Monika Herbstrith (Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting) macht einen Bogen zu den Neurowissenschaften, die die große Bedeutung von Sprachmelodie, Mimik, Gestik und der gesamten Körpersprache in der Face-to-Face-Kommunikation bestätigen. »Beim Entschlüsseln gehörter Sprache sind deutlich mehr Hirnareale beteiligt als man dies bis vor wenigen Jahren angenommen hat. Zunächst wird der Satzbau analysiert und erst danach die Bedeutung der einzelnen Worte. Darum können wir auch den Sinn von fremdsprachigen Sätzen verstehen, selbst wenn uns einige Worte fehlen«, führt sie aus. Für sie gilt auch in Zeiten von Social Media, dass durch's Reden die Leute zusammenkommen. »Die Evolutionspsychologen gehen davon aus, dass Kommunikationsfähigkeiten zunächst als »Fernkraulen«

entwickelt wurden: Die Primaten kraulten einander, um die Rudelzugehörigkeit zu vertiefen. Als die Rudel weitläufiger wurden, hat der Austausch von Lauten diese Funktion übernommen. Erst viel später in der Evolution wurde Kommunikation auch zum Informationsaustausch weiterentwickelt.« Social Media ist damit eine sinnvolle Ergänzung, aber kein Ersatz, da vieles an Identifikation mit der Gemeinschaft verloren geht.

Kommunikationsfallen

Kommunikation ist nicht nur als Austausch – ein gegenseitiges Geben und Nehmen – zwischen Menschen zu sehen. Wir sind permanent mit unserer Umwelt in Beziehung, mit Tieren, mit der Natur, mit Menschen auf der Straße. Unter Kommunikation verstehen wir auch die Verbindung von technischen Geräten und Systemen (Computer, Telekommunikation), Unternehmenskommunikation (Intranet, Mitarbeiterzeitung), Journalismus, Werbung und Marketing.

Kommunikation ist eine Sozialhandlung, die neben dem gegenseitigen Austausch auch der Problemlösung dient. Der Verhaltensforscher Professor Konrad Lorenz spricht von Kommunikationsfallen, mit denen wir oft konfrontiert sind: »Gedacht ist nicht gesagt, gesagt ist nicht gehört, ge-

→ Erfolg ist eine Frage der Einstellung



Nächste kostenlose Infoabende:
www.dale-carnegie.at

Dale Carnegie Training:
Business mit Persönlichkeit.
Bewährt seit 100 Jahren in 90 Ländern.



DALE CARNEGIE®
TRAINING

Ergebnisse mit Wert.

Dale Carnegie Austria
1060 Wien, Rahlgasse 3
01 / 985 05 23

hört ist nicht verstanden, verstanden ist nicht einverstanden, einverstanden ist nicht gewollt, gewollt ist nicht gekonnt, gekonnt und gewollt ist nicht getan, getan ist nicht beibehalten.«

Monika Herbstrith erkennt besonders das »gedacht ist nicht gesagt« als heimtückisch an. »Für uns ist etwas so klar, dass wir übersehen, es dem Vis-à-vis, der es noch nicht weiß, auch mitzuteilen. Das gilt ganz besonders für unsere Wünsche und Erwartungen. Da ist z. B. der Chef verärgert, dass er keine Rückmeldung zu seinem Konzept erhalten hat. Allerdings hat er seine Erwartungen auch nicht artikuliert.«

Glaubenssätze sind häufige Fehler beim Kommunizieren. Für Susanne Spath spiegeln sich Beliefs – unbewusste Glaubenssätze, wie die Welt sein soll – vor allem in der Kommunikation wider. »Wir können nur einen Teil der Eindrücke, die uns lau-

fend umgeben, wahrnehmen. Dieser Teil wird weiter gefiltert durch unsere Erfahrungen, Werte, Interessen und Annahmen. Jeder Mensch lebt in seiner einzigartigen Welt. Wir handeln und kommunizieren auf dieser Basis: Das ist unser Modell der Welt.«

Damit verlieren wir das Ziel des Gesprächs aus den Augen und können Inhalt und Absicht beim Gesprächspartner nicht mehr trennen. »Das Wichtigste im Gespräch mit Menschen ist, voll und ganz in der gegenwärtigen Aufmerksamkeit zu sein. Oft schweifen Menschen in Gesprächen für Momente geistig ab und denken darüber nach, was gestern war oder was morgen sein wird. Das Leben spielt sich in der Gegenwart ab und wenn wir das im Umgang mit Menschen bedenken, werden wir hochqualitative Gespräche oder Begegnungen haben«, betont Patricia Staniek (management pilots Unternehmensberatung).

Authentizität

Neben der Präsenz ist Authentizität ein wichtiges Merkmal gelungener Kommunikation. Das gilt sowohl in der beruflichen als auch in der privaten Kommunikation. »Aufmerksamkeit, Wertschätzung, Achtung, Respekt, Toleranz, Akzeptanz und Klarheit« sind Grundregeln für Patricia Staniek. »Weiters eine ehrliche, sehr bewusste Denkspreche. Damit meine ich, dass wir uns der Auswirkung, die unsere Worte haben können, bewusst sind. Menschen, die echt und geradlinig sind, Werte der anderen respektieren und keine ›modellierten Marionetten‹ sind.«

Das Thema »gewaltfreie Kommunikation« kommt hier ins Spiel. Wirksame Grundregeln für verbesserte Kommunikation in allen Lebenslagen sind für Mag. Birgit Fischer-Sitzwohl (Coverdale Managementberatungs und -trainings GmbH): »Empathie, zuhören, ausreden lassen, versuchen den anderen zu verstehen und auch sich selbst möglichst klar auszudrücken.«

Wir kommunizieren immer als Mensch, daher ist eine Unterscheidung zwischen beruflicher und privater Kommunikation wenig sinnvoll. Schnitzer in der Kommunikation sind für Susanne Spath im Freundes- und Familienkreis leichter auszuwerten als im beruflichen Kontext. »Im Job stehen uns Vorgesetzte, Kunden und auch Mitarbeiter in vorgegebenen Settings für ergebnisorientierte Gespräche zur Verfügung. Hier gilt es, die Rahmen wie Zeit und Raum effektiv zu nützen. Ohne entsprechendes Kommunikationswissen verwässert womöglich ein Anliegen. Durch Seminare können hier persönliche Filter und Fallen erkannt werden, passende Kommunikationstechniken angeeignet und erprobt werden. So sind wir einem Gespräch nicht ›ausgeliefert‹, sondern agieren strategisch, sicher und authentisch.«

Unterschiedliche Rollen und Funktionen erkennt Michaela Kellner (ANKH.AT Coaching & Trainings) darin, dass »wir in einem Meeting Mitarbeiter sind, im nächsten selbst Vorgesetzte, wir sind Kunde oder Lieferant, Freund, Eltern, Kind etc. In Trainings lernen wir meist, in unseren beruflichen Rollen zu kommunizieren. In unseren privaten Rollen zeigen viele andere Kommunikationsmuster, ›da kann man endlich so sein wie man ist oder sein will.«

Du verstehst mi net!

Diesem Stoßseufzer eines missglückten Kommunikationsversuchs hat Wolfgang Ambros ein Denkmal gesetzt. Von Humberto Maturana stammt der Satz: »Dass wir uns nicht verstehen, ist normal, unsere große Leistung ist, Kommunikation entwickelt zu haben, die es uns ermöglicht, uns zu verständigen.«

Nur – was ist eigentlich Kommunikation? Warum »funktioniert« sie manchmal, manchmal nicht? Dass Kommunikation mehr als die Worte, mehr als der Inhalt ist, das spürt man schnell, wenn man »du, i mag di« sagt oder es gesagt bekommt. Oder?

Dieses »Mehr« zu erklären, begreiflich zu machen, daraus Hilfen für die tägliche Kommunikation zu entwickeln, ist Ziel der Transaktionsanalyse. Auf die Frage, ob Transaktionsanalyse (TA) nicht ein überholtes Modell ist, frage ich gerne: »Ist Deutschunterricht überholt?« Deutsch kann doch ohnehin jeder! Und doch ist es notwendig und nützlich, etwas über die Grundlagen der Sprache, ihre Syntax, ihrer Grammatik zu lernen. Man erlernt die Basis, also das Metamodell, das unsere Sprache ausmacht, wie sie funktioniert, welchen Regeln sie unterworfen ist.

Ähnlich ist es mit TA: Man kann TA als Metamodell der Kommunikation bezeichnen, wobei wir unter Kommunika-

tion verstehen, was zwei oder mehr Menschen benötigen, um Informationen auszutauschen, miteinander in Kontakt zu kommen, Beziehungen zu gestalten. TA zeigt demnach, nach welchem Muster wir Beziehungen organisieren bzw. wie wir gelernt haben, sie zu organisieren, welche Annahmen bestimmten Beziehungskonstruktionen zugrunde liegen und welche Veränderungsmöglichkeiten wir haben. Der Vergleich mit dem Deutschunterricht ist auch aus folgendem Grund passend: Zwar sprechen wir (fast) alle Deutsch von klein auf, dennoch merken wir bald, dass wir einiges über unsere Sprache zu lernen haben.

Leider verhalten wir uns bei »Kommunikation« nicht ganz so lernwillig! Dabei ist es fast noch wichtiger, die Grundlagen von Kommunikation zu lernen als die deutsche Sprache, da man auch mit wenig Deutschkenntnissen immer noch erfolgreich kommunizieren kann, wenn man die Regeln kennt. Aber »nur« mit Deutschkenntnissen, ohne Kommunikationsverständnis, tut man sich da schon viel schwerer! Das eben Geschriebene gilt natürlich sinngemäß für alle Sprachen!

Kommentar von Hans-Georg Hauser, lehrender Transaktionsanalytiker (TSTA-O) www.proweg.com

Wissenstransfer

»Wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht«, hören wir von Paul Watzlawick. Um sich immer wieder vor Augen zu halten, wie unterschiedlich wir Informationen aufnehmen und um Missverständnisse in der Kommunikation zu vermeiden, sind Trainings wichtig. Darin werden unterschiedliche Kommunikationstechniken vermittelt und trainiert, um Fallen und Unsicherheiten zu erkennen und Gespräche aktiv und strategisch zu führen. Welchen Nutzen bringt bereits ein Zweitagesseminar und wie wird das Wissen daraus in den Alltag transferiert?

Für Birgit Fischer-Sitzwohl ist es wichtig, einen sehr hohen Anteil an Erfahrungslernen einzubauen und die Lernzyklen so zu gestalten, dass sie aufeinander aufbauen. »Wenn jedes Thema nur angerissen wird, um möglichst viel ›reinzustopfen‹, bringt es sicher nicht viel. Wenn man die Leute an eigenen Praxisthemen üben lässt (z. B. eigene Gesprächssituationen, eigene Präsentationen), erhöht sich der Nutzen gewaltig.«

Um die Komplexität des Miteinander-in-Beziehung-Tretens wirklich zu erfassen, muss man die Wirkung der Worte auf den Empfänger beobachten. »Die Tatsache, dass wir uns in der Sicherheit von bekannten Wörtern wiegen, diese jedoch für verschiedene Menschen Unterschiedliches bedeuten, gilt viel weitreichender. Im multikulturellen Umfeld ist die Bewusstheit noch bedeutsamer, dass unsere Wahrnehmungen aufgrund unserer Lebenserfahrungen genauso subjektiv gefärbt sind wie die von unseren Gesprächspartnern. In der Gesprächsform des Dialogs findet dies Berücksichtigung. Sie ist daher für lösungsorientierte Kommunikation und wertschätzende Kooperation besonders effektiv und zielführend«, weiß Monika Herbstrith aus Erfahrung. Und sie weist auf einen wesentlichen Lerneffekt, nämlich die sensibilisierte Wortwahl, besonders hin. Killersätze wie »Haben Sie das jetzt endlich?« oder »Das ist schon wieder falsch!« lösen emotionale Verletzungen aus, die Menschen wie körperliche Bedrohungen empfinden. »Die Differenzierung zwischen wertschätzender, konstruktiver, lösungsorientierter Kommunikation und urteilender, abwertender, destruktiver Kommunikation ist nachhaltig eindrücklich. In unserem sozialen Umfeld erfahren wir wesentlich mehr der destruktiven, egozentrischen Kommunikation als der

empathischen, lösungsorientierten«, erläutert Monika Herbstrith. Wesentlich größere Chancen auf Gehör und Verhaltensänderung haben dagegen Aussagen wie »Ich lege großen Wert darauf, dass Sie verlässlich die Terminzusagen einhalten.« Wirkungsvolle, nachhaltige Veränderungen in der Kommunikation gelingen somit nur dann, wenn die innere Haltung und das äußere Verhalten korrespondieren. So erreicht man authentisch sein Gegenüber.

Michaela Kellner teilt Zweitagesseminare mittlerweile sehr gerne auf 2 Tage innerhalb von 2 bis 3 Wochen auf, da dies viele Vorteile bietet. »Die Lernphase wird dadurch deutlich verlängert und das Trainingsthema ist im Unternehmen wesentlich länger präsent. Meistens können sich die Unternehmen so Reise- und Übernachtungskosten ersparen. Der Beginn des 2. Tages ist besonders wichtig, da die Teilnehmer hier bereits von ihren Erfahrungen, Erlebnissen, Erkenntnissen berichten können. Diese Erfahrungsberichte sind wertvoll, da sie auch die anderen Teilnehmer motivieren, das Gelernte tatsächlich anzuwenden«, schildert sie die guten Erfahrungen aus dieser Aufteilung.

Kommunikationsmodelle

Kommunikation funktioniert nur mit der Bereitschaft zur Selbstreflexion – ein wich-

tiges Thema in jedem Kommunikationsseminar. Für Patricia Staniek bringt ein Zweitagesseminar dann etwas, wenn eine wirkliche Auseinandersetzung mit dem menschlichen Verhalten angestrebt wird und das Seminar zur Praxis gemacht wird. »Ich arbeite lange nicht mehr mit Kommunikationsmodellen, sondern mit dem, was die Teilnehmer im Seminar zeigen. Das hat zur Folge, dass die Teilnehmer, anstatt sich an Modellen festzuklammern, ›live und direkt‹ an sich und voneinander lernen.«

Da stellt sich in weiterer Folge die Frage nach der Praxisrelevanz von den »alten« Kommunikationsmodellen wie Vier-Seiten-Modell oder TALK oder Eisbergmodell. Nehmen wir als Beispiel das Vier-Seiten-Modell nach Schulz von Thun heraus. Kommunizierende können dabei Nachrichten aus vier unterschiedlichen Richtungen ansehen und deuten. Das wird als »Seiten einer Nachricht« bezeichnet und enthält folgende Aspekte:

- Auf die Sache bezogener Aspekt: Sachinhalt, worüber informiere ich.
- Auf den Sprecher bezogener Aspekt: Selbstoffenbarung, was ich von mir selbst kundgebe.
- Auf die Beziehung bezogener Aspekt: Beziehung, was halte ich von dir, wie stehen wir zueinander.
- Auf die beabsichtigte Wirkung bezogener Aspekt: Appell, wozu möchte ich dich veranlassen.

 WIFI MANAGEMENT FORUM <small>WERT ZU WISSEN</small> WKO <small>WIEN</small>	
<h3>Stimme und Sprache</h3> <p>TRAINERIN: Ingrid Amon</p> <p>TERMIN: 12.–13. Juni 2012</p> <p>BEITRAG: EUR 785,–</p> <p>BUCHUNGSNUMMER: 25302/03-1</p>	<h3>Rhetorik für Führungskräfte</h3> <p>TRAINER: Guido Meyn</p> <p>TERMIN: 25.–26. Juni 2012</p> <p>BEITRAG: EUR 785,–</p> <p>BUCHUNGSNUMMER: 25301/03-1</p>
Nähere Informationen unter www.wifi.at/managementforum	
WIFI MANAGEMENT FORUM am wko campus wien, 1180 Wien, Währinger Gürtel 97	
TELEFON +43 (1) 476 77-5231 FAX +43 (1) 476 77-95231	eMAIL managementforum@wifii.wien.at INTERNET www.wifi.at/managementforum



Werden diese Modelle heute noch trainiert bzw. welche neuen kommunikativen Verhaltensweisen und Fragetechniken werden heute trainiert?

Für Michaela Kellner sind Kommunikationsmodelle als solche immer noch relevant und erklären sehr gut, wie wir Menschen kommunizieren – oder auch nicht. »Wir wissen heute immer besser, wie unser Gehirn funktioniert, welche Aufgaben die einzelnen Gehirnregionen haben und wie wir besser lernen können. Wir wissen, dass mehr als die Hälfte der Menschen Informationen visuell aufnehmen und verarbeiten. Und es gibt immer noch viel zu viele Trainings, Schulungen, Vorträge, die dies nicht berücksichtigen. Informationen merken wir uns besonders gut, wenn sie mit Emotionen verknüpft sind – deshalb darf, soll,

muss lernen auch Spaß machen. Die Frage ist, was machen wir mit all diesen Erkenntnissen?«

Susanne Spath verweist ebenfalls auf die Wirksamkeit der alten Modelle, die in Kommunikationstrainings immer noch gelernt werden – allerdings in Verbindung mit heute gültigen, praxisrelevanten Themen: Das Eisbergmodell in Zusammenhang mit der Fragetechnik oder situativen Führungstechniken in der Kommunikation, das Johari-Fenster im Kontext mit aktuellen Feedback-Techniken usw. »Heute ist sicher das Erkennen von Verhaltensmustern, Stressmustern, Moderationstechniken oder der Umgang mit Diversity maßgeblich.«

Patricia Staniek erkennt Modelle als hilfreich, um zu verstehen. In ihrer langjäh-

rigen Praxis hat sie einen eigenen Zugang entwickelt und sieht das Ziel ihrer Arbeit eher darin, »Menschen auf sich selbst zurückzuwerfen, sie in die Aufmerksamkeit auf die sozialen Interaktionen zu bringen, sie eine qualitativ sehr gute Selbstbeobachtung zu lehren und sie in die Beobachtung der Kommunikationsprozesse zu bringen. Ein hohes Maß an Selbstreflexionsarbeit gehört ebenfalls dazu. Das verhindert zum Einen eine Schubladisierung oder Modellfestschreibung von Menschen und fördert den sozialen Umgang miteinander in hohem Maße.«

Die Teilnehmer erhalten im Kommunikationstraining konkrete Tipps für spezifische Gesprächssituationen, um für viele Eventualitäten gerüstet zu sein. Für Monika Herbstrith ist die gute, alte Transaktionsanalyse mit den unterschiedlichen Persönlichkeitsaspekten Kind-Ich, Eltern-Ich und Erwachsenen-Ich nach wie vor äußerst hilfreich, um Gesprächssituationen – insbesondere fordernde – wirklich zu verstehen. »Meist sind die Trainings Teilnehmer überrascht und entsetzt, wie wenig der Alltagskommunikation auf der verständnisorientierten, sachlichen Ebene von Erwachsenen-Ich zu Erwachsenen-Ich stattfindet. Viel vertrauter sind uns die vorwurfsvoll urteilenden Eltern-Ichs ›Wie können Sie nur ...‹ und ›Ich muss schon sagen ...‹ bzw. ohnmächtig-angepassten Kind-Ichs ›Ich kann das nicht gewesen sein.‹ und ›Mir hat ja keiner etwas gesagt.‹ Typisch für die dialogische Begegnung von Erwachsenen-Ichs auf einer Augenhöhe sind hingegeben ›Einerseits und andererseits ...‹, ›Was spricht dafür und was dagegen ...‹, ›Worin sind wir uns einig und was müssen wir noch klären?‹.«

Kommunikations-Skills

Was zeichnet nun einen guten Kommunikator aus? Was sind die wichtigsten Kommunikations-Skills? »Neben der Fähigkeit, zuzuhören, braucht es den Willen, den anderen verstehen zu wollen. Erst dann ist es möglich, sich wirklich auf den anderen zu konzentrieren, die Botschaft voll aufzunehmen und danach zu reagieren. Den anderen mit den eigenen Argumenten ›wegzuschießen‹, um sich durchzusetzen, ist wenig hilfreich«, ist sich Birgit Fischer-Sitzwohl sicher. D.h. es geht um eine Begegnung auf gleicher Augenhöhe, egal in

Business Circle Kommunikationstrainings

Viele Menschen halten es mit ihrer Sprache wie mit der Ernährung: zu viel, zu fett und wahllos. Im Kommunikations-Training »Rede-Diät« mit Expertin Tatjana Lackner lernen die Teilnehmer, Rhetorik als Karrierefaktor einzusetzen und in schwierigen Situationen souverän zu agieren. Konkrete Übungen sichern den optimalen Lernerfolg, denn Reden lernt man nur durch Reden.

Wer »stressfrei verhandeln und kommunizieren« möchte, übt das am besten mit Sonja Rauschütz, Gründerin und Leiterin der Vienna School of Negotiation im gleichnamigen Intensiv-Seminar. Dieses Training ist exklusiv in Österreich und macht die Teilnehmer mit der Geheimwaffe erfolgreicher Verhandlungen mit unterschiedlichen Persönlichkeiten, dem Process Communication Model, vertraut. Darüber hinaus erhält jeder Teilnehmer sein persönliches Kommunikationsprofil und profitiert von der langjährigen Erfahrung des Trainerteams sowie dem intensiven Austausch mit den Teilnehmerkollegen.

Für Führungskräfte, die international agieren, stellt interkulturelle Kompetenz eine wesentliche Schlüsselqualifikation dar. Im Intensiv-Seminar »Interkulturelle Kommunikation« mit Christian Fuchs, KICK OFF Management Consulting, beschäftigen sich die Teilnehmer mit den wichtigsten Hürden im internationalen Business, um häufige Fehler aus der Praxis zu erkennen und diese zu bewerkstelligen. Denn gelungene Kommunikation ist das »Schmiermittel« und ein Erfolgsfaktor jeder erfolgreichen Geschäftsbeziehung und in international agierenden Teams.

Stressfrei verhandeln und kommunizieren: 14. – 16. Mai 2012

Interkulturelle Kommunikation: 21. – 22. Mai 2012

Rede-Diät: 19. – 20. Juni 2012

www.businesscircle.at

welcher Rolle wir sind. Ein Bestehen auf der eigenen Meinung wird da nicht wirklich weiterhelfen.

Wichtige Kommunikations-Skills heute sind für Susanne Spath soziale Kompetenz, Rhetorik, Schlagfertigkeit, Konfliktlösungs-Kompetenz, Networking, Überzeugungsvermögen, Verhandlungsgeschick, Präsentations- und Moderations-Kompetenz sowie Smalltalk und Empathie.

Als Schlüsselkompetenzen in der Kommunikation kristallisieren sich immer mehr die Fähigkeit zur Selbstreflexion, klare innere Dialoge und die Einstellung der 4 Ms heraus: Man muss Menschen mögen. Alles Eigenschaften, auf die wir selbst Einfluss nehmen können. Für Monika Herbstrith bietet sich das Harvard-Prinzip als roter Faden an: »Weich in der Form und hart in der Sache.« Das heißt auf der Beziehungsebene wertschätzend, verständnisvoll und Gesicht während, auf der Sachebene klar, konsequent und in der vollen Tragweite.

Die Fähigkeit, sich in die Lage des anderen zu versetzen und einen Perspektivenwechsel vorzunehmen, hilft ebenfalls für eine gelungene Kommunikation. Um den anderen richtig zu verstehen, ist es ratsam, wesentliche Punkte des Gegenübers zusammenfassend auf den Punkt zu bringen. Mit diesem aktiven Zuhören wird die Aussage des Gegenübers bestätigt und eventuelle Missverständnisse werden gleich ausgeräumt.

Kommunikations-Tipps

Birgit Fischer-Sitzwohl:

- Überlegen Sie sich, was Sie sagen wollen.
- Hören Sie dem anderen zu, versuchen Sie ihn zu verstehen und bringen Sie dann die eigenen Punkte ein.
- Reden Sie über Emotionen und halten Sie damit die Kommunikation auch in sehr schwierigen Situationen am Laufen.

Monika Herbstrith:

- Bereiten Sie sich mit klaren Zielen auf der Sach- und Beziehungsebene vor.
- Suchen Sie von sich aus das Gespräch.
- Wählen Sie einen wertschätzenden Einstieg, der Gemeinsamkeiten stärkt.
- Ich-Botschaften fördern Ihre Authentizität, Glaubwürdigkeit und so die Akzeptanz und Wirkung beim Vis-à-vis.

Michaela Kellner:

- Spiegeln Sie die Körperhaltung Ihrer Gesprächspartner.
- Steuern Sie das Gespräch.
- Geben Sie Zuhörersignale.
- Achten Sie auf die Wirkung Ihrer Worte und Aussagen.
- Lächeln Sie.

Susanne Spath:

- Vermeiden Sie »nicht«-Aussagen.
- Trennen Sie Verhalten und Absicht.
- Bleiben Sie bei Verhandlungen hart in der Sache und konziliant gegenüber dem Gesprächspartner.

Patricia Staniek:

- Bleiben Sie aufmerksam im Gespräch.
- Schauen und hören Sie sich selbst zu, bei dem was und wie Sie es sagen.
- Bringen Sie es auf den Punkt.
- Das Denken beim Sprechen ist wichtig.

Fazit

Es ist immer der ganze Mensch am Kommunizieren beteiligt. Als komplexer Vorgang ist Kommunikation Spiegel unserer Gesellschaft und – wie diese – in ständigem Wandel. In welchem Ausmaß und in welche Richtung, das werden wir selbst gestalten. □

3-teilige Seminarreihe Kommunikation des WIFI Management Forums: »Ihre Chance, besser anzukommen«

Als verantwortungsvolle Führungskraft lohnt es sich, seinen persönlichen Kommunikationsstil genauer unter die Lupe zu nehmen, sein Kommunikationsverhalten bewusst einzusetzen und damit erfolgreicher zu werden.

Kommunikation – mehr als ein Lippenbekenntnis

Der Erfolg von Ideen und Visionen, von Unternehmen und den dort agierenden Menschen ist untrennbar mit Kommunikation verbunden. Denn Kommunikation ist das wichtigste Werkzeug in der Zusammenarbeit mit Menschen. Das macht sie zu einer Königsdisziplin für Führungskräfte. Wer als Führungskraft Kommunikation gestalten will, muss sich selbst kennen(lernen). Nur wer sich selbst gut kennt, weiß zu unterscheiden: Bin ich gerade bei mir oder mir selbst fremd. Innere Sicherheit vermittelt sich durch eine verständliche Sprache, durch eine entspannte Haltung, Gestik und Mimik. Anders gesagt: Wer ganz bei sich ist, gewinnt andere.

Raus mit der Sprache!

In dieser Seminarreihe werden Ihnen die Chancen positiver Kommunikation klar. Sie überprüfen Ihren authentischen Kommunikationsstil und erlernen Instrumente für die verschiedensten Kommunikationssituationen im Managementalltag. Dazu gehört auch die Kunst der Rhetorik, deren Beherrschung sich im Zweiergespräch ebenso bezahlt macht wie bei einer Präsentation vor größerem Publikum. Wie etwas gesagt wird, darauf kommt es gerade in schwierigen Gesprächen an. Klare Kommunikation, ohne dabei die Würde des Gegenübers zu verletzen, ist hier der Schlüssel für eine positive Zusammenarbeit. Das Gemeinsame ist freilich auch in Besprechungen vordergründig – das Wissen um deren effiziente Gestaltung nehmen Sie ebenfalls aus dieser Seminarreihe mit.

Rhetorik für Führungskräfte

3.–4. Okt. 2012 bzw. 27.–28. Feb. 2013

Schwierige Gespräche

17. Okt. 2012 bzw. 6. Mai 2013

Schluss mit sinnlosen Besprechungen

30. Nov. 2012 bzw. 26. Juni 2013

www.wifi.at/managementforum

Info

ANKH.AT Coaching & Trainings

www.ankh.at

Coverdale Managementberatungs- und -trainings GmbH

www.coverdale.at

HAUSER & PARTNER Netzwerk Unternehmensberatung GmbH

www.proweg.com

Impuls & Wirkung – Herbstrith Management Consulting GmbH

www.impuls.at

management pilots Unternehmensberatung

www.managementpilots.com

MDI Management Development Institute

www.mdi-training.com