



Themenblock 01

[Einblicke]

| | |
|--|----|
| Arten der Kommunikation - Das Kommunikationsmodell | 2 |
| Arten der Kommunikation - die Diskussion | 5 |
| Die Kommunikationsarten - Das ICH in der Kommunikation | 7 |
| Ich-Botschaften | 11 |
| Ein gutes Mitarbeitergespräch ist durch nichts zu ersetzen | 12 |
| Ein Meeting muss nicht lang und langweilig sein | 13 |
| Überzeugend auftreten und Mitstreiter gewinnen | 15 |
| Menschenkenntnis - Wie gut kennen Sie Ihre Mitmenschen? | 16 |
| Menschenkenntnis - Die Schwierigkeit, andere richtig einzuschätzen | 17 |
| Typenlehre - Menschenkenntnis leicht gemacht | 19 |

Arten der Kommunikation - Das Kommunikationsmodell

„Es geht immer nach dem Kommunikationsmodell und niemals (nur) nach dem Kommunikationsmodell“

Wieso kann man so etwas sagen, das widerspricht sich doch!

Und dennoch ist die Aussage in ihrer Pointe richtig, dazu die folgende Erörterung:

Das Kommunikationsmodell - der erste Teil

„Es geht immer nach dem Kommunikationsmodell ...“

Kommunikationsmodelle versuchen, die komplexe Wirklichkeit der Kommunikation dadurch zu modellieren, dass sie die wesentlichen Faktoren, („Größen“) in Kommunikationsprozessen zu erfassen suchen. Sie sind damit natürlich nur vereinfachende „Modelle“ der Wirklichkeit, nicht diese Wirklichkeit selbst.

Das älteste und zugleich einfachste Kommunikationsmodell ist das informationstheoretische, das aus der Nachrichtentechnik kommt und die Grundgrößen für die Übermittlung von Informationen angibt.



- Um kommunizieren zu können, muss mindestens ein Sender (der eine Nachricht übermitteln will) und mindestens ein Empfänger (der zum Empfang bereit ist) vorhanden sein.
- Um Informationen austauschen zu können, muss sich der Sender eines Kanals, manchmal auch Medium genannt, bedienen, z.B. der Schallwellen, der Lichtwellen, der Rundfunkwellen oder eines elektrischen Kabels.
- In diesen Kanal (vgl. die Kanäle beim Rundfunk, Fernsehen) werden Signale eingespeist. Dazu ist es notwendig, die Nachricht in die für den jeweiligen Kanal geeigneten Signale zu verschlüsseln, zu encodieren.
- Dazu bedient man sich eines (Verschlüsselungs-) Codes, der in etwa ein Verzeichnis von Signalen und Bedeutungen darstellt. (Denken Sie an Morsecodes, Geheimcodes, Flaggenalphabet usw.)
- Der Empfänger muss natürlich auch über den Code verfügen, denn er muss die Signale ja wieder entschlüsseln, decodieren. Dadurch hat er natürlich nur eine rekonstruierte Nachricht, die nur im optimalen Falle mit der ursprünglichen identisch ist. (vgl. das Spiel „Stille Post“).
- All dieses ist von einer allgemeinen Störquelle begleitet, die in der Informationstheorie „Rauschen“ heißt. Denken Sie z.B. an das Rauschen in Rundfunk- oder Fernsehempfängern.

Arten der Kommunikation - Das Kommunikationsmodell (2)

Das Kommunikationsmodell - Störquellen bei den Kommunikationspartnern

Problematischer wird es bei den in den jeweiligen Kommunikationspartnern liegenden möglichen Störquellen, beispielsweise:

- der Unfähigkeit, zuzuhören und auf andere Menschen einzugehen
- der Unfähigkeit, seine „Rolle“ zu finden
- der mangelnden Fähigkeit, sich in andere Menschen hineinzusetzen
- dem Desinteresse am anderen oder dem Inhalt der Kommunikation („die Ohren auf Durchzug stellen“)
- dem Wissensdefizit
- der Angst sich bloßzustellen
- der Wahrnehmung des anderen als Konkurrenten
- dem Misstrauen dem anderen gegenüber aufgrund negativer Erfahrungen
- der mangelnden Fähigkeit, seine Gedanken, Gefühle, Wünsche auszudrücken
- dem negativen Selbstbild
- jemand redet von etwas, was es gar nicht gibt
- jemand will gar nicht verstanden werden oder meint etwas ganz Anderes
- jemand ist einfach nur „schlecht drauf“

Solche Phänomene sind Störfaktoren der Kommunikation, die von Kommunikationsmodellen nicht erfasst werden können. Sie gehen von der Bereitschaft, Fähigkeit und dem Vermögen zur Kommunikation (bei)der Beteiligten aus.

Das Kommunikationsmodell - der zweite Teil

Und hier wird der zweite Teil der Aussage wahr:

„... und niemals (nur) nach dem Kommunikationsmodell.“

Wenn man in Kommunikationsmodellen dennoch versucht, mit solchen internen, meist psychosozialen Störquellen umzugehen, dann geschieht das indirekt, z.B. indem man versucht, den Code durch innere und soziale Faktoren beeinflusst zu denken.

Man nimmt in diesem Modell an, dass der Code durch die inneren Befindlichkeiten der Kommunikationspartner, durch Gesprächsrollen (z.B. in der Vorlesung oder in der Diskussion), durch die Sache selbst (Fachsprache) etc. verändert wird.

Arten der Kommunikation - Das Kommunikationsmodell (2)

Das Problem hat der Verhaltensforscher Konrad Lorenz gut zusammengefasst:

„Gesagt heißt nicht immer gesagt,
gesagt heißt nicht immer gehört,
gehört heißt nicht immer verstanden,
verstanden heißt nicht immer einverstanden,
einverstanden heißt nicht immer angewendet,
angewendet heißt nicht immer beibehalten.“

Betrachten Sie es als eine Übung, dieses auf konkrete Gesprächssituationen zu beziehen.

Arten der Kommunikation - Die Diskussion

Eine Diskussion (Erörterung, Zwiegespräch, von lat. discutio, -cussi (quatio) = 1. zerschlagen, zertrümmern, 2. abschütteln, 3. (gerichtlich) prüfen, untersuchen, verhören) ist ein Gespräch zwischen zwei oder mehreren Diskutanten, in dem meist über ein oder mehrere bestimmte Themen gesprochen (diskutiert) wird, wobei jede Seite ihre Argumente vorträgt. Als solche ist sie Teil zwischenmenschlicher Kommunikation.

Themen und Art der Diskussion

Für eine Diskussion gibt es verschiedene Anlässe, ebenso unterschiedlich ist ihre Gestaltung. Während im privaten Bereich auch über persönliche Angelegenheiten gesprochen wird, so werden im öffentlichen Bereich meist politische Themen diskutiert. Hierbei erfolgt der Austausch der Meinungen nicht nur verbal (z. B. auf Diskussionsveranstaltungen oder im Fernsehen), sondern auch schriftlich (z. B. in der Zeitung mithilfe eines Leserbriefs oder in einem Forum für Diskussion im Internet).

Stile in der Diskussion

Zu einem guten Stil in der Diskussion gehört neben wechselseitigem Respekt unter anderem, gegenteilige Argumente und Meinungen zuzulassen und genau zu prüfen, anstatt diese vorschnell zu verwerfen. Ein guter Diskutant hört zu, lässt ausreden und ist konzentriert genug, um auf das vom Gegenüber Gesagte einzugehen und seine eigenen Argumente sachlich darzustellen. Im Idealfall ist er gelassen und höflich.

Oftmals ist z. B. in der Politik Gegenteiliges zu beobachten.

Visualisierung als Hilfsmittel bei Diskussionen

Ein wirksames Hilfsmittel der Diskussion ist es, die Inhalte zu visualisieren. Für einen sachlichen und geordneten Diskussionsverlauf ist es hilfreich, einzelne Diskussionspunkte (Stichworte) für alle sichtbar aufzuschreiben oder in Symbolen und durch bildsprachliche Zeichen zu veranschaulichen (z.B. auf Flipchart, Pinnwand, Overheadfolie).

Die Visualisierung wirkt als Gedächtnisstütze, versachlicht die Diskussion, erhöht die Aufmerksamkeit, fördert Gelassenheit auch bei kontroversen Diskussionen, unterstützt eine optische Entwicklung eines Diskussionsfadens, entlastet die Diskutanten psychisch und vermindert Missverständnisse. Ein unbewusstes oder ein in manipulativer Absicht gesteuertes Springen im Diskussionsfaden wird mittels Visualisierung sichtbar und kann wertschätzend und die Diskussion fördernd aufgefangen werden.

Arten der Kommunikation - Die Diskussion (2)

Ausgang einer Diskussion

Am Ende einer Diskussion steht entweder die Lösung eines Problems, ein für alle Beteiligten annehmbarer Kompromiss oder die beidseitige Erkenntnis, dass verschiedene Meinungen herrschen (Dissens). Auch im letzteren Fall ist die Diskussion eine wichtige Möglichkeit, den Standpunkt anderer kennen zu lernen und Dinge aus bisher unbekannter Perspektive zu erblicken. - Quelle Wikipedia

Die Kommunikationsarten - Das ICH in der Kommunikation

Obwohl Kommunikation „in Verbindung treten“ oder noch genauer, „sich verständigen“ heißt, gehen die Kommunikationspartner erst einmal von sich aus, von ihrem ICH.

Das können wir sogar in den Konzepten unserer Sprache wiederfinden.

Zum Beispiel bei den Personalpronomen ich, du, er, sie, es, mit denen die Gesprächsrollen benannt werden: ICH ist der Sprecher, sein „ICH, JETZT, HIER“ bestimmt seine Kommunikation.

Kleine Kinder und Schüler/innen bis zu ca. 9 Jahren haben als Zentrum des gesamten Weltbildes sich selbst. Sie können z.B. sich in einer Erzählung nicht vorstellen, was der andere davon nicht weiß. Sie sind, wie Jean Piaget (Denken und Sprechen 1930) sagt, „egozentrisch“.

Der Entwicklungspsychologe Gerd Mietzel (Mietzel 2001: S.85 weist) darauf hin, dass

„...eine gewisse Neigung zum egozentrischen Denken (sic!) im Sinne Piagets... auch in der weiteren Entwicklung bestehen (bleibt). Pädagogisch ist es sehr wohl wünschenswert, solchen Neigungen entgegenzuwirken. Mitmenschliche Konflikte entstehen vor allem, wenn die Beteiligten wenig Bereitschaft zeigen, die Sichtweise anderer einzunehmen. Bei gezielten Übungen und durch angemessene Intervention des Lehrers können Schüler allerdings zur Verminderung ihrer Egozentrität veranlasst werden...“.

Auch, wenn wir uns auf den anderen einstellen und uns mit ihm/ihr verständigen wollen, gehen wir immer mit einem Selbstbild (Selbstkonzept) in die Kommunikation hinein, welches weitgehend durch Sozialerfahrungen in Kommunikationen geschaffen wird.

Das ICH und mein Selbstbild

Mit jeder Kommunikation machen wir (mache ICH) dem anderen einen Vorschlag für eine Beziehungsdefinition und damit auch für seine eigene Selbstdefinition und geben zugleich unsere Selbstdefinition kund (Selbstkundgabe).

Je nachdem, wie weit unser Vorschlag für eine Beziehungsdefinition, bzw. der Vorschlag der Selbstdefinition des anderen angenommen wird, verläuft die Kommunikation auf der Beziehungsebene positiv oder problematisch. ICH bestimme also den Verlauf der Kommunikation. ICH trage die Verantwortung.

Das Bild von sich selbst (das Selbstkonzept) wird heute als entscheidende Größe für die Entwicklung der Persönlichkeit und für die seelische Gesundheit angesehen.

Schulz von Thun (Schulz von Thun 2001: S.187) weist darauf hin, dass schon der Tiefenpsychologe Adler beschrieben hat, „...wie jemand, der nicht viel von sich hält (Minderwertigkeitsgefühl), sich entweder entmutigt zurückzieht oder aber, in ständiger Beweisnot um den eigenen Wert, übersteigert nach Geltung und Überlegenheit ringt und so den größten Teil seiner seelischen Energie auf den Kampfplätzen der Rivalität und der imponierhaften Demonstration vergeudet.“

Die Kommunikationsarten - Das ICH in der Kommunikation (2)

Mit dieser Tatsache verbinden sich viele Probleme in der Zwischenmenschlichen Kommunikation. Die Bedeutung eines negativen Selbstkonzeptes liegt nach Schulz von Thun (Ebd: S.187) in folgendem begründet: "Hat es sich erst einmal verfestigt, dann schafft sich das Individuum eine Erfahrungswelt, in der sein einmal etabliertes Selbstkonzept immer wieder bestätigt wird."

„So ist,..“ nach Schulz von Thun (Ebd: S.194) "...mit geradezu verheerenden Auswirkungen... zu rechnen, wenn ein sehr negatives Selbstkonzept generalisiert wird, z.B. „Mich mag sowieso keiner!“ Dies wird ein (feindseliges oder zurückgezogenes) Verhalten in Gang setzen, das tatsächlich die Antipathie oder Gleichgültigkeit der Mitmenschen provoziert."

Petermann und Petermann (Petermann/Petermann 2000: S. 39) definieren das Selbstbild, speziell auf Jugendliche bezogen als aus folgenden Bereichen zusammengesetzt:

Bereiche des Selbstbildes (bei Jugendlichen)

- Das Selbst (im Allgemeinen)
- Das psychologische Selbst
- Das soziale Selbst
- Das sexuelle Selbst
- Das familiäre Selbst
- Das adaptierte Selbst

Das ICH und mein Rollenverhalten

Wir alle „spielen“ in unserem Leben verschiedene Rollen, je nachdem, ob wir auf der Arbeit/ in der Schule sind, in unseren verschiedenen Sozialbeziehungen, auf Ämtern (Institutionen) oder in Gruppen. Das Spiel ist aber kommunikativ ziemlich Ernst.

Die Fähigkeit, im Leben verschiedene, wechselnde Rollen zu übernehmen und erfolgreich ausfüllen zu können, ist eine der wichtigsten Voraussetzungen für positive und erfolgreiche Kommunikation. Sie ist mit Rollenflexibilität und sozialkompetentem Verhalten gut umschrieben und hat keineswegs notwendig mit dem Verlust von Authentizität und Selbstkonzept zu tun, auch, wenn dies durch das Verfestigen von ungünstigen Rollenvorstellungen oder manchmal in Auswirkung von streng institutionalisierten Rollenzwängen (vgl. z. B. die sog. „Rekrutenschizophrenie“ bei jungen Soldaten) manchmal geschieht.

Die Kommunikationsarten - Das ICH in der Kommunikation (3)

Rollen werden uns oft durch soziale Normen des Zusammenlebens insbesondere durch Institutionen und formale Beziehungen aufgezwungen, meist sind dies dann hierarchische Rollenkonzepte:

- Vorgesetzte/r und Untergebene im Betrieb
- Lehrer/in und Schüler/innen
- Kapitän und Matrosen auf einem Schiff
- Polizist/in und Verkehrsteilnehmer/innen
- Offizier/innen und einfache Soldat/innen im Militär

Daneben gibt es viele Formen funktionalen Rollenverhaltens im Bereich des zweckvolle kooperative Zusammenwirkens

- von gemeinsam lernenden Schüler/innen
- von Mann und Frau in einer guten Beziehung
- von Arbeiter/innen in einer Fabrik
- von gleichberechtigten Staaten zueinander

Funktionales Rollenverhalten muss aber nicht immer auf Gleichheit beruhen, z.B.: das Verhältnis zwischen

- Verkäufer/in und Kund/innen
- Arzt/Ärztin und Patient/innen
- von Trainer/in und Spieler/innen

Auch das Verhältnis von Eltern zu ihren Kindern ist zunächst einmal ein funktionales, es kann sich aber zu einem hierarchischen Rollenkonzept formalisieren, wenn die Eltern aus ihrem Status heraus immer die Oberhand beanspruchen (und sich dazu dann auch formaler Hilfestellungen bedienen).

Wichtig für uns ist die Fähigkeit zu flexibler Rollenübernahme (nicht umsonst trainieren kleine Kinder das) und die Verfügung über ein großes Rollenrepertoire.

Eine Hochschullehrerin kann sich z.B. von einem Sportstudenten im Fitness trainieren lassen (funktionale Rollen) und dann seinen Anweisungen strikt folgen, das ändert aber nichts an den „umgekehrten“ Rollen z.B. in einer Prüfung (institutionelle Rollen).

Bedenkt man das funktionale Rollenverständnis von Mann und Frau kann man etwas ins Grübeln kommen, wenn man berücksichtigt man, dass es daneben auch ein geschlechtsspezifisches Rollenverhalten gibt. Gemeint sind die oft beschriebenen und heiß diskutierten unterschiedliche Verhaltensweisen von Jungen und Mädchen oder Männer und Frauen, besonders im Umgang und in der Kommunikation miteinander (Thema Frauen- und Männersprache). Die Diskussion über die Phänomene der Unterschiede ist nicht Streitig, wohl aber ihre Ursachen der Unterschiedlichkeiten (Sozialisation oder Anlage, gesellschaftlich, situationsfunktional oder wesensbedingt, vgl. auch das Konzept des „doing gender“).

Die Kommunikationsarten - Das ICH in der Kommunikation (4)

Mit den Begriffen „Sozialisation“ und „gesellschaftlich bedingt“ ist allerdings die wesentliche Veranlassung für die Ausprägung von Rollenverhalten und seinem Erwerb angesprochen: Rollen sind das Ergebnis gesellschaftlicher Differenzierungen und werden weitestgehend sozial vermittelt. Verfügen ICH über ein großes Rollenrepertoire ist das ein wichtiger Ausdruck von Sozialkompetenz. Die notwendige Balance zwischen Rollenübernahme und der Bewahrung des eigenen Selbst bildet sich ebenfalls als Erfahrungen im Umgang miteinander ganz wesentlich heraus.

Ich - Botschaften

„Als ich gemerkt habe, wie Sie über mich gesprochen haben, war ich sehr enttäuscht“. Dieser Satz ist eine Selbstoffenbarung und verdeutlicht die Meinung und die Gefühle dessen, der sie ausspricht. In Konversationen und im Büroalltag sind aber häufig nur Du-Botschaften zu finden. „Könntest du das Fenster schließen? Könnten Sie mich ausreden lassen?“ Ich bin mir sicher, Sie kennen noch viele weitere Beispiele. Doch eigentlich verstecken sich hinter diesen Du-Botschaften Befehle, die Sie nicht direkt aussprechen und die häufig zu Konflikten führen. Hinter „Könntest du das Fenster schließen“ steht somit die Aufforderung „Mach das Fenster zu.“ Da viele Menschen sich durch eine solche Nachricht angegriffen fühlen, wirkt sich das auch negativ auf das Betriebsklima aus.

Eine Ich-Botschaft besteht aus drei Teilen. Zuerst wird das auslösende Verhalten beschrieben, ohne es zu bewerten. Sagen Sie in der Ich-Form, welche Gefühle das Verhalten bei Ihnen hervorgerufen hat und nennen Sie dann mögliche Konsequenzen. So kann eine mögliche Kritik besser angenommen werden, da Sie sich auf Augenhöhe begegnen.

Aber Vorsicht: Nicht jeder Satz, der mit „Ich“ beginnt, ist eine Ich-Botschaft und nicht jede Kritik kann durch ein „Ich habe mich aber so gefühlt“ relativiert werden!

- Passen Sie auf, dass Sie keine Vorwürfe oder Beschuldigungen als Ich-Botschaften ausgeben und damit andere verletzen. Sagen Sie nicht: „Das ist doch Unsinn“, sondern eher „Ich erkenne den Sinn nicht“. Ich-Botschaften sind eine Methode der Deeskalation, wenn der Sprecher sich Schwächen eingestehen kann und der Empfänger einlenkt.
- Kommunizieren Sie nicht nur Negatives. Sagen Sie zwischendurch auch, was Ihnen gut gefällt. Damit bringen Sie Abwechslung in die Ich-Botschaften.
- Vermeiden Sie Worte wie: immer, bisschen oder manchmal. Mit immer würden Sie den Sachverhalt übertreiben und Ihr Gegenüber angreifen. Sagen Sie dagegen in Ihren Ich-Botschaften andauernd: „Es ist ein bisschen schlecht“ oder „Manchmal bin ich damit nicht einverstanden“, machen Sie sich lächerlich. Denn diese abschwächenden Wörter lassen sie unsicher wirken, als würden Sie nicht zu Ihrer Meinung stehen.
- Nutzen Sie Ich-Botschaften, um sich transparent zu machen.

Ein gutes Mitarbeitergespräch ist durch nichts zu ersetzen

Das Mitarbeitergespräch sichert Ihren Unternehmenserfolg. Sie glauben das nicht? Es ist aber so. Das Mitarbeitergespräch dient im Unternehmen dazu, Unternehmensziele im Gespräch zu kommunizieren, darzulegen und gegebenenfalls zu korrigieren. Die Mitarbeiter müssen sich mit ihrem Unternehmen identifizieren können, um erfolgreich im Team arbeiten zu können und so das vorgegebene Ziel zu erreichen. Der Weg zum Ziel: Das Mitarbeitergespräch.

Mitarbeitergespräch vs. Meeting - Gibt es einen Unterschied?

Das Mitarbeitergespräch ist in der Regel nichts anderes als der deutsche Ausdruck für den englischen Begriff Meeting. Mitarbeitergespräche können regelmäßig stattfindende Veranstaltungen sein oder ein besonderes Thema zum Anlass haben. Besonders vor schwierigen Mitarbeitergesprächen ist es empfehlenswert, den geplanten Inhalt und seinen Verlauf vorab zu formulieren.

Jedes Mitarbeitergespräch braucht ein Ziel und sei es nur der wöchentliche Austausch über Neuigkeiten in Ihrem Unternehmen. Ziele könnten allerdings auch wichtige Veränderungen in der Unternehmensstruktur oder im Ablauf sein. Oder natürlich jedes andere Thema. Die Frage, die sich der Gesprächsleiter vor dem Mitarbeitergespräch stellen sollte, ist die Überlegung, welche Informationen die Mitarbeiter erfahren oder verstehen sollen und welche Veränderungen sich daraus für ihn ergeben. Wichtig ist für den Abschluss des Mitarbeitergesprächs auch ein fest definiertes Ziel.

Im Mitarbeitergespräch Meinungen und Informationen austauschen

Ein Mitarbeitergespräch benötigt in der Regel einen Gesprächsleiter. Doch nicht jeder Mitarbeiter ist von sich aus in der Lage, die Gesprächsleitung zu übernehmen. Gute Rhetorik Seminare helfen Ihnen, Ihre Soft-Skills und Fähigkeiten als Moderator auszubauen und mit mehr Selbstvertrauen in Gruppendiskussion und Mitarbeitergespräche zu gehen. Wie Sie ein Mitarbeitergespräch am besten führen können, lernen Sie in unseren Seminaren und Workshops. Wir freuen uns auf Ihren Anruf.

Ein Meeting muss nicht lang und langweilig sein

Der eine schläft, der andere kippelt mit dem Stuhl und wieder ein anderer löst entspannt ein Sudoku-Rätsel. Nein, wir befinden uns nicht in einer Schulklasse, sondern in einem Business-Meeting. Allgemein gelten diese eher als Zeitverschwendung und als notwendiges Übel. Jeder versucht auf seine Art, die Zeit möglichst schnell totzuschlagen.

Denn: Meetings sind zu lang, zu langweilig, zu einseitig und zu chaotisch!

Mögliche Hürden für erfolgreiche Meetings:

Ziel und Thema sind nicht definiert: Es muss von Anfang an klar sein, zu welchem Zweck ein Meeting durchgeführt wird. Er muss allen bekannt sein, die an einem Meeting teilnehmen. So können sich alle vorbereiten und sich eine Meinung bilden.

- Zeit: Meetings sind oft zu lang!

Lösung: Ablauf und Dauer müssen genau geregelt sein. Meetings sollten sich nicht unnötig lange hinziehen. Zwischen kleinen täglichen und wöchentlichen oder monatlichen Treffen muss unterschieden werden.

- Der Einstieg misslingt: Der Anfang entscheidet. Wenn direkt am Anfang das Interesse geweckt wird, sinkt die Gefahr, dass sich Mitarbeiter abwenden. Wer langweilig anfängt, hat keine Chance.

Lösung: Den Teilnehmern einen Überblick über den Ablauf des Meetings verschaffen, z.B. mit Hilfe einer PowerPoint Präsentation.

- Wer redet? Entweder redet einer, alle oder keiner. Wenn der Chef ununterbrochen redet und sein Skript oder seine Präsentation einfach runterliest, ist das ermüdend. Spontaneität und Abwechslung sind gefragt. Wenn alle etwas zu sagen haben, ist das Chaos nicht weit. Unterbrechungen und Durcheinanderreden verhindern jede zielgerichtete Kommunikation. Es kann jedoch auch sein, dass Mitarbeiter eingeschüchtert sind und sich nicht trauen, etwas zu sagen.

Lösung: Präsentationen mit einem Sprecher und Diskussionen sollten sich abwechseln.

- Fehlende Zusammenarbeit: Nur selten wird wirklich effektiv zusammengearbeitet. Oft gibt es von Anfang an Personen, die sich gegenseitig blockieren und vielleicht sogar streiten. Differenzen müssen schnell geklärt werden!

Lösung: Teamcoachings, in denen Probleme diskutiert und geklärt werden.

Ein Meeting muss nicht lang und langweilig sein (2)

- Nicht nur reden, sondern handeln: Viel Geschwafel und zu viele Diskussionen verhindern, dass Themen geklärt und auch umgesetzt werden. Daher sollte jemand eingreifen, wenn von den geplanten Themen abgeschweift wird.

Lösung: Eine Liste machen, auf der anstehende Gesprächspunkte aufgeführt sind. Diese sollten bis zum nächsten Treffen abgearbeitet werden. Wenn die erledigt sind, müssen diese als bearbeitet gekennzeichnet werden.

Überzeugend auftreten und Mitstreiter gewinnen

Überzeugend auftreten will gelernt sein. Nicht nur bei Präsentationen vor Kunden ist es von großer Bedeutung, dass Sie sicher und überzeugend Ihren Mann oder Ihre Frau stehen. Auch unter Kollegen und im Privatleben kann es niemals schaden, überzeugend aufzutreten. Das Buch mit gleichnamigem Titel von Claudia Croos-Müller kann Ihnen helfen, Ihre Glaubwürdigkeit und Kompetenz zu steigern.

Überzeugend auftreten - Souveränität will gelernt sein

Überzeugend auftreten ist nicht ganz so leicht, wie Sie es sich vielleicht vorstellen. „Glaubwürdigkeit, Durchsetzungsfähigkeit und Kompetenz vermitteln wir vor allem über Körpersprache. Was unser Körper aussendet, ist machtvoller als das, was wir sagen oder was in der Bewerbungsmappe steht“, schreibt Claudia Croos-Müller. 90 Prozent nehmen wir Menschen über nonverbale Signale wahr. Grund genug also, sich mit seinem Auftreten in der Öffentlichkeit zu beschäftigen.

Doch woher haben wir diese scheinbare Oberflächlichkeit, dass wir einen Menschen innerhalb weniger Sekunden und möglicherweise noch vor dem ersten gesprochenen Wort in Schubladen packen? Eine Antwort auf diese Frage zu finden, ist sicherlich nicht einfach. Fakt ist jedoch, dass selbst wenn wir überzeugend auftreten, unsere fachliche Kompetenz noch so groß sein kann, wenn sie nicht durch die Körpersprache unterstützt wird. Der Körper schweigt nämlich nie. Sich am Kopf kratzen ist in jeder Situation ein Zeichen von Nervosität und Verzweiflung. Doch wie verhalte ich mich bei einem Bewerbungsgespräch? Was sollen Sie tun, wenn plötzlich die Beine und Hände ein Störfaktor sind und Sie nicht wissen, wohin damit?

Fünf einfache Tipps, um überzeugend aufzutreten

Überzeugend auftreten kann recht einfach sein, wenn Sie die folgenden Tipps beachten:

- Eignen Sie sich ein körperliches und mental bewusstes Auftreten an. Das mag zunächst einfacher klingen als es ist, dennoch vergewissern Sie sich einfach vor jedem Auftritt oder jeder Besprechung, was Sie erreichen wollen und welche Situation Sie erwartet.
- Treten Sie stets ruhig und gelassen in einen Raum ein und suchen Sie sich einen gut sichtbaren Platz.
- Mit einer aufrechten Körperhaltung wirkt Ihr Selbstbewusstsein ausgeprägter und das sorgt für Präsenz. Wenn Sie zusätzlich den Kopf hoch tragen, wirken Stimme und Atmung ebenfalls kraftvoller.
- Unterstützen Sie Ihre eigenen Worte durch eine passende und stimmige Gestik. Übertreiben Sie es aber nicht mit den Gesten, denn das wirkt künstlich.
- Klammern Sie sich nicht an Stehpulte, Armlehnen oder sonstige Gegenstände fest, das wirkt verkrampft – sowohl körperlich als auch mental.

Menschenkenntnis - Wie gut kennen Sie Ihre Mitmenschen?

Menschenkenntnis ist für die eigene Wahrnehmung und den Umgang mit Kollegen und Mitmenschen unerlässlich. Je ausgeprägter Ihre Menschenkenntnis ist, desto besser können Sie auf ansonsten missverständliche Situationen angemessen reagieren. Wie sieht es also mit Ihrer Menschenkenntnis aus?

Menschenkenntnis basiert auf persönlichen Erfahrungen

Menschenkenntnis ist ein langwieriger und nie endender Prozess. Natürlich werden Sie – wie bei jedem anderen Training - mit der Zeit immer besser und lernen, Menschen immer besser einzuschätzen. Das ist vor allem wichtig, wenn die Kommunikation mit Ihren Kollegen im Büro oder Ihren Mitmenschen im Alltag nicht richtig funktioniert. Dennoch wird das Training der Menschenkenntnis nie mit einer Meisterprüfung enden können. Können Sie letztendlich abschätzen, wie genau Ihr Gegenüber in gewissen Situationen tickt?

Wie reagieren Sie beispielsweise wenn ein Kollege Ihnen in einem Meeting immer das Wort abschneidet? Reagieren Sie gar nicht, beschweren Sie sich nach dem Meeting beim Teamleiter oder reagieren Sie direkt? Und wie verhalten Sie sich, wenn ein Kollege bei Ihnen mal so richtig Frust ablassen möchte? Bleiben Sie neutral, haben Sie ein offenes Ohr oder bieten Sie sich sogar als Moderator bei Streitigkeiten an?

Menschenkenntnis setzt sich aus vielen Facetten zusammen

Menschenkenntnis ist wie ein Schatz, der mit jedem neuen Kontakt und jedem Gespräch ein bisschen wertvoller wird. Wer mit vielen Menschen in Kontakt steht, wird ein größeres und vielfältigeres Menschenbild erfahren, als jemand, der nur sehr eingeschränkt kommuniziert und zurückgezogen lebt. Neben den direkten Gesprächen zählen aber auch äußere Merkmale wie Ausdrucksweise, Körpersprache und das Erscheinungsbild zu den wichtigsten Merkmalen. Weitere spannende Beispiele und viele hilfreiche Tipps zum Thema Menschenkenntnis vermitteln wir Ihnen sehr gerne in unseren Seminaren. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf.

Menschenkenntnis - Die Schwierigkeit, andere richtig einzuschätzen

Um erfolgreich miteinander interagieren zu können, müssen wir vor allem in der Lage sein, die Menschen, mit denen wir konfrontiert werden, richtig wahrzunehmen. Die Wahrnehmung anderer ist eine der vorrangigsten und zugleich komplexesten Aufgaben, vor die wir tagtäglich gestellt werden. Woher wissen wir, ob jemand ein wirklich freundlicher Mensch ist oder einfach nur ein gefälliges Wesen hat, ob er arrogant ist oder gerade Grund hat stolz zu sein. Menschen zu kennen, Menschen zu beschreiben, Menschenkenntnis umzusetzen, heißt immer auf mehr als eine Weise zu interpretieren.

Menschenkenntnis als Voraussetzung für die Verhaltensdeutung

Eine Erweiterung und Vertiefung der zur Verhaltensdeutung notwendigen Menschenkenntnis beruht auf folgenden Grunderfordernissen:

1. Schaffung einer theoretischen Basis – Kenntnisse über Gruppendynamik, Kommunikationswissenschaft, Motivpsychologie, Typenlehre
2. Planmäßige Fremdbeobachtung in vielen und unterschiedlichen Situationen
3. Gezielte Selbstbeobachtung zur Ausschaltung bestimmter Störquellen.

Menschenkenntnis – Hauptstörquellen in der Selbstbeobachtung

- Vorurteile – Denkschablonen in Form fest geprägter Vorstellungen von einer bestimmten Berufsgruppe, Bildungsschicht, Rasse beeinträchtigen die aussagekräftige Menschenkenntnis.
- Der Halo-Effekt – eine Bewertungseinstellung, nach der ein Beurteiler alle Merkmale, zu denen er sich persönlich bekennt, oder die er selbst positiv beurteilt, überbewertet und dieses Urteil auf andere Kriterien abfärbt. Der Halo-Effekt beruht auf dem Ruf und dem Image einer Person.
- Das Andorra-Phänomen oder Die sich selbst erfüllende Prophezeiung
- Ein allgemeines Beispiel bildet der Pessimist, der vornehmlich Informationen in sich aufnimmt, die in sein pessimistisches Erwartungsbild passen. Habe ich beispielsweise eine negative Erwartungshaltung zu Beginn eines Gespräches, ist der negative Verlauf des Gespräches quasi vorprogrammiert.
- Falsche Analogieschlüsse – Personen neigen häufig dazu, bestimmte Auswirkungen Ursachen zuzuordnen, die für diese Auswirkungen nicht bestimmend sind. Brillenträger sind intelligent!
- Gegenseitige Verhaltenssteuerung – Ein äußerst autoritärer Führungsstil führt zu einem äußerst unselbständigen Mitarbeiter, der devot nach Vorschrift handelt.
- Projektive Täuschung – sie beruht darauf, dass der Beurteiler bestimmte positive oder negative Erinnerungen an eine ihm bekannte Person auf den zu Beurteilenden projiziert, der hinsichtlich eines bestimmten äußeren Merkmals der bekannten Person gleicht.

Quelle: Praktische Betriebspsychologie, Udo Stopp

Menschenkenntnis - Die Schwierigkeit, andere richtig einzuschätzen (2)

Um erfolgreich miteinander umgehen zu können, müssen wir vor allem in der Lage sein, die Menschen in unserem Umfeld richtig wahr zu nehmen.

Folgende Schwierigkeiten liegen in der Wahrnehmung von Personen.

- wir versuchen verborgene Eigenschaften, Persönlichkeitsmerkmale zu erschließen
- unsere Wahrnehmungen sind immer subjektiv
- unsere Menschenkenntnis wird beeinflusst von Gefühlen, Einstellungen und Motivationen
- wir neigen dazu, Menschen, die uns ähnlich sind, eher positiv wahr zu nehmen

Wir gehen im Allgemeinen ganz selbstverständlich davon aus, dass unsere Einschätzungen anderer Menschen im Großen und Ganzen zutreffend und genau sind. Tun wir recht daran? Ist unsere Wahrnehmung anderer wirklich angemessen? Gibt es Menschen, die andere besonders treffsicher einschätzen können? Kann man diese Urteilsfähigkeit schulen?

Menschenkenntnis - die Überprüfbarkeit unserer Wahrnehmung

Zur Überprüfung der Genauigkeit von Wahrnehmungsurteilen, also zur Überprüfung der Menschenkenntnis, braucht man drei Dinge:

1. eine Präsentationsform des zu beurteilenden Menschen (Beurteilungsziel) = direkte Begegnung; persönliche Dokumente; etc.
2. eine Menge von Wahrnehmungsreaktionen seitens des Beurteilenden = Prognosen; Einschätzung mittels Eigenschaftswortliste; etc.
3. ein Kriterium, anhand dessen wir die Richtigkeit der abgegebenen Urteile überprüfen können = Beurteilung von anderen Personen; objektive psychologische Tests; etc.

Menschenkenntnis – Wahrnehmung von Gefühlen

Menschen bezüglich überdauernder Persönlichkeitsbezüge zu beurteilen, ist ein schwieriges Unterfangen. Oft genügt es aber bereits, wenn wir die momentanen, kurzzeitigen Gefühlsreaktionen unseres Partners richtig wahrnehmen, um die Menschenkenntnis zu optimieren.

Hierbei ist wohl die wichtigste Informationsquelle sein Gesichtsausdruck. Die Schwierigkeit in der Interpretation liegt darin, dass Menschen immer mehrere oder sogar gemischte Emotionen erfahren und kommunizieren können. Die Urteilsgenauigkeit ist also eher gering. Allerdings sind wir in unseren Alltagsinteraktionen so gut wie nie auf den Gesichtsausdruck allein angewiesen. Die ganze Situation, frühere Begegnungen, der bisherige Verlauf der Kommunikation – all das versorgt uns mit zusätzlichen Hinweisen, die uns helfen auch einen gemischten und flüchtigen Gesichtsausdruck zu interpretieren.

Typenlehre – Menschenkenntnis leicht gemacht

Schon immer wurde mit Hilfe von Typologien oder Typenlehre versucht, die Individuen nach bestimmten Merkmalen zu Klassen zusammenzufassen und sie damit von anderen Individuen, die diese Merkmale nicht innehaben, deutlich abzugrenzen. Die Typenlehre unterscheidet im Wesentlichen drei Grundformen:

- Körperbautypen – äußere Erscheinungsformen bilden das grundlegende Unterscheidungskriterium
- Wahrnehmungs- und Erlebnis-Typologien – die Art der inneren Erlebnisform gilt als Unterscheidungskriterium
- Weltanschauungstypologie – Unterscheidungskriterium bildet hierbei die Einstellung, mit der ein Mensch die ihn umgebende Welt erlebt.

Sozialpsychologisch gesehen werden Typen / wird die Typenlehre dadurch bedeutsam, dass sie über die bloße Abgrenzung der Individuen durch bestimmte Merkmal hinaus versuchen, die Auswirkungen dieser Merkmale auf die Verhaltensweisen der Individuen zu analysieren, also das Verhalten der einzelnen Merkmalsträger in Grenzen vorhersehbar zu machen.

Typenlehre – Konstitutionstypenlehre von Kretschmer

Kretschmer unterscheidet drei Haupttypen, gemäß der Typenlehre. Nach Kretschmer's Typenlehre lässt sich der äußeren Konstitution des Menschen derart vornehmen, dass der Körperbau des Menschen in Beziehung zu bestimmten charakteriologischen Eigenschaften gesetzt wird.

| Körperbautyp | Körperliche Eigenschaft | Charaktereigenschaft |
|--------------|--|--|
| Leptosom | Schmal, hochaufgeschossen, langer und flacher Brustkorb, magere Arme, zarte und feingliedrige Hände, schlanke Beine, scharf geschnittenes Profil | Scheu und empfindsam, fade und langweilig, kalt und nüchtern, kleinlich und pedantisch, aber auch künstlich heiter, zynisch und spöttisch, brutal |
| Pykniker | Gedrungener Körperbau, weiches und breites Gesicht, kurzer und dicker Hals, weiche und rundliche Hände, geringe Schulterbreite, großer Brustumfang | Leicht erregbar, schnell wechselnde Stimmungen, ungehemmt, gesellig, redselig, witzig, betriebsam, freundlich sentimental, melancholisch |
| Athletiker | Kräftige Muskeln, breite Schultern, fester und starker Brustkorb, grober Knochenbau, große Hände und Füße, Nase und Unterkiefer kräftig entwickelt | Ruhige Bedächtigkeit, Unerschütterlichkeit in erregenden Situationen, kurze Affektexplosionen, seelisch stabil, nicht sehr wendig im Denken und Fühlen |

Typenlehre – Menschenkenntnis leicht gemacht (2)

Typenlehre - Kritik

Da die bestehende Typenlehre in der Regel nur von 2 – 3 Grundtypen ausgehen, die durch einige Merkmale ausgezeichnet sind, welche sich in typenspezifischen Verhaltensweisen auswirken, ergeben sich einige Ansatzpunkte zur Kritik:

- Aus einer Beschränkung auf eine derart geringe Zahl unterschiedlicher Typen folgt zwangsläufig, dass diese Typen so weit gehalten sein müssen, dass die Aussagekraft leidet.
- Zur exakten Typenbestimmung werden zu wenig unterschiedliche Merkmale herangezogen, es fehlt also an einer genügenden Mehrmalsdifferenzierung.
- Da jede Typologie von wenigen markanten Merkmalen her aufgebaut ist, können sich verschiedene Typologien durchaus überschneiden.

Diese Kritikpunkte verdeutlichen, dass eine eindeutige Festlegung eines Menschen auf einen bestimmten, durch wenige Merkmale erfassbaren Grundtyp nicht möglich ist.