

Günther • Sperber

Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer

Psychologische und organisatorische
Durchführung von Trainingsseminaren

4. Auflage

 reinhardt

Ullrich Günther
Wolfram Sperber

Handbuch für Kommunikations- und Verhaltenstrainer

Psychologische und organisatorische
Durchführung von Trainingsseminaren

4., aktualisierte und erweiterte Auflage

Ernst Reinhardt Verlag München Basel

Prof. Dr. *Ulrich Gütber*, Lüneburg, lehrt Wirtschaftspsychologie an der Leuphana Universität Lüneburg, ist daneben freiberuflich im In- und Ausland in der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung tätig.

Dr. *Wolfram Sperber*, Berlin, studierte Musik und Psychologie, war in der Intelligenzforschung sowie als Psychotherapeut tätig und promovierte über Praktische Intelligenz. Er arbeitet in der Personal- und Organisationsentwicklung und als Hochschuldozent.

Hinweis: Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnungen nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

ISBN 978-3-497-01949-6

4. Auflage

© 2008 by Ernst Reinhardt, GmbH & Co KG, Verlag, München

Dieses Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung der Ernst Reinhardt GmbH & Co KG, München, unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen in andere Sprachen, Mikroverfilmungen und für die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Printed in Germany

Reihenkonzeption Umschlag: Oliver Linke, Augsburg

Satz: ew print & medien service gmbh, Würzburg

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Ernst Reinhardt Verlag, Kemnatenstr. 46, D-80639 München

Net: www.reinhardt-verlag.de E-Mail: info@reinhardt-verlag.de

Inhalt

Hinweis zur Benutzung dieses Buches	5
1 Einleitung	11
1.1 Die Wissenschaftler und die Praktiker	11
1.2 Einstellungen oder Verhalten ändern?	14
1.3 Psychologie und Logik	15
1.4 Kooperatives und konkurrenzorientiertes Verhalten	16
1.5 Sozialtechnik und Sozialethik	16
1.6 Zum Programm und Aufbau des Buches	17

TEIL A Standardbausteine für Kommunikations- und Rhetorikseminare

2 Verbo(r)gene Botschaften?	22
2.1 Aspekte der Kommunikation: ein Modell	22
2.1.1 Inhalt und Beziehung	24
2.1.2 Selbstoffenbarung und Appell	26
2.1.3 Gemeintes und Verstandenes	27
2.1.4 Typische Störungen	28
2.2 Übung: „Psychologischer Schnelltest“ – Urteilsgewissheit ..	34
2.3 Übung: „Stille Post“ – Grenzen und Filter in Wahrnehmung und Gedächtnis	37
2.4 Übung: „Stühle rücken“ – präzise instruieren, genau zuhören und ausführen	41
2.5 Übung: „Die vier Seiten der Nachricht“ – Bedeutungsanalysen	43
2.6 Übung: „Der kontrollierte Dialog“ – verständlich formulieren, genau zuhören und wiedergeben ..	49
2.7 Übung: „Alter Ego“ – Einfühlen lernen und Verstehen ausdrücken	53
3 Rückmeldung – Information, die lernen lässt	61
3.1 Soziale Rückmeldung	61
3.2 Regeln für konstruktive Rückmeldung	65

3.3	Übung: Rückmeldung geben und annehmen im Rahmen einer Diskussionsübung	68
3.4	Übung: Personbezogene Partnerrückmeldung	71
3.5	Übung: „Das 7-Rollen-Spiel“ – projektive personbezogene Rückmeldung	73
4	Stress, Selbstsicherheit und Stressbewältigung	78
4.1	Anforderung und Können	78
4.2	Besorgtheit und Aufgeregtheit: sechs Strategien, um soziale Anforderungssituationen besser zu meistern	82
4.3	Anspruch, Leistung und Selbstbild: Sie werden selbstsicher, indem Sie sich als erfolgreich erleben	88
4.4	Über den Umgang mit Missbilligung	91
4.5	Merkmale selbstsicheren Verhaltens im Gespräch	94
4.6	Übung: „Cocktailparty I“ – sich in ein Gespräch einschalten	100
4.7	Übung: „Cocktailparty II“ – sich nicht unterbrechen lassen	101
4.8	Übung: Stress und Rechtfertigungsinterview	103
4.9	Übung: Selbstsicherheitsübungen in realen Alltagssituationen	107
4.10	Übung: Stress und Entspannung	108
5	Logik, Argumentation und rhetorischer Bluff	110
5.1	Einleitung	110
5.2	Logik der Argumentation	110
5.2.1	Logische Grundmuster	111
5.2.2	Übung: Argumentationen analysieren und angreifen	114
5.2.3	Übung: Eigene Argumente finden und ordnen	114
5.2.4	Übung: Schlagfertiger Austausch von Argumenten	116
5.3	Argumente organisieren	116
5.3.1	Einige logische Grundbegriffe	117
5.3.2	Der Fünf-Satz und seine Varianten	120
5.3.3	Übung: Der Fünf-Satz im Seminar	127
5.4	Soziales Umfeld und Überzeugungskraft von Argumenten ..	128
5.5	Rhetorische Tricks und ihre Abwehr	130
5.5.1	Der Sender macht sich wichtig: Beeindrucken	131
5.5.2	Pseudoplausibilität der Nachricht: Suggestionstechniken ...	133
5.5.3	Zuckerbrot und Peitsche für den Empfänger: Belohnung und Bestrafung	137
5.5.4	Übung: Reaktionen auf rhetorische Scheinargumente	141
6	Diskussion, Besprechung und ihre Leitung	143
6.1	Die sachlich-logische Dimension: die entscheidenden Weichenstellungen für einen effizienten Ablauf	143

6.2	Die soziale Dimension: Analyse und Steuerung des Gruppenprozesses	148
6.3	Anwendung auf die Leitung von Besprechungen und Konferenzen	151
6.3.1	Die Aufgaben eines Besprechungsleiters	151
6.3.2	Vorbereitung einer Besprechung	152
6.3.3	Durchführung einer Besprechung	153
6.4	Übung: „Presseinterview und Redaktionskonferenz“	155
6.5	Übung: „Englische Debatte“	158
6.6	Übung: „Gründung einer Kneipe mit Kulturprogramm“	159
6.7	Übung: „Konferenz-Zoo“ – über den Umgang mit schwierigen Teilnehmern	161
6.8	Übung: „Besprechungsleitung nach einem Bericht“	166
7	Rede, Vortrag und Präsentation	168
7.1	Verständlich reden	170
7.2	Der Umgang mit Zwischenrufen und das Geheimnis der Schlagfertigkeit	175
7.3	Übung: Kurzrede und Replik	180
7.4	Einen Vortrag halten oder präsentieren – praktische Tipps ...	191
7.4.1	Vorbereitung und Durchführung eines Vortrags	191
7.4.2	Visualisierungsmedien: Vor- und Nachteile	195
7.4.3	Gestaltung und Verwendung von Folien (OH und Computer)	197
7.4.4	Anmerkungen zur Präsentationstechnik	199
8	Gesprächssteuerung aus der schwächeren Position: Prüfungs- und Bewerbungsgespräche	202
8.1	Das Prüfungsgespräch	202
8.1.1	Zeitplanung und Arbeitsstörungen bei der Prüfungsvorbereitung	202
8.1.2	Wie man als Prüfling das Prüfungsgespräch steuern kann	205
8.2	Das Bewerbungsgespräch	212
8.2.1	Personwahrnehmung, Wahrnehmungsverzerrung und ihre Bedeutung für das Bewerbungsgespräch	212
8.2.2	Fragen im Bewerbungsgespräch und Antwortstrategien	220
8.2.3	Übung: Zeitungsinserat Stellengesuch	230
8.2.4	Übung: Bewerbungsschreiben	232
8.2.5	Übung: Kritische Fragen im Vorstellungsgespräch	232
8.2.6	Übung: Rollenspiele „Bewerbungsgespräche nach realen Stellenangeboten“	233

9	Interessen und ihre Verhandlung	235
9.1	Von Anforderungen der Situation zu Verhandlungskonzepten	237
9.1.1	Eine hochkomplexe Situation	238
9.1.2	Anforderungen an Verhandler	239
9.1.3	Paradigmen und Konzepte des Verhandeln	240
9.2	Vorbereitung einer Verhandlung	245
9.3	Für die Praxis des Verhandeln: zwölf Leitlinien	247
9.4	Nachbereitung einer Verhandlung	263
9.5	Planspiel: Verhandlung vor der Schiedsstelle des Kfz-Handwerks	263
9.6	Planspiel: Hausversammlung „Hofbegrünung“	268

TEIL B Didaktik, Methodik und Organisation
der Seminardurchführung

10	Leitfaden zur Seminardurchführung	280
10.1	Zeitstruktur	280
10.2	Seminaraufbau und -dramaturgie	282
10.3	Seminareröffnung und Programmvorstellung	289
10.4	Teilnehmerbezogene Bedarfsermittlung, Feinplanung und individualisierte Aufgabenzuweisung	292
10.5	Seminarmanagement: Führung, Konflikt und starke Gefühle	295
10.6	Methoden der Gruppenarbeit	302
10.6.1	Die Arbeit mit dem Plenum	304
10.6.2	Die Arbeit mit Kleingruppen	306
10.7	Team-Teaching	312
10.8	Seminarabschluss	318
11	Rollenspiel-Methodik: soziales Lernen organisieren	322
11.1	Methodische Varianten und eine Standortbestimmung	323
11.2	Fragen, Zweifel und Widerstände	324
11.3	Die Komplexität sozialen Lernens	329
11.4	Die Konstruktion der Lernsituation: Planung, Durchführung, Auswertung	331
11.5	Möglichkeiten einer weiterführenden personbezogenen Auswertung (mit Fallbeispiel)	336
	Literatur	345
	Sachregister	351

Hinweise zur Benutzung des Buches

Zur schnelleren Orientierung wurden in den Randspalten Pictogramme benutzt, die folgende Bedeutung haben



Literaturempfehlung



Begriffserklärung, Definition



Pro und Contra, Kritik



Fallbeispiel



Forschungen, Studien



**Fragen zur Wiederholung
am Ende der Kapitel**



**Übungsaufgaben
am Ende der Kapitel**

1 Einleitung

Viele Bücher behandeln Themen wie Gesprächsführung, Redetraining, Kommunikation usw. (zur Kategorisierung vgl. Günther/Halm 1981). Uns ist aufgefallen, dass sich in mehrererlei Hinsicht jeweils zwei Gruppen unterscheiden lassen, die kaum etwas miteinander zu tun haben. Daraus resultieren leicht Einseitigkeiten. Wie diese Einseitigkeiten aussehen und welche Gründe es dafür geben mag, wollen wir im Folgenden untersuchen.

1.1 Die Wissenschaftler und die Praktiker

Zwei Typen von Büchern sind sofort offensichtlich: Dies sind – zugespitzt formuliert – wissenschaftliche Bücher ohne praktische Umsetzungen und praxisbezogene Bücher ohne wissenschaftliche Basis. Diese Zwei-Welten-Trennung kann so weit gehen, dass ein und derselbe Autor in der ersten Hälfte seines Buches wissenschaftliche Ansätze entwickelt und in der zweiten Hälfte ohne Bezug dazu praktische Rhetorikempfehlungen gibt, so z. B. in dem Rhetorikklassiker von Frank-Böhringer (1963). Dabei gibt es durchaus eine Reihe von wissenschaftlichen Disziplinen, die zum Thema Kommunikation und Rhetorik etwas beisteuern können, vor allem:

- Psychologie (etwa Sozial-, insbesondere Kommunikationspsychologie, Denkpsychologie sowie pädagogische und klinische Psychologie)
- Philosophie (u. a. Erkenntnistheorie, Logik, Argumentation, Diskursmodelle, Ethik)
- Literatur- und Sprachwissenschaft/Linguistik (u. a. klassische Rhetorik, Sprachstrukturen, Rezeptionsforschung)
- politische Wissenschaft/Soziologie, Organisationswissenschaft (u. a. Analyse konkreter gesellschaftlicher und organisationaler Machtstrukturen, die den Rahmen für zwischenmenschliche Kommunikation abgeben)

**Beiträge
verschiedener
Disziplinen**



Wenn so viele Wissenschaftler in Bereichen theoretisch arbeiten, die für die alltägliche Kommunikation prinzipiell bedeutsam sein sollten, warum leisten sie dann so selten Beiträge für die konkrete Praxis?

Viele Wissenschaftler (besonders in den Sozial- und Geisteswissenschaften, mit denen wir es ja hier zu tun haben) finden ihre Arbeit nicht etwa deshalb gut, weil sie etwas außerwissenschaftlich, d. h. praktisch Nützliches tun. Das tun sie auch häufig nicht. Sondern sie finden ihre Arbeit und sich gut, wenn sie Anerkennung von ihren Fachkollegen bekommen (vgl. z. B. den Wissenschaftssoziologen Merton 1972). Die Anerkennung bekommen sie, wenn sie ihr wissenschaftliches Handwerkszeug, also ihre fachspezifischen Forschungsmethoden erfolgreich anwenden. Die empirischen Wissenschaften sehen ihre Aufgabe darin, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge herauszufinden. Solche Kausalbeziehungen lassen sich jedoch in der Regel nur nachweisen, wenn man verschiedene mögliche Einflussgrößen kontrollieren und sie ebenso wie die Wirkungsgrößen unabhängig voneinander erfassen kann. Am besten geht dies in der Regel in einer künstlichen Laborsituation, am schlechtesten im normalen Alltag. Deshalb sind die so gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnisse (Theorien) auch nicht so ohne Weiteres auf die Praxis anwendbar. Jeder Medizin-, Wirtschafts- oder Lehrerstudent, der die Ergebnisse seines Faches bestens gelernt hat und trotzdem beim Berufseintritt in einer Erste-Hilfe-Ambulanz, einem Büro oder einem Klassenzimmer ziemlich hilflos dasteht, kann das bestätigen. Zu einer erfolgreichen wissenschaftlich geleiteten Praxis gehören zusätzlich spezielle, wissenschaftlich schwer fassbare Praktikerkenntnisse, über die „reine Wissenschaftler“ kaum verfügen. Dies ermutigt sie nicht gerade – neben der geringen wissenschaftlichen Anerkennung –, sich in die unsicheren Gefilde der Praxis zu begeben.

Bei „reinen Praktikern“ (das sind Leute, die sich vor allem durch ihre eigene Praxis Kenntnisse über Kommunikation und Rhetorik angeeignet haben und diese Kenntnisse in Büchern mitteilen) gibt es das umgekehrte Problem: Sie wissen offenbar ganz genau, was in der alltäglichen Praxis richtig ist. Zumindest sind sie sich dessen subjektiv gewiss. Diese Praktikerregeln sind aber nicht selten trivial oder so vage formuliert, dass davon sehr Unterschiedliches auf den konkreten Fall passen könnte. Eine systematische empirische, also wissenschaftliche Überprüfung dieses Praktikerwissens fehlt (was auch nicht so einfach zu machen ist). Der Bezug zu wissenschaftlichen Erkenntnissen ist in

diesen Praktikerbüchern in der Regel minimal, oberflächlich oder fehlt schlicht. Die geringe Beachtung wissenschaftlicher Erkenntnisse schließt selbstverständlich nicht aus, dass diese Bücher z.T. recht plausible Vorschläge enthalten können. Manchmal fehlt es aber auch ihnen (ebenso wie der wissenschaftlichen Literatur) an praktischen Übungsvorschlägen, die Wege zur Erreichung der Verhaltensziele aufzeigen.

Weil wir selbst Grenzgänger zwischen den Lagern der Wissenschaftler und der Praktiker sind, ist bei uns das Interesse entstanden, die Kenntnisse und Erfahrungen, über die wir auf beiden Ebenen verfügen, in einer leicht verständlichen Sprache zusammenzubringen. Dabei sollte klar sein: Manches, was wir als Praktiker empfehlen, ist nicht durch wissenschaftliche Erkenntnisse angeregt. Und unsere persönlichen Wertorientierungen und Vorlieben gehen hier selbstverständlich auch mit ein. Wir wollen an dieser Stelle unsere eigene Position zu der Frage darstellen: Welche Bedeutung hat die Wissenschaft für die Trainerpraxis?

1. Praktisches menschliches Handeln, sei es als Psychotherapeut, Lehrer, Fußballtrainer, Mutter/Vater, lässt sich nicht vollständig von wissenschaftlichen Erkenntnissen ableiten. Dazu fehlt schon eine Voraussetzung: dass nämlich innerhalb einer Wissenschaft die Wissenschaftler sich einig sind, was den gesicherten Erkenntnisbestand ihrer Disziplin ausmacht. Ein Blick in die Wissenschaften vom menschlichen Verhalten zeigt uns das Fehlen dieser Voraussetzung im strikten Sinne. Allerdings gibt es eine Reihe von Theorien und empirischen Befunden, die weitgehend anerkannt werden.
2. Selbst wenn diese Voraussetzung gegeben wäre, ergibt sich schon das nächste Problem: Wegen der Ungenauigkeit oder des Fehlens von Zuordnungsregeln zwischen Theorie- und Beobachtungssprache lassen sich zu einer gegebenen Praxis (hier Verhaltenstraining) unterschiedliche theoretische Begründungen angeben. Umgekehrt kann man aus einer Theorie sehr unterschiedliche, evtl. sogar entgegengesetzte Schlüsse für die Praxis ziehen (Günther 2000).
3. Weiterhin muss man im praktischen Leben viele Entscheidungen treffen, zu denen keine wissenschaftlichen Aussagen vorliegen.
4. Schließlich enthält praktisches Handeln immer einen Bezug auf Werthaltungen. Nach gängiger wissenschaftstheoretischer Überzeugung können Werte aber wissenschaftlich nicht begründet werden.

**Grenzen der
Wissenschaft**

**Beiträge der
Wissenschaft**

Ist deshalb die Wissenschaft unnütz? Leistet sie keinen Beitrag zur Lösung praktischer Aufgaben, wie sie in Verhaltenstrainingsseminaren zu meistern sind?

Wir hoffen, dass wir Sie in den folgenden Kapiteln vom Gegenteil überzeugen können. Wissenschaftler liefern eine Vielzahl von systematischen Untersuchungen, die in ihrer Genauigkeit der Alltagsbeobachtung überlegen sind. Verhaltenswissenschaftler entwickeln u. a. auch Theorien über menschliches Verhalten, die sich als Leitlinien für die Durchführung von Seminaren nutzen lassen.

Also: Die Wissenschaften liefern wichtige theoretische und empirische Beiträge, aber sie sind unvollständig für das konkrete Handeln im Seminar. Man ist zusätzlich auf praktisch erworbenes Wissen angewiesen, muss in jeder Situation neue ungewisse Einschätzungen vornehmen. Die Verbindung von wissenschaftlichen Basiskenntnissen, kritisch-reflektiertem Praktikerwissen und hoher Konzentration in der konkreten Seminarsituation sollte eine gute Mischung für eine erfolgreiche Trainertätigkeit sein.

1.2 Einstellungen oder Verhalten ändern?

Zwei andere gegensätzliche Positionen werden oft mit „Alleinvertretungsanspruch“ verkündet.

**Einstellungen und
Kommunikations-
wirkung**

Die erste Meinung lautet: Für die überzeugende Wirkung in Gespräch und Rede komme es eigentlich nur auf die „inneren“ Einstellungen an. Wenn jemand z. B. selbstunsicher sei, nutze es ihm nichts, etwa Gestik oder Mimik zu verbessern, das wäre bloße Fassadenkosmetik. Wichtig für ihn sei dagegen, die Einstellungen zur eigenen Person (zu seiner Umwelt) zu ändern.

Wir halten das nur für teilweise richtig. Denn: Meine Einstellungen zu meiner Person werden in hohem Maße dadurch beeinflusst, wie andere mich wahrnehmen, bzw. wie ich glaube, dass sie mich wahrnehmen. Wenn ich also durch mein Verhalten, meine Selbstdarstellung einen veränderten Eindruck hervorrufe, wird das über die Reaktionen der Mitmenschen auch meine Einstellungen zu mir selbst ändern.

**Verhaltens-
techniken und
Kommunikations-
wirkung**

Die zweite Meinung lautet: Es komme letztlich auf das an, was man konkret könne, was man an Verhalten an den Tag lege, welche Kompetenzen man habe. Was in einem Menschen vor sich gehe, sei ohnehin zu vielschichtig und kompliziert, als dass es kurzfristig zu ändern sei. Um soziale, insbesondere kommunikative Fähigkeiten oder Kompetenzen zu verbessern, solle

man sich auf das direkt beobachtbare Verhalten konzentrieren, wie z. B. Redeaufbau, Argumentationstechniken, Mimik und Gestik.

Auch diese Position halten wir für verkürzt. Denn: Unser Verhalten wird durch unsere Einstellungen mitbedingt. Beispiele finden sich in problematischen Psychomechanismen, die sich relativ einfach aufzeigen lassen, etwa der Programmierung von „Miss-erfolgen“ durch ein überhöhtes Anspruchsniveau (vgl. Kap. 4).

Entsprechend finden sich in der vorliegenden Literatur einmal solche Bücher, die sich vorwiegend mit Einstellungen beschäftigen (über Encounter, Selbsterfahrung usw.), und solche, die sich auf das äußere Verhalten konzentrieren (in der Regel die Rhetorikbücher im engeren Sinne). Wir werden in diesem Buch beide Seiten in den einzelnen Kapiteln in unterschiedlichem Ausmaß ansprechen.

1.3 Psychologie und Logik

Eine andere Unterscheidung ist die zwischen Psychologie und Logik. Manche Autoren konzentrieren sich ganz auf die psychologische, speziell emotionale Wirkung von Gesprächs- und Redebeiträgen (z. B. Schwäbisch/Siems 1997 und andere „sensitivitätsorientierte“ Bücher), andere wiederum nur auf die logische Struktur (vgl. etwa Naess 1975; Savigny 1976; 1993; Toulmin 1995: Der Anspruch dieser Wissenschaftler, die sich erfreulicherweise auch auf Alltagssprache beziehen, scheint über die Analyse logischer Strukturen in der Sprache nicht hinauszugehen). Wir kennen in diesem Zusammenhang zwei Typen von Rednern, die die Mängel beider Ansätze demonstrieren:

- einmal den argumentativ und logisch guten, aber langweiligen und rhetorisch unwirksamen Redner (man denke etwa an manche Fachleute, die zwar kompetent, aber sehr ermüdend sprechen) **der logisch präzise Langweiler**
- zum andern den rhetorisch überzeugenden, aber inhaltsleeren, evtl. gar unlogischen Redner (wie derjenige Pfarrer, dessen erbauliche Predigt ans Herz geht, bei der man hinterher aber nicht mehr wiedergeben kann, was eigentlich gesagt wurde) **der rhetorisch wirkungsvolle Schwafler**

Positiv formuliert: Der erste Rednertyp vertraut eher auf die Kraft des Argumentes, die Geschlossenheit und Prägnanz der

Inhalte und ihrer Darstellung, der zweite auf Gefühle, Bedürfnisse und Interessen der Zuhörer. Rhetorik als „angewandte Hörerpsychologie“ (vgl. Kap. 7) will beide Dimensionen berücksichtigen.

1.4 Kooperatives und konkurrenzorientiertes Verhalten

Harmonie und Streit

Wir können nicht davon ausgehen, dass alle Menschen ständig lieb und freundlich zu uns sind. Man betrachte die im Vergleich zur Alltagswirklichkeit trügerische Friede-Freude-Eierkuchen-Mentalität mancher Kommunikationsseminare und der entsprechenden Literatur, in der bisweilen der Eindruck entsteht, dass eine Konfliktregelung mit genügend gutem Willen schon zur gütlichen Einigung führen müsse. Umgekehrt ist es genauso falsch, dauernd mit Angriffen und Betrugsmanövern zu rechnen. Diesen Eindruck gewinnt man manchmal in Lehrbüchern der Eristik, d. h. der „Streitkunst“ (vgl. Rother 1988; Schopenhauer 1996). Es gibt beide sozialen Kontexte; viele Gruppensituationen (und auch Beziehungen zwischen einzelnen Gruppenmitgliedern) variieren zwischen solchen Extremen. Deshalb sollte unser Repertoire sowohl Verhaltensweisen für Wettstreit und Durchsetzung als auch für Kooperation enthalten.

Wir gehen in diesem Buch bevorzugt auf die Perspektive des Kommunikationsteilnehmers ein, der in der jeweiligen Situation die „schlechteren Karten“ hat, sei es durch ein negatives Selbstbild (Selbstunsicherheit) oder durch die soziale Rolle (z. B. Prüfling, Bewerber, Untergebener). Die „schlechteren Karten“ verursachen in der Regel Stress. Sich aber aus einer schwierigen Ausgangslage heraus erfolgreich zu verhalten, das ist das Kunststück und nicht umgekehrt.

1.5 Sozialtechnik und Sozialethik

Der Abteilungsleiter eines Betriebes wollte im Trainingsseminar lernen, wie er seine Untergebenen besser „zur Minna“ machen kann. Das ist ein Fall, bei dem wir vorrangig darauf achten mussten, dass nicht einfach Sozialtechniken übernommen, sondern die normativen Voraussetzungen des Teilnehmers und die Handlungskonsequenzen diskutiert wurden, also seine „Führungsphilosophie“ tendenziell verändert wurde.

Man kann Kommunikationsfertigkeiten nicht ohne Wertbezug vermitteln. (Dies diskutieren und berücksichtigen viele Autoren von Rhetorikbüchern anscheinend nicht.) Viele Lernziele erscheinen uns zwar in der Regel unproblematisch (etwa vor Gruppen reden können, sich verständlich ausdrücken usw.), aber nichtsdestotrotz sind auch hier Wertbezüge enthalten, die es zu reflektieren und zu problematisieren gilt. Wir finden es allerdings überzogen, alles, was sich eventuell missbräuchlich anwenden ließe, „unter Verschluss“ zu halten.

Wertbezug

Wissenschaft kann aus sich heraus verbindliche Wertaussagen nicht begründen. Aber man kann und sollte wertorientierte Voraussetzungen und Konsequenzen bestimmter Verhaltensweisen benennen. Das wollen wir in diesem Buch versuchen und unsere eigenen normativen Vorstellungen erläutern.

Nur über ideale Kommunikationssituationen zu theoretisieren, wie das manche „Philosophen“ machen (Stichwort „Diskursmodelle“), hilft für die soziale Praxis allerdings wenig. Wenn Kommunikations- und Rhetoriktraining auch als kompensatorische (d. h. Nachteile ausgleichende) Bildungsarbeit verstanden wird, um sich gegen Bevormundung, Übertölpelung usw. zur Wehr setzen zu können, dann sind auch konkrete Fähigkeiten zu vermitteln und nicht nur Idealvorstellungen über optimale Kommunikationsweisen.

1.6 Zum Programm und Aufbau des Buches

Zusammengefasst wollen wir

- wissenschaftliche Erkenntnisse und Praktikerwissen,
- innere Einstellungen und äußeres Verhalten,
- Psychologie und Logik,
- kooperatives und kompetitives Verhalten,
- Sozialtechniken und Sozialethik

als Komplemente behandeln, als sich ergänzende Teile, die erst zusammen eine Ganzheit ergeben.

In *Teil A* dieses Buches werden Standardbausteine für Kommunikations- und Rhetorikseminare vorgestellt: Nach den grundlegenden Bereichen in den ersten beiden Kapiteln kommen wir zu komplexeren und speziellen Situationen. Das sind in der Reihenfolge die Themenbereiche: Kommunikation, Rückmeldung, Selbstsicherheit, Argumentation, Diskussion, Rede

Standardbausteine

und Vortrag, Prüfungs- und Bewerbungsgespräch sowie Verhandlung. Die Kapitel enthalten jeweils einen theoretischen und einen praktischen Teil, in dem verschiedene Übungen detailliert beschrieben werden. Diese Texte dienen einerseits dem Hintergrundwissen des Trainers. Andererseits wenden sie sich direkt an den Seminarteilnehmer; der Trainer kann die Texte bei Bedarf als Ganzes oder auszugsweise den Teilnehmern ohne Überarbeitung zur Verfügung stellen.

**Durchführungs-
leitfaden**

Teil B vermittelt einen Leitfaden für die Durchführung von Trainingsseminaren unabhängig von speziellen Seminarinhalten. Der Trainer erhält hier eine allgemeine Einführung und einen Leitfaden für die organisatorische, didaktische und psychologische Vorbereitung und Durchführung von Seminaren.

Das Buch nennen wir „Handbuch“, weil es (besonders angehenden) Trainern in den verschiedenen Phasen der inhaltlichen und methodischen Vorbereitung und Durchführung eines Seminars zur Hand sein sollte, um Anregungen zu geben und als Nachschlagewerk zur Verfügung zu stehen.

Die Autoren haben eine große Zahl von Seminaren gemeinsam durchgeführt, sich gegenseitig viele Anregungen gegeben und Konzepte und Auffassungen zusammen weiterentwickelt. An fast allen Themen dieses Buches sind wir deshalb gemeinsam beteiligt. Im Zuge einer Arbeitsteilung zeichnen jedoch hauptverantwortlich U. G. für Kap. 1, 4, 5 (außer 5.3), 6 (außer 6.7), 8, 10 (außer 10.6 und 10.7) und W. S. für Kap. 2, 3, 5.3, 6.7, 7, 9, 10.6, 10.7, 11.

Wir danken den Kollegen, Freunden und Studierenden, die das Manuskript oder Teile davon kritisch kommentiert haben, und last, but not least den Seminarteilnehmern für zahlreiche Einfälle und Anregungen.

**Adressaten des
Buches**

Unser Buch wendet sich an

- angehende Kommunikations- und Rhetoriktrainer, die sich das professionelle Handwerkszeug aneignen wollen und u. a. konkrete Anleitungen für typische Übungen brauchen;
- Dozenten und Trainer aus dem Kommunikations- und Rhetorikbereich, die ihre theoretischen Kenntnisse erweitern und neue Übungen oder Übungsvarianten kennenlernen möchten;
- Lehrer, die in den Deutschunterricht oder andere Fächer rhetorische und kommunikationspsychologische Inhalte einbeziehen möchten;
- Sozial- und Sprachwissenschaftler, die in diesem Gebiet an praktischer Anwendung interessiert sind;

- interessierte Leser, die durch Lektüre oder gemeinsames Üben und Besprechen in Gruppen ihre Gesprächs- und Redefertigkeit verbessern wollen.

Über Leserzuschriften (z. B. per E-Mail an den Verlag) freuen wir uns; für Anfragen stehen wir gern zur Verfügung.



Teil A

**Standardbausteine
für Kommunikations- und
Rhetorikseminare**

2 Verbo(r)gene Botschaften?

Kommunikation ist das ureigenste Thema dieses Buches. Alle Gesprächsfertigkeiten und alle angewandte Rhetorik sind nur Untergebiete davon. Jeder Mensch hat gewisse Vorstellungen, wie die Menschen sind, wie der andere funktioniert, aber auch wie er selbst ist.

Alltagstheorien



Für diese „Alltagstheorien“ (die nicht wissenschaftlich, „richtig“, widerspruchsfrei, ja nicht einmal bewusst sein müssen) interessiert sich auch die Psychologie selbst: Das Kommunikationsverhalten hängt von solchen Vorstellungen ab. Vor der Beschäftigung mit angewandter Rhetorik im engeren Sinne wenden wir uns deshalb der menschlichen Kommunikation zu.

In der Kommunikationswissenschaft sind Modelle von Struktur und Prozess der Kommunikation entworfen worden. Wir orientieren uns im Folgenden an Friedemann Schulz von Thun (in Fittkau et al. 1994 sowie u. a. 2007), das eine Weiterentwicklung der Modelle von Bühler (1934) und Watzlawick (z. B. 1996) darstellt. Es eignet sich zur Ableitung und Einordnung praktischer Übungen zur Entwicklung der Kommunikationsfähigkeit, wie sie in den Abschnitten 2.2 bis 2.7 beschrieben werden.

2.1 Aspekte der Kommunikation: ein Modell

Kommunikation ist der Austausch von Nachrichten. Eine Nachricht ist eine bedeutungshaltige Botschaft, die von jemandem ausgesandt wird („Sender“), von jemandem empfangen wird („Empfänger“) und die immer in einer bestimmten Weise „codiert“ ist, d. h., sie muss aus Zeichen bestehen. Solche Codes können die deutsche Sprache, die Druckschrift, aber auch eine Geste, ein Gesichtsausdruck oder anderes mehr sein. Nachrichten können also auf verschiedenen „Kanälen“ gesendet und empfangen werden: Gesprochenes wird gehört, Gezeigtes oder Geschriebenes gesehen, Berührungen werden gespürt usw. All das sind in diesem Sinne „Nachrichten“, die kommuniziert werden können. Paul Watzlawick sagt, es sei unmöglich, nicht zu

kommunizieren! Damit wird auch „Schweigen“ zu einer Nachricht. (Wir wissen, dass es sehr bedeutungsvoll sein kann.)

Was und wie groß eine Nachricht ist, ist nicht festgelegt und hängt von der Betrachtungsweise ab: Ein „Hm“ kann bereits eine sein, oder auch dieses ganze Buch. Solange jeweils nur einer etwas sendet, handelt es sich um eine „einseitige“ Kommunikation. Sie wird „mehrseitig“ und „vollständig“, wenn eine „Antwort“ erfolgt: eine Entgegnung, eine Frage, ein Nicken, ein Leserbrief, aber auch wieder ein Schweigen.

Wird der Empfänger einer Nachricht selbst zu einem Sender, indem er auf das antwortet, was er verstanden hat, spricht man von „Rückmeldung“ (Feedback; vgl. Kap. 3): Ein Rückkopplungskreis schließt sich, ein Dialog entsteht.

Verstehen

Es setzt Wahrnehmen voraus, aber auch die Kenntnis des „Codes“ der Nachricht. In der Türkei würde ich den verbalen Code einfach nicht verstehen. Gestik, Mimik, Tonfall u. Ä. könnten mir weiterhelfen, weil ich sie (hoffentlich richtig) verstehe. (Es gibt jedoch kulturelle Unterschiede der Bedeutung von Gesten.) Diese „nonverbalen“ (nichtsprachlichen) Nachrichten (-anteile) umfassen auch, was mit der Sprache hörbar wird, aber auf dem Papier verloren geht: Tonfall, Artikulation, Sprachmelodie usw., und auch sprachliche Äußerungen, die streng genommen nichts Konkretes bezeichnen, aber etwas bedeuten: „Hm“, ein Räuspern, Lachen, also Interjektionen u. Ä.

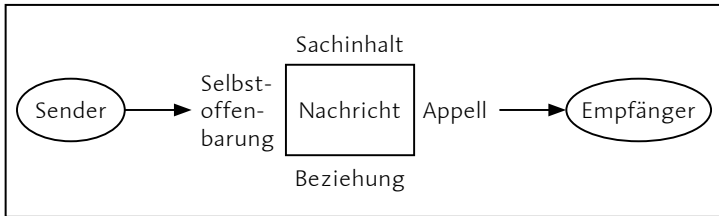
Kommunikation ist leider störanfällig und wird deshalb zum Thema. Dazu ein alltägliches Beispiel: Nach dem Kinobesuch fragt sie ihn auf dem Weg zum Auto unternehmungslustig: „Möchtest du noch etwas trinken?“ Er antwortet: „Du bist gut! Ich muss morgen eine Stunde früher im Büro sein.“ Die Rückfahrt verläuft schweigend.

B

Auch ohne Kenntnis näherer Umstände vermuten wir, dass da etwas nicht in Ordnung ist: Das Schweigen ist wohl nicht normal. Zwischen den beiden scheint eine emotionale Störung vorzuliegen. Was hat die Frau mit ihrer Frage gemeint? Was hat der Mann gehört und worauf hat er geantwortet? Hat das Schweigen etwas zu bedeuten, wenn ja, für wen was?

Das hier abgebildete Modell der Kommunikation (nach Schulz v. Thun, in Fittkau et al. 1994 sowie u. a. 2007) unterscheidet

Abb. 1: Die verschiedenen Aspekte einer Nachricht



Senden einer Nachricht

det dazu verschiedene Aspekte oder auch Seiten der Nachricht (Abbildung 1).

2.1.1 Inhalt und Beziehung

Bei Nachrichten können zunächst ein vordergründiger oder Oberflächenaspekt und ein untergründiger Aspekt unterschieden werden.

Sachinhalt



Dieser offenkundige Aspekt ist uns direkt zugänglich. Er stellt schlicht das dar, was direkt mitgeteilt wird, nicht mehr, aber auch nicht weniger.

Im Beispiel war der Sachinhalt ihrer Frage schlicht sein Bedürfnis, etwas zu trinken, und seine Antwort bestand aus zwei Teilen: einem Ausruf über sie (den wir aber gleich richtig nicht wörtlich als ein Kompliment, sondern als Kritik hören) sowie einer Auskunft über einen anderen Sachverhalt, seinen Arbeitsbeginn morgen. Auch das Schweigen könnte eine Nachricht sein, wobei der Sachinhalt unklar bleibt, weil eben nichts gesagt wird: Jeder könnte „etwas anderes schweigen“.

Weil die Sachinhalte (ihrer Frage und seiner Antwort) klar und verständlich sind, aber nicht recht zueinander passen (und auch nicht zu dem Schweigen), wird unser Augenmerk sofort auf andere Aspekte der Nachrichten gelenkt: Die Frau wollte wohl selbst noch gerne in ein Lokal gehen und hörte seine Antwort als eine Ablehnung ihres Vorschlags. Dann könnte ihr Schweigen ein enttäuschtes oder gar wütendes gewesen sein. Sie würde sich wohl ablehnend behandelt fühlen, ihn für egoistisch oder langweilig halten. Das ist kränkend: Hat er kein Interesse mehr, mit ihr auszugehen? Der Mann dagegen könnte sie für egoistisch halten. Nimmt sie keine Rücksicht auf seine beruf-

lichen Verpflichtungen und sein Schlafbedürfnis? Er könnte sich nicht ernst genommen fühlen. Ergebnis: Vielleicht werden jetzt beide, innerlich wütend, erst mal schweigen. Ihre emotionale Beziehung hätte sich verschlechtert.

Beziehung

Nachrichten enthalten auch diesen zweiten Aspekt. Der Sender einer Nachricht drückt damit aus, wie er seine Beziehung zum Empfänger sieht, indem er ihn in einer bestimmten Weise behandelt.

Sie hat es vielleicht „nicht so“ gemeint: Es ging ihr um ihr eigenes Bedürfnis, aber sie äußerte es nicht, sondern fragte nach seinem. Der Beziehungsaspekt ihrer Nachricht könnte also lauten: „Du bist nicht jemand, der auf meine Wünsche eingeht und den man deshalb indirekt beeinflussen muss.“ Wenn er diese Beziehungsbotschaft empfangen hat, könnte er sich auch darüber ärgern, weil er sich nicht ernst genommen fühlt. Oder er hat nur so getan, weil er einfach keine Lust hatte, noch auszugehen. Und sie könnte sich wiederum in ihren Bedürfnissen nicht ernst genommen fühlen.



Interpretation

Offenbar kommt es auf die Kenntnis weiterer Umstände, auf die Situation, den Kontext, und einige innere Voraussetzungen bei Sender und Empfänger an, welchen Reim wir uns und natürlich die Betroffenen sich selbst darauf machen. Nachrichten werden interpretiert, also gedeutet: Die Be-Deutung einer Nachricht ist nämlich niemals in ihr selbst enthalten, sie muss immer erst erschlossen werden und lässt sich nicht so ohne Weiteres eindeutig erkennen. Jedenfalls haben beide in den Mitteilungen des anderen einen Bedeutungsaspekt gefunden, der sie emotional reagieren lässt.

Die Beziehungsaspekte von Nachrichten sind fast immer mit Emotionen verbunden: Entweder drücken sie direkt ein Gefühl aus oder sie wirken auf die Gefühle des Empfängers. Beziehungsaspekte sind auch dann vorhanden, wenn es vordergründig „ganz sachlich“ zugeht: In einem positiv verlaufenden, sachbezogenen Gespräch könnte er lauten: „Wir sind uns einig, dass und wie wir zusammenarbeiten“, im negativen Fall ist die „Sachlichkeit“ nur Schein: „Ich verstehe/akzeptiere dich nicht, zeige es aber nicht offen, sondern mache Probleme auf der Sachebene.“ So kann um Sachfragen lange gestritten werden, obwohl es eigentlich um Beziehungskämpfe geht.



2.1.2 Selbstoffenbarung und Appell

Das Modell der Nachricht hat noch zwei andere Seiten. Sie beziehen sich direkt auf die Person des Senders und des Empfängers.

Selbstoffenbarung



So nennt man den Aspekt, der Information über den Sender darstellt: Die Frau hat mit ihrer Frage vielleicht erkennen lassen, dass sie selbst gerne noch einen Lokalbesuch anschließen würde: „Ich möchte noch etwas trinken und möchte, dass du mitkommst.“ Wenn der Mann das nicht versteht, würde es zeigen, dass der verdeckte Selbstoffenbarungsanteil zu einem Missverständnis führt. Wenn er es aber versteht und sich deshalb vielleicht über die Indirektheit ärgert, könnte er seinen Ärger (auch wieder indirekt) gezeigt haben, indem er sie sarkastisch kritisiert („Du bist gut!“). Aber sein Hinweis auf das Büro lässt auch nicht erkennen, ob er auf ihren Vorschlag gerne eingegangen wäre. Und wenn er tatsächlich „keine Lust auf Kneipe“ gehabt hätte, aber auch das hätte verbergen wollen, könnte er das Büro nur vorgeschützt haben, um nicht sagen zu müssen: „Ich habe keine Lust, noch ein Bier zu trinken, fürchte aber, dass du dich beklagst, wenn ich sage, dass ich es auch dir zuliebe nicht tun möchte.“

Dass also die Sachebene zum „Tarnen und Täuschen“ verwendet werden kann, ist uns sofort ersichtlich. Aber auch wenn es um Sachthemen geht, offenbart der Sender immer etwas über sich selbst: Gefühle, Interessen, Haltungen, Selbsteinschätzungen, Kompetenz. Der Empfänger reagiert darauf direkt oder indirekt, und seine eigenen Antworten sind davon beeinflusst.

Appell



Mitteilungen werden schließlich zu einem bestimmten Zweck gemacht: Nachrichten enthalten etwas, was den Empfänger in irgendeiner Weise beeinflussen soll. Der Appellanteil ist der finale, der „Um-zu-Aspekt“ der Kommunikation: Der Empfänger soll sich in einer bestimmten Weise verhalten, und deshalb wird überhaupt eine Nachricht gesendet. Der enthaltene Appell kann je nach seinem Charakter mehr Bitte, Aufforderung, Befehl, Mahnung, Rat oder anderes sein. Appelle können sehr unterschwellig sein, wie wir z. B. an der Werbung beobachten. In

unserem Beispiel sagte die Frau mit ihrer Frage vielleicht: „Lass uns noch in ein Lokal gehen“, während der Mann ausgedrückt haben mag: „Lass mich damit in Ruhe!“

2.1.3 Gemeintes und Verstandenes

Nachrichten sind also recht komplexe Informationspakete. Nur der Oberflächenaspekt „Sachinhalt“ lässt sich relativ leicht objektivieren, während Selbstoffenbarung, Beziehung und Appell untergründigere Anteile sind. Wir sind deshalb auf Vermutungen angewiesen, haben meist mehrere Möglichkeiten des Verstehens, können darüber oft nicht leicht Einigkeit erzielen. Die „Zwischen- und Untertöne“, also die indirekt kommunizierten, häufig emotionalen Anteile bedürfen der Deutung, und solche Interpretationen können unvollständig, schief oder ganz falsch sein.

Deutung ist eine Denkleistung, die unvollständige Information ergänzt – mit dem, was wir für plausibel und wahrscheinlich halten. Allgemeiner ist sie ein Prozess der „Gestaltschließung“: Denken Sie mal an die unvollständigen Vexierbilder, die man mit dem Auge ergänzen muss, oder an die Kippbilder, die man mal so, mal so sehen kann. Manchem fällt es schwer, manchem leichter, zwischen der Anschauung eines Pokals oder der zweier Gesichter hin- und herzuschalten, und mancher „erkennt“ eine Möglichkeit sofort, kann die andere aber gar nicht mehr richtig „in den Blick bekommen“.

Daraus folgt nicht etwa, dass es gelte, Interpretationen zu vermeiden. Das geht gar nicht. Aber wir können lernen, uns bewusst zu machen, *wann* wir *was* interpretieren. Das macht uns selbstkritischer, flexibler und weniger anfällig für unbegründete Überzeugungen.

Ein Sender meint immer etwas. Eine andere Frage ist es, wie eindeutig oder mehrdeutig bzw. undeutlich er es, bewusst oder unbewusst, kommuniziert. Er kann z. B. Probleme haben, sich deutlich auszudrücken, oder die Absicht verfolgen, sich hinter Unklarheiten zu verstecken. Andererseits hat ein Empfänger immer die freie Auswahl, was er empfängt, d. h., welche Seiten der Nachricht er wichtig nimmt (das sind manchmal ganz andere, als der Sender wollte!). Er kann aber auch Verständnisschwierigkeiten haben. Er kann einiges übersehen und bei anderem Akzente setzen. Je nachdem, auf welche „Wellenlänge“ er besonders eingestellt ist, fällt seine Antwort aus. (Der Mann im Beispiel

**Interpretation:
unvermeidlich**

**selektive
Wahrnehmung**

reagiert besonders auf den Selbstoffenbarungsaspekt, die Frau auf den Beziehungsaspekt.)

Diese unterschiedliche *selektive Wahrnehmung* lässt sich mit Brillen vergleichen. Eigentlich haben wir immer eine auf, wechseln sie je nach Situation und Leuten. Konstruiert sind unsere Brillen aus vielerlei Vorerfahrungen, Vermutungen, Überzeugungen usw. Deshalb ist es auch nicht leicht, zu kommunizieren, sich zu verstehen, weil die eigene Brille und die des anderen berücksichtigt werden müssen.

Als Sprecher und Hörer brauchen wir unterschiedliche Kommunikationsfertigkeiten. Je nachdem, wie wir sie beherrschen und einsetzen, setzen wir uns gegenseitig den Schwierigkeitsgrad der Aufgabe des Verstehens. Wie das Beispiel schon gezeigt hat, entscheiden aber nicht nur die Fähigkeiten darüber, sondern auch die dahinter stehenden Motive, Absichten, Ziele, Haltungen und Gefühle spielen eine Rolle. Wer nicht eindeutig sein will, wird seine Gründe haben, obwohl er es vielleicht durchaus sein könnte.

2.1.4 Typische Störungen

Auf jeder Seite der Nachricht gibt es einige typische Störungsformen, die beim Sender oder beim Empfänger liegen können. Aber auch das Umfeld kann für Störungen sorgen, z. B. Lärm oder Ablenkung.

Mögliche Probleme auf der Seite des Sachinhalts



Verständlichkeit kann auf dieser Seite zum Problem werden. Einige rhetorische Grundfertigkeiten kommen ins Spiel. Für die Verständlichkeit der Sachinhalte von Redebeiträgen oder schriftlichen Texten gibt es diese Gütemaßstäbe:

- Einfachheit
- Übersichtlichkeit und Gegliedertheit
- Kürze und Prägnanz
- Anregung

Sie können regelrecht geübt werden mit eigens dafür entworfenen Programmen. Ausführlicher besprechen wir dieses Thema in Kap. 7.1 „Verständlich reden“.

Mögliche Probleme auf der Seite der Selbstoffenbarung

Dieser Aspekt der Nachrichten enthält immer einen beabsichtigten, gestalteten Anteil und einen unbeabsichtigten, z. T. vom Sender sogar unbemerkt bleibenden:

Selbstdarstellung meint das, was wir herzeigen wollen. **Selbstenthüllung** ist das, was wir ungewollt „verraten“.



Zwei Motive führen hier zu zwei Hauptarten von Kommunikationstechniken, die Kommunikationsstörungen erzeugen können:

- in möglichst günstigem Licht erscheinen wollen und
- verbergen wollen, was andere nicht sehen sollen.

Imponiertechniken: Eine Vielzahl von ihnen dient der gezielten Präsentation. Grundsätzlich ist das nichts Schlechtes, aber oft genug werden sie benutzt, um andere einzuschüchtern. Und Menschen mit einer tief sitzenden Angst, nicht anerkannt zu werden, neigen dazu, sich permanent von der Schokoladenseite zu zeigen (Verliebtheit soll auch dazu führen ...). Angeben oder Prahlen sind andere Varianten, Koketterie (Gefallsucht) „fischt“ nach Komplimenten usw.

Fassadentechniken: Ebenso vielfältig wird mit ihnen das Ziel verfolgt, zu verbergen, zu verschleiern, Fassaden zu „mauern“.

Dies betrifft sehr häufig die Gefühle, vor allem dann, wenn wir glauben, es sei gefährlich, sie zu zeigen: „Wenn ich Ärger, Wut, Schmerz ... zeige, habe ich irgendwelche Nachteile oder werde bestraft oder andere lieben mich nicht mehr.“ Auch die Angst, positive Gefühle zu zeigen, führt nicht selten zu eingeschränkter Kommunikation (vgl. Kap. 3: über die Schwierigkeit des Lobens und Lobannahmens). Dann ist man lieber „sachlich“, gibt sich unbewegt oder äußert Gefühlsbotschaften „verborgen“: etwa Ironie statt Freude oder Ärger.

Gefühle zeigen

Interessant ist die Feststellung, dass auch das Schweigen eine Fassadentechnik darstellt. Die Schweiger in Diskussionen sind meistens eher bestrebt, keine Fehler zu zeigen, als dass sie nur am Zuhören interessiert wären oder nichts zu sagen hätten. Daraus ergibt sich insbesondere für Gesprächsleiter die Aufgabe, behutsam zu helfen (vgl. Kap. 6). Die Angst, angegriffen (abgewertet, verurteilt, verletzt) zu werden, hängt unmittelbar mit der Selbst-

Schüchternheit

sicherheit und, auf der Ebene des Handelns, mit der Selbstbehauptung zusammen:

Schüchternheit ist eine meist unfreiwillig erduldeten Fassadentechnik (seine Mauern nicht loswerden). Auch hinter einer nach außen zur Schau getragenen Stärke kann Schüchternheit stecken.

Was beim Einsatz von Fassaden- oder Imponiertechniken passiert: Die Kommunikation wird einseitig und störungsanfällig, weil die Nachrichten nur noch undeutlich oder gar nicht mehr wahrgenommen werden können. Sie werden überlagert durch Masken. Das beißende Schimpfwort der „Charaktermaske“ meint einen Menschen, der sehr konsequent eigene Gefühle versteckt und dem man das andererseits anmerkt. Natürlich kann vieldeutige Kommunikation auch ein anregendes, geistreiches Spiel sein. Aber wer möchte einem Menschen schon jahrelang nur auf dem Maskenball begegnen?

Gerade Beziehungsbotschaften werden dadurch unklar und missverständlich. Sie müssen dann ebenso wie die Appellaspekte vom Empfänger zusätzlich interpretiert werden. Zurückhaltung dieser Art macht den Empfänger seinerseits vorsichtig und zurückhaltend. Solche Kreisprozesse sind oft die Ursache dafür, dass sich einer fragt: „Warum bekomme ich schwer Kontakt, woran liegt es nur, dass man an mir weniger Interesse hat als an anderen Menschen?“ usw.

Psychologen sprechen beim Imponierenwollen vom Motiv der Hoffnung auf Erfolg und beim „Mauern“ vom *Motiv der Furcht vor Misserfolg* (Heckhausen 1989). Ein Anlass, nachzudenken?

**Kongruenz**

Wenn innere Haltung und Gefühlslage dem äußeren Verhalten entsprechen, spricht man von *Kongruenz* (Übereinstimmung; Rogers 1982). Fehlt sie (*Inkongruenz*), ist es sehr wahrscheinlich, dass andere es über kurz oder lang dennoch merken – als Nichtübereinstimmung verschiedener Nachrichten Aspekte, die häufig auf verschiedenen Kanälen ankommen. Beispiel: Anerkennung mit neidischem Gesichtsausdruck (vgl. Kap. 3). Der Inkongruente wird als unoffen oder unehrlich oder verklemmt eingeschätzt. Seine ängstliche Bemühung, zu filtern, was herausdarf und was nicht, frisst ein Stück seiner geistigen Kapazität auf, und schließlich verliert er Einfühlungsfähigkeit und Verständnis für andere und sogar für die eigenen Strebungen und Gefühle.

Es wäre andererseits naiv, die Forderung nach permanenter Offenheit im täglichen Leben aufzustellen, wie das manchmal Bücher aus den Bereichen klinischer Psychologie, Gruppentherapie