

Erfolgreich verhandeln

Rhetorik 2

Almut Neumann / Katja Anne Dittmar

EduMedia

Erfolgreich verhandeln - Rhetorik 2

Autoren:

Dr. Almut Neumann

Geprüfte Sprecherzieherin (DGSS)

Freie Dozentin in Frankfurt a.M. und Hamburg

Katja Anne Dittmar

Dozentin für soziale Kompetenzen, Mitglied des Prüfungsausschusses der IHK Nord Westfalen,

Inhaberin der Dittmar & Lange Personalentwicklung

Fachlektorat:

Nicole A. Schmölz, Dipl.-Pädagogin, Betriebswirtin

Dozentin in der Erwachsenenbildung

Lehrbeauftragte der BA Karlsruhe, BA Riesa und FH Hannover

Zert. NLP-Lehrtrainerin (DVNLP)

Herausgeber:

Annette Trossehl

Studienleiterin für Berufliche Bildung und EDV, Natur und Technik an der VHS Hagen

Udo Schneiderei

epz Xpert PBS des Landesverbandes der Volkshochschulen von Nordrhein-Westfalen e.V.

1. Auflage, Druckversion vom 07.04.2011, POD-1.1

Redaktion: Ralf Schlötel, Dipl.-Ing.

Layout, Satz und Druck: Educational Consulting GmbH, Ilmenau

Printed in Germany

Umschlaggestaltung: Educational Consulting GmbH, Ilmenau

Bildquelle: shutterstock.com. Shutterstock Images LLC

Illustrationen von Sven Palmowski

© 2002 - 2011, EduMedia GmbH, Stuttgart

Alle Rechte, insbesondere das Recht zu Vervielfältigung, Verbreitung oder Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden. Der Verlag haftet nicht für mögliche negative Folgen, die aus der Anwendung des Materials entstehen.

Internetadresse: <http://www.edumedia.de>

ISBN 978-3-86718-081-8

1	Grundlagen der Kommunikation	7
1.1	Begriffsbestimmung	7
	■ Bedingungen rhetorischer Kommunikation	7
	■ Rhetorisches Handeln	8
	■ Rhetorische Kommunikation	8
1.2	Botschaftengeflecht	9
	■ Karl Bühler (1934): Das Organon-Modell	9
	■ Schulz von Thun (1983): Die vier Seiten einer Nachricht	10
	■ Sachlichkeit	11
1.3	Rhetorische Wirkungsmittel	12
1.3.1	Vorbemerkung	12
1.3.2	Sprachliche Ebene	12
1.3.3	Sprecherische Ebene	13
1.3.4	Körpersprachliche Ebene	14
	■ Blickkontakt zum Gesprächspartner	15
	■ Sichere Körperhaltung	15
	■ Offene Gestik	16
	■ Gute Orientierung im Raum	16
2	Methoden der Gesprächsführung	19
2.1	Einleitung	19
2.2	Aktives Zuhören	20
	■ Hören und Verstehen	21
	■ Techniken des aktiven Zuhörens	22
2.3	Fragetechniken	25
	■ Die Wirkung auf Kommunikationspartner	25
2.3.1	Frageformen	26
	■ Verständnisfragen	26
	■ Offene Fragen	26
	■ Geschlossene Fragen	27
	■ Rhetorische Fragen	27
	■ Suggestivfragen	27
	■ Alternativfragen	27
	■ Scheinfragen	28
2.4	Visualisierung	29
2.5	Die Rolle der Gesprächsleitung	29
2.6	Einleitung	31
2.7	Klärungsgespräche	31

3	Gesprächstypen und -arten	31
3.1	Entscheidungsgespräche	37
	■ Überzeugungsgespräche (Diskussion)	37
	■ Verhandlungen	37
3.2	Kampfgespräche	40
4	Argumentation	41
4.1	Formen der Argumentation	41
	■ Nichtrationale Argumentation	41
	■ Rationale Argumentation	43
	■ Überprüfbarkeit	43
	■ Denkmuster	43
	■ Hörerbezug	44
	■ Verdeckte Prämissen	44
	■ Wahrhaftigkeit	44
	■ Persönliches Engagement	45
	■ Unfaire Argumentationstechniken	46
	■ Überzeugen und Überreden	46
	■ Widerlegen und widersprechen	47
4.2	Argumentationsmodelle	48
4.2.1	Aufbau	48
4.2.2	Fünfsatzmodelle	49
	■ Reihe	49
	■ Kette	51
	■ Dialexe	53
	■ Ausschluss	55
5	Verhandlungskonzepte	61
5.1	Win-Win-Verhandlungen	62
5.2	Alles oder Nichts	64
5.3	Grundlagen der Verhandlungsführung	65
5.3.1	Die Sache	65
	■ Vorbereitung	66
	■ Situationsmacht	67
	■ Verhandlungsrahmen	67
	■ Ergebnissicherung	68
	■ Wissensnetzwerk	69
	■ Zeit	69

5.3.2	Die Beziehung	.69
■	Warming-up	.69
■	Interkulturelles Verhandeln	.70
■	Vermeiden	.70
5.3.3	Die Strategie und Taktik	.71
■	Hard-selling und soft-selling	.73
■	Guter Onkel, böser Onkel	.73
■	Überhöhte Forderungen stellen	.74
■	Salami-Taktik	.74
■	Gesamtpakete	.74
■	Streichposten	.74
■	Stellvertreterverhandlungen	.75
■	Öffentlichkeitsdruck	.75
■	Zeitdruck	.75
■	Deadline	.76
■	Unfaire Strategien	.76
■	Das Harvard-Konzept	.79
6	Selbstsicher auftreten	.83
6.1	Übung steigert das Selbstbewusstsein	.83
6.2	Ins Gespräch kommen	.84
■	So macht man's völlig falsch:	.85
■	So ist es schon viel besser:	.85
6.3	Schlagfertigkeit	.86
6.4	Abwehr von rhetorischen Strategien	.88
6.5	Mit Einwänden umgehen	.90
6.6	Umgang mit Killerphrasen	.90

Grundlagen der Kommunikation



1.1 Begriffsbestimmung

Unter **Rhetorik** versteht der Duden die „Wissenschaft von der kunstmäßigen Gestaltung öffentlicher Reden“. Nach dieser Definition ist die Kunst der Rhetorik auf die **öffentliche Rede** vor Publikum ausgerichtet. Sicherlich war diese Form in früheren Jahrhunderten die exemplarische Situation, in der die Redner ihre **Redekunst** einsetzten, um für sich zu werben oder andere Menschen zu überzeugen und zu beeinflussen. Heute besteht der gesamte private und berufliche Alltag aus öffentlichen Redesituationen. **Besprechungen** im Betrieb, Austausch mit Kollegen, **Verhandlungen**, Elternsitzungen, **Diskussionen** mit dem Partner: Überall wird mittlerweile eine hohe **Redegewandtheit** vorausgesetzt. Daher ist die Rhetorik längst die Wissenschaft von der kunstmäßigen und vor allem zweckmäßigen Gestaltung aller anfallenden Redesituationen geworden.

Bedingungen rhetorischer Kommunikation

Rhetorisches Sprechen zielt immer darauf ab, den anderen – den Zuhörer, Gegner, Unbeteiligten – dazu zu bringen, etwas zu tun oder zu denken, von dem er vorher nicht dachte, dass er das einmal tun oder denken könnte. Zu kompliziert?

Ein Beispiel: Ein Redner steht beim Betriebsfest am Buffet und erzählt, dass für ihn die wichtigste Erfindung der Menschheit die Salatschleuder ist. Er hat sich eine gekauft und ist seit dieser Zeit davon überzeugt. Seine Schwärmerei, sein geschicktes Auftreten, seine Art, witzig zu erzählen, könnte dazu führen, dass sich der eine oder andere (der nie auf die Idee gekommen wäre, eine Salatschleuder zu erwerben), dieses Gespräch merkt. Stellen wir uns nun vor, dass der Zuhörer eine Salatschleuder im Geschäft sieht und denkt: Schau mal, das Ding meinte er also! Oder aber er kauft die Salatschleuder sogar, nach dem Motto: Das kann man ja mal ausprobieren.

Rhetorisches Handeln

In beiden Fällen ist es dem Redner gelungen, **rhetorisches Handeln** auszulösen. Im ersten Fall handelte es sich um

- **mentales (geistiges) Handeln.** Der Hörer hat seine ursprüngliche Wahrnehmung verändert, denn früher wäre ihm das Produkt nie aufgefallen.

Im zweiten Fall handelt es sich um

- **reales Handeln.** Der Hörer ist der Empfehlung gefolgt und hat das Produkt gekauft.

Hat der Redner diesen Effekt aufgrund seiner rhetorischen Fähigkeiten erzielt, hat er rhetorisches Handeln ausgelöst. Gelingt ihm das häufiger, ist er ein guter Redner.

Rhetorische Kommunikation



Was muss der gute Redner beachten, damit das Auslösen rhetorischen Handelns kein Zufallsprodukt ist? Er muss seinen Redebeitrag in Sekundenbruchteilen nach bestimmten Kriterien vorbereiten. Wissenschaftlich ausgedrückt: **Rhetorische Kommunikation** ist ein Prozess, in dem geplant, zielgerichtet, hörerbezo-gen, Sinn vermittelnd mentales oder reales Handeln ausgelöst wird. (vgl. Geißner, 1981).

Nehmen wir zur Verdeutlichung ein Alltagsbeispiel. Es ist laut. Herr Müller möchte, dass Herr Meier die Fenster im Besprechungsraum schließt. Bevor er spricht, sind folgende Überlegungen notwendig:

- **Geplant** bedeutet, dass sich Herr Müller über die Gegebenheiten im Klaren sein muss. Sind die Fenster wirklich auf, oder ist das Außengeräusch so hoch, dass der Eindruck entstehen kann, die Fenster wären offen? Wie viel Zeit kostet es, die Fenster zu schließen? Könnte das Schließen stören? Ist Herr Meier nahe genug am Fenster, so dass es kein Problem ist, ihn kurzzeitig von der Besprechung abzukommandieren? Oder ist Herr Meier dann zu lange weg? Dann wäre die Aufforderung: „Herr Meier, bitte sorgen Sie doch dafür, dass die Fenster geschlossen werden“ vielleicht sinnvoller. Planung bedeutet aber auch, dass je nach eigener Zielvorstellung sowie des Umfelds und Adressaten der Botschaft andere Worte zu wählen sind. Die Planung steht daher allen anderen Kategorien voran.
- **Zielgerichtet** heißt, dass Herr Müller, bevor er zu Sprechen beginnt, überlegen muss, welches Ziel er hat. Soll das Fenster geschlossen werden, um den Lärm auszuschalten? Vielleicht wäre es sinnvoller, die Lärmquelle abzustellen. Bieten die Fenster überhaupt einen Schallschutz? Soll das Fenster leise, laut, ordentlich geschlossen werden? Dann muss sich das in den Worten widerspiegeln. Sollen alle Fenster geschlossen werden oder nur einige? Sollen die Fenster und die Gardinen geschlossen werden? Ist die Aufforderung die Chance, auf den katastrophalen Zustand der Fenster im Raum hinzuweisen, ohne den Chef direkt darauf anzusprechen? Wie lässt sich dieses Ziel formulieren?
- **Hörerbezo-gen** meint, dass sich der Redner mit seiner Wortwahl, der Körpersprache und der Sprechweise auf den Adressaten einstellen muss. Ist Herr Meier sensibel, ist eine höfliche, zartfühlende Sprechweise angebracht. Ist Herr Meier der kumpelhafte Machertyp, reicht eventuell ein zackiges: Meier, die Fenster, Sie wissen schon!



- **Sinn vermittelnd** besagt, dass die Worte auf ihren Gehalt und ihre Eindeutigkeit überprüft werden müssen. Sagt Herr Müller während der Firmenpräsentation zu seinem Mitarbeiter Meier, der den Computer bedient: „Herr Meier, machen Sie um Gottes willen das Fenster zu“, kann dieser möglicherweise die externe Tabelle in der Präsentation schließen und hätte richtig gehandelt. Je klarer und eindeutiger formuliert wird, desto weniger Missverständnisse kann es geben und desto einfacher ist die Handlung.

Fazit: Diese Grundbedingungen zeigen, dass rhetorische Kommunikation ein sehr bewusster Prozess ist, der viel Arbeit voraussetzt und mit „Reden aus dem Bauch heraus“ nichts zu tun hat.

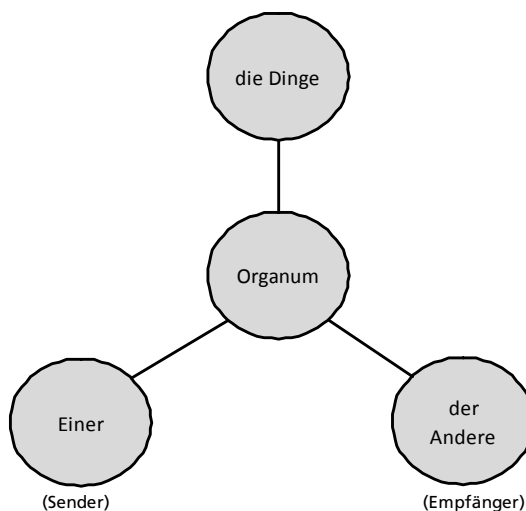
1.2 Botschaftengeflecht

Neben den möglicherweise ungleichen Absichten und Intentionen der Gesprächspartner, wird die Verständigung auch durch unterschiedliche Botschaften erschwert. So werden häufig die gleichen Worte auf verschiedene Weise interpretiert und es kommt zu Missverständnissen. Die einfachste Kategorisierung erfolgt durch die Trennung zwischen Sach- und Beziehungsebene. Die Sachebene beinhaltet Fakten, Sachinformationen, Gegenständliches. Die Beziehungsebene beinhaltet alles, was dem Bereich der Gefühle und des Zwischenmenschlichen zuzuordnen ist. Ein Beispiel: Wenn sich ein CSU-Politiker und ein Politiker der Grünen treffen und über den Wald reden, ohne ihre Parteizugehörigkeit zu erwähnen, werden sie sich sicherlich sehr gut verstehen, denn beide Parteien sind dem Wald eng verbunden. Kennen sie aber die Parteizugehörigkeit des anderen, werden sie sicherlich anders miteinander umgehen. In besten Fall werden sie sich vorsichtiger und im schlimmsten Fall werden sie sich überhaupt nicht mehr verstehen.



Karl Bühler (1934): Das Organon-Modell

Grundlegend für die Analyse der sprachlichen Botschaften ist das Organon-Modell von Karl Bühler (Bühler, 1934).



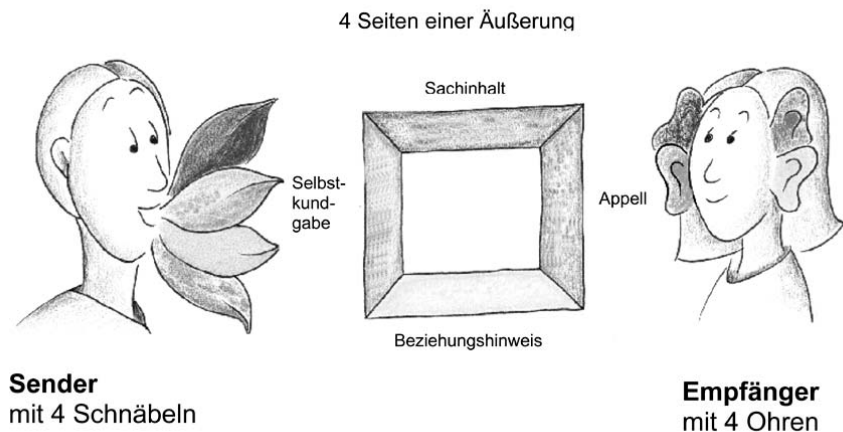
Das Organon-Modell

Bühler unterscheidet zwischen der Sachebene (die Dinge), der Ebene des Sprechers (Einer) und der Beziehungsebene (der Andere). Das Organon-Modell ist in der Folge verändert und erweitert worden, u.a. von Friedemann Schulz von Thun.

Schulz von Thun (1983): Die vier Seiten einer Nachricht

Schulz von Thun erweitert das Bühler'sche Modell auf vier Ebenen: Die Sachebene, die Selbstoffenbarungsebene (später nennt von Thun diese Ebene Selbstkundgabe), die Ebene der Handlungsaufforderung und die Apellebene. Formuliere ich gegenüber meinem Partner den Satz: „Sport ist gesund“, so beinhaltet er folgende Aussagen:

- Sachebene: Es geht um Sport und es geht um Gesundheit. Sport und Gesundheit stehen in enger Beziehung zueinander.
- Selbstoffenbarung: Gesundheit nimmt in meinem Denken einen hohen Stellenwert ein. Ich mache Sport. Ich tue etwas für mein Wohlbefinden. Die Selbstkundgabe verweist auf den Umstand, dass der Sprecher immer auch etwas über sich selbst aussagt, wenn er einen Satz spricht.
- Beziehungsebene: Mit Sport würdest Du viel gesünder leben. Du hast Sport nötig.
- Apellebene: Du solltest Sport machen.



Die vier Seiten einer Nachricht

Schulz von Thun betrachtet aber nicht nur die Seite des Sprechers. Er überträgt die verschiedenen Ebenen auch auf die Seite des Hörers. Diese Konzeption wird in der Weiterbildung umgangssprachlich als „Die Vier Ohren von Schulz von Thun“ bezeichnet.

Nehmen wir noch einmal den Satz: „Sport ist gesund.“ Mein Partner könnte nun Folgendes heraushören:

- Sachebene: Ich habe eine interessante Information erhalten, nämlich dass Sport gesund ist;
- Beziehungsebene: Aha, sie spielt wieder auf mein Gewicht an;
- Apellebene: Warum will sie mich immer dazu bringen, ins Fitness-Studio zu gehen?
- Selbstoffenbarungsebene: Ich habe ein schlechtes Gewissen, weil ich selber zu wenig Sport mache.

Die Konzeption von Schulz von Thun ist sehr beliebt und kann interessante Erkenntnisse liefern. Für Menschen, die in einer Reklamationsabteilung arbeiten, ist es zum Beispiel hilfreich, wenn sie erkennen, dass sie Dinge auf sich beziehen (Beziehungsebene), die vielleicht gar nicht für sie bestimmt sind.

- Kunden sagen z.B. gerne: Sie haben mir das Produkt nicht pünktlich geliefert. Ich werde Sie verklagen, den Verlust trage ich nicht allein.
- In diesem Fall meint der Kunde eigentlich das Unternehmen und nicht die Person am Telefon. Schimpft er aber allgemein auf das Unternehmen, ist der Protest zu abstrakt. Daher wird die Mitarbeiterin in der Reklamationsabteilung sprachlich zur alleine haftenden Person.
- Hört die Mitarbeiterin die Aussage nur auf der Beziehungsebene, so kann sie nur sagen: Ich bin nicht schuld, warum schreien sie mich so an, was kann ich denn dafür?! Ergebnis: Das Gespräch eskaliert.
- Hört die Mitarbeiterin dagegen die Sachbotschaft, die lautet: „Hier ist etwas gründlich schief gegangen. Daher ist der Kunde ärgerlich“, so kann sie sagen: „Oh je, das ist ja schlimm. Erzählen Sie doch bitte einmal genau, was passiert ist, damit ich herausfinden kann, woran es lag und wie wir den Schaden begrenzen können“. Sie baut dann auf der Sachebene eine neue Beziehungsebene auf.



Sachlichkeit

Professionell ist es, sich die Beziehungsebene immer bewusst zu machen und bewusst ein- oder auszuklammern. Das bedeutet, dass man sich nicht mehr von Vorurteilen, Sympathie und Antipathie lenken lässt und selbst Auseinandersetzungen schnell wieder vergisst, um weiterhin zielgerichtet kommunizieren zu können. Das Konzept von Schulz von Thun, das in den siebziger Jahren für den psychologisch-therapeutischen Bereich entwickelt wurde und vor allem die Authentizität des Sprechers betont, sollte im betrieblichen Rahmen vor allem zur Bewusstmachung von Gesprächsprozessen dienen. Ein Unternehmen kann es sich nicht leisten, wenn die Verkäufer und Verkäuferinnen ihre Gefühle in den Vordergrund stellen und die Kunden z.B. nach Sympathie oder nach ihrem Aussehen beurteilen. Genauso problematisch sind auch Kommunikationssituationen, in denen die Beteiligten ihre persönlichen Befindlichkeiten einbringen und Außenstehende damit belasten. Hier bietet sich das Bühlersche/von Thunsche Modell zur Analyse in Konfliktsituationen an. Auch wenn der Mensch natürlich von gefühlsmäßigen Einflüssen nie ganz frei ist, kann man lernen, auf einer gleichbleibend freundlichen, unverbindlichen Ebene zueinander zu finden. Ich bezeichne dies als „funktionalisierte Beziehungsebene“. Die Amerikaner machen uns das vor, wenn sie Freundschaften pflegen, die nur solange dauern wie das Geschäft oder die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Funktion. Auch wenn vielen derartige Kommunikationsformen als nicht erstrebenswert erscheinen, so ist eine derartige Umgangsweise entlastend. Die Kommunikation wird versachlicht, Anbiederung vermieden und Privatgespräche, die später gegen einen verwendet werden können, minimiert. Wer einmal mit einer Kollegin oder einem Kollegen eng befreundet war und nach einem Streit plötzlich „verraten“ wurde, weiß diese Distanz zu schätzen. Für die privaten Belange sollte man Freunde haben. Geschäftspartner oder Kollegen eignen sich dafür nur unter Vorbehalt.





1.3 Rhetorische Wirkungsmittel

1.3.1 Vorbemerkung

Das Ziel rhetorischer Kommunikation, Handeln auszulösen, kann nur erreicht werden, wenn der Sprecher nicht nur die Planung, sondern auch die Durchführung bewusst steuert. Die Durchführung wird durch die **rhetorischen Wirkungsmittel** bestimmt, die in folgende Ebenen unterteilt werden: In die ...

- **Sprachliche Ebene:** Satzbau, Satzlänge, Wortschatz u. ä.
- **Sprecherische Ebene:** Tonhöhe, Geschwindigkeit, Lautstärke, Pausen usw.
- **Körpersprachliche Ebene:** Mimik, Gestik, Körperhaltung

Je besser der Redner diese Merkmale inhaltsgerecht einsetzen kann, desto eher gilt er als „guter Redner“. Überlagern diese Ebenen jedoch den Inhalt und das Gesagte, indem sie den Zuhörer ablenken, wird der Redner scheitern. Dabei sollte jedoch Folgendes nicht vergessen werden:

Die Möglichkeiten eines Sprechers, die Wirkungsmittel optimal einzusetzen, können durch biologische Gegebenheiten (**Stimmfrequenz**, Körperbau u. ä.), durch Sozialisation (**Sprachvermögen**, **Wortschatz** u. ä.) oder durch Krankheit eingeschränkt sein (Sprechstörungen nach einem Schlaganfall). Daher sollte man vorsichtig sein, vom äußeren Eindruck her Rückschlüsse auf die inhaltliche Kompetenz zu ziehen. Das gilt aber auch bei geschulten, routinierten, geradezu vorbildlichen Rednern. Nicht wenige sind Blender, die durch ihr Auftreten den mangelhaften Inhalt verbergen.

1.3.2 Sprachliche Ebene

Die **sprachliche Ebene** sollte möglichst einfach gehalten werden. Schriftdeutsch gehört zur geschriebenen Sprache. Unterhalten sollte man sich immer in gesprochener Sprache. Die Grundregeln sind:

- kurze Sätze
- **Hauptsätze** mit höchstens einem Nebensatz
- statt eingefügter Nebensätze zwei Hauptsätze
- Abkürzungen vermeiden oder erklären (anschreiben)
- einfache Wortwahl
- Fachwörter nur für ein Fachpublikum, sonst vermeiden
- Fremdwörter und Füllwörter („eigentlich“, „vielleicht“, „äh“) vermeiden
- **Verbalstil**, d. h. viele Verben und Adjektive verwenden
- **bildhaft sprechen**, Beispiele machen
- Wiederholungen und Aufzählungen
- Nur einen Aspekt pro Beitrag formulieren
- Die Interessen des Gesprächspartners berücksichtigen
- Worte im Raum stehen lassen



Der Laut „ääähm“ ist sicherlich der störendste Laut, der auf der Sprachebene formuliert wird. Daher die Bitte an alle „Äähm“-Sprecher: Machen Sie stattdessen eine Pause, der Hörer wird es Ihnen danken.

1.3.3 Sprecherische Ebene

Die sprecherischen Ausdrucksmittel, das heißt, der Einsatz von **Stimme** und **Sprechweise**, entscheiden darüber, wie die Worte aufgenommen werden. Wenn ich sage: „Bist du nett?“ ist das ein völlig anderer Satz, als wenn ich sage: „Bist Du nett!“. Wenn der Redner in Rekordtempo Arbeitsanweisungen gibt, braucht er sich nicht zu wundern, wenn die Hälfte des Gesagten nicht verstanden wird. Und wer nie Pausen macht, sondern ohne Punkt und Komma redet, wird sicherlich kaum die Zuhörer begeistern.

Das bedeutet, dass die sprecherischen Ausdrucksmittel der Situation und dem Inhalt angepasst werden sollten. Das gelingt aber nur Rednern, die gelernt haben, die ihnen zur Verfügung stehenden Mittel zu nutzen. Die meisten Menschen haben nämlich einen recht guten Instinkt, wie etwas zu betonen ist, wenn sie frei sprechen.

Sobald sie dagegen vor Publikum oder in einer größeren Gruppe reden müssen, verkrampten sie sich oder lesen ab. Und schon wird das Gesagte monoton und fade. Daher ist es wichtig, zu lernen, frei zu sprechen.

Sprecherische Ausdrucksmittel sind:

- Lautstärke
- Deutlichkeit
- Geschwindigkeit
- **Betonungen**
- Melodieführung
- **Pausen** machen
- Stimmklang
- Tonhöhe

Auch der Einsatz der richtigen Atemtechnik gehört zur sprecherischen Ebene. Wer keine Luft mehr bekommt oder zwischen den Worten hörbar einatmet, stört die Zuhörer stark in ihrem Befinden. Dabei unterscheidet man zwischen einer Hoch- und einer Bauch- oder auch Zwerchfellatmung.

Vielleicht kennen Sie das? Sie sind beim Arzt und sollen einige Male tief einatmen. Sie atmen viel Luft durch den Mund ein, die Schultern gehen hoch. Nach kurzer Zeit sind Sie dabei schon aus der Puste, obwohl Sie sich nicht angestrengt haben. Diese Atmung ist die so genannte Hochatmung. Die Lungen dehnen sich bei dieser Atmung hauptsächlich im oberen Bereich des Brustkorbes aus, die Lungenflügel werden nur im oberen Bereich mit Luft gefüllt. Das führt gerade bei Anspannung zu einer Kurzatmigkeit.

Die Bauch- oder Zwerchfellatmung ist eine bewusste Tiefenatmung. Hierbei wird das Zwerchfell abgesenkt, die Luft strömt durch die Nase in den unteren Bereich der Lungenflügel, der Bauch hebt sich merklich.



Arbeitsanregung:

Versuchen Sie einmal konzentriert eine Zwerchfellatmung.

Stellen Sie sich mit den Beinen schulterbreit hin, die Knie nicht durchgedrückt und legen Sie die Hände locker auf den Bauch. Atmen Sie nun durch die Nase ein und versuchen Sie, in den Bauch hineinzuatmen, so dass sich der Bauch merklich hebt. Halten Sie die Luft an und atmen dann über den Mund wieder aus. Wiederholen Sie die Übung.

.....

.....

.....

1.3.4 Körpersprachliche Ebene

Arbeitsanregung:

Stellen Sie sich einige Personen aus dem öffentlichen Leben vor und überlegen, ob die Personen sicher, souverän, ungeschickt oder hektisch wirken.

Überlegen Sie im nächsten Schritt, welche körpersprachlichen Merkmale Ihnen auffallen. Was machen die Personen mit ihren Händen, ihrem Kopf, ihren Augen?

Was würde sicherer oder unsicherer wirken?

.....

.....

.....

Die körpersprachliche Ebene bezieht sich auf das von außen Sichtbare. Sie ist sozusagen die „Visitenkarte“ einer Person. Die **Körpersprache** soll das Gesagte unterstreichen und nicht vom Gesagten ablenken. Folgende Regeln sind zu beachten:

- Blickkontakt zum Gesprächspartner
- Sichere Körperhaltung
- Offene Gestik
- Gute Orientierung im Raum

Blickkontakt zum Gesprächspartner

Kommunikation beginnt und endet mit dem Blickkontakt. Schon Schüler wissen das: Wenn sie vom Lehrer nach den Hausaufgaben gefragt werden, schauen Schüler instinktiv nach unten, wenn sie nicht drankommen wollen.

Möchte ich einen Gesprächspartner überzeugen, muss ich den Blickkontakt zu ihm wahren. An seiner körpersprachlichen Reaktion kann ich Zweifel, Unverständnis aber auch Zustimmung und Begeisterung sehen. Schauen Sie den Gesprächspartner nicht an, bleibt mir dieses Feedback verwehrt. Dabei gibt es keine feste Zeit, die ich einhalten muss. Warten Sie, bis der Blick zu Ihnen zurückkommt; bis Sie sehen, dass der Gesprächspartner auch Sie angesehen hat, dann können Sie den Blickkontakt kurzfristig wieder lösen.

Sichere Körperhaltung

Auch die Körperhaltung trägt zum Erfolg einer Gesprächssituation bei. Sitzen Sie in einem Meeting auf Ihren Händen, lehnen sich demonstrativ zurück oder sitzen auf der Kante der Sitzfläche, zur Flucht bereit, vermitteln Sie nicht den Eindruck eines souveränen, kommunikativen Gesprächspartners.

Für die gute Körperhaltung im Sitzen gilt: Sie sitzen auf der gesamten Sitzfläche des Stuhles, allerdings ohne sich anzulehnen, mindestens ein Fuß hat vollständigen Bodenkontakt, die Hände befinden sich für den Gesprächspartner in einem sichtbaren Bereich.

Bei all diesen Anweisungen müssen Sie sich in Ihrer Haltung immer noch wohl fühlen, wenn nicht, korrigieren Sie Ihre Sitzhaltung.

Für die gute Körperhaltung im Stehen gilt: Sie stehen mit den Beinen etwa hüftbreit bzw. schulterbreit auseinander, das Gewicht möglichst auf beiden Beinen gleichmäßig verteilt. Die Arme sind leicht angewinkelt, die Hände befinden sich zwischen Brust und Hüfte. Mit einer Kartei- oder Moderationskarte oder einem Stift lassen sich die Hände ganz einfach in diesem Bereich positionieren.

Sowohl die Sitz- als auch die Stehhaltung sind nur Grundhaltungen. Natürlich dürfen Sie sich bewegen, andere Haltungen einnehmen und von den Grundpositionen abweichen. Aber wenn eine Situation schwierig wird, Sie nervös sind oder merken, dass Ihnen die Situation entgleitet, hilft es, sich mit Hilfe einer guten Körperhaltung wieder zu stabilisieren.



Arbeitsanregung:

Stellen Sie sich vor, Sie befinden sich in einer Verhandlung. Setzen Sie in einer optimalen Sitzposition an einen Tisch. Die Hände in einem sichtbaren Bereich am Tisch, mindestens ein Fuß hat Bodenkontakt. Gehen Sie nun demonstrativ mit dem gesamten Körper und mit dem Stuhl vom Tisch weg. Wie verändert sich Ihre eigene Stimmung? Sind Sie noch an der Verhandlung beteiligt?

.....

.....

.....

Offene Gestik

Jeder Mensch gestikuliert anders, sowohl das Temperament, die Erfahrung aber auch das Thema, der Gesprächspartner oder die Umgebung beeinflussen meine Gestik. Viele Gesten sind z.B. von den Eltern adaptiert, andere haben den Grundstein in unserer Kultur wie z.B. beim Gähnen die Hand vor dem Mund oder das Hände schütteln und wieder andere haben wir uns mit Hilfe unserer positiven Erfahrung antrainiert. Natürlich geht es nicht darum, wie ein Schauspieler einstudierte Gesten in einem Gespräch abzurufen. Andererseits möchten Sie vielleicht unbeabsichtigte negative Botschaften verhindern. Darum gilt: Lassen Sie Ihre Hände wenn möglich aus dem Gesicht. Zeigen Sie Ihrem Gesprächspartner Ihre Hände, vorzugsweise die Handinnenflächen. Gestikulieren Sie nicht mit dem Zeigefinger, sondern zeigen Sie lieber mit der offenen Hand.

Arbeitsanregung:

Analysieren Sie Ihren Nachbarn oder Ihre Nachbarin zur Rechten.

- ◆ Welche Gesten sind Ihnen aufgefallen?

Das hat mir gut gefallen	Das hat mir nicht so gut gefallen	Das kann ich nicht einordnen

Gute Orientierung im Raum

Auch die Position im Raum bzw. die Position zum Gesprächspartner gehört zu der Körpersprache. Hierbei sollten Sie dem Gesprächspartner mit dem Oberkörper zugewandt sein, dadurch signalisieren Sie Interesse. Zudem hat es sich bewährt, am Tisch eine Über-Eck-Position mit dem Gesprächspartner einzunehmen. Damit sitzen sie nicht mehr gegenüber sondern eher auf der gleichen Seite.

Begeben Sie sich immer auf die gleiche Höhe wie Ihr Gesprächspartner. Sitzt Ihr Gesprächspartner, sollten Sie auch sitzen, steht er sollten auch Sie stehen. Damit sind Sie im Gespräch auf einer "Augenhöhe".

Arbeitsanregung:

Setzen Sie sich vor eine Kamera und schauen Sie in die Linse. Das Kamerabild sollte auf einem Kontrollbildschirm in Kamerahöhe sichtbar sein. Setzen Sie sich jetzt so hin, wie Sie immer in Gesprächen sitzen. Probieren Sie verschiedene Haltungen aus. Überprüfen Sie zusammen mit den anderen Teilnehmern, welche Körperhaltungen am kompetentesten oder am souveränsten wirken und am besten zu Ihnen passen. Lachen Sie zwischendrin auch einmal und nehmen Sie nicht alles so ernst. Haben Sie eine passende Haltung gefunden, üben Sie diese zu Hause vor dem Spiegel ein.

Zu vermeiden ist eine Körpersprache, die vom Gesagten ablenkt. Geräusche, z. B. das Zittern des Konzeptpapiers oder das Klacken eines Kugelschreibers, werden die Hörerkonzentration nicht unbedingt auf den Vortrag über Sicherheitsbestimmungen im Betrieb lenken. Auch hektisches Herumlaufen oder „Hula-Hula-Kreisen“ mit der Hüfte, kann ablenken. Leider lässt sich Nervosität unter Lampenfiebereinfluss nicht steuern. Daher sollte man seine Körpersprache von Zeit zu Zeit überprüfen und sich von Freunden und Kollegen Tipps und Hilfestellungen geben lassen.

Alle rhetorischen Wirkungsmittel sind aber letztlich abhängig von dem **Hörer** bzw. der **Situation**. Arbeitet jemand in einem Betrieb, in dem alle ganz locker miteinander umgehen, kann man natürlich in einer Diskussion eine andere Wortwahl, Sprechweise und Körpersprache an den Tag legen, als wenn er in einer Bank arbeitet. Spricht jemand nur mit Freunden und Bekannten, kann er sich natürlicher und authentischer geben, als wenn er eine Funktion auf internationaler Ebene hat. Die rhetorischen Wirkungsmittel müssen eben rhetorisch bewusst eingesetzt werden, um das gewünschte Handeln auszulösen!

Arbeitsanregung:

Stellen Sie sich drei Personen aus Ihrem Umfeld vor. Suchen Sie sich eine Person, die Sie sehr angenehm finden, eine, die Sie sehr unangenehm finden und eine, die Sie als unauffällig bezeichnen würden.

- ◆ Notieren Sie sich körpersprachliche Eigenheiten dieser Personen:

sympathisch	mittel	unsympathisch