

## Grundlagen souveräner Kommunikation

In den ersten beiden Kapiteln haben Sie auf mentaler und emotionaler Ebene Ihr Fundament zur Stärkung Ihrer Durchsetzungskraft gelegt. Gehen Sie nun ins Aufbautraining, damit Sie sich in der Kommunikation mit anderen erfolgreich behaupten können.

### Welcher Durchsetzungstyp sind Sie?

Die Vorstellungen, wie man im Leben am besten durchkommt, gehen auseinander. Die folgenden Verhaltensmuster sind weit verbreitet, bieten aber nur Scheinlösungen. Finden Sie sich manchmal in einer Variante wieder?

#### Das partnerschaftliche Kuschelkissen

Erziehung und soziales Umfeld haben es Ihnen eingebläut: In Nettigkeit, Anpassung, Harmonie liegt der ethisch-moralische Segen. Die Folge: Sie verhalten sich partnerschaftlich in jeder Lebenslage, auch wenn Sie dazu auf eigene Interessen verzichten müssen. Sie geben zu schnell nach. Die Kommunikation: freundlich und wertschätzend; Forderungen, Kritik und Kontroversen werden jedoch „weich gespült“ oder indirekt formuliert. Ihre Kommunikationspartner können sich freuen, denn als Seele von Mensch sind Sie extrem gut in die Richtung zu bugsieren, die den anderen passt.

### **Der knallharte Knochen**

Ihnen macht keiner mehr was vor: Sie haben gelernt, dass letztlich alle vor demjenigen kuschen, der am besten den Platzhirschen gibt. Die Folge: Sie verhalten sich nach dem Modell „Deutsche Eiche“ – Ihre Position steht unverrückbar fest. Nachgeben ist für Sie gleichbedeutend mit Niederlage, deshalb versuchen Sie den anderen niederzuringen. Sie haben stets Ihre Ziele im Blick. Die Kommunikation: aufgerüstet durch rhetorische Finessen, Überrumpelungstechniken und verbale Kraftmeierei. Ihre Kommunikationspartner geben nach, weil sie sich Ihrer Gewandtheit nicht gewachsen fühlen oder den Kampf satt haben, aber nicht weil sie überzeugt sind. Echte Unterstützung dürfen Sie deshalb nicht erwarten.

### **Das wandlungsfähige Quecksilber**

Sie haben die (oft schmerzhaften) Erfahrung gemacht: Wer deutlich Position bezieht, muss mit Gegenwind und Ablehnung rechnen. Die Folge: Sie verhalten sich an der Oberfläche nachgiebig und kompromissbereit, klare Forderungen und Auseinandersetzungen liegen Ihnen nicht. Ihre Interessen versuchen Sie lieber durch hintergründige Andeutungen, das Schaffen von Fakten oder Rekrutieren von Hilfstruppen zu verwirklichen. Die Kommunikation: freundlich, aber oft indirekt und mit klagendem Unterton, gegenüber vermeintlich Stärkeren niemals dominierend, unter Gleichen durchaus stark. Ihre Kommunikationspartner nehmen Sie als wackligen Kantonisten wahr und knabbern womöglich an Enttäuschungen. Deshalb ist auch hier echte Unterstützung selten.

## Was heißt souverän?

Wenn Sie sich durchsetzen wollen, müssen Sie für Ihre Interessen Überzeugungsarbeit leisten. Und Sie wissen vielleicht aus eigener Erfahrung: Menschen können nicht gegen ihren Willen überzeugt werden. Sie gehen nur mit, wenn ihre Bedürfnisse, Sichtweisen und Erfahrungen berücksichtigt, zumindest aber anerkannt werden. Ihr Motto ist daher: Jeder gewinnt – so weit wie möglich. So zeigt sich Ihre Souveränität: Sie sind sich über Ihre eigenen Interessen im Klaren und setzen sich offen und beharrlich dafür ein. Gleichzeitig gehen Sie fair auf Ihre Kommunikationspartner ein. Wenn andere Sie ausknocken wollen, können Sie auch die Zähne zeigen. Die Kommunikation: freundlich, klar, direkt, mit großem Einfühlungsvermögen, aber auch mit der Bereitschaft zu Konfrontation und Abgrenzung. Ihre Gespräche bereiten Sie strategisch vor. Ihre Kommunikationspartner können Sie respektieren, denn Sie treten mit offenem Visier an.

Souveräne Kommunikation bedeutet, die eigenen Interessen mit geeigneten Mitteln und Strategien beharrlich zu vertreten und gleichzeitig fair auf den anderen einzugehen.

Wenn Sie souverän kommunizieren wollen, sollten Sie folgende Grundregeln und -elemente menschlicher Kommunikation kennen.

## Die kommunikativen Ebenen

Jede Kommunikation verläuft parallel auf zwei Ebenen: Auf der Sachebene reden Sie über Inhalte, gleichzeitig prägen Sie auf der emotionalen Ebene die Beziehung zum anderen.

Wenn die Beziehung zwischen Ihnen beiden gestört ist, schiebt sich die negative Emotion in den Vordergrund. Das Hauptinteresse der Gesprächspartner liegt dann nicht mehr bei der Sache. Wahrnehmung und Energie werden vielmehr gebunden durch Gefühle wie Misstrauen, Angst, Ärger oder verletztes Selbstwertgefühl. Wichtige Teile der Sachinformation gehen verloren.

### Beispiel



Verkaufsleiter Krause ist zum Kennenlerngespräch bei seinem neuen Vorgesetzten Döring eingeladen. „Guten Tag, Herr Krause.“, begrüßt ihn Döring knapp. „Ich habe mir Ihre Zahlen angesehen. Sie müssen ganz schöne Schwierigkeiten in Ihrem Verkaufsgebiet haben.“ Krause schnappt nach Luft und geht innerlich in Abwehrhaltung: „So ein Mistkerl!“, denkt Krause, „Aber von dem lass' ich mir nichts anhängen.“ Mit halbem Ohr bekommt er noch mit, dass Döring etwas von struktureller Unterstützung erzählt. Die Diskussion über Verbesserungsmöglichkeiten im Vertrieb verläuft daraufhin äußerst kurz und frostig.

### Die Atmosphäre muss stimmen

Wenn es Ihnen nicht gelingt, eine positive oder zumindest neutrale Atmosphäre zu schaffen, minimieren Sie die Chancen für Ihre sachlichen Anliegen. Vermeiden Sie also persönliche Herabsetzungen, spendieren Sie vielmehr dem anderen persönliche Anerkennung. Das bedeutet nicht, dass Sie auch seiner Meinung sein müssen, trennen Sie Sache und Person.

Die Beziehungsebene dominiert die Inhaltsebene und entscheidet über den Verlauf Ihrer Gespräche.

## Feedback als Wegweiser

Es wäre ja auch denkbar, dass sich Herr Döring aus unserem Beispiel Krauses Zahlen mit Schwächen der Vertriebsstruktur erklärt und ihn unterstützen will. Doch es spielt überhaupt keine Rolle, wie der Sprecher (= Sender) was wie wirklich gemeint hat. Entscheidend ist, wie der Hörer (= Empfänger) einer Aussage diese auffasst. Und das erkennen Sie an seiner Reaktion, Sie erhalten dadurch eine Rückmeldung (Feedback).

### Achten Sie auf die Signale des anderen

Wenn Ihr Gesprächspartner positiv reagiert und für Ihre Vorstellungen offen ist, heißt das, dass Sie kommunikativ auf dem richtigen Weg sind. Wenn er nicht so reagiert, wie Sie es erwartet haben, seien Sie nicht eingeschnappt und reagieren Sie nicht mit Abwehr oder Angriff, sondern werten Sie die Reaktion neutral als Information darüber, dass Sie Ihre Strategie oder Ihr Verhalten ändern müssen.

## Das Zusammenspiel von Sprache und Körpersprache

### Beispiel



Die Konferenz ist seit einer halben Stunde in vollem Gange. Da geht die Tür auf, Sachbearbeiterin Pieper kommt herein und hetzt zu ihrem Platz. „Schön, dass Sie sich für uns noch freimachen konnten.“, bemerkt Abteilungsleiter Kunze mit ironischem Tonfall und verdreht die Augen.

Toll, dass sich Abteilungsleiter Kunze so freuen kann. Das könnte man denken, wenn man nur seine Worte in Betracht zieht. Sein körpersprachliches Verhalten drückt jedoch etwas

ganz anderes aus: Gereiztheit und Missbilligung. Welcher Aussage glauben Sie, was ist die eigentliche Botschaft?

Unsere Körpersprache verläuft in erster Linie unbewusst und übermittelt unsere Gedanken und Gefühle direkt und unzensiert. Daher glauben Kommunikationspartner im Zweifelsfall der Körpersprache, wenn sprachliche (verbale) und körpersprachliche (nonverbale) Signale nicht übereinstimmen. Unsere Körpersprache prägt entscheidend die Beziehungsebene und wie das, was gesprochen wird, einzuordnen ist. Zur Körpersprache gehören:

- Mimik: Bewegungen des Gesichts und des Kopfes,
- Gestik: Gebärden der Arme und Hände,
- Haltung: Körperhaltung und deren Veränderungen,
- Distanz: räumlicher Abstand,
- Tonfall: Sprechweise, nichtsprachliche Laute.

### **Körpersprache und Redeinhalt sollten harmonieren**

Achten Sie auf die Körpersprache Ihres Partners! Dadurch erfahren Sie, ob er auf Ihrer Wellenlänge mitschwingt oder nicht. Sie selbst besitzen die größte Überzeugungskraft, wenn Ihre Aussage mit Ihrer Körpersprache harmoniert, also beides in die gleiche Richtung weist. Lächeln Sie also nicht, wenn Sie gravierende Kritik üben, schauen Sie nicht wie Madame Miesepetra, wenn Sie andere anerkennen.