

# Kommunikation - der Schlüsselfaktor

■ **Banken arbeiten mit zwei Grundstoffen: Mit dem Rohstoff Geld und mit persönlichen Dienstleistungen. Was eine Bank von der anderen tatsächlich unterscheidet, sind persönliche Dienstleistungen, die der jeweilige Kundenbetreuer im direkten Kontakt mit den Kunden erbringt.**

**Dr. Ingrid-Mylena Kösten, Trainerin für Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung, gibt fundierte Tips und Ratschläge:**

**N**iemals zuvor waren Menschen in der Lage, einander Informationen in Form von Sprache, Bildern und Daten in solcher Geschwindigkeit zu übermitteln. Niemals zuvor wurde soviel an Wort und Bild produziert. In atemberaubender Geschwindigkeit sind höchst effiziente Kommunikationssysteme geschaffen worden, an die jeder einzelne längst in irgendeiner Weise angeschlossen ist und ohne die unsere komplizierte Gesellschaft gar nicht mehr lebensfähig wäre. Die Mensch-Maschinen-Kommunikation ist dabei in fast allen Bereichen ein nicht mehr wegzudenkender Faktor geworden. Doch wie sieht es an der Basis aus? Bei der unmittelbaren Kommunikation? Dem Gespräch von Mensch zu Mensch? Was braucht man, um gute Gespräche zu führen, gute Beratung zu leisten?

Zwischenmenschliche Kommunikation hat einen wesentlichen Aspekt aufzuweisen, den keine noch so effiziente Maschine bringen kann: Sie kann durch die Art und Weise, wie kommuniziert wird, dem Gesprächspartner Wertschätzung vermitteln.

**Kommunikation heißt Beziehung schaffen.** Immer wenn wir mit Menschen zu tun haben, gibt es klare Gesetzmäßigkeiten, die wir beachten müssen, wenn wir von anderen verstanden werden wollen. Die verschiedenen Signale, die wir bei jedem Kommunikationsvorgang gleichzeitig senden, sind zwei Kommunikationsebenen zugeordnet: Der **Sachebene**, auf der wir Informationen von Kopf zu Kopf austauschen, und der **Beziehungsebene**. Hier sorgen unsere Gefühlssignale dafür, daß wir eine positive, sachlich-neutrale oder negative Beziehung zu unseren Gesprächspartnern aufbauen. Auf der Beziehungsebene signalisieren wir vor allem über nonverbale Signale, ob wir z. B. den Gesprächspartner respektieren und ernst nehmen oder ob wir ihn von oben herab behandeln. Nun können Sie sich sicher vorstellen, daß die Kommunikation auf der Sachebene umso besser verlaufen

wird, je besser die Gefühle auf der Beziehungsebene sind.

Wird die Beziehungsebene jedoch negativ eingefärbt, so negativiert man auch die Sachebene.

## „Wir sprechen mit dem Körper“

Ob ihr Kunde/In mit dem Gefühl, ein gutes Gespräch geführt zu haben - gut beraten worden zu sein -, die Bank verläßt oder nicht, hängt wie gesagt vor allem von der Beziehungsebene ab, die Sie mit ihm hergestellt haben. Ihr nonverbales Verhalten wie Mimik, Gestik, Körperhaltung, Tonfall und viele andere Signale geben den Inhalten, die Sie verbal vermittelt haben, erst ihre tatsächliche Bedeutung. Körpersprachliche Zeichen beinhalten Mitteilungen über die eigene Persönlichkeit sowie über Ihre Einstellungen anderen Menschen gegenüber.

Auf der Beziehungsebene geben Sie ihrem Gesprächspartner durch die Art und Weise, wie Sie sich verhalten, mehreres zu verstehen.

- Botschaften, die Ihr Gegenüber zum Gegenstand haben wie z.B.:  
Du bist ein Mensch, mit dem ich gerne ein Geschäft mache.  
Du bist mir sympathisch.  
Du hast das Recht, fachmännisch und bestens bedient zu werden.
- Botschaften, die Sie selbst zum Gegenstand haben wie z. B. :  
Ich bin ein/e Fachfrau/mann auf meinem Gebiet.  
Ich bin von meinem Produkt begeistert, überzeugt.  
Ich versuche, dich bestens zu bedienen und auf dich wirklich einzugehen.

Körpersprache liefert uns einen großen Teil gefühlsbestimmter, intuitiver Informationen. Jeder von uns ist mit einem gewissen Gespür dafür ausgestattet. Jeder reagiert auf nonverbale Signale. Jeder setzt sie selbst ein - bewußt und unbewußt. Sie sind dann im Gespräch überzeugend und glaubwürdig,

## Die Beziehung positiv gestalten

**Die äußere Erscheinung** prägt entscheidend den ersten Eindruck, das Bild, das Ihr Gesprächspartner von Ihnen gewinnt. Hier entscheidet sich bereits, ob diese Beziehung von Sympathie oder Antipathie getragen wird.

**Gute Umgangsformen** sind Ausdruck der Achtung und Wertschätzung anderer Menschen.

**Ein selbstbewußtes Auftreten** ist Voraussetzung für Glaubwürdigkeit. Kunden und Verhandlungspartner wollen sichere, kompetente Gesprächspartner, auf deren Wort Verlaß ist - Sicherheit nicht mit Arroganz zu verwechseln. Selbstsicheres Auftreten kann man lernen.

**Der Blickkontakt** ist eine der wichtigsten Brücken zum anderen Menschen. Wer ihn vermeidet, „hat etwas zu verbergen“.

**Zuhören** ist eine Kunst. Der beste Weg, andere für sich zu interessieren, ist der, an ihnen interessiert zu sein.

**Die räumlichen Distanzgrenzen** einzuhalten ist mehr als eine Frage der Höflichkeit. Wer dem Verhandlungspartner „zu nahe tritt“, mißachtet den Persönlichkeitsraum. Bei 1,20 Meter ist die Grenze.

**Der Name** steht für die Person. Den Verhandlungspartner immer wieder namentlich anzureden verleiht dem Gespräch die persönliche Note, die jeder schätzt.

**O.K.-Gefühle vermitteln** ist der wichtigste Schritt zur Sympathie. Jeder Mensch strebt nach Anerkennung und Bejahung. Vermitteln sie Ihrem Verhandlungspartner das Gefühl, o.k. zu sein.

**Ein Lächeln** bleibt selten allein.

**Persönlicher Einsatz und Hilfe.** Verschenken Sie keine Gelegenheit, sich für Ihren Kunden/Verhandlungspartner stark zu machen.

wenn Ihr körpersprachlicher Ausdruck mit Ihrem verbalen Ausdruck übereinstimmt. Diese Übereinstimmung von verbalem und nonverbalen Ausdruck wird Kongruenz genannt. Ob Sie auf Ihren Gesprächspartner sicher, unsicher oder sogar aggressiv wirken, hängt ebenfalls von einer Reihe verbaler und nonverbaler Signale ab.

**Kommunikation heißt zuhören können**

Gute Gesprächsführung ist nicht so sehr eine Frage der Technik oder des Anwendens diverser Rezepte, sondern entsteht aus der Fähigkeit zuzuhören, den anderen wahrzunehmen, sich einzufühlen und in offener, klarer und logischer Weise einander mitzuteilen - einander zu begegnen.

Der echte Dialog - also keine Aneinanderreihung von Worthülsen - kann erst dann beginnen, wenn wir unsere Gesprächspartner grundsätzlich achten und respektieren. Um einen Dialog glücken zu lassen, bedarf es vor allem der Fähigkeit, zuhören zu können. Zuhören ist wohl die wichtigste erlernbare Tugend, um gute Gespräche zu führen. Hören ist ein komplizierter Vorgang. Für den/die Zuhörer/in sind drei Dinge von Bedeutung:

- Was vernehme ich an Worten und Sätzen?
- Was meint mein/e Gesprächspartner/in?
- Warum meint er/sie das?

Zuhören heißt also nicht den Eindruck erwecken, als ob wir zuhören, sondern vielmehr: daß wir uns bemühen zu verstehen, was andere fühlen und wahrnehmen - was



**„Sie sind dann im Gespräch überzeugend und glaubwürdig, wenn Ihr körpersprachlicher Ausdruck mit Ihrem verbalen Ausdruck übereinstimmt,“ rät die erfahrene Kommunikationstrainerin Dr. Ingrid M. Kösten.**

hinter der Oberfläche, hinter den Worten steht.

**„Sich verstehen wollen“**

Eine psychologisch richtige Gesprächsführung geht von dem Wissen aus, daß Argumente nicht immer sachlich verstanden und aufgefaßt werden. Es passiert uns allen immer wieder, daß, wenn wir etwas sagen, andere darauf völlig unerwartet reagieren. Wie oft fragt man sich dann: Weshalb ist er/sie plötzlich so eigenartig, verärgert oder verletzt? Genauso kann es uns selbst ergehen. Auch wir können uns angegriffen oder nicht respektvoll genug behandelt fühlen. Unsere Aussagen können also etwas auslösen, was weit über die beabsichtigte Mitteilung hinausreichen kann. Oft hat die Reaktion unseres Gesprächspartners kaum etwas mit dem direkten Inhalt unserer Äußerung zu tun. Sie wurde nur dadurch ausgelöst, daß jeder Beteiligte aus dem Gesagten für sich persönlich etwas anderes herausgelesen hat. Die unterschiedlichen Prägungen, Erfahrungen sowie Wertsysteme von Menschen sind der Grund für die sehr subjektive Verarbeitung von Informationen. Nie weiß man genau, wie das, was man von sich gibt, am anderen Ende der Leitung ankommt - während man seinem Gegenüber etwas erklärt, berichtet, ihn anleitet, lobt oder kritisiert.

Kommunikation ist somit immer vom gegenseitigen Sich-Verstehen-Wollen abhängig und davon bestimmt, mit welchem subjektiven Ohr das Gesagte gehört wurde. Die Nichtbeachtung dieser Tatsache ist die Fehlerquelle Nr.1 bei allen Kommunikationsvorgängen. Die Chancen, unsere Kommunikation zu verbessern, liegen in der Möglichkeit, mit den eigenen Sprachsignalen sowie dem Feedback des Gesprächspartners gekonnter umzugehen, das heißt körpersprachliche Reaktionen des Gesprächspartners rechtzeitig zu erkennen, Störungen wahrzunehmen und entsprechend gegenzusteuern, bevor es zu Mißbilligung kommen kann - immer mit dem Ziel, den anderen verstehen zu wollen.

**Gekonnte Formulierungen für aktives Zuhören**

- Bitte helfen Sie mir zu verstehen!
- Erzählen Sie mir mehr darüber!
- Was halten Sie von...?
- Was ist bei Ihnen bei ...am wichtigsten?
- Habe ich Sie richtig verstanden, daß....?

**Verbale und nonverbale Komponenten für sicheres, unsicheres und aggressives Verhalten**

	<b>Selbstunsicher</b>	<b>Selbstsicher</b>	<b>aggressiv</b>
<b>I. Verbal</b>	Entschuldigende Worte, verschleierte Beteuerungen. Um den Brei reden, nicht zur Sache kommen. Weit-schweifig, zusammenhanglos, um Worte verlegen. Verschweigen, was man wirklich meint, „Ich glaube“, „du weißt schon ...“	Äußerung von Wünschen, ehrliche Äußerung von Gefühlen, objektive Wortwahl. Direkte Äußerung der eigenen Meinung, „Ich“-Botschaften	Hintersinnige Bemerkungen, Anklagen, vielsagende, subjektive Ausdrücke, befehlende, herablassende „Du“-Botschaften, die den anderen beschuldigen oder etikettieren
<b>II. Nonverbal</b>			
<b>A. Allgemein</b>	Handlungen statt Worte, in der Hoffnung, daß jemand errät, was man will. Gesichtsausdruck widerspricht den Worten	Aufmerksames Zuhören, generell sicheres Auftreten, das Anteilnahme und Stärke signalisiert	Übertriebene Demonstration von Stärke und Überlegenheit, vorlaut, sarkastisch.
<b>B. Spezifisch</b>			
<b>1. Stimme</b>	Leise, zögernd, schwach, manchmal schwankend	Fest, warm, ausdrucks-voll, entspannt	Erregt, schrill, laut, bebend, kalt, „tödlich ruhig“, fordernd, überlegen, autoritär
<b>2. Augen bzw. Blick</b>	Blick abgewandt, gesenkt, tränenvoll, bit-tend	Offen, freimütig, direkt, Blickkontakt, aber nicht anstarrend	Ausdrucklos, Lider verengt, kalt, anstarrend, ohne den anderen zu „sehen“
<b>3. Körperhaltung</b>	Bedürfnis, sich anzulehnen, gebeugt, ekzessives Kopfnicken	Beide Beine fest auf dem Boden, gerade, aufrecht, entspannt	Hände in die Hüften gestemmt, Beine gespreizt, steif und starr, unhöflich, herrisch
<b>4. Hände</b>	Unruhig, nervös, feuchtkalt	Entspannte Bewegungen	Geballt, abrupte Gesten, mit dem Finger zeigen, mit der Faust auf den Tisch schlagen

**Interesse?**

**■ Dr. Ingrid Mylena Kösten, Trainerin für Kommunikation und Persönlichkeitsentwicklung Kandlergasse 35, 1070 Wien, Tel. 01/522 26 89**