

Mehr als gute Worte

Wie wir außer mit Sprache kommunizieren

Kommunikation entscheidet mitunter über Erfolg oder Misserfolg. Wer als Führungskraft in der Wissenschaft die Botschaft richtig rüberbringen will, der muss nicht nur die passenden Worte finden. Gestik, Mimik, Körperhaltung geben den Ton ebenfalls mit an.

von Susanne Rytina

Die Sprache ist die Quelle aller Missverständnisse“, schrieb der Schriftsteller Antoine de Saint-Exupéry. Dies gilt vor allem auch in Arbeitsbeziehungen, zum Beispiel in folgender Situation: Die Chefin biegt um die Ecke und sagt: „Sie gehen jetzt nach Hause.“ Meint sie: „Sie werden für 40 Stunden bezahlt, bleiben Sie also gefälligst länger!“ Oder ist sie vielleicht neidisch, dass sie selbst noch nicht nach Hause gehen kann?

Je nachdem, wie wir etwas verstehen, können wir uns wertgeschätzt oder abgelehnt, respektiert oder gedemütigt fühlen. „Worte sind nur ein kleiner Teil der Kommunikation“, sagt der Business-Coach und Redenschreiber Wolf Zinn aus Berlin. „Viel wichtiger als die Tatsache, was man sagt, ist häufig, wie man es sagt. Vor allem, wenn es darum geht, das Team zu motivieren oder gemeinsame Ziele zu erreichen.“ Emotionale Befindlichkeiten spielen in der Kommunikation eine große Rolle, auch wenn es vordergründig um die Sache geht, sagt Zinn.

Das Gehirn entscheidet

Dies bestätigen auch Hirnforscher. „Wie man etwas sagt, läuft über einen ganz anderen Kanal im Gehirn als das Erfassen der reinen Wortbedeutung“, sagt Prof. Dr. Gerhard Roth, Hirnforscher an der Universität Bremen. Im einen Fall geht es um das inhaltliche Verständnis, im anderen um einen rein emotional-nichtverbalen Vorgang. Die rechte Hirnhälfte verarbeitet kognitiv die Wortbedeutung. Währenddessen tastet die linke Hirnhälfte über völlig unbewusste Wege jedes gesprochene Wort auf seine emotionale Botschaft ab. „In Sekundenschnelle erkennen wir am Tonfall, an der Stimmfärbung, in der Mimik, Gestik und Körperhaltung, wie das Gegenüber das Gesagte meint, und wir entscheiden, ob wir ihn für glaubwürdig halten oder nicht“, sagt Neurobiologe Roth.

Wenn der Chef beispielsweise zu seinem Mitarbeiter sagt: „Ich bin sehr zufried-

den mit Ihrer Leistung“ und setzt dabei ein breites Lächeln auf, ohne dass die Augen mitlächeln, wird das Gegenüber intuitiv erfassen, dass dies nicht ehrlich gemeint sei, erklärt Roth.

„Die wichtigste Voraussetzung für eine gelingende Kommunikation überhaupt ist, dass Sachebene und emotionale Ebene übereinstimmen“, sagt Roth. Führungskräfte etwa müssten sich auch daran messen lassen, ob sie kongruent und glaubwürdig kommunizieren. Gerhard Roth, der bis Ende 2011 Präsident der Studienstiftung des deutschen Volkes war, engagiert sich auch in der Lehrerfortbildung. Er sieht Parallelen: „Schüler schauen sich einen Lehrer an und fühlen sofort, ob sie ihm etwas glauben oder nicht – ganz unabhängig vom Inhalt.“ Dies unterliege weit-

„Worte sind nur ein kleiner Teil der Kommunikation.“

gehend nicht unserer willentlichen Kontrolle, betont er. Man könne einige mimische Muskeln nur beeinflussen, wenn man extrem trainiert sei – wie Schauspieler oder große Demagogen.

Auch die Stimme ist ein Spiegel der Persönlichkeit. „Der Ton macht die Person“, sagt die Frankfurter Sprechtrainerin Isabel Binder. „Wenn sie gut sitzt, kann sie einen Raum erfüllen, dynamisch sein, Präsenz und Engagement zeigen und Interesse wecken.“ Vor allem in wissenschaftlichen Vorträgen sei es wichtig, sich aus dem geschlossenen Kokon des Expertenwissens herauszubewegen und zu den anderen zu sprechen, damit sie es verstehen, sagt Binder. Häufiger Fehler: Ein Komma nach dem anderen zu setzen und nicht in Sinneinheiten zu sprechen. Diese sind einfach zu bilden: Die Stimme an wichtigen Stellen senken. Viele ihrer Kunden seien auch zu leise und zu defensiv, sagt Binder, „wer andere überzeugen möchte, darf seine Stimme nicht in Watte packen“.

Sprache hat Macht über uns. Sie bestimmt, wie wir denken und handeln. Einzelne Wörter können Türen öffnen oder schließen, sagt Rolf H. Ruhleder, der als einer der führenden Rhetorik-Trainer in Deutschland gilt.

Sechs Gebote für schwierige Gespräche

- **Ich-Aussagen machen** Wenn man von sich und seinen Gefühlen spricht, fühlt sich der andere nicht angegriffen.
- **Eigene Aussagen begründen** Wer seinen Standpunkt so formuliert, dass die eigenen Interessen für den anderen besser nachvollziehbar werden, schafft Transparenz und besseres Verständnis.
- **Das Gegenüber nicht abwerten** Wer degradiert, provoziert eine Abwehrhaltung und mindert die Kooperationsbereitschaft des Gegenüber.
- **Keine Verallgemeinerungen** Verallgemeinernde Worte wie „typisch“ oder „immer“ wirken deskriptiv und sollten vermieden werden. Besser ist, die konkrete Situation zu benennen, die einen gestört hat.
- **Beobachtung formulieren statt Bewertungen** Wenn sich jemand bewertet fühlt, achtet er weniger darauf, was der andere ihm sagen will. Er hört eher die Kritik heraus. Wenn jedoch konkrete Beobachtungen formuliert werden, weiß das Gegenüber, worauf man sich konkret bezieht.
- **Lösungen anbieten statt Vorwürfe machen** Rückfragen sind gut, um das Problem beim Gegenüber verständlich zu machen und gegebenenfalls Unterstützung anzubieten.

So rufe zum Beispiel der Appell „Sie müssen das sofort erledigen!“ beim Gegenüber unweigerlich Gegenwehr und Aggressionen hervor. „Muss“ gehöre zu den Minuswörtern. „Man hört förmlich, wie bei dem anderen die Tür ins Schloss fällt“, sagt Ruhleder. Besser seien positive Formulierungen wie „Bitte erledigen Sie das“. Wer ein Telefonat beenden wolle, könne statt „Ich muss jetzt Schluss machen“ besser sagen „Ich habe da jetzt ein Zeitproblem“.

Sprache kann wie ein Schwert Beziehungen zerschneiden oder als sozialer Kitt Bindung schaffen. „Wie können Sie mir nur eine solche Arbeit vorlegen?“ – diese Du-Botschaft führe unweigerlich zu Kampf- oder Flucht-Reaktionen, sagt Ruhleder. Hin-gegen halte die Ich-Botschaft „Ich habe Probleme mit Ihrem Arbeitsergebnis“ das Tor noch offen. Der Satz „Das gibt es doch gar nicht“ wirke besserwischerisch, ein echter Sympathiekiller, sagt Ruhleder. Besser sei „Das ist für mich neu“ oder „Ich meine ...“. Hier fühle sich der andere nicht so vor den Kopf gestoßen. Ob positiv oder negativ kommuniziert: Ein und dieselbe Botschaft kann ganz unterschiedlich interpretiert werden.

Ebenen der Kommunikation

Schon vor über dreißig Jahren entwickelte der Kommunikationspsychologe Prof. Dr. Friedemann Schulz von Thun das Kommunikationsquadrat – auch Vier-Ohren-Modell genannt. Es gehört heute zum Standard in Berufcoachings. Demnach kann die Bemerkung der Chefin, die zu ihrem Mitarbeiter auf dem Flur sagt „Sie gehen früher nach Hause“, auf vier verschiedene Arten verstanden werden. Erstens auf der Sachebene: Die Chefin stellt fest, dass der

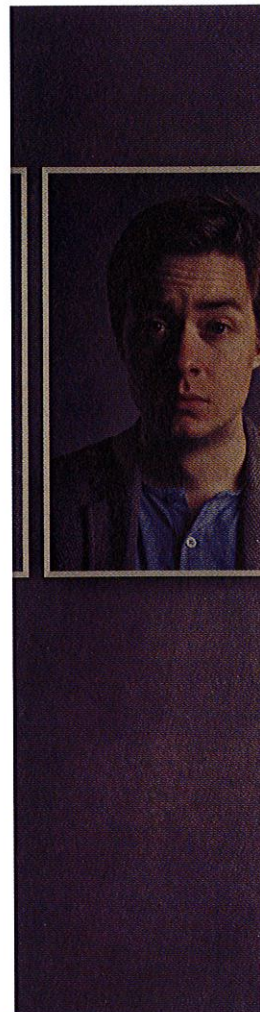
Mitarbeiter nach Hause geht. Zweitens auf der Beziehungsebene: Durch Formulierung, Tonfall, Mimik und Gestik wird ausgedrückt, wie man zum anderen steht: „Das sagt sie, weil sie mich nicht mag“ oder „Prima, sie wünscht mir einen schönen Feierabend, weil sie mich mag“. Drittens auf der Apellebene: Der Empfänger könnte verstehen „Bleib gefälligst länger“. Und viertens auf der Ebene der Selbstoffenbarung: Dann achtet der Hörer auf das, was die Botschaft über den Sender aussagen könnte: „Meint sie nun, dass sie jetzt selbst gern nach Hause gehen würde?“

**Das Wörtchen „muss“
erzeugt beim Gegenüber unweigerlich
Gegenwehr und Aggressionen.**

Gerade Führungskräfte und solche, die es einmal werden wollen, sollten klar und transparent kommunizieren, damit Missverständnisse vermieden werden, sagen die Psychologinnen Dr. Tanja Nazlic und Bettina Schreyögg. Nazlic arbeitet als freiberufliche Trainerin unter anderem am Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München. Schreyögg ist stellvertretende Leiterin am Career-Center der Universität Hamburg und freiberufliche Coach. In Konfliktsituationen sei es wichtig, von sich selbst zu sprechen und nicht den anderen anzugreifen, sagt die Kommunikationsexpertin. Dafür geeignet seien auch Techniken wie das Paraphrasieren, also die Botschaften des anderen sinngemäß zu wiederholen.

Für Wissenschaftler sei es vor allem eine Herausforderung, in den verschiedenen Rollen zu kommunizieren, sagt Bettina Schreyögg: etwa als Lehrer in Vorlesungen oder Seminaren vor Studierenden, als Führungskraft gegenüber Mitarbeitern und Assistenten, als Experte auf Kongressen mit anderen Forschern, mit Wirtschaftsleuten oder Politikern. „Es ist eine Kunst, hier

Wer klar kommuniziert, vermeidet Missverständnisse. Das Gesagte kommt positiv an.



immer den Schalter umzulegen“, sagt Coach Schreyögg.

Hinzu kommt das häufige Problem an Hochschulen: Anders als in der Wirtschaft sind die Rollen dort intern oftmals nicht eindeutig zugeordnet. Dies führe zu typischen Konflikten, sagt Tanja Nazlic. Zum Beispiel: In welcher Reihe der Autorenschaft taucht man bei einer Publikation

Weiterbildungsangebote für Wissenschaftler

- Zentrum für Wissenschaftsmanagement (ZWM) in Speyer: Lehrgänge beispielsweise für Wissenschaftsmanager oder Juniorprofessoren, Workshops zu Rhetorik und Didaktik, Management und Teambuilding.



www.zwm-speyer.de

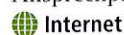
- Universität Mainz: Weiterbildungen für Wissenschaftler unter dem Motto „Wandel gestalten – JGU-Leadership-Kultur entwickeln“, Seminare zu Kommunikation, Teamentwicklung und Zusammenarbeit oder Strategie und Führung. Das Angebot ist für Beschäftigte der Uni Mainz, freie Plätze werden

auch an Externe vergeben. Ansprechpartnerin: Dr. Jana Leipold.



www.personalentwicklung.uni-mainz.de/1017.php

- Center for Leadership and People Management der Ludwig-Maximilians-Universität München: Training und Beratung zu Selbst-, Führungs- und Lehrkompetenzen für Wissenschaftler. Auf Anfrage auch für Interessierte anderer Universitäten. Ansprechpartnerin: Dr. Barbara Pangert.



www.peoplemanagement.lmu.de



Foto: lassedesignen/fotolia.de

auf? Was, wenn ein Lehrstuhlinhaber sich eher als Mentor versteht, weniger aber als operativer Manager, und das Führungsvakuum durch wissenschaftliche Mitarbeiter informell übernommen wird? Wem diese Rollenkonflikte klar sind, der kommuniziert auch eindeutiger, erläutert Nazlic.

Wichtig für erfolgreiche Kommunikation ist neben der eigenen klaren Positionierung die Kunst des Perspektivwechsels. „Empathie ist uns zum Teil angeboren, weil wir bestimmte Empathiezentren im Hirn besitzen“, sagt Neurobiologe Roth, „zum Teil kann dies auch trainiert werden.“ Roth schildert einen Fall aus der Wirtschaft: „Die Leute in der Produktion sind gut bezahlt, trotzdem sind Unzufriedenheit und Krankenstand hoch. Erst als ein neuer Meister eingesetzt wird, der die Mitarbeiter persönlich anspricht und sie motiviert, geht der Krankenstand zurück.“ Der Wissenschaftler erklärt: „Tief in uns versenkt ist das Bedürfnis nach Anerkennung. Dies wird über die Ausschüttung von Hormonen reguliert, wie hirneigene Opioide, Oxytocin und Dopamin – die Grundlage von Motivation.“

Das heißt: Kommunikation kann mitunter über Erfolg oder Misserfolg in einem

Team entscheiden. Wer negativ kommuniziert, erzeuge häufig Furcht beim Gesprächspartner. Verbunden damit sei die Ausschüttung von Stresshormonen, sagt der Hirnforscher. „Wenn wir unter Stress stehen, engt dies unsere Handlungsmöglichkeiten ein.“ Roths Fazit: „Produktive Beziehungen müssen zunächst mal emotional stimmen.“

Obwohl Emotionen also unsere Hauptantriebsfeder sind, gilt in der Arbeitswelt nach wie vor, rational statt emotional zu agieren. Doch Chefs sind auch Menschen. „Eine Führungskraft hat immer eine menschliche Rolle, sie muss den sozialen Kontakt beherrschen, Menschen überzeugen und Sympathien gewinnen“, sagt Business-Coach Zinn. „Mitarbeiter sind eher bereit, einem Chef zu folgen, wenn sie ihn sympathisch finden und wenn sie mit ihm in den Zielen übereinstimmen.“

Der Arbeits- und Organisationspsychologe Prof. Dr. Jörg Felfe von der Universität Hamburg erforscht, welcher Führungsstil dazu führt, dass Mitarbeiter motiviert sind

und gute Arbeitsergebnisse zeigen. „Eine wertschätzende Kommunikation ist wichtig“, sagt er, „doch es geht auch darum, als Führungskraft eine besondere Vision zu entwickeln, sich selbst mit seinem persönlichen Hintergrund einzubringen, engagiert und glaubwürdig zu sein.“ Wenn dann der Funke vom Vorgesetzten auf die Mitarbeiter überspringt, würden bessere Ergebnisse im Team erzielt, sagt der Wissenschaftler.

In einem Experiment zeigten Felge und Dr. Daniel Herrmann, dass derart „transformational“ geführte Teams kreativer sind als Teams mit einer eher sachlichen Anleitung.

Ein Ergebnis, das auch Führungskräften im Wissenschaftsbereich mehr Spielräume für Kreativität liefert, meint Jörg Felge, „es ist aber zum Teil noch immer ein Tabu, sich überhaupt an der Universität als Führungskraft zu verstehen.“

Ein Ergebnis, das auch Führungskräften im Wissenschaftsbereich mehr Spielräume für Kreativität liefert, meint Jörg Felge, „es ist aber zum Teil noch immer ein Tabu, sich überhaupt an der Universität als Führungskraft zu verstehen.“

„Produktive Beziehungen müssen zunächst mal emotional stimmen.“

Susanne Rytina
ist Journalistin in Altbach.