

Fit fürs Team

Spitäler haben Teams im Operationsaal oder in Pflegebereichen, auf der Intensivstation, bei der Physiotherapie, aber auch in der Küche oder bei Reinigungsequipen. Es gibt Kaderteams und verschiedene kooperierende Teams innerhalb der Abteilungen. Die Institution als Ganzes ist hingegen so wenig ein Team wie das Intercityteam, das Reisende über die Lautsprecher begrüsst. Damit Teams leistungsfähig sind, brauchen Sie Pflege und Spielregeln.

von Marcus Knill

Die Erfahrung bei Supervisionen machte mir in Kliniken verschiedene Dinge bewusst: Es gibt zahlreiche Missverständnisse und Problemfelder bei der Teamarbeit und Teamentwicklung. Die häufigsten Problemfelder zeichnen sich ab bei den Fragen, wie ein Team geleitet werden soll, wie Teams mit Konflikten umgehen und wie sie erfolgreich sind. Die grössten Missverständnisse resultieren aus der überlieferten Meinung, ein gutes Team sei eines, das keine Konflikte kennt. Ein anderes Missverständnis ist auch die Ansicht, ein Team bedürfe keiner Führung. Und wichtig ist auch zu wissen, dass jeder Einzelne im Team Verantwortung trägt und diese nicht dem Team als Ganzes delegieren kann.

Gefährlich wird es dann, wenn Schwachstellen übersehen oder bewusst ausgeklammert werden oder wenn die Warnsignale der Überforderung unerkannt bleiben. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten deshalb unbedingt die Auswirkungen von Stress-Situationen kennen. Das betrifft zum Beispiel:

- Leistungsreduktion
- Psychosomatische Auswirkungen (Schlafstörungen, Erhöhte Krankheitsanfälligkeit)
- Emotionale Überreaktionen
- Mobbing
- Burn-out Symptome
- Müdigkeit

Andererseits ist es zwingend notwendig, den Umgang mit Druck zu lernen:

- Offene Streitkultur, Konfliktlösungsstrategien anwenden können
- Entlastungstechniken kennen wie Bewegung, Sport, Belastungen aussprechen anstatt schweigen
- Entspannungstechniken

- Antizyklisches Verhalten bewusst anwenden: «Taxifahrer, fahre langsam, ich habe es eilig»

Konfliktkultur

Nicht nur in Spitälern, auch bei Teams in anderen Organisationen (Firmen, Schulen) mangelt es leider allzu oft am Training im Umgang mit Konflikten. Die wenigsten Teammitglieder wenden konsequent die Methoden an, die sich bewährt haben, wie:

- FRAGEN statt SAGEN
- Interessendifferenzen unter VIER AUGEN austragen (nicht im Plenum)
- Immer freundlich mit der Person sein aber hart in der Sache bleiben (Harvard Prinzip: Ich versuche die Gegenseite zu verstehen, aber ich bin nicht einverstanden mit...)
- Nein sagen lernen (Mitunter haben es viele Teammitglieder nie gelernt, diese bewährten Grundregeln im Alltag konkret umzusetzen)

Zur Teambildung: Wie kann ich Betroffene zu Beteiligten machen.

Die Gesamtleistung des Teams ist grösser als die Summe der Einzelleistungen, sofern folgende Spielregeln beachtet werden:

Eigene Stärken fürs Team gezielt einsetzen

Jedes Teammitglied muss die eigenen Stärken und Fähigkeiten kennen, sowie auch die eigenen Schwachpunkte. Nun gilt es, die besonderen individuellen Fähigkeiten dem Team voll und ganz zur Verfügung zu stellen. Das einzelne Mitglied ist verpflichtet, auch ohne Aufforderung, diese Stärken einzubringen, damit das Team die individuelle Stärke des einzelnen Mitgliedes nutzen kann.

Beispiel: Falls jemand im Team sehr gewandt

im Schreiben ist, nützt es dem Team wenig, wenn niemand diese Stärke erkennt. Es darf nicht sein, dass jemand aus falscher Bescheidenheit das eigene Licht unter den Scheffel stellt und möglicherweise eine unbegabte aber ehrgeizige Person Berichte verfasst.

Konkurrenzdenken vermeiden

So wie ein Chor aus lauter Solisten unharmisch klingt - weil jeder nur auf seine Stimme achtet d.h. sich nicht anpasst - so dürfen sich die einzelnen Teammitglieder nicht auf Kosten der Gruppe abheben. Konkurrenzdenken vermeiden heisst: Sich anpassen können, sich eingliedern können.

Vielen fällt es schwer, die eigenen guten Ideen im Team mit Anderen zu teilen und die Lorbeeren für die eigene gute Idee gemeinsam zu ernten.

Verantwortung nicht abwälzen

Wer von der Einstellung ausgeht, das Team werde das gestellte Problem schon lösen (Ich bin ja nicht dafür verantwortlich), der killt die gute Team- Arbeitsatmosphäre.

«Ich soll die Fehler eines Kollegen decken»

Jedes Teammitglied ist nicht nur für den eigenen Teilbereich, sondern auch für den Gesamtauftrag verantwortlich. Die Verantwortung auf andere abwälzen stört letztlich den Arbeitsfrieden. Jeder ist mitverantwortlich am Gelingen der Team - Aufgabe.

Offen kommunizieren

Erfolgreiche Zusammenarbeit bedarf eines offenen Kommunikationsverhaltens. Selbst unter Zeitdruck müssen Fragen stets geduldig beantwortet werden und alle Mitglieder sind auf dem gleichen Wissenstand zu halten. Bei der Teamarbeit ist die Querinformation etwas vom Wichtigsten. Offene Kommunikationskultur bedeutet nicht nur, Unangenehmes offen austragen. Es geht - wie gesagt - auch um Offenheit hinsichtlich dem Weitergeben von neuen Erkenntnissen oder Informationen.

Teamegeist kommt vor dem Ego

Eine der Team- Erfolgsformeln heisst: Das «WIR» in den Vordergrund rücken.

Es heisst beispielsweise nicht: «Ich habe dies geschafft.»

Sondern: «Wir haben das und das geschafft.»
Wenn es darum geht, Kollegen in Schutz zu nehmen; handeln Sie! Nehmen Sie die Kollegin in Schutz. Leiten Sie auch Lob rechtzeitig weiter, wenngleich Sie das Lob für sich allein ernten könnten.

Schweigen hat nichts mit Integration zu tun

Bei der Teamarbeit müssen wir uns nicht völlig unterordnen. Selbstlose Anpasser sind keine guten Teammitarbeiter. Ein gutes Team lebt von unterschiedlichen Meinungen. Konträre Positionen gehören zu Meinungsbildungsprozessen. Diskussionen sind erwünscht. Wer erst

«Eine der Team- Erfolgsformeln heisst: Das «WIR» in den Vordergrund rücken.»

nach Abschluss einer Arbeit meckert, weil er etwas anderes haben wollte - aber zu Gunsten des lieben Friedens geschwiegen hat - kann die anderen Teammitglieder zu Weissglut treiben. Schweigen, wenn etwas gesagt werden müsste, hat nichts mit Integration zu tun.

Im Team unter Kollegen die richtigen Worte finden

Falls Sie im Team einen Vorschlag unterbreiten, kann das entweder unbedacht geäussert oder aber besser formuliert werden:

Anstatt:

«Ich habe ein Super-Idee.»
(Wirkt etwas überheblich)

Besser:

«Ich stelle mir dies so vor.....»

Bei Entschuldigungen (falls Sie versehentlich die Daten des Tages beim PC gelöscht haben):

Anstatt:

«Ich weiss nicht, wie ich dies gut machen kann.»

Besser:

«Das tut mir wirklich leid.»

Lob

Anstatt:

«Nicht schlecht!»
oder übertrieben: «Das Beste seit Jahren!»

Besser:

«Ihre Zusammenfassung hat mich richtig überzeugt!»



«Eine Gruppe von Leuten ist noch nicht unbedingt ein Team!»

Foto: A. Gasser

Kritik

Anstatt: «Was ist das für ein Quatsch!»

Besser: «Eine ausgefallene Idee. Ich sehe folgende Probleme bei der Umsetzung:.....»

«Wie lässt sich dies bewerkstelligen, wenn ...?»

Heikle Situationen im Team - was tun?

Bei Differenzen im Team müssen die negativen Schwingungen rasch festgestellt und schon im Ansatz aufgefangen werden. Es kommt bei allen Teams tagtäglich zu heiklen Situationen oder zu Differenzen. Vielleicht weiss jemand alles besser oder es wird gerne über Abwesenheit gelästert. An konkreten Beispielen gehen wir der Frage nach, was zu tun ist bei konkreten heiklen Situationen, ohne den Rückhalt im Team zu verlieren:

Ich soll die Fehler eines Kollegen decken

Empfohlene Reaktionen:

■ Bei Bagatellen nicht petzen

■ Bei Fehlern mit ernsten Folgen. Den Kollegen überzeugen, dass er selbst Farbe bekennt

Ein Kollege stöbert in meinen Sachen

Empfohlene Reaktionen:

■ Fragen: «Suchen Sie etwas Bestimmtes?»

■ Im Wiederholungsfall deutlich sagen: «Ich wünsche nicht, dass....»

■ Wichtige Unterlagen wegsperren

■ Hört die Schnüffelei nicht auf: Aussprache mit vorgesetzter Stelle

Ein Mitarbeiter erntet Lob, das eigentlich mir zusteht

Empfohlene Reaktionen:

■ Nicht sagen: «Es ist nicht der Rede wert.»
Sondern deutlich machen:
«Es war kein einfaches Problem. Aber ich habe das ganz gut hingekriegt.»

■ Problematischer ist es, wenn sich die Chefin mit fremden Federn schmückt.
Dann lohnt es sich, künftig die guten Ideen nur noch vor Zeugen zu erzählen.

Einer wird unerwartet befördert. Durch Neid wird das Teamklima vergiftet.

Empfohlene Verhaltensweisen:

■ Überlegen: Was führte zur Beförderung? (Qualität beachten)

■ Die Person, die mit einem Karriereschub gerechnet hatte, sollte mit der Chefin reden

■ Auf keinen Fall den Beleidigten spielen

Die Arbeit eines Kollegen bleibt immer bei mir hängen.

Empfohlene Reaktionen:

- In Ruhe abklären, warum beim Partner alles in Zeitlupe abläuft (Vielleicht hat er Probleme oder er will zu perfekt arbeiten)
- Eventuell lassen sich die Aufgaben tauschen
- Falls der Partner faul ist, hilft die Rüge von oben

Eine Kollegin wird vom Chef bevorzugt.

Empfohlene Reaktionen:

- Falls die Mitarbeiterin tatsächlich mehr leistet: Den eigenen Einsatz überdenken.
- Wenn die bevorzugte Person einen Sympathiebonus hat: Sich nicht aus Trotz zurückziehen. Besser ist es, mit der bevorzugten Person zu sprechen, zusammenzuarbeiten
- Falls Sie Stärken haben, über die nur Sie verfügen: Diese Stärken bewusst weiterentwickeln. Sie werden so zur unentbehrlichen Team-Person

Ein Neuer im Team weiss alles besser.

Empfohlene Reaktionen:

- Sich nicht auf langwierige Debatten einlassen, in kleinen Dingen nachgeben
- unter Umständen mit leicht ironischem Ton sagen: «Bekanntlich wissen Sie das ja besser!?»

Jedes Teammitglied kauft einmal einen Kuchen oder sonst etwas zum Kaffee, nur eine Person macht nie mit

Empfohlene Reaktionen:

- Vielleicht mit Humor den Geizhals ansprechen
«Wir freuen uns, dass du morgen eine Torte mitbringst»
- Falls der Fingerzeig keine Früchte zeigt: Konsequenz bleiben, indem die Person bei der nächsten Einladung im privaten Kreis nicht eingeladen wird (wenngleich dies unhöflich scheint)

Fazit: Störungen gehören dazu

Wenn gearbeitet wird, sind Störungen und Konflikte etwas Normales.

Bei der Teamarbeit müssen jedoch negative



«Ohne Veränderung kommt es letztlich zu keiner längerfristigen Verbesserung.»



Schwingungen rasch aufgefangen werden. Das lange Abwarten, Hinausschieben, Überhören, Übersehen, aufs Eis legen oder Verdrängen wäre völlig falsch.

Auch angebliche Bagatellen müssen situationsgerecht angesprochen werden.

Fünf Verhaltensweisen haben sich bei heiklen Situationen gut bewährt:

- rasch reagieren (Ueberlegungsphase lohnt sich)
- unter vier Augen kritisieren
- fragend das Problem angehen
- offen, direkt reden (unmissverständlich) d.h. keine «Reizwörter» brauchen
- freundlich bleiben

Wie bei Beurteilungsgesprächen oder beim Überbringen einer schlechten Nachricht haben beide Seiten das Recht, sich zu äussern. Beide Partner hören der Gegenseite aktiv zu. Gemeinsam wird gleichsam eine Vereinbarung getroffen, die zu einer Verhaltensänderung führt. Denn: Ohne Veränderung kommt es letztlich zu keiner längerfristigen Verbesserung. ■

Der Autor:

Marcus Knill ist Medienpädagoge und coacht in der ganzen Schweiz Führungskräfte, Institutionen und Firmen. Sein neuestes Buch aus dem Verlag Pädagogik bei Sauerländer heisst «Team und Kommunikation - Theorie und Praxis». Er hat es in Teamarbeit mit Kristian Kunert geschrieben. ISBN 3-7941-4542-9. Adresse: Zöllistrasse 23, 8248 Uhwiesen. Tel 052 659 11 10. Fax 052 659 11 11. Internet www.knill.com ■

«Wo steht Ihr Team?»

Schätzen Sie Ihr Team mit den folgenden Aussagen auf einer Skala von 0-5 ein. Je mehr Punkte Sie vergeben können, desto eher kann man Ihr Team schon heute als Bestleistungsteam bezeichnen.

Führung:

Der Teamleiter ist Vorbild und Coach

1 2 3 4 5 Punkte

Alle Teammitglieder haben Einfluss auf Entscheidungen

1 2 3 4 5 Punkte

Ziele:

Wir sind uns zu jeder Zeit darüber im Klaren, welche Ziele zu erreichen

1 2 3 4 5 Punkte

Wir wissen, dass wir uns ständig entwickeln wollen

1 2 3 4 5 Punkte

Teammitglieder: Wir sind bereit, Verantwortung zu übernehmen

1 2 3 4 5 Punkte

Jeder von uns ist der Beste in seiner Aufgabe

1 2 3 4 5 Punkte

Wir freuen uns auf Herausforderungen

1 2 3 4 5 Punkte

Gefühle:

Es macht uns Spass, mit anderen zusammenzuarbeiten

1 2 3 4 5 Punkte

Wir setzen uns hart auseinander, bleiben aber in der Beziehung fair

1 2 3 4 5 Punkte

Wir sind begeistert und begeistern

1 2 3 4 5 Punkte

Wenn Abartigkeiten zum System werden

◆ Marcus Knill, Kommunikationsberater und Medienpädagoge zu Talkshows

«Mutter, du bist ein fettes Schwein, ich hasse dich.» Dieser Satz – zufällig herausgepickt aus einer der zahlreichen Talksendungen, wie sie stundenlang über RTL, Sat 1, Pro 7 usw. am Bildschirm konsumiert werden können, veranschaulicht uns: Wenn Sonja, Arabella, Vera, Sabrina, Ilona, Hans, Andreas und wie sie alle heissen angeblich Lebens- oder Beziehungsprobleme diskutieren, so geht es dabei kaum um echte Aussprachen oder Diskussionen, geschweige denn um Verbesserungen von Kommunikationsprozessen. Im Gegenteil: Anstatt ein Thema zu vertiefen, geht es höchstens um die Vertiefung der Gräben zwischen extremen Positionen.

Das Modell bei allen Talk-Sendungen ist ähnlich. Es braucht Claqueure und Menschen, die bereit sind, zu einem vorgegebenen Thema die eigene Meinung angeblich offen, jedoch rücksichtslos auf den Tisch zu legen. Die Moderatoren stellen oberflächliche Fragen aus den Bereichen wie Geschlechterkampf, Eheprobleme, Generationenkonflikte, Streit mit Angehörigen oder mit Nachbarn. Auch Schicksalsschläge, Krankheiten, Fettleibigkeit, Sexpraktiken stehen auf der Hitliste der immer wiederkehrenden Themenangebote. Besonders geheimnisvoll wirkt es, wenn diese Personen hinter einem Vorhang präsentiert werden.

Die Kunst der Moderatorin oder des Moderators besteht vor allem darin, das junge forsche Publikum mit Johlen, Pfeifen, Buhrufen oder Klatschen die älteste aller Freuden – nämlich die Schadenfreude – so ausleben zu lassen, dass derjenige am besten wekommt, der am taktlosesten zurückschlägt oder am grobschlächtigsten beleidigt. In der

Hitze des Gefechtes vergessen dann die meisten Betroffenen, dass der Streit eigentlich öffentlich ausgetragen wird.

An ernsthaften Themen würde es in unserer Gesellschaft gewiss nicht mangeln; an Problemen und Zeitfragen, die einer fachgerechten Diskussion würdig wären. Doch um ernsthafte Themen oder Lebensfragen vertiefen zu können, müsste viel mehr Zeit zur Verfügung stehen; vor allem, wenn es darum geht, gravierende seelische Entblössungen aufzufangen oder zu verarbeiten.

Ob sich all jene Personen, die sich freiwillig auf die verbale Schlachtbank begeben, bewusst sind, welche gravierende Nachwirkungen auf sie zukommen? Die Nachwehen folgen nach der Sendung beinahe so sicher wie das Amen nach einer Predigt. Es gibt bereits unzählige geschädigte «Nachfolge-Opfer». Meist haben ja all jene Verwandten und Bekannten die jeweilige Sendung mitverfolgt, bei welcher sie beschimpft oder öffentlich angeklagt worden sind. Wenn nicht, wird ihnen die Beschuldigung sicherlich rechtzeitig nachgereicht. Die Betroffenen glaubten vielleicht noch vor der Sendung, sie könnten das Massenmedium für sich nutzen, um Druck auf ihre Kontrahenten auszuüben.

Die seelenstripteaseähnliche Show ist jedoch in erster Linie billige Effekthascherei und hat weder mit echter Lebenshilfe noch mit hilfreicher Therapie etwas am Hut. (Das Argument, die Betroffenen könnten sich im Auftritt die Probleme von der Seele reden, ist nur ein billiger Vorwand.) Professionelle Gesprächskultur sollte auf den Grundprinzipien zwischenmenschlicher Kommunikation basieren:

- Auf dem gegenseitigen Verstehen. Die Partner müssten erst genommen werden, selbst dann, wenn andere Mei-

nungen nicht geteilt wird. Gefragt wäre Gleichwertigkeit.

- Besonderen Stellenwert hätte bei guten Kommunikationsprozessen: das Zuhören, das Ausredenlassen, das Denken und das möglichst präzise, überlegte Sprechen, wobei Emotionen nicht ausgeklammert werden müssen.

- Schlagfertiges Kontern wäre als geistreiches, spielerisches Fechten mit Begriffen und Argumenten erwünscht.

Bei den beschriebenen Geschwätz- und Konfrontationssendungen hingen dominieren: Erniedrigungen, Beleidigungen, Taktlosigkeit, Beschimpfungen. Das «Über den Mund fahren», das Durcheinanderreden usw.

Die Inflation der «Schlagabtausch-Talks» lässt letztlich die Frage offen: Ist diese fragwürdige zelebrierte Gesprächskultur ein echtes Abbild unserer Gesellschaft, oder ist sie nur ein Zeichen der Hilflosigkeit von Programmschaffenden? Ein Hoffnungs-schimmer bleibt immerhin: Wenn die erwähnten Sendungen zu einem unverständlichen Durcheinander ausarten, zappen möglicherweise die Zuschauer ebenso weg wie bei den wirren Streitgesprächen, welche vor Jahren zuerst auch grosse Einschaltquoten aufwiesen, aber wieder aus dem Programm gekippt wurden, nachdem die Zuschauer dem Stimmengewirr nicht mehr folgen konnten. Es gibt bereits Anzeichen dafür, dass in einigen Sendefässerchen versucht wird, den fragwürdigen Kommunikationsstil etwas zu verbessern.

Welche Sendungen jedoch von all den genannten Anbietern Bestand haben werden, entscheiden letztlich immer die Konsumenten. Denn: Das Wegzappen wird von den Werbern viel rascher registriert, als angenommen wird.

Stressbewältigung ist lernbar

Red. In der letzten Ausgabe der *Rheinfall-Woche* (Seite «Prenez place, Madame!») beschrieb eine Mutter, wie sie die stressige Situation nach dem Übertritt ihrer Tochter in die Kantonsschule erlebt. **Marcus Knill, Kommunikationsberater und Ombudsmann an der Kantonsschule Schaffhausen, hat das Thema aufgegriffen.**

Die Not vieler Eltern ist bekannt, wenn sie hilflos mit ansehen müssen, wie das eigene Kind den Übergang von der Volks- in die Mittelschule während der Probezeit als Schock empfindet. Analoge Überraschungen gibt es für viele MaturandInnen, wenn sie sich an der Hochschule völlig umstellen müssen (neue Prüfungssituationen).

In vielen Gesprächen mit Leidtragenden zeigt sich vielfach, dass das Problem darin liegt: Es fehlt oft an der notwendigen Kenntnis, wie Stress sinnvoll beantwortet werden kann. Bekanntlich besteht auch der Alltag nicht immer nur aus Honigschlecken. Stress und Belastungen gehören mit zum Leben. Vorübergehender Stress ist auch Chance, die erworbenen Stressbeantwortungstechniken zu testen. Übrigens: Stressloses Leben wäre tödlich. Niemand wird lebensstüchtig, wenn ihm alle Schwierigkeiten aus dem Weg geräumt werden. Wir können davon ausgehen, dass unsere Lehrkräfte aller Schulstufen die SchülerInnen in der Regel nicht lebensfremd erziehen wollen. Sie finden meist die Balance zwischen Spannung und Entspannung. Würde die Sekundarstufe Kinder vom Leistungsdruck völlig verschonen, würde sich dies auf der nächsten Stufe negativ auswirken. Doch dürfen wir davon ausgehen, dass dies in der Regel nicht der Fall ist.

Der Umgang mit Belastung will gelernt werden

Ohne an dieser Stelle alle bewährten Stressbeantwortungstechniken aufzulisten, genügen vielleicht nachfolgende Fragen als hilfreiche Anregungen für gestresste Eltern oder SchülerInnen (weitere Hinweise im Fachartikel Stress von Hildegard Knill im Internet – er ist unter www.knill.com zu finden):

Wussten Sie, dass die Haltung und Einstellung der Eltern für das Verhalten der Kinder eine wichtige Rolle spielen?



Marcus Knill, Kommunikationsberater, Uhwiesen

Ausweichtechniken erreicht werden kann? Wie bei der Konfrontationstherapie geht es dabei um die schrittweise Auseinandersetzung mit echten Stress-Situationen. – Wussten Sie, dass es eine Fülle von Stressbeantwortungstechniken gibt, die eigentlich schon in der Volksschule trainiert werden können? (Über Ängste reden / sich ausdrücken lernen / sich Situationen vorstellen und antizipieren / Prüfungen trocken üben, simulieren / Übung: sich an Prüfungen gewöhnen / Entspannungstechniken / Lerntechniken kennen / die individuelle Vorbereitung planen gemäss entsprechendem Lerntyp / Sport usw.). – Wussten Sie, dass andererseits die grosse Erwartungshaltung der Eltern, der zusätzliche Druck, verbunden mit Drohungen oder Liebesentzug, genau so schädlich sein können, wie das unermüdliche «Pauken bis zur Erschöpfung» oder das Einnehmen von Medikamenten, der Anreiz mit Superbelohnungen oder destruktive Kritik? – Wussten Sie, dass der bekannte Intelligenzforscher Prof. Dr. Robert Sternberg (IBM Professor für Psychologie und Erziehungswissenschaften in Yale) festgestellt hat, dass nur derjenige Erfolg hat, der unter anderem gelernt hat, mit Frust und Stress umzugehen? Sternberg betont: Menschen mit Erfolgsintelligenz können unter anderem Schwierigkeiten überwinden und haben Durchsehvermögen. So gesehen, könnte die angebliche gestresste Probezeit zu einer grossen Chance werden. Die gehäuften Proben sind glücklicherweise nur vorübergehend. Was jedoch geübt werden sollte, ist das Umgehen mit derartigen kurzfristigen Belastungen.

DER STELLENMARKT

138. Jahrgang, Nr. 85

Schaffhauser Nachrichten

Samstag, 8. April 2000

Erscheinungstag: Mittwoch und Samstag
Annahmeschluss: Vortag, 9.00 Uhr (nur SN)
Kombinationsmöglichkeit mit:
«Der Landbote»/«Thurgauer Zeitung» (Kombi 1 B);
Annahmeschluss: Mo/Do, 16.00 Uhr
für jeweiligen Stellenmarkt Mi/Sa

Kader	1	Technik/Industrie/Gewerbe	5	Stellengesuche	8
Kaufmännisch/Verkauf	2	Sozial/Pflege	8	Gastgewerbe/Diverses	
Informatik/EDV	5	Nebenverdienst	8	«Schaffhauser Nachrichten»	16

Anzeigenannahme:
Schaffhauser Nachrichten
Vordergasse 58, 8201 Schaffhausen
Tel. 052 633 31 11 - Fax 052 633 34 02
E-Mail anzeigen@shn.ch, www.shn.ch
und alle Publicitas-Filialen

ANDERE MOTIVIEREN – SICH SELBST MOTIVIEREN; ABER WIE?

Manche Bewerber werden nicht eingestellt, weil sie nicht anders eingestellt sind

In der Cafeteria seufzt Kurt, ein Abteilungsleiter: «Ich frage mich nur, weshalb ich die Teammitglieder für das Projekt nicht besser motivieren konnte.»

Von HILDEGARD
UND MARCUS KNILL,
Uhwiesen (www.knill.com)
K+K Kommunikationsberatung

«Ich sage dir, wie ich es in meiner Abteilung handhabe», erwidert sein Kollege Roland. «Motivation beginnt mit Selbstmotivation. Unsere Mitarbeiter erwarten immer, dass sie von uns Chefs motiviert werden. Ein typisches Konsumverhalten. In meiner Abteilung hatte ich die besten Erfolge mit dem Selbstmanagement. Denn: Selbstmotivation beginnt beim Selbstmanagement. Derjenige, der seine Stärken kennt, seine Fähigkeiten fördert, zudem die eigenen Schwächen reduziert und Schlechtes gezielt ausmerzt, der motiviert sich am effizientesten. Selbstmotivation ist meine Zauberformel.»

Dieses Gespräch an der Stehbar macht uns bewusst, dass Motivation nicht einseitig betrachtet werden darf. «Andere motivieren können» ist die eine Seite, «sich selbst motivieren» die andere. Beides ist notwendig. Nicht selten im Alltag nur nach konkreten



Hildegard Knill



Marcus Knill

Rezepten, so, wie es Kurt in der Cafeteria thematisiert hat. Motivation wird in der Arbeitswelt vor allem als Bereitschaft zur Leistungserbringung betrachtet, die dem eigenen Unternehmen Nutzen bringt.

Wer sich jedoch eingehender mit den Motivationsphänomenen befasst, stellt in der Praxis rasch fest: Motivation ist zwar eine Antriebskraft für Handlungen. Aber diese Kraft, dieser Motor, benötigt laufend Kraftstoff. Es gibt zwar eine Motivation, die der Sache selbst innewohnt, wie die Freude an einer bestimmten Aktivität, ohne zusätzliche Stimulation, z. B. die «Freude an der Bewegung». Doch geht es in der Berufswelt nicht in erster Linie um diese so genannte intrinsische Motivation. «Movere» (lat.) heisst: «Etwas bewegen». Wer motivieren will, der möchte andere auf etwas ausrichten. Selbstverständlich können wir uns, wie er-

wahnt, auch selbst motivieren. Die Sportler sprechen dann von «mentaler» Arbeit. Dazu zählen unter anderem die autosuggestiven Techniken. Die Selbstmotivation ist aber eindeutig schwieriger als die Motivation von aussen.

Wir verzichten nachfolgend bewusst darauf, alle Motivationsfaktoren zu beleuchten. Aus unserer praktischen Erfahrung möchten wir lediglich auf ein paar besonders wichtige Faktoren hinweisen, die im Alltag zu wenig berücksichtigt werden:

1. Sich selbst und andere motivieren kann nur jemand, der von seiner Meinung überzeugt ist und selbst über genügend Begeisterungsfähigkeit verfügt. Ohne eigenes Feuer (feu sacré) kann niemand, weder in eigenen Herzen noch im Innern der Mitmenschen, ein Feuer entfachen.
2. Glaubwürdigkeit erleichtert das Motivieren. Ein Vorgesetzter kann diese Glaubwürdigkeit nicht künstlich aufbauen. Er muss selbst an das glauben, was er sagt. Zudem muss er auch an die Fähigkeiten der Mitarbeiter glauben.
3. Die Einstellung zur Sache und zu den Mitarbeitenden beeinflusst die Motivation enorm.

Viele werden nicht eingestellt, weil sie nicht anders eingestellt sind. Earsächlich können wir unsere Einstellung Menschen und Arbeitsprozessen gegenüber stets neu beeinflussen. Die Bedeutung der optimistischen Grundeinstellung sich selbst und anderen gegenüber darf

nicht unterschätzt werden. Unsere Antriebskräfte (Motivation) werden beschleunigt durch:

- Eine natürliche Stimme, die mit der situativen Stimmung übereinstimmt (der Ton macht bekanntlich die Musik)
- Das ständige Bemühen, die eigenen wie auch die fremden Stärken und Schwächen zu kennen
- Die Anerkennung des Erfolges, d. h. durch das Erlebenlassen des Erfolges. Jeder Mensch möchte von anderen akzeptiert werden. Vorab Lob und die Bestätigung des Erfolges steigern das Selbstwertgefühl. Durch die Anerkennung werden die Erfolgsergebnisse bewusst gemacht. Der Lernerfolg ist und bleibt eine der wichtigsten Antriebskräfte bei allen Motivationsprozessen.
- Förderung der Eigenverantwortung. Das heisst die Mitarbeitenden auftragsorientiert arbeiten lassen – ohne dauerndes Einflussumehmen und Kontrollieren. Die Führungskraft gewinnt dann nicht nur Zeit und Energie: Freude und Begeisterung für die Arbeit wachsen auf beiden Seiten.

Die nachfolgende Anleitung zur Demotivation macht uns deutlich, dass wir tagtäglich andere demotivieren, indem wir:

- Misserfolge betonen (Lernpesimismo vermeiden)
- Schlechte Arbeitsbedingungen schaffen

- Auf Lob und Belohnung verzichten
- Informationen vorenthalten (Ziele nicht klar formulieren)
- Den Leerlauf und die Langeweile fördern
- Das Versagen mehrfach zulassen, bis der Misserfolg programmiert ist
- Keine Neugierde an Arbeitsprozessen zulassen

Versuchen wir frühzeitig die untrüglichen Zeichen der Demotivation zu erkennen, um rasch zu reagieren. Entwickeln wir ein Frühwarnsystem mit der Beantwortung ähnlicher Fragen:

- Werden die Mitarbeiter schweigsam? Äusseren sie mich nicht mehr?
- Werden Anordnungen unkritisch ausgeführt? Denke ich beim Arbeiten nicht über das nach, was ich tue?
- Herrscht Gleichgültigkeit, wenn etwas nicht funktioniert?
- Lassen sich Mitarbeiter oder lasse ich mir widerstandslos Arbeit aufbürden, obwohl ich es nicht schaffen kann?
- Wir sehen: Ohne Motivation läuft wenig. Ein hilfreicher Tipp zur Selbsthilfe: Notieren Sie sich künftighin jede Woche einmal, was Sie persönlich besonders motiviert hat, und notieren Sie ebenfalls, mit welchen Massnahmen, Argumenten oder Verhaltensweisen Sie Ihre Mitarbeitenden erfolgreich zu motivieren vermochten.

P. S. Zusatzinformationen für Ausbilder: Im Internet unter www.rhetorik.ch (Inhaltsverzeichnis: Motivation)

KOMMUNIKATION UND TEAM

MARCUS KNILL

GIANFRANCO MUGGIASCA



Marcus Knill

ist Medienpädagoge und Kommunikationsberater. Seine Erfahrung basiert auf jahrelanger Zusammenarbeit mit Radio- und TV-Journalisten.

Gianfranco Muggiasca

ist Jurist und Managementtrainer mit langjähriger Erfahrung in der Beratung und Begleitung von Zielgruppen verschiedener Sprachkulturen aus Verwaltung, Industrie und Handel in Veränderungsprozessen und deren Implementierung im Alltag.

Balance

UMGANG MIT GEGENSÄTZEN IM TEAM

Zielsetzung

Erfolgreiche Teamarbeit erfordert kommunikative Kompetenz im Umgang mit Gegensätzen. Sie lernen, wie Sie sich in schwierigen Situationen im Team verhalten und wie Sie Ihre kommunikative Kompetenz fördern. Sie erkennen durch prozessorientiertes Lernen, wie Sie die Balance zwischen Zeit, Energie und Wirtschaftlichkeit schaffen können.

LUZERN, 4./5. JUNI 1998



BERND REMMERS
CONSULTANTS

Thematische Aspekte**LEITGEDANKE**

Will man erfolgreiche Teamentwicklung betreiben, ist es ratsam, sich Gedanken darüber zu machen, welche einzelnen Teamtypen in einer Gruppe gegeben sind, mit welchen Vor- und Nachteilen, Stärken und Schwächen umzugehen ist. Es geht um Teamanalyse und Teamkommunikation. Teamarbeit scheitert oft, weil die Teammitglieder die Spannungsfelder nicht erkennen, nicht annehmen und erhebliche Mühe haben, mit unterschiedlichen Meinungen und Gegensätzen umzugehen. Es ist also das Ziel, Unterschiede nutzbringend zu integrieren, keine gespielte Harmonie zu schaffen und Authentizität zu leben.

THEMEN**Erfolg durch Zusammenarbeit**

Um selbst Erfolg zu haben, muss man andere erfolgreich machen.
Vertrauen und Teamarbeit – eine erfolgreiche Symbiose – erleben.
Durch effiziente Teamarbeit Bestleistungen erwirken.
Die Balance zwischen Zeit, Energie und Wirtschaftlichkeit schaffen lernen.

Teamentwicklungsprozesse

Voraussetzungen der Teamfähigkeit.
Anforderungen an Teamleiter und Teammitglieder kennenlernen.
Freude und Spass an der Teamarbeit erleben.

Kommunikation und Teamarbeit

Kommunikation als Grundstein des Teamerfolges erfahren.
Kommunikative Kompetenz bei der Teamarbeit fördern.
Schaffen einer offenen Kommunikationskultur im Team.

Umgang mit Gegensätzen im Team

Paradoxien in Teams erfahren.
Interessenausgleich und Konfliktmanagement durch Feedback-Kultur.
Selbst- und Fremdbestimmung bei der Teamarbeit.
Sich mit schwierigen Teammitgliedern auseinandersetzen lernen.

METHODIK

Referate als Impulse für individuelle und/oder Gruppen-Workshops.
Fachgerechtes Video-Feedback.
Prozessorientiertes Lernen.
Transferbegleitung in den persönlichen Alltag.

Seminarorganisation**DATUM/ZEIT**

Donnerstag, 4. Juni 1998, 9.00–17.00 Uhr
Freitag, 5. Juni 1998, 9.00–17.00 Uhr

SEMINARORT

Seehotel Kastanienbaum, CH-6047 Luzern
Telefon +41-41-340 03 40, Telefax +41-41-340 10 15

ANMELDUNG

Mit beigelegter Karte, telefonisch oder per Fax an
Bernd Remmers Consultants AG, Artherstrasse 23, CH-6300 Zug
Telefon +41-41-711 15 25, Telefax +41-41-711 06 07

Die Teilnehmerzahl ist begrenzt. Die Anmeldungen werden in der Reihenfolge ihres Eingangs berücksichtigt.

KOSTEN

Pro Teilnehmer SFr. 1800.– exklusive Hotelkosten, darin inbegriffen:
Seminarhonorar, Seminarunterlagen, Erfrischungen.

Aufgrund Ihrer Anmeldung erhalten Sie von Bernd Remmers Consultants AG eine Rechnung. Bei Abmeldung bis drei Wochen vor Seminarbeginn sind 30% der Seminarkosten zu bezahlen. Danach ist der volle Betrag zu entrichten, wenn kein Ersatzteilnehmer genannt oder ein preislich entsprechendes anderes Seminar gebucht wird.



BERND REMMERS
CONSULTANTS

In der Kommunikation das eine tun und das andere nicht lassen

Die Balance finden

Marcus Knill, Kommunikationsberater,
Knill + Knill, Uhwiesen (www.knill.com)



Die zwischenmenschliche Kommunikation besteht aus vielen Paradoxien. Wer bei Kommunikationsprozessen gut mit Gegensätzen umgehen kann, kann besser kommunizieren.

Gegensätze, die es täglich auszubalancieren gilt sind zum Beispiel: Individuum und Kollektiv, Distanz und Nähe, Druck und Zurückhaltung, Offenheit und Indirektheit, Rationalität und Emotionalität. Die Liste liesse sich verlängern, aber in der Folge möchte ich mich auf zwei Gegensätze konzentrieren, die für das «Herüberbringen einer Botschaft» besonders wichtig sind.

Wort und Bild

Bei der Alltagskommunikation ist beides wichtig, abstrakte Worte wie konkrete, bildhafte Aussagen. Das bildhafte Sprechen mit Metaphern, Vergleichen und Analogien hat eine enorme Bedeutung beim Argumentieren, Überzeugen, Beeinflussen, Informieren oder Lehren. Wer sich so ausdrückt, dass wir die Aussage beim Hören quasi sehen, wird nicht nur besser verstanden, er verankert mit dem Bild zudem die abstrakte Aussage im Langzeitgedächtnis. PR-Spezialisten, Verkäufer oder Ausbilder wissen das ebenso wie etwa Christoph Blocher, der als Kind von seinem Vater hörte: «Rede so, dass ich es sehe».

Erst durch die Verknüpfung von rechter und linker Hirnhälfte, also von Bild und Wort, wird das Lernen erleichtert, respektive das Vergessen verhindert. Diese Erkenntnisse wurden bereits in der Bibel umgesetzt, indem abstrakte Thesen mit Gleichnissen veranschaulicht wurden. Erst mittelalterliche Schriftgelehrte, welche als einzige des Lesens und Schreibens kundig waren, werteten Bilder gezielt ab. Wie übrigens auch viele Pädagogen noch vor wenigen Jahren die Comics verdammt, weil sie glaubten, die Bildlastigkeit führe zwangsläufig zu sprachlicher Verarmung. Bildhafte und abstrakte Modalität sind wichtig. Was wir vermehrt lernen sollten, ist das bewusste Ausbalancieren beider Seiten. Wer es versteht, eine abstrakte These mit einem treffenden Vergleich oder Bild zu veranschaulichen, macht die abstrakte Information fass- und vorstellbarer. Wer es hingegen nicht fertigbringt, Aussagen oder Thesen zu visualisieren, muss sich nicht wundern, wenn der abstrakte Sachverhalt schlechter oder gar nicht erfasst werden kann. Wichtig ist, uns auf ein Bild oder einen Vergleich

dass Ausführlichkeit nie Weitschweifigkeit bedeutet. Mit Weitschweifigkeit wird auch der beste Inhalt bis zur Ungenießbarkeit verkocht.

Die Syscom Engineering AG, führt zusammen mit der Kommunikationsberatungsfirma Knill+Knill, Seminarien mit Schwerpunkt «Medienkommunikation in schwierigen Situationen» durch. Die Seminarien sollen jene Interessenten ansprechen, die bereits praktische Erfahrungen im Umgang mit Journalisten mitbringen. In diesem Ausbildungsmodul liegt der Schwerpunkt auf Überraschungssituationen und Aussagen unter erschwerten Bedingungen nach Ereignissen wie z.B. Banküberfall, Brandfall, Betriebsstörung etc., aber auch auf Auskünften unter Zeitdruck («Schock-Interviews», «Stress-Interviews», Provokationen usw.).

«Magie der Bäume»:

Auf der Suche nach dem Phänomen Baum in der modernen Kunst

«Magie der Bäume» heisst die Ausstellung in der Fondation Beyeler, die am 21. November 1998 ihre Tore öffnete und bis zum 5. April 1999 zu sehen sein wird. Die fünfte Sonderausstellung der Fondation seit ihrem Bestehen widmet sich ganz dem Phänomen Baum in der Kunst der klassischen Moderne und der Gegenwart. Zu sehen sind Bilder, Skulpturen und Installationen aus der klassischen Moderne und der Kunst der Gegenwart.

Vincent van Gogh
Der Sämann (The Sower), 1888
Stiftung Sammlung E.G. Bührle, Zürich
Foto: Dräyer, Zürich



Für Vincent van Gogh, den grossartigen und doch einsamen Maler, waren Bäume Freunde und Begleiter zugleich. Wenn er im Freien arbeite, so schrieb er einmal seinem Bruder, zeichne und

Impressum

Herausgeber

Syscom Engineering AG
Rütistr. 17, 8952 Schlieren
Tel.: 01/732 20 20
Fax: 01/732 20 25
Email: Info@sce.ch

Auflage

1000 Exemplare

Redaktion

M. Spinnler (verantwortlich)
D. Würsch, V. Kulhavy, R. Voegeli

Produktion & Gestaltung

perrin & krauthammer
Rütistr. 17, 8952 Schlieren

Druck

vonAhDruck
Lindenstr. 2, 6061 Sarnen

Ausgabe

2 bis 3 Ausgaben jährlich

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 16./17. MAI 1998. AUFLAGE 493 908. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10. FAX 01/248 41 91

In der Kommunikation das eine tun und das andere nicht lassen

Die Balance finden

Die zwischenmenschliche Kommunikation besteht aus vielen Paradoxien. Wer bei Kommunikationsprozessen gut mit Gegensätzen umgehen kann, kann besser kommunizieren.

Von Marcus Knill

Gegensätze, die es tagtäglich auszubalancieren gilt, sind zum Beispiel: Individuum und Kollektiv, Distanz und Nähe, Druck und Zurückhaltung, Offenheit und Indirektheit, Rationalität und Emotionalität. Die Liste liesse sich verlängern, aber in der Folge möchte ich mich auf zwei Gegensätze konzentrieren, die für das «Herüberbringen einer Botschaft» besonders wichtig sind.

Wort und Bild

Bei der Alltagskommunikation ist beides wichtig: abstrakte Worte wie konkrete, bildhafte Aussagen. Das bildhafte Sprechen mit Metaphern, Vergleichen und Analogien hat eine enorme Bedeutung beim Argumentieren, Überzeugen, Beeinflussen, Informieren oder Lehren. Wer sich so ausdrückt, dass wir die Aussage beim Hören quasi sehen, wird nicht nur besser verstanden, er verankert mit

dem Bild zudem die abstrakte Aussage im Langzeitgedächtnis. PR-Spezialisten, Verkäufer oder Ausbilder wissen das ebenso wie etwa Christoph Blocher, der als Kind von seinem Vater hörte: «Rede so, dass ich es sehe.»

Erst durch die Verknüpfung von rechter und linker Hirnhälfte – also von Bild und Wort – wird das Lernen erleichtert, respektive das Vergessen verhindert. Diese Erkenntnisse wurden bereits in der Bibel umgesetzt, indem abstrakte Thesen mit Gleichnissen veranschaulicht wurden. Erst mittelalterliche Schriftgelehrte, welche als einzige des Lesens und Schreibens kundig waren, werte-

Marcus Knill

Der Autor arbeitet als Kommunikationsberater, Coach sowie Medienpädagoge und hat verschiedene Publikationen über Kommunikation verfasst. Am 4./5. Juni führt er in Luzern ein Seminar zum Thema «Umgang mit Gegensätzen im Team» durch. Informationen bei Remmers Consultants, Zug, Telefon 041/711 15 25.



ten Bilder gezielt ab. Wie übrigens auch viele Pädagogen noch vor wenigen Jahren die Comics verdammten, weil sie glaubten, die Bildlastigkeit führe zwangsläufig zu sprachlicher Verarmung. Bildhafte und abstrakte Modalität sind wichtig. Was wir vermehrt lernen sollten, ist das bewusste Ausbalancieren beider Seiten. Wer es versteht, eine abstrakte These mit einem treffenden Vergleich oder Bild zu veranschaulichen, macht die abstrakte Information fass- und vorstellbar. Wer es hingegen nicht fertigbringt, Aussagen oder Thesen zu visualisieren, muss sich nicht wundern, wenn der abstrakte Sachverhalt schlechter oder gar nicht erfasst werden kann. Wichtig ist, uns auf ein Bild oder auf einen Vergleich zu beschränken und auf Argumentationsketten oder eine Fülle von Beispielen zu verzichten.

«Kino im Kopf»

Das «in Bildern reden» scheint in jüngster Zeit vermehrt die Visualisierungswelle mit Folien und Schautafeln zu verdrängen. Im Prinzip gilt: Jedes Argument oder jeder abstrakte Gedanke wird mit einer konkreten Geschichte oder einem konkreten Beispiel

fassbar gemacht. Reden heisst: dafür sorgen, dass es zum «Kino im Kopf» kommt. Beim Dilemma «kurz und doch ausführlich» gilt es, die richtige Mischung zu finden. In der Praxis stellen wir immer wieder fest: Beides zu berücksichtigen, ist etwas vom Schwierigsten für Anfänger wie auch für Profis.

Dass Kürze wichtig ist, machen uns nicht nur kurze Beiträge bei Konferenzen, vor allem aber bei Radio und Fernsehen, bewusst. Schon Martin Luther sagte: «Tritt frisch auf, tu s'Maul auf und hör bald auf.» Langfädige Aussagen, lange Referate, Langredner an Sitzungen oder bei Telefonaten sind etwas vom Ärgerlichsten. Nicht nur, weil sie uns wertvolle Zeit stehlen – sie sind meist auch langweilig. Niemand wird wütend, wenn ein Sprecher frühzeitig zum Schluss kommt. Kürze wird stets geschätzt. Denken wir nur an unzählige Sitzungen, die zu sogenannten «Zeitötern» werden. Dabei werden viele und gut bezahlte Mitarbeiter oftmals unnötig lange beansprucht. Bei vielen Institutionen werden Wege und Möglichkeiten gesucht, die Kosten zu senken, doch die naheliegendste Forderung wird dabei übersehen: Reden wir weniger lang.

Stimulanz braucht Worte

Auf der anderen Seite wird tatsächlich genau das Gegenteil von Kürze gewünscht: Die Ausführlichkeit. Wir wünschen nämlich auch das stimulierende Element. Wir schätzen die persönliche Note, ausführliche Details, konkrete Geschichten, interessante

Erzählungen. Zusätzliche Gedanken sind notwendig, weil sie uns erkennen lassen, wie wir es gemeint haben. Ausführliche Schilderungen lesen wir übrigens auch viel lieber als zu knappe, zu trockene Texte. Stimulanz ist jedoch kaum möglich ohne zusätzliche Worte. Farbige Details sind oft notwendig, weil sonst missverständlich assoziiert wird. Es wird beliebig ergänzt.

Die Feststellung, «Heute morgen war der Glärnisch in rötlichem Licht zu sehen. Er blickte hinter dem lichten Nebelmeer gestochen scharf hervor.» ist gewiss nicht viel länger als die kurze Aussage «Heute morgen war die Aussicht schön.»

Die erste Version ist jedoch dank der ausführlicheren Beschreibung vorstellbarer. Wie bringen wir nun beides unter einen Hut, Kürze und Ausführlichkeit? Mit Prägnanz, mit kurzen und bündigen Aussagen, die das Wesentliche hervorheben. Zu vermeiden sind dabei zu abstrakte, zu allgemeine und zu gedrängte Formulierungen.

Ausführlichkeit, welche stimuliert, verlangt Anregung. Die Stimulanz ist das «Salz in der Informationssuppe». Es geht bei den konkreten Details nicht um den «Nährwert» der Suppe. Die Stimulanz macht die Botschaft lediglich schmackhafter, indem sie Aussagen hörgerechter werden lässt. Wie beim Kochen gilt: Zuviel Stimulanz verdirbt das Menü. Ebenfalls zu beachten ist, dass Ausführlichkeit nie Weitschweifigkeit bedeutet. Mit Weitschweifigkeit wird auch der beste Inhalt bis zur Ungeniessbarkeit verkocht.

Kommunikationsberatung • Kommunikationstraining

Knill + Knill



Die Diskussion über die Jugendgewalt ist ein Ventil

◆ Von Marcus Knill*

Dass Jugendliche gewalttätig sein können, ist nicht neu. Wer erinnert sich nicht an die eigene Jugendzeit? Wer erinnert sich nicht an die brutalen Saubannerzüge der alten Eidgenossen, bei denen Jugendliche an vorderster Front mitmarschierten? Doch die Verhaltensrituale bei Gewaltakten sind heute nicht analog. Fachleute reden von einer mangelnden Hemmschwelle. In der Regel hielt früher ein Aggressor von weiteren Schlägen ab, wenn sich das Opfer nicht mehr bewegte.

Es gibt einige Gründe, die bei der Eskalation der Gewalt eine Rolle spielen könnten:

Jugendgewalt

(SN) Die Gewalt nimmt zu – davon sind wir fast alle überzeugt. Wie auch bei anderen Problemen müssen hier Jugendliche oft als Sündenböcke herhalten. Diese Seite geht den Fragen nach, ob es spezifische Jugendgewalt überhaupt gibt, welche Gründe sie allenfalls haben könnte und wie ihr zu begegnen wäre.

1. Der zu leichte Zugang zu Waffen.
2. Kinder werden sich selbst überlassen, vorab in der Pubertätsphase.
3. Die Medien sind mitschuldig. Der Konsum von brutalen Filmen, Videos und gewaltverherrlichenden Computerspielen lehren den Jugendlichen, dass Gewalt mit Gegengewalt gelöst werden muss.
4. Konstante Bezugspersonen fehlen. Viele Familien sind geschieden. Auch in der Schule wird nach der Devise unterrichtet: «Handeln bedeutet Wandel». Die Lehrpersonen wechseln zu oft im Volksschulalter. Statt Förderung von Konstanz wird Unruhe programmiert.
5. Den Kindern wird nicht beigebracht, mit Frust und Stress umzugehen und mit Schwierigkeiten fertig zu werden. Die hedonistische Haltung basiert ausschliesslich auf dem Vermeidungsprinzip, Schwierigkeiten werden nicht als Chance erkannt.
6. Cool sein ist in: Wer Emotionen zeigt, ist ein Schwächling.
7. Die Gruppen prägen das Verhalten, legen die Wertmassstäbe fest. Die Gruppe ist gleichsam Sinnersatz bei einer sich ausbreitenden Sinnleere. Wer

* Marcus Knill, Uhwiesen, ist Kommunikations- und Medienberater.

Zum Leben gehört Auseinanderse

die Gruppennormen befolgt, wird geachtet und kommt wenigstens bei den Gruppenmitgliedern zu jenem Erfolgserlebnis, das im Job, in der Schule oder in der Familie mangelt.

8. Gewalt ist anonym und brutaler geworden. Die Hemmschwelle, zur Waffe zu greifen oder plötzlich auszurasen, ist gewaltig gesunken. Ein Zurechtweisen, ein Blick genügen und es kann zu Überreaktionen kommen. Davon können Hauswarte und Lehrkräfte ein Lied singen (vielleicht auch Eltern). Selbstbeherrschung wird nicht mehr geübt.

9. Verlust an stabiler Identität.

10. Die Arbeitslosigkeit verstärkt die Sinnleere.

11. Die Züchtung des Egoismus und die mangelnde Förderung, sich eingliedern zu können, rächen sich heute. Sie führt zum Ellbogenverhalten. «Ich will – aber subito! Wenn Du nicht willst, dann brauch' ich eben Gewalt.» Das beginnt schon im Warenhaus, wenn die Begleitperson nicht gewillt ist, die momentanen Wünsche zu erfüllen.

12. Orientierungshilfen fehlen und führen zu einer Orientierungslosigkeit. Es mangelt an: positiven Vorbildern, religiösen Werten, Verbindlichkeiten, Regeln, Leitplanken und Geboten.

13. Das Leben ist nicht mehr lebenswert. Drogen erfüllen den Sinn des Daseins.

14. Worte werden nicht ernst genommen. Viele Eltern und Erziehende bagatellisieren die verbale Gewalt mit der Rechtfertigung: «Es ist ja nicht so gemeint.»

Den einen Grund gibt es nicht

Es ist klar, dass die Ursache für Gewalt nicht nur in einem der mutmasslichen Sachverhalte zu suchen ist. Möglicherweise sind alle Gründe mehr oder minder mit im Spiel.

Dennoch der Versuch, einige konkrete Möglichkeiten und Wege zu beleuchten, die dazu beitragen könnten, die Gewaltspirale zu stoppen:

- Die Auseinandersetzung mit Kindern in verschiedenen Trotzphasen ist wichtig. Denn ein Mensch kann nur seine Ich-Stärke entwickeln, wenn er sich messen kann am Du. Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten sollten wir in der Regel nicht ausweichen. Erwachsene müssten sich vermehrt den verbalen Auseinandersetzungen stellen. Dies verlangt jedoch Präsenz.
- Nehmen wir die Wortinhalte wieder ernst, denn Worte prägen das Denken.

Müssen wir die tisch dulden? L Väter von Kin lassen? Sollen tendende Aussprüche einfach hingeden? Der Ausspr so gemeint» mü indem bewusst aber doch so ge dere Person die men hat. Bei a prozessen gibt nenen Empfänger. eigenen Ansprü

• Wenn es heute zugspersonen m leicht, einmal die Volksschule zu hören und Ve programme und daran setzen, d Schule zu einer wärme) kommt lien nicht mehr. Tatsache. Zerr nisse lassen sich korrigieren. Bei können wir aber

• Bei den Medi Umbruchsituati spiele, Videos häufig entzogen ten Tötungen la ren und als M Die Kinder k Lehrpersonen r überwacht wer Bildschirm ist of Internetpolizei wird es wohl nie wusst offen, und woher ins Netz e dadurch auch Ki Pornos oder re gen abzurufen. rettungslos ver die Pflicht, den gang mit den ne sein. Eltern und dringend medien den. Verbote ta wenig.

Jugendliche r sehen, was die M was für Folgen e sum von Brutalo • Intelligenzfors Stemberg (IBM-gie und Erzieh Yale) weist in sein die Menschen m ten – auf einige

tzung

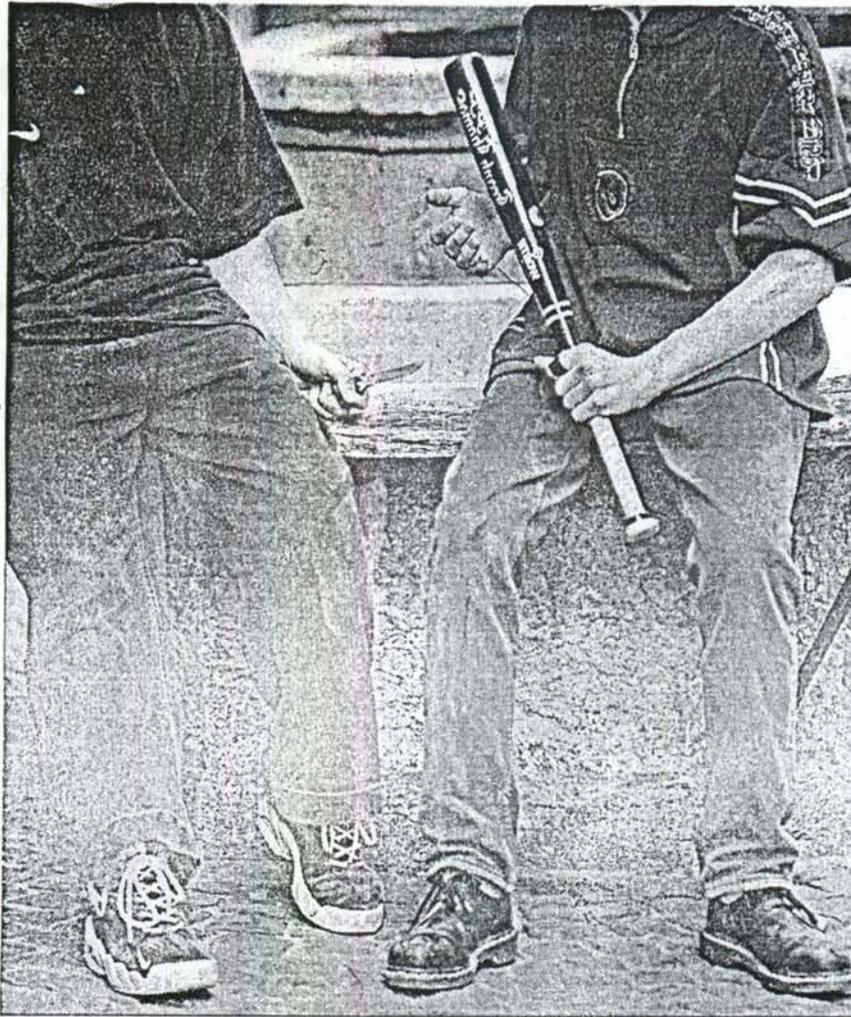
Fäkalsprache am Ess-
dürfen sich Mütter und
ern taktlos beleidigen
robe menschenverach-
ne im Klassenzimmer
ommen, überhört wer-
uch «Es ist ja gar nicht
ste hinterfragt werden,
gemacht wird, dass es
ngt wurde und die an-
Begriffe ernst genom-
en Kommunikations-
einen Sender und ei-
Beide Seiten haben ihre
ne.

n der Konstanz der Be-
gelt, lohnt es sich viel-
Konzepte im Alltag der
schleuchten. Schulbe-
verantwortliche für Lehr-
eitbilder müssten alles
es wenigstens in der
gewissen Ruhe (Nest-
Dass zahlreiche Fami-
takt sind, ist leider eine
tete Familienverhält-
schwerlich von aussen
en Schulverhältnissen
ermehrtes tun.

sid wir alle in einer
. Internet, Computer-
nd unserer Kontrolle
Brutalofilme mit ech-
en sich beliebig kopie-
chenkassetten tarnen.
nen von Eltern und
it rund um die Uhr
a. Das Netzwerk am
n. Eine internationale
ot es noch nicht und
eben. Alles bleibt be-
alles kann von irgend-
gespeist werden. Es ist
ern möglich, jederzeit
extreme Anweisun-
otzdem sind wir nicht
n. Erziehende haben
gendlichen im Um-
Medien behilflich zu
hrkräfte müssten sich
didagogisch weiterbil-
n in diesem Bereich

sen von sich aus ein-
ensucht bewirkt oder
a der dauernde Kon-
aben kann.

er Prof. Dr. Robert J.
ofessor für Psycholo-
gswissenschaften in
20 Strategien – über
Erfolg verfügen soll-
chtige Kompetenzen



Wo es früher zu – auch nicht immer harmlosen – Raufereien kam, sind heute vermehrt Waffen aller Art im Spiel. Aufnahme: Andreas Egger

hin, die leider in der heutigen Schule zu stark vernachlässigt werden. Zur *Erfolgsintelligenz* gehören nach Sternberg unter anderem, folgende Kompetenzen: Menschen mit Erfolgsintelligenz können auf Belohnungen warten; Menschen mit Erfolgsintelligenz können durchhalten; Menschen mit Erfolgsintelligenz bringen ihre Aufgabe zu Ende; Menschen mit Erfolgsintelligenz versuchen Schwierigkeiten zu überwinden; Menschen mit Erfolgsintelligenz träumen, aber sie setzen die Gedanken in Taten um.

Wer mit Frust und Stress umgehen kann, ist lebensstüchtig

Wer mit gewalttätigen Jugendlichen zu tun hat, sieht schnell, dass diese Fähigkeiten viel zu wenig entwickelt werden. Weder in der Schule noch im Elternhaus. Anstatt dem Frust und Stress auszuweichen, könnten wir uns künftig vermehrt auch mit den unangenehmen Seiten auseinandersetzen. Bekanntlich besteht das Leben nicht nur aus Honigschlecken. Lebensstüchtig ist letztlich jene Person, die mit Frust und Stress, mit Konflikten umgehen kann.

Ein erfolgreicher Allgemeinpraktiker erzählte in einem Gespräch, dass er in der bewussten Konfrontation mit unangenehmen Situationen am meisten gelernt habe. Er habe deshalb diese Situationen absichtlich gesucht. Es habe sich mehr als gelohnt. Er habe beispielsweise lange Zeit Probleme gehabt im Umgang mit Kindern. Deshalb arbeitete er absichtlich anderthalb Jahre in einem Kinderspital. Ferner hätte er immer Mühe gehabt im Umgang mit toten Menschen. Er suchte hierauf bewusst eine Arbeit, bei der er monatelang Leichen sezieren musste. Diese Konfrontation habe ihn weitergebracht.

Die Frage ist berechtigt: Weichen wir bei der Erziehung und in der Ausbildung nicht allzu rasch den unangenehmen Situationen des Alltages aus? Nach der Phase ungehemmter Selbstverwirklichung müsste wieder etwas Gegensteuer gehalten werden, indem wir Jugendliche auch wieder lehren, mehr für die Gemeinschaft zu tun. Förderung der Teamfähigkeit heisst mitunter: Die Balance finden zwischen dem «Sich ernst nehmen» und dem «Für andere auch da zu sein».

Wer mit Menschen zu tun hat, muss sich mit Kommunikation und Medien befassen

□ von Marcus Knill

Der Autor dieses Beitrages verfügt über eine langjährige Erfahrung als Coach für Medienauftritte und als Kommunikationsberater. Immer häufiger werden Spitäler, Verwaltungskader und Kaderärzte mit Fragen von Medienleuten konfrontiert. Es gilt künftig, einen professionellen, unverkrampften, offenen und ehrlichen Dialog mit der Öffentlichkeit zu pflegen. Marcus Knill hat für SPITAL MANAGEMENT eine Art Medienratgeber zusammengestellt.

Wenige Führungskräfte sind sich bewusst, dass 90 Prozent ihrer Tätigkeit in irgendeiner Form mit Kommunikation zu tun hat. Im Umgang mit Medien gilt es vorerst, die grundsätzlichen Kommunikationsphänomene zu kennen. Besonders bei der Medienschulung gilt der Slogan: „Alle Dinge sind schwer, bevor sie leicht werden.“ Das Wissen und Kennen der Hintergrundinformationen allein, das heisst der Theorie, genügt nicht mehr. Jeder gute Koch wird Ihnen bestätigen, das Lesen eines Kochbuches mache noch keinen guten Koch! Deshalb müssen wir jede Chance nutzen und Auftritte wagen (prozessorientiertes Lernen). In der Praxis gilt ferner folgender Slogan: In der Anwendung machen wir banalste Fehler, wir lernen am meisten durch eigenes TUN! Der Lernweg beim Medientraining führt in die Richtung: sich besser akzeptieren können und sich selber bleiben – auch in schwierigen Situationen. Unter Umständen ist eine unverschulte, nicht rezeptorientierte Person im Medienauftritt viel besser als jemand, der angstvoll oder mit zu hohen Ansprüchen vor dem Mikrofon oder vor der Kamera steht.

Mulmiges Gefühl

Wenn in einem Spital das Telefon klingelt und ein Journalist, eine Journalistin eine heikle Frage stellt oder Auskunft verlangt, so stellt sich bereits bei vielen ein mulmiges Gefühl ein. Chefärzte, Verwaltungskader und ebenso Pflegepersonen wissen

nicht schlüssig, welches Verhalten bei überraschenden Anfragen angebracht oder richtig ist. Die Frage muss in einer solchen Situation lauten: Darf ich Auskunft geben? Soll ich den Pressesprecher beiziehen oder muss/soll ich die Auskunft verweigern? Kann ich mit einer Notlüge den Schwarzen Peter weitergeben? Dieses Verhalten ist verständlich, denn niemand will sich ungeschickt zeigen oder Fehlinformationen weitergeben. Ein Spital, das nicht über ein Medien-Konzept verfügt, könnte früher oder später unangenehme Schlagzeilen machen. Wir wollen uns hier nicht auf solche Konzepte konzentrieren; wichtig bei dieser Thematik ist jedoch die Frage, wer im Spital Medienauskünfte geben darf und wer nicht!

Wie müssen sich nun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Medienleuten verhalten? Selbstverständlich müssen auskunftsberechtigte Leuten angemessen geschult werden, am besten mit praktischen Übungen. Obwohl es im Bereich Medien-Power eine Überfülle an theoretischen Ratschlägen gibt, sollen hier einige wichtige Punkte genannt werden. Die folgenden Hinweise basieren auf meinen eigenen Erkenntnissen aus der Beratertätigkeit in Studios, Seminaren und nachträglichen Analysen.

1. Sie müssen Ihre wesentliche Aussage kennen, bedenken und entsprechend vermitteln können. Der Sender muss seine Kernaussage kennen und veranschaulichen. Wichtige Aspekte müssen im Ge-

Umgang mit den Medien – 10 Tips

1. Journalistinnen und Journalisten sind Ihre Partner, nicht Ihre Feinde. Das heisst aber nicht, dass Sie Ihre Freunde sind!
2. Medienleute wissen nicht alles, das wissen sie selber, deshalb stellen sie Fragen. Das soll Sie nicht nerven, sondern zeigen, dass (in den meisten Fällen) ein echtes Interesse hinter den Fragen steckt. Medienleute haben die Aufgabe zu informieren.
3. Medienleute stehen ständig unter Zeitdruck. Sie sind nicht immer schlechte Organisatoren, wenn sie die Antworten am liebsten schon vorgestern hätten. Versuchen Sie zu kooperieren, zu helfen.
4. Medienleute wollen Aktualität, nicht kalten Kaffee. Die Suche nach Aktualität gehört zu ihren Aufgaben. Liefern Sie die Informationen, die Sie haben und rausgeben können, möglichst schnell.
5. Medienleute sind – von Ausnahmen abgesehen – nicht käuflich. Versuchen Sie deshalb nicht zu verhandeln oder über Geld zu sprechen.
6. Die meisten Medienleute wollen die Wahrheit erfahren. Sprechen Sie also eine klare, unmissverständliche Sprache. Seien Sie ehrlich und offen.
7. Medienleute sind eigenständig, eigenwillig, auch das gehört zu ihren Aufgaben. Das sollte Sie aber nicht davon abhalten, ihnen Ihren Standpunkt zu erklären, sie zu überzeugen. Argumentieren Sie!
8. Versuchen Sie ein Vertrauensverhältnis zu Ihrem lokalen Medium aufzubauen. Rufen Sie auf der Redaktion an, sprechen Sie mit den Medienleuten über Ihre Anliegen, Vorhaben usw. Auch Medienleute sind an Gesprächen interessiert, die nicht am nächsten Tag abgedruckt oder gesendet werden.
9. Ein schwarzes Schaf ist nicht repräsentativ für einen ganzen Berufsstand. Weisen Sie Medienleute nicht aus einer schlechten Laune oder aufgrund schlechter Erfahrungen zurück. Sagen Sie vielmehr, was Ihr Problem ist, wo die Schwierigkeiten liegen usw. Die meisten Medienleute können zuhören und verstehen.
10. Laden Sie für Medienkonferenzen, Tagungen usw. nur jene Medienleute ein, die Ihr Zielpublikum mit Informationen bedienen. Deshalb ist der Kontakt zu den lokalen Medien so wichtig.

sprach angekündigt, hervorgehoben und wiederholt werden. Innerhalb dieses Dialogs muss der Sender auch erkennen, welche Absichten, Bedürfnisse der Empfänger hat. Eine gute Wahrnehmung lässt Sie geschickter, überzeugender, präziser und schneller argumentieren, vor allem in schwierigen Situationen. Ein guter Arzt merkt im Patientengespräch auch, welche Fragen für sein Gegenüber im Zentrum stehen.

2. Nur wer echt, ehrlich und natürlich kommuniziert, überzeugt den Empfänger. In der Praxis hat sich längst gezeigt, dass gespieltes, unechtes Medienverhalten rasch entlarvt und selbst von Laien erkannt wird. Nicht nur die Kamera ist ein Lügendetektor. Auch ein Mikrophon entlarvt, die Tonlage und Intensität der Stimme sind ein Barometer für psychische Befindlichkeiten wie Angst, Unsicherheit, Aggression, Arroganz usw. Wer echt kommuniziert, hat deshalb den grossen Vorteil, dass Aussage und nonverbale Signale übereinstimmen, synchron sind. Wenn ich natürlich spreche, muss ich keine entlarven-

de Nahaufnahme fürchten. Und wenn Körpersprache und verbale Aussage korrespondieren, sind wir im Gespräch glaubwürdig. Ein Sender, welcher sich dieser Phänomene bewusst ist, kann sich voll und ganz auf das Zuhören und Denken konzentrieren. Wer in fragwürdigen Medienseminarien gelernt hat, sich mit Äusserlichkeiten zu beschäftigen (Blick in die Kamera, Hände, Augen usw.) wird diese Kommunikations-Kosmetik früher oder später in einem anderen Seminar wieder wegetrainieren müssen.

Sie müssen präsent sein!

Wenn bei einem Medienauftritt nur eine Pflichtübung absolviert wird, die Freude am Auftritt fehlt, so leidet die Qualität jedes Beitrages. Der Gedanke: „Ich bin eben nicht begabt!“ Oder: „Es gibt Leute, die haben die Begeisterungsfähigkeit im Blut“, ist ein billiges Ausweichmanöver. Mit der Kommunikation ist es wie mit Pianisten. Es gibt gewiss ein bestimmtes Begabungspotential, dennoch bringt nur hartes Training Erfolg! Auch

im Umgang mit den Medien haben wir uns mehr Verhaltens- und Sprechgewohnheiten erworben (Ausdruck, Lautstärke, Tonfall, Dialekt, Tonhöhe) als uns lieb ist. Wir sind uns dessen meistens kaum bewusst. Durch fachgerechtes Coaching lässt sich erwiesenermassen viel mehr korrigieren und optimieren als wir annehmen.

Balance zwischen Kürze und Ausführlichkeit

Im bekannten „Hamburgermodell“ (Verständlichkeitspyramide) werden die wichtigsten Verständlichkeitshelfer genannt: Einfachheit, Struktur, Kürze, Stimulanz, das heisst Bilder, Vergleiche, Erzählungen, Geschichten, Details. Bei Medienauftritten zeigt sich recht häufig, wie sehr viele Leute Mühe haben mit Kürze und Ausführlichkeit. Diese paradoxe Forderung (Kürze und Ausführlichkeit) lässt sich bewältigen, indem wir pro Votum nur ein Argument konkretisieren. Dieses Argument, nämlich nur das wichtigste, kann mit einem Beispiel, einem passen-



Knill + Knill

Kommunikationsberatung • Kommunikationstraining

Marcus Knill und Hildegard Knill

Zöllistr. 23 • «Im Hornsberg» • CH-8248 Uhwiesen • Tel. 052/659 11 10 • Fax 052/659 11 11

Internet: www.knill.com

● **Seminarkonzepte**

● **Beratungen**, Referate, Demonstrationen, Supervisionen, Coaching

● **Intensivseminare** mit Video (prozessorientiertes Lernen)

● **Individuelles Training** ● **Hörtraining**

Themenkatalog:

- Kommunikation im Alltag verbessern
- Verstehen – reden – verstanden werden
- Kommunikation und Wahrnehmung
- Kommunikation und Konfliktfähigkeit
- Kommunikation und Stress
- Kommunikation und Teamfähigkeit

- Informieren – aber wie?
- Argumentieren – aber wie?
- Diskutieren – aber wie?
- Verhandeln – aber wie?
- Überzeugen – aber wie?
- Führen – aber wie?
- Fragen – aber wie?
- Gespräche führen – aber wie?
- Verhalten in schwierigen Situationen

- Qualifikations-, Kritikgespräche
- Frauenrhetorik
- Selbst-/Fremdbeurteilung
- Medientraining (Interview, Statement, Diskussion, Medienkonferenz, auch in Zusammenarbeit mit Radio- und TV-Journalisten)

den Vergleich oder einem konkreten Erlebnis einer Geschichte visualisiert und inhaltlich besser erklärt werden. Medientraining heisst deshalb auch: SPIELEN lernen mit Bei-SPIELEN. Für abstrakte Gedanken müssen treffende Beispiele zur Erläuterung und Verständlichkeit herangezogen werden. Es ist deshalb immer gut, Worte mit einem hohen Anteil an Konkretheit oder Bildhaftigkeit zu wählen, welche beim Empfänger eine Vorstellung möglich machen. Wenn wir aber einem Eskimokind das Leben auf dem Mond erklären möchten, so macht es vermutlich wenig Sinn, den Mond mit dem Leben in der Wüste zu erklären. Die Erfahrungswelt der Wüste fehlt den Eskimokindern. Kurz: Menschen, die einfach und kurz reden und trotzdem farbige und konkrete Details schildern, werden nicht nur besser verstanden, sie sind auch bei Medienleuten aus verständlichen Gründen beliebter.

Situationen klären

Vor jedem Beitrag müssen wichtige Fragen mit der Journalistin, dem Journalisten geklärt werden. Beachten Sie folgende Punkte vor Ihrem Interview:

- Welches Sendegefäss? (Live, Datum, Zeit der Ausstrahlung)
- Wie wird der Beitrag eingebettet, welche Aspekte gehören dazu?
- Gibt es Gelegenheit, „Denkzeit“ zu gewinnen? (Wenn ein Sportler mitten im Schlaf aufgeweckt und um ein Interview gebeten wird, so darf er sagen, dass er in fünf Minuten zurückruft.)
- Habe ich das Recht, das Interview noch einmal zu hören, zu lesen oder meine Aussagen zurückzunehmen?
- Werden Aussagen des Vorgesprächs als Interviewaussagen verwendet?

Start ritualisieren

Jeder Sportler versucht in der Startphase alles zu tun, um sich während des Rennens voll und ganz auf den Ablauf zu konzentrieren. Ein Skirennfahrer würde nie während des Rennens die Brille, die Bindung oder den Sitz der Handschuhe prüfen oder den Helm zurechtrücken. Bei Medienauf-

tritten hingegen gibt es immer wieder Akteure, die sich zuerst warmreden müssen und erst nach zwei Minuten voll kommunizieren, mit Händen, Augen und Stimme. Bei Medienauftritten gilt: Die Vorbereitungsphase muss ritualisiert werden, das heisst, Sie müssen sich vor dem Auftritt so einstellen, damit Sie entlastet sind und sich voll und ganz auf Ihr Gegenüber (Journalist) konzentrieren können.

Bitte beachten Sie die folgenden Punkte vor Ihrem Einsatz:

- Richtig einsitzen vor dem Interview: „Sitze ich bequem und stabil?“
- Hände nicht blockieren oder verkrampfen. Lockere, offene Startposition einnehmen
- Blickkontakt mit dem Gegenüber schon vor dem Reden aufnehmen, nicht erst während des Sprechens
- Atmen Sie voll durch (Zwerchfell nicht vergessen!)
- Mentale Präsenz, positive Einstimmung auf das Interview

So wie ein Skifahrer während seiner Fahrt voll konzentriert ist, müssen auch Sie alle Nebengedanken vermeiden. Hören Sie zu, denken Sie mit, Überlegen Sie ruhig vor Ihrer Antwort. Ihr Gegenüber braucht jetzt Ihre volle Aufmerksamkeit.

Reden Sie Umgangssprache

Wie schon gesagt: Allein das Lesen dieses Beitrages hilft Ihnen noch nicht über alle Hindernisse hinweg. Wertvolle Hinweise, auch aus Medienratgebern, sind gut, wichtiger und besser ist jedoch die Übung, die Erfahrung, die Sie im Training machen können. Dennoch gibt es bezüglich der Sprache noch einige wissenswerte Hinweise:

- Reden Sie unkompliziert und benutzen Sie Umgangssprache. Vergessen Sie, wenn möglich, jeden Fachjargon. Gerade für Mediziner ist das oft ein Problem
- Wenn Sie sich schriftlich auf ein Interview vorbereiten, notieren Sie nur Stichworte, nie ganze Sätze oder Redewendungen
- Versuchen Sie, mehr Verben als Substantive zu verwenden. Verben werden besser verstanden als Substantive, die Sätze sind natürlicher, flockiger

Zum Beispiel: Sagen Sie nicht: „D'Überprüfig vom Gmeindrot führt zur Erkenntnis, dass...“ Sondern: „Dä Gmeindrot hät Vorlag kontrolliert und gseh, dass...“

Verständliche Gedankenkonstruktionen sind einfach und kurz, beinhalten rund 13 Worte. Leider wollen viele besonders geschickt reden. Die Folge davon sind Bandwurmsätze und Schachtelsätze, auch „Nebelsätze“ genannt. Nach einem eintägigen Medienseminar sagte mir eine Teilnehmerin: „Erst heute ist mir bewusst geworden, dass ich ganz normal reden kann. Ich wollte meist mit meinem Fachjargon beweisen, dass ich kompetent bin. Im Grunde genommen ist es gar nicht so schwer, verständlich zu reden. Wir wollen es nur zu gut machen.“ Wer nicht verbissen gut sein will, ist letztlich im Medienauftritt gut.

Vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen

All diese wertvollen Ratschläge können dazu verleiten, dass wir uns auf zu viele Dinge gleichzeitig konzentrieren und vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Keine Angst! Die Erfahrungen eines welschen Radio- und Fernsehjournalisten sind hier sehr hilfreich. Focussieren Sie nur drei Punkte!

1. Hören: Immer präsent sein. Fragen ganz zu Ende hören, überdenken, nachfragen, Gehörtes klären.
2. Denken, dann reden: Was ist meine Kernaussage? Welche Botschaft muss ich transportieren? Was darf ich sagen? Was sage ich nicht? Was ich sage ist wahr, aber ich muss nicht alles sagen, was wahr ist.
3. Bleiben Sie sich selbst: Echt, natürlich und offen kommunizieren. Keine Zurückhaltung mit Gestik, Ausdruck und Emotionen. Das heisst, nicht gebremst kommunizieren. Nun, mir bleibt nur noch, Ihnen beim nächsten Medienauftritt viel Erfolg und auch ein bisschen Spass zu wünschen! □

Steckbrief

Marcus Knill aus Uhwiesen ZH arbeitet seit Jahren als Kommunikationsberater und Coach. Er führt in der ganzen Schweiz Seminare durch und wird oft für Einzelcoachings engagiert oder als Berater in schwierigen Situationen beigezogen. Marcus Knill ist Autor verschiedener Publikationen im Kommunikationsbereich (siehe Literaturhinweis). Tel: 052 659 11 10. Fax: 052 659 11 11.

Literaturhinweis

Marcus Knill, „Informieren – aber wie?“ Verlag Huber 1984. Vergriffen, in Bibliotheken erhältlich. Marcus Knill, „Reden – Lehrbuch für Angewandte Rhetorik“, Verlag SVHS 1991. Jürg Häusermann, Heiner Käppeli, „Rhetorik für Radio und Fernsehen“, Verlag Sauerländer 1994. Claus Heinrich Casdorff, „Medienpraxis für Manager“, Verlag Econ 1991. Karsten Bredemeier, „Medienpower“, Verlag Econ 1993. Alfred Fetscherin, „Mit den Medien arbeiten“, Verlag Econ 1990.

Auf Beleidigungen «nicht-aggressiv» reagieren – aber wie?

Von Marcus Knill, Uhwiesen

In der Regel reagiert jeder Mensch auf beleidigende Äußerungen mit einem Gegenangriff. Er rächt sich gleichsam. Dadurch verhärtert sich die Kommunikationssituation. Es gibt jedoch bewährte Möglichkeiten, um Beleidigungen friedfertiger zu beantworten.

Beleidigungen verletzen, denn sie sind eine Herabwürdigung. Juristisch gesehen haben Beleidigungen bei Klagen konkrete Folgen. So gibt es in Deutschland «feste» Tarife. Die Beleidigung eines Polizisten mit dem Schimpfwort «Bulle» kann den Beleidiger 600.– DM kosten. «Dämlicher Bulle» sogar 3000.– DM (nach Express vom 29.5.88).

Wenn wir davon ausgehen, dass Beleidigungen nicht einfach stillschweigend hingenommen werden müssen, so dürfen wir auch zur Kenntnis nehmen, dass das Nicht-ausleben aggressiver Gefühle nicht zwangsläufig gesundheitsschädigende Folgen haben muss (Tausch 1989).

Wir müssen uns zwar unter Umständen auch effizient wehren können (Notwehr, Rüge usw.). Doch diesen Bereich klammern wir bei den nachfolgenden Gedanken bewusst aus.

Nicht-aggressives Verhalten

Wir möchten einmal bewusst nur die nicht-aggressiven Verhaltensweisen betrachten. Es ist erstaunlich, wie reichhaltig diese Palette ist. Das nicht-aggressive Verhalten kann erlernt werden.

Welche Möglichkeiten haben wir?

Zustimmung

Uneingeschränkte Zustimmung: «Sie haben recht...»

Selektive Zustimmung: «In diesem Bereich gebe ich Ihnen recht...»

Ich-Aussage

«Ich empfinde diese Aussage wirklich verletzend»

Ignorieren, nicht beachten

- Schweigen
- Warten
- Pause

evtl Sachfrage stellen

Offen lassen

«Ich habe gehört, was Sie gesagt haben»
«Und weiter?...»

Paraphrasieren (Umschreibung mit anderen Worten)

«Sie haben gesagt, dass...»

Du-Botschaft: «Du meinst also tatsächlich...?»

Ein grosser Geist, der sich selbst richtig schätzt, rächt Beleidigungen nicht, weil er für sie keinen Sinn hat.

Seneca



Marcus Knill, Kommunikationsberater

Beruhigen

«Nur mit der Ruhe...»

Nachfragen

- «Was meinen Sie genau mit der Bemerkung...?»
- «Weshalb sagen Sie dies so hart, ...?»

Umdeuten, umwerten

Evtl Bedeutung modifizieren: «Ich verstehe Ihre Bemerkung so:...»

Lachen: «So offen bist Du noch nie gewesen – Vielen Dank»

Negieren

Nicht verstehen wollen:

- «Da kann ich nicht folgen»
- «Das kann ich nicht so stehen lassen»
- «Diese Aussage könnte ich so nicht...»

Ablenken

- Thema wechseln
- Zigarette anbieten
- Geschichte erzählen
- Humoristische Bemerkung

Überraschung

«Sprich ruhig so weiter, das tut gut»

Metakommunikation

- Über die Art des Gesprächsstiles reden. Das «Wie» der Kommunikation analysieren.
- Zu erkennen geben, dass die Beleidigung als solche registriert wurde:
«Mit dieser Beleidigung besteht die Gefahr, dass ich in eine Verteidigungshaltung gerate und wir nicht mehr von ... reden.»

Pause vorschlagen

Bewusst Distanz schaffen

Gespräch abbrechen verschieben

- «Ober, zahlen bitte»
- Raum verlassen (WC)

Wiedergutmachen, reparieren, sich entschuldigen

«Es tut mir leid...»

Rezept

Wer nicht-aggressiv reagieren will, muss zuerst

- die eigene Wahrnehmungsfähigkeit schulen
- selbstsicher werden
- gelassen bleiben
- die genannten Techniken kennen und vor allem: Das nicht-aggressive Verhalten üben!

Unter Umständen sind gewisse Verhaltensweisen je nach Situation kontraproduktiv. Wie bei der Schlagfertigkeit ist Flexibilität gefragt.

Literatur

- Dahmer, H, Dahmer, J: Gesprächsführung. Eine praktische Anleitung. Stuttgart 1982, 2. Aufl. 1989
- Gordon, Thomas: Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. München 1989
- Kiener, Franz: Das Wort als Waffe. Zur Psychologie der verbalen Aggression. Göttingen 1983
- Petermann, F, Petermann, U: Training mit aggressiven Kindern. 5. erg. Aufl. München 1991
- Tausch, R, Tausch, A.-M: Erziehungspsychologie. Göttingen 1. Aufl. 1963, 10. Aufl. 1991
- Tausch, R: Lebensschritte. Umgang mit belastenden Gefühlen. Reinbek 1989. Darin S. 250–284: Zum Umgang mit Aggression, Wut und Ärger.
- Tillner, Ch, Franck, N: Selbstsicher reden. Ein Leitfaden für Frauen. München 1990
- Ullrich de Muynck, R, Ullrich, R: Das Assertivness-Training-Programm ATP: Einübung von Selbstvertrauen und sozialer Kompetenz. München 1976, 5. Aufl 1989
- Wensing, R: Konfliktverhalten von Polizeibeamten. Individuelle Stressreagibilität und Aggressionsbereitschaft. Münster – New York 1990

Redeangst überwinden – aber wie?

oder: Wie kann das Lampenfieber bei Auftritten sinnvoll umgesetzt werden?

Wussten Sie, dass die meisten Menschen vor öffentlichem Auftreten mehr Angst haben als vor Insekten, Hunden oder «Angst vor grossen Höhen» usw.?
Nachfolgende Untersuchung veranschaulicht dieses Phänomen.

Marcus Knill

Nicht nur Lehrerinnen und Lehrer kennen Redesituationen, die mit Ängsten verbunden sind (Elternabende, Sitzungen usw.). Auch Schüler haben sich mit Auftrittsängsten auseinanderzusetzen. Selbst Profis mit langjähriger Erfahrung kämpfen gegen das Lampenfieber vor Auftritten. Schauspieler, TV-Moderatoren und Politiker bestätigen dies unumwunden.

Peter Alexander meint beispielsweise: «Trotz jahrelanger Showerfahrung bin ich immer noch so aufgeregt wie ein Anfänger!»

Alle, die beruflich viel vor Leuten reden müssen, haben eigene Rezepte, um die Spannung bei Auftritten auf ein erträgliches Mass reduzieren zu können. Jeder, der öffentlich kommunizieren muss (sei es bei Verhandlungen, Sitzungen, Diskussionen, Voten, Kurzreferaten usw.), sollte sich mit den bewährten Stressabbautechniken (Ventiltechniken) auseinandersetzen, die zu starken, störenden Stress reduzieren helfen (bei Auftrittsangst, bei der Angst vor den «vielen Augen» oder der Angst, «steckenzubleiben» wie auch der Angst, «nicht verstanden zu werden»).

Es gibt bewährte Techniken, die das Lampenfieber reduzieren helfen. Sie haben richtig gelesen, es geht ums «Redu-

zieren». Das Lampenfieber darf nicht verschwinden. Wer kein «Fieber», keine Spannung mehr in sich hat, der wirkt kraftlos. Routine ist gefährlich. Die innere Spannung darf nie fehlen. Wir müssen nur das «Fieber» sinnvoll umsetzen lernen. Aber wie?

1. Bereits das Wissen «andere haben auch Lampenfieber» kann helfen

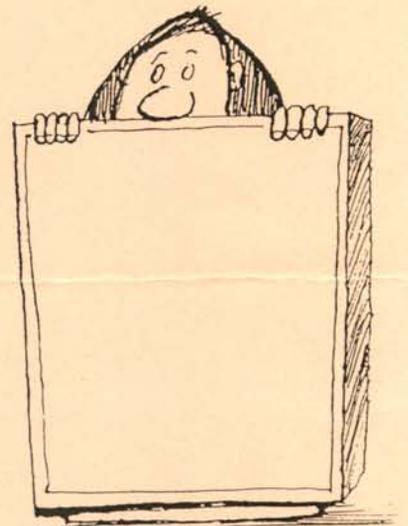
Die Erkenntnis, dass Lampenfieber etwas Natürliches ist, entlastet enorm. In einem Wochenseminar besuchten wir ein Radiostudio. Die Feststellung, dass auch Profis zittern und Angst haben, erstaunte. Jemand sagte: «Das hat mir viel geholfen» (zum eigenen Stressabbau).

2. Ängste nicht verdrängen

Wer die Redeangst verdrängt, verstärkt den inneren Druck. Dies führt zwangsläufig zu vermehrten Schwierigkeiten, zu Pannen oder Fehlern. Stressenergien lassen sich meist sinnvoll umsetzen. Wichtig ist: Wir müssen die Angst akzeptieren lernen.

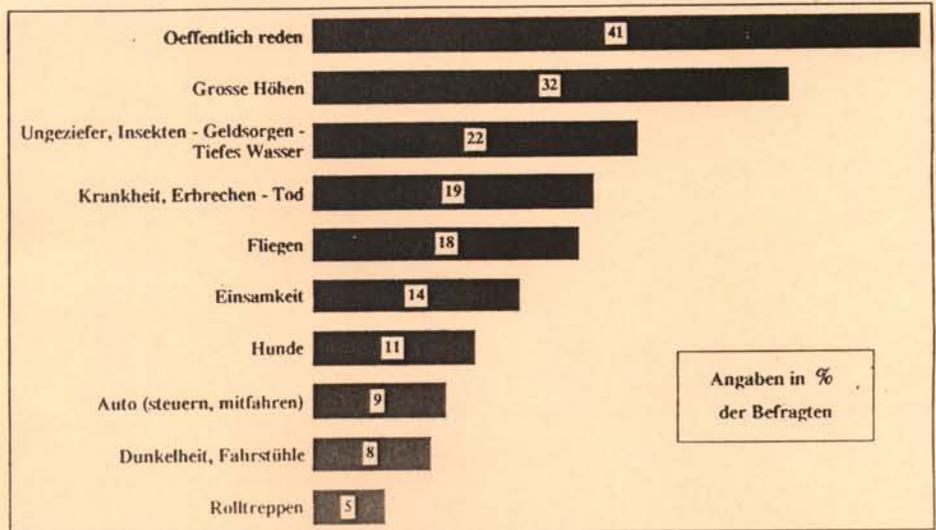
3. Bewegung baut Stress ab

Stress kann via Bewegung abgebaut werden. Personen, die bewusst ruhig sein wollen und alle Bewegungen unterdrücken (z. B. ohne Gestik), bewegen sich zwangsläufig mit «falschen» Bewegungen. Mit Bewegungen, die nicht zur Aussage gehören, wird dann der Stress abgebaut (z. B. mit Kratzen, Zucken, mit den Fingern spielen, mit den Füßen wippen, mit Körperwindungen usw.). Dank bewusst eingesetzter Gestik kommen wir viel schneller in die völlig natürliche Kommunikationssituation. Gestik muss aber die Aussage



Was Menschen angst macht

Aus: «The Book of Lists»
von William Morrow Inc. New York



unterstützen (muss synchron sein zum Inhalt)!

Wichtig: Die Bewegung muss nach oben verlagert werden, d.h., wir sollten mit dem Boden fest verankert sein (stabil sitzen, stabil stehen und die Bewegung in die Arme verlagern).

4. Bewusstes Entspannen vor dem Auftritt lockert Körper und Denken

Ob wir vor dem Auftritt einen kurzen Spaziergang machen oder irgendeine Entspannungstechnik anwenden, spielt keine Rolle. Viele Techniken haben sich bewährt, wie z.B.:

- Autogenes Training
- Atmen/Gähnen/Lachen
- Mentaltechniken (sich geistig positiv einstellen)
- Autosuggestivtechniken (sich laut sagen: «Mir geht es gut, ich bin ruhig, ich freue mich auf den Auftritt usw.»)
- Progressive Muskelentspannungsübungen

An Angeboten von Entspannungstechniken fehlt es wahrlich nicht (Yoga, Meditation usw.). Beschränken wir uns auf eine Methode, die sich in der Praxis bewährt hat. Experimentieren lohnt sich. Übrigens: Auch eine lockere Kleidung, die nicht einengt, kann viel zur Entspannung beitragen.

5. Atmen

In der Praxis hat sich gezeigt, dass bereits eine einzige Voll- oder Tiefenatmung sehr viel bewirkt. (Der ganze Körper wird gleichsam mit Luft von unten nach oben gefüllt. Die Luft fließt unhörbar langsam ein und aus.) Übrigens: Wer in ausgeatmetem Zustand zu sprechen beginnt, kommt zusätzlich zu einer Vollatmung → Zwang zur Vollatmung beim Luftholen vor dem Sprechen. Die Beruhigung durch die Zwerchfellatmung erfolgt fast schlagartig

(Herzschlag geht zurück, Gehirn und Muskeln werden besser durchblutet. Hauttemperatur sinkt, Schweißaustrieb wird reduziert usw.). Wichtig: Atem nicht provozieren – Atem beobachten lernen!

6. Sich gut vorbereiten

All jene, die ihre Aussagen auf verschiedene Art nach einem Stichwortkonzept laut vorbereiten (wenn möglich mit einem Tonbandgerät, das man abhört), die reden viel sicherer. Freies Formulieren ist lernbar! Frei formulieren heisst, den Gedanken jedes Mal neu formulieren. Roter Faden ist die Stichwortreihe. Gute Vorbereitung entlastet. Wichtig: nur Stichworte (nie auswendig lernen!).

7. Training fördert das Selbstvertrauen

Es gibt nicht nur das Training mit dem Diktiergerät. Wer sein Verhalten mit dem Hilfsmittel Video (Video als Spiegel) oder an Seminaren bei Auftritten trainiert, der trägt ebenfalls viel zur Förderung des Selbstbewusstseins (und damit zum Angstabbau) bei. Wichtig: Auftritte wagen. Jede Chance nutzen.

8. Antizipation (gedankliche Vorwegnahme einer Situation)

Jede Redesituation lässt sich gedanklich vorwegnehmen. Wir können uns den Auftritt detailliert vorstellen. Es geht um die nämliche Technik, die sich beim Sport bewährt hat. Ein Slalomfahrer geht den Lauf immer wieder im Kopf durch. Auch beim Reden kann ich den Ablauf möglichst konkret durchgehen: Ich stelle mir die Situation in Gedanken möglichst genau vor: «100 Augenpaare schauen mich an. Ich stehe ganz allein neben dem Prokischreiber. (Nebengedanken tauchen vielleicht plötzlich auf, die wichtig sein können, z.B.:

Kenne ich die Bedienung des Gerätes? Sie müsste noch getestet werden). Der Saal ist gross. Ich rede mit kräftiger Stimme...»

All diese laut gesprochenen Gedanken tragen mit dazu bei, dass der Angstpegel sinkt und dann der Auftritt besser gelingt.

9. Guter Start

Mit den ersten Sätzen muss das Interesse der Anwesenden geweckt werden. «Aufmerksamkeit gewinnen» ist der Zweck der Eröffnung. Es lohnt sich deshalb, den Start eingehend zu bedenken (Aufhänger, Gag?). Wie beginnen wir?

- Geschichte?
- Behauptung?
- Rhetorische Frage?
- Etwas Persönliches erzählen?

Nur wer einen Start gründlich durchdacht hat, kann beim Auftritt unter Umständen noch einen besseren Start finden (beispielsweise sich auf eine Aussage des Vorredners beziehen).

10. Aussagen veranschaulichen

Wenn es gelingt, die Aussage mit einem Bild, einer Zeichnung, einer Foto, einer Skizze, einem Vergleich, einer Folie, einem Gegenstand zu veranschaulichen, kommt der Redner zu angenehmen Verschnaufpausen. Übrigens können wir auch mit Worten veranschaulichen. Wir müssen Sachverhalte nur so bildhaft beschreiben, dass wir die Aussagen «mit den Ohren sehen». Nur wer gedanklich etwas sieht, kann die Gedanken erfassen. Zusammen werden kurze, konkrete, bildhafte Aussagen viel besser verstanden (er-fasst?).

11. Startpause

Gewöhnen Sie sich Startpausen an. Meist ist das «Warten», das «Ruhig-Dastehen» vor dem ersten Satz für Redner peinlich. Noch peinlicher ist jedoch das zügellose «Hineinrennen in die Aussage».

(Gestresste Redner warten nie – sie ertragen keine Startpause). Die Startpause hat aber viele Vorteile:

- Der Redner kann sich während der Startpause in die Situation hineindenken (Gedanken sammeln)
- Er kann mit dem Publikum Augenkontakt aufnehmen (siehe Abschnitt «Blick – als Brücke zum Du»)
- Sich «einstehen» (sich mit dem Boden verbinden «Grounding»)
- Atmen (ruhig Ein- und Ausatmen)
- Sich positiv einstimmen
- Spannung erzeugen (Ruhe bringt Aufmerksamkeit. Übrigens: Profis zelebrieren dies bewusst.)

12. Ventiltechnik: Stimmkraft

Zurückhaltung bei der Stimme (Startphase) verstärkt den Angstdruck. Eine «aufgeblendete» Stimme entspannt (analog der Bewegung – Stressabbau). Eine frische, tragende Stimme ermutigt selbst den Redner (er hört sich und merkt: «Das Reden funktioniert»). Eine zögernde Stimme, das Flüstern, fördert die innere Verkrampfung (Spannung).

13. Augenkontakt vor dem Reden suchen (Blick als «Brücke zum Du»)

Es ist eine altbekannte Tatsache: Wer den Augenkontakt am Start meidet, bleibt meist mit den Augen auf dem Blatt Papier, dem Boden oder an der Decke haften. Jene, die den mutigen Schritt, den «Blick zum Publikum» vor dem Auftritt gewagt haben, betrachten die Adressaten nachher viel mehr. Denn: Die Brücke wurde bereits vor dem Reden gebaut. Dies entlastet enorm. Während der Stressphase ist es schwieriger, zusätzliche Brücken zu bauen.

Wer die verschiedenen Punkte durchgelesen hat, ist nicht unbedingt ein besserer Redner. Doch hat er vielleicht erkannt, dass wir die Redeangst überwinden kön-

nen. An Ventiltechniken fehlt es nicht. Die trockene Theorie gilt es nun in die Tat umzusetzen, sei es, indem wir vor jedem Auftritt eine Ventiltechnik bewusst bedenken, oder sei es, indem wir ein Seminar besuchen. Nur etwas bringt uns weiter: Das praktische Üben – Üben – Üben! Reduzieren wir aber das Lampenfieber nur dann – wenn es stört! Verlieren wir die Spannung vor Auftritten nie – es wäre schade! Viel Erfolg im Alltag!



ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 26./27. DEZEMBER 1998 AUFLAGE 500146. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10. FAX 01/248 41 91

Bildung

Sonntag 27. Dezember 1998

Antizyklisches Verhalten lohnt sich in vielen Situationen

Konkrete Kommunikation

Antizyklisches Denken und Handeln lohnen sich bei vielen Kommunikationsprozessen im Alltag. Wer kennt nicht den Ausspruch: «Taxifahrer, bitte langsam - ich habe es eilig!»

von Marcus Knill (*)

Wenn es um Leben und Tod geht, strahlt der Chefarzt im Operationsaal trotz Zeitdruck und Hektik bewusst Ruhe aus, spricht langsamer, überlegt länger. Er lässt die Anordnungen wiederholen. Dieses antizyklische Verhalten scheint ein Zeitverlust zu sein. Doch der angebliche Zeitverlust wird letztlich sogar zum Zeitgewinn. Das gegenläufige Verhalten lohnt sich.

Die Praxis bestätigt immer wieder, dass das antizyklische Verhalten viel ernster genommen werden müsste. Nachfolgend einige Beispiele, wie und wo bewusst Gegensteuer gegeben werden könnte:

Zu freundlich, zu rüde?

Kommuniziert jemand überfreundlich, ist Skepsis berechtigt. Auch Insekten erleben es: Der süsse Honig kann gefährlich sein, er ist klebrig. Vorsicht ist angebracht. Grobschlächtiges Verhalten bedeutet hingegen meistens keine Gefahr. Hinter einer rauhen Schale steckt vielfach ein weicher Kern. Deshalb reagieren wir bei grobschlächtigem Verhalten eher freundlich.

Bei lauten Stimmen bewährt sich eine bewusste Zurückhaltung im dynamischen Bereich. Auch das antizyklische Verhalten bei kaum hörbaren Äusserungen kann Wunder bewirken. Der bewusst kräftiger formulierte Beitrag wird dann nicht nur besser verstanden: er überzeugt mehr, weil er dadurch herausgehoben wird.

Weder Druck noch Langeweile

Leute, die uns hetzen und unterbrechen, bewirken meist den bekannten Effekt: Wir reden auch schneller und übernehmen die Unterbrechungstaktik. Antizyklisches Verhalten heisst in diesem Fall: Bewusst «bremsen», längere Pausen einschalten, mehr überlegen, mehr wiederholen. Zum roten Faden zurückkehren. Freundlich signalisieren: «Ich will weiterreden.»

Überlange, monotone Beiträge dürfen hingegen mit kurzen Fragen unterbrochen werden. Das antizyklische Verhalten bedeutet hier, gezielt mit kurzen Unterbrechungen, mit kurzen Entgegnungen zu reagieren.

Freundlich gegen unfreundlich

In der Regel weckt Unfreundlichkeit auch Unfreundlichkeit. Wer gehässigen Aussagen bewusst freundlich – weder überfreundlich noch ironisch – begegnet, handelt ebenfalls antizyklisch. Wer dieses Verhalten im Alltag testet, wird feststellen, welche Wirkung dieses unerwartete Verhalten auslöst.

Nachfragen statt antworten,

Viele haben während der Ausbildungszeit die sogenannte «Fragekultur» verlernt. Wir wissen zwar, dass derjenige führt, der Fragen stellt. Dennoch wurden wir in unserem Kulturkreis jahrelang aufs Antworten konditioniert. Es lohnt sich, auf Fragen mit Fragen zu reagieren. Nur wer keine Fragen duldet, behauptet, Gegenfragen seien nicht erlaubt. Wer die Antwort in eine geschickte Frage kleidet, handelt ebenfalls antizyklisch.

Distanz schaffen

Wird das Distanzverhalten unerwarteterweise verändert, irritiert dies. Wenn wir spüren, dass uns jemand zu nahe kommt,

dürfen wir dies nicht übersehen und einfach so hinnehmen. Antizyklisch Verhalten heisst hier: Entweder verbal dafür sorgen, dass die angemessene Distanz gewahrt wird oder nonverbal signalisieren, dass uns die Nähe stört.

Auf das Thema zurückkommen

Wer kennt nicht jene Redner, die bewusst oder unbewusst dauernd das Thema wechseln. Zuerst gilt es – wie bei allen Verhaltensweisen – auch dieses Verwirrspiel wahrzunehmen. Wir können Gegensteuer geben, indem wir nicht auf dieses «Wechselspiel» eingehen, sondern das Gegenteil tun und beharrlich immer wieder auf den roten Faden zurückkommen.

Die Situation bestimmt das Verhalten

Die aufgeführten Beispiele wollen nicht als allgemeingültige Rezepte verstanden sein. Selbstverständlich gibt es viele Situationen, die ein synchrones, nicht antizyklisches Verhalten erfordern. Wer sich als Marotte zu schematisch, zu plump antizyklisch verhält, wird nicht mehr ernst genommen. Es lohnt sich jedoch, die Möglichkeiten des antizyklischen Verhaltens bei der Alltagskommunikation vermehrt zu beachten.

Leading – wir lassen uns führen

Fachleute, die sich mit den Phänomenen des Neurolinguistischen Programmierens (NLP) beschäftigt haben, wissen, wie Menschen in kommunikativen Bereichen geführt werden können. Beim NLP sprechen wir von «leading». Wird zum Beispiel das Sprechtempo beschleunigt, passt sich der Partner in der Regel an und wird auch schneller. Dies gilt analog bei der Lautstärke oder bei nonverbalen Prozessen.

Therapeuten passen sich mitunter bewusst dem Klienten an und ändern nach und nach das eigene Verhalten. Unbewusst passt sich dann der Partner auch an. Er wird – ohne dass er es merkt – geführt.

Mit dem antizyklischen Verhalten entziehen wir uns im Grunde genommen dem allfälligen Leading-Prozess und lassen uns gleichsam weniger «fremdsteuern». Wir führen und lassen uns nicht führen.

Das Überraschungsphänomen

Wer ungewohnt reagiert – das antizyklische Verhalten ist meist eine Überraschung – bewirkt folgende Effekte:

- Die Aussage wird besser beachtet, erhält mehr Aufmerksamkeit.
- Der Sprechende wird weniger manipuliert.
- Falls der Partner mit mir ein übles Spiel treibt, spiele ich nicht mit. Ich werde nicht zu seinem «Spielball».

Gibt es das Recht, zu überraschen?

Im Bereich von Medienrhetorik und provokativer Rhetorik, bei Stress- und Schockbefragungen sowie bei Kreuzverhören wird das Element der Überraschung bewusst eingesetzt. Der Befragter wechselt unverhofft die Rolle oder ändert seine Position, ein Moderator wechselt ganz plötzlich die Art der Befragung, zum Beispiel in Bezug auf seine Lautstärke, die Mimik oder die Distanz.

Der unerwartete Wechsel führt zu den bekannten Überraschungseffekten: Die Befragten werden destabilisiert, sind irritiert. Sie können den Faden verlieren, an Muskelverspannungen, Sprech- oder Atemstörungen leiden. Einseitiges Kommunizieren – wenn nur eine Seite über das Machtmittel «Überschuldung» verfügt – kann durch antizyklisches Verhalten aber wettgemacht werden. Dialogisches Kommunizieren heisst deshalb auch: Beide Seiten sind berechtigt, die Überraschungsphänomene zu nutzen. Mit antizyklischem Verhalten wird auch das gegebene Ungleichgewicht etwas ausgeglichen.

Internet: www.knill.com

Marcus Knill und Hildegard Knill

Zöllistrasse 23 • «Im Hornsberg» • CH-8248 Uhwiesen • Telefon 052/659 11 10 • Fax 052/659 11 11

e-mail: k-k@bluewin.ch

Wer mit Menschen zu tun hat, muss sich mit Kommunikation und Medien befassen

□ von Marcus Knill

Der Autor dieses Beitrages verfügt über eine langjährige Erfahrung als Coach für Medienauftritte und als Kommunikationsberater. Immer häufiger werden Spitäler, Verwaltungskader und Kaderärzte mit Fragen von Medienleuten konfrontiert. Es gilt künftig, einen professionellen, unverkrampften, offenen und ehrlichen Dialog mit der Öffentlichkeit zu pflegen. Marcus Knill hat für SPITAL MANAGEMENT eine Art Medienratgeber zusammengestellt.

Wenige Führungskräfte sind sich bewusst, dass 90 Prozent ihrer Tätigkeit in irgendeiner Form mit Kommunikation zu tun hat. Im Umgang mit Medien gilt es vorerst, die grundsätzlichen Kommunikationsphänomene zu kennen. Besonders bei der Medienschulung gilt der Slogan: „Alle Dinge sind schwer, bevor sie leicht werden.“ Das Wissen und Kennen der Hintergrundinformationen allein, das heisst der Theorie, genügt nicht mehr. Jeder gute Koch wird Ihnen bestätigen, das Lesen eines Kochbuches mache noch keinen guten Koch! Deshalb müssen wir jede Chance nutzen und Auftritte wagen (prozessorientiertes Lernen). In der Praxis gilt ferner folgender Slogan: In der Anwendung machen wir banalste Fehler, wir lernen am meisten durch eigenes TUN! Der Lernweg beim Medientraining führt in die Richtung: sich besser akzeptieren können und sich selber bleiben – auch in schwierigen Situationen. Unter Umständen ist eine unverschulte, nicht rezeptorientierte Person im Medienauftritt viel besser als jemand, der angstvoll oder mit zu hohen Ansprüchen vor dem Mikrofon oder vor der Kamera steht.

Mulmiges Gefühl

Wenn in einem Spital das Telefon klingelt und ein Journalist, eine Journalistin eine heikle Frage stellt oder Auskunft verlangt, so stellt sich bereits bei vielen ein mulmiges Gefühl ein. Chefärzte, Verwaltungskader und ebenso Pflegepersonen wissen

nicht schlüssig, welches Verhalten bei überraschenden Anfragen angebracht oder richtig ist. Die Frage muss in einer solchen Situation lauten: Darf ich Auskunft geben? Soll ich den Pressesprecher beiziehen oder muss/soll ich die Auskunft verweigern? Kann ich mit einer Notlüge den Schwarzen Peter weitergeben? Dieses Verhalten ist verständlich, denn niemand will sich ungeschickt zeigen oder Fehlinformationen weitergeben. Ein Spital, das nicht über ein Medien-Konzept verfügt, könnte früher oder später unangenehme Schlagzeilen machen. Wir wollen uns hier nicht auf solche Konzepte konzentrieren; wichtig bei dieser Thematik ist jedoch die Frage, wer im Spital Medienauskünfte geben darf und wer nicht!

Wie müssen sich nun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Medienleuten verhalten? Selbstverständlich müssen auskunftsberechtigte Leuten angemessen geschult werden, am besten mit praktischen Übungen. Obwohl es im Bereich Medien-Power eine Überfülle an theoretischen Ratschlägen gibt, sollen hier einige wichtige Punkte genannt werden. Die folgenden Hinweise basieren auf meinen eigenen Erkenntnissen aus der Berater Tätigkeit in Studios, Seminarien und nachträglichen Analysen.

1. Sie müssen Ihre wesentliche Aussage kennen, bedenken und entsprechend vermitteln können. Der Sender muss seine Kernaussage kennen und veranschaulichen. Wichtige Aspekte müssen im Ge-

Umgang mit den Medien – 10 Tips

1. Journalistinnen und Journalisten sind Ihre Partner, nicht Ihre Feinde. Das heisst aber nicht, dass Sie Ihre Freunde sind!
2. Medienleute wissen nicht alles, das wissen sie selber, deshalb stellen sie Fragen. Das soll Sie nicht nerven, sondern zeigen, dass (in den meisten Fällen) ein echtes Interesse hinter den Fragen steckt. Medienleute haben die Aufgabe zu informieren.
3. Medienleute stehen ständig unter Zeitdruck. Sie sind nicht immer schlechte Organisatoren, wenn sie die Antworten am liebsten schon vorgestern hätten. Versuchen Sie zu kooperieren, zu helfen.
4. Medienleute wollen Aktualität, nicht kalten Kaffee. Die Suche nach Aktualität gehört zu ihren Aufgaben. Lieferten Sie die Informationen, die Sie haben und rausgeben können, möglichst schnell.
5. Medienleute sind – von Ausnahmen abgesehen – nicht käuflich. Versuchen Sie deshalb nicht zu verhandeln oder über Geld zu sprechen.
6. Die meisten Medienleute wollen die Wahrheit erfahren. Sprechen Sie also eine klare, unmissverständliche Sprache. Seien Sie ehrlich und offen.
7. Medienleute sind eigenständig, eigenwillig, auch das gehört zu ihren Aufgaben. Das sollte Sie aber nicht davon abhalten, ihnen Ihren Standpunkt zu erklären, sie zu überzeugen. Argumentieren Sie!
8. Versuchen Sie ein Vertrauensverhältnis zu Ihrem lokalen Medium aufzubauen. Rufen Sie auf der Redaktion an, sprechen Sie mit den Medienleuten über Ihre Anliegen, Vorhaben usw. Auch Medienleute sind an Gesprächen interessiert, die nicht am nächsten Tag abgedruckt oder gesendet werden.
9. Ein schwarzes Schaf ist nicht repräsentativ für einen ganzen Berufsstand. Weisen Sie Medienleute nicht aus einer schlechten Laune oder aufgrund schlechter Erfahrungen zurück. Sagen Sie vielmehr, was Ihr Problem ist, wo die Schwierigkeiten liegen usw. Die meisten Medienleute können zuhören und verstehen.
10. Laden Sie für Medienkonferenzen, Tagungen usw. nur jene Medienleute ein, die Ihr Zielpublikum mit Informationen bedienen. Deshalb ist der Kontakt zu den lokalen Medien so wichtig.

kelspiel auf die Aktivierung der grauen Hirnzellen verlagern liesse, könnte gemeinsam und partnerschaftlich ein neuer Umgang mit Problemstellungen und Problemlösungen gefunden werden. Seitens der ARCOVITA sind wir überzeugt, dass wir mit dem zur Verfügung stehenden Marktpotential jenen Marktanteil in die Diskussion einbringen können, mit dem im Gesundheitswesen endlich etwas bewegt werden kann. Wenn wir verhärtete Strukturen aufbrechen und eingespielte Verhaltensweisen verändern wollen, müssen wir gemeinsam kreative Projekte mit grossem Erfolgspotential ausarbeiten und in der Praxis mit einer marktmässig interessanten Hebelwirkung anwenden. Nur damit liesse sich belegen, dass wir gemeinsam etwas verändern wollen und auch etwas bewegen können. Beispiele für solche Gemeinschaftsprojekte könnten sein;

- Entwicklung und Anwendung von Fallpauschalen
- Erarbeitung von Spitallisten
- Förderung der teilstationären Behandlung
- Vernetzung der Spitäler mit der ambulanten und der rehabilitativen Versorgung
- Vertragsabschlüsse mit Preferred Provider
- Mengenverträge zur besseren Auslastung einzelner Spitäler

Die ARCOVITA hat bereits mit einzelnen Partnern solche Projekte an die Hand genommen, welche insbesondere folgende Fragestellungen zum Inhalt haben:

- Erarbeitung eines Assessmentsystems für die Rehabilitationskliniken
- Erarbeitung von Fallpauschalen nach

dem Prinzip der Tracer-Methode

- Erarbeitung eines neuen Arzttarifes und Spitalleistungskataloges
- Pilotprojekt zur Förderung der ambulanten Chirurgie etc.

Wir sind überzeugt, dass wir mit diesem projektbezogenen und partnerschaftlichen Vorgehen eine Kommunikationskultur aufbauen, pflegen und erfolgversprechend umsetzen können, die echt neue Kommunikationsinhalte ermöglicht. Das wir in diese gemeinsame Kommunikation etwas investieren müssen, ist uns klar. Aber auch darüber muss kommuniziert werden.

Trotzdem beinhaltet dieses optimistische Vorgehensszenario einen Wermutstropfen. Dieser liegt darin, dass wir uns so oder so davon lösen müssen, dass auch inskünftig alle Anbieter im Gesundheitswesen (und auch alle Nachfrager) eine Überlebenschance haben werden. Kosten sparen wird immer bedeuten, entweder ganze Spitäler zu schliessen, überflüssige Betten zu vernichten, überflüssiges Personal zu entlassen, auf unnötige Hilfsmittel und Medikamente zu verzichten, unbegründete Wünsche zu reduzieren und auf Überflüssiges zu verzichten. Von daher wird Kommunikation für diejenigen, die erfolgreich sind einen positiven Inhalt und für jene, die vom Markt verschwinden oder einen Verlust hinnehmen müssen einen negativen Inhalt haben. Erfolgserlebnisse sind damit nur auf dem Altar entsprechender Opfer zu haben. Markt heisst damit auch nicht Opfersymmetrie, sondern eine Triage zwischen Gewinnern und Verlierern. Ob diese Verzicht- und reduzierte Anspruchshaltung kommuniziert werden kann, ist fraglich.

Notwendig ist jedoch der Aufbau einer gemeinsamen Kommunikationskultur, die auch das Kommunizieren von unerfreulichen Nachrichten und Gegebenheiten zum Inhalt hat. Wenn wir dieses Ziel nicht erreichen, wird es weiterhin so sein, wie in der griechischen Mythologie, wo derjenige, der schlechte Nachrichten überbringt, umgebracht wurde. Ich denke, dass wir gemeinsam eine Lösung finden müssten und uns von gegenseitigen Beschuldigung und anderweitigen Unfreundlichkeiten lösen sollten und uns der notwendigen Problemlösung hinwenden müssten. Wenn uns dies nicht gelingt, wird die Bevölkerung nach politischen Problemlösungen rufen, welche dem Vernehmen nach heute näher beim Modell des National Health Service von England liegen, als in einem marktwirtschaftlichen Problemlösungsansatz. Wir haben uns also nicht nur darüber zu entscheiden, ob wir zu einer Problemlösung beitragen wollen oder nicht, sondern wir entscheiden uns auch darüber, was für ein Gesundheitswesen wir über kurz oder lang haben werden: ein mehr marktwirtschaftliches oder ein mehr planwirtschaftliches! Die Geduld der Bevölkerung sollten wir nicht mehr allzu lange strapazieren.

Steckbrief

Dr. Ludwig Babst ist Direktor der ARCOVITA in Bern. Vorher arbeitete er als Direktor für Medizinaltarife bei der SUVA in Luzern.

Die Einsamkeit des Spitaldirektors bei:

STG-
Coopers
& Lybrand

- Spitalplanung und Spitalliste gemäss KVG Art. 39
- Evaluation von strategischen Allianzen
- Einführung der Kostenträgerrechnung
- Kalkulation von Fallpauschalen
- Tarifverträgen mit Krankenversicherern usw.



Ein Gespräch mit uns hilft bei Ihrer persönlichen und unternehmerischen Selbstbeurteilung. Senden Sie uns Ihre Visitenkarte oder kontaktieren Sie uns über Telefon oder Fax. Verlangen Sie Dr. Heinz Locher, Dr. Roland Maurer oder Fürsprecher Hans-Peter Wyss.

**STG-Coopers & Lybrand Consulting AG
und HMI Management AG**

**Tel. 031 326 73 11
Fax 031 326 73 99**

sprach angekündigt, hervorgehoben und wiederholt werden. Innerhalb dieses Dialogs muss der Sender auch erkennen, welche Absichten, Bedürfnisse der Empfänger hat. Eine gute Wahrnehmung lässt Sie geschickter, überzeugender, präziser und schneller argumentieren, vor allem in schwierigen Situationen. Ein guter Arzt merkt im Patientengespräch auch, welche Fragen für sein Gegenüber im Zentrum stehen.

2. Nur wer echt, ehrlich und natürlich kommuniziert, überzeugt den Empfänger. In der Praxis hat sich längst gezeigt, dass gespieltes, unechtes Medienverhalten rasch entlarvt und selbst von Laien erkannt wird. Nicht nur die Kamera ist ein Lügendetektor. Auch ein Mikrophon entlarvt, die Tonlage und Intensität der Stimme sind ein Barometer für psychische Befindlichkeiten wie Angst, Unsicherheit, Aggression, Arroganz usw. Wer echt kommuniziert, hat deshalb den grossen Vorteil, dass Aussage und nonverbale Signale übereinstimmen, synchron sind. Wenn ich natürlich spreche, muss ich keine entlarven-

de Nahaufnahme fürchten. Und wenn Körpersprache und verbale Aussage korrespondieren, sind wir im Gespräch glaubwürdig. Ein Sender, welcher sich dieser Phänomene bewusst ist, kann sich voll und ganz auf das Zuhören und Denken konzentrieren. Wer in fragwürdigen Medienseminariern gelernt hat, sich mit Äusserlichkeiten zu beschäftigen (Blick in die Kamera, Hände, Augen usw.) wird diese Kommunikations-Kosmetik früher oder später in einem anderen Seminar wieder wegtrainieren müssen.

Sie müssen präsent sein!

Wenn bei einem Medienauftritt nur eine Pflichtübung absolviert wird, die Freude am Auftritt fehlt, so leidet die Qualität jedes Beitrages. Der Gedanke: „Ich bin eben nicht begabt!“ Oder: „Es gibt Leute, die haben die Begeisterungsfähigkeit im Blut“, ist ein billiges Ausweichmanöver. Mit der Kommunikation ist es wie mit Pianisten. Es gibt gewiss ein bestimmtes Begabungspotential, dennoch bringt nur hartes Training Erfolg! Auch

im Umgang mit den Medien haben wir uns mehr Verhaltens- und Sprechgewohnheiten erworben (Ausdruck, Lautstärke, Tonfall, Dialekt, Tonhöhe) als uns lieb ist. Wir sind uns dessen meistens kaum bewusst. Durch fachgerechtes Coaching lässt sich erwiesenermassen viel mehr korrigieren und optimieren als wir annehmen.

Balance zwischen Kürze und Ausführlichkeit

Im bekannten „Hamburgermodell“ (Verständlichkeitspyramide) werden die wichtigsten Verständlichkeits helfer genannt: Einfachheit, Struktur, Kürze, Stimulanz, das heisst Bilder, Vergleiche, Erzählungen, Geschichten, Details. Bei Medienauftritten zeigt sich recht häufig, wie sehr viele Leute Mühe haben mit Kürze und Ausführlichkeit. Diese paradoxe Forderung (Kürze und Ausführlichkeit) lässt sich bewältigen, indem wir pro Votum nur ein Argument konkretisieren. Dieses Argument, nämlich nur das wichtigste, kann mit einem Beispiel, einem passen-

Fæssler AG
Spitalkleiderfabrik
9400 Rorschach
Telefon 071/841 24 59

Time / wert

fæssler
Spitalbekleidung

Wir sind Spezialisten für Berufskleider für

**Schwestern, Ärzte,
Pfleger und
den Hausdienst**

Für den OP-Bereich führen wir verschiedene
Varianten an Schutzanzügen

den Vergleich oder einem konkreten Erlebnis einer Geschichte visualisiert und inhaltlich besser erklärt werden. Medientraining heisst deshalb auch: SPIELEN lernen mit Bei-SPIELEN. Für abstrakte Gedanken müssen treffende Beispiele zur Erläuterung und Verständlichkeit herangezogen werden. Es ist deshalb immer gut, Worte mit einem hohen Anteil an Konkretheit oder Bildhaftigkeit zu wählen, welche beim Empfänger eine Vorstellung möglich machen. Wenn wir aber einem Eskimokind das Leben auf dem Mond erklären möchten, so macht es vermutlich wenig Sinn, den Mond mit dem Leben in der Wüste zu erklären. Die Erfahrungswelt der Wüste fehlt den Eskimokindern. Kurz: Menschen, die einfach und kurz reden und trotzdem farbige und konkrete Details schildern, werden nicht nur besser verstanden, sie sind auch bei Medienleuten aus verständlichen Gründen beliebter.

Situationen klären

Vor jedem Beitrag müssen wichtige Fragen mit der Journalistin, dem Journalisten geklärt werden. Beachten Sie folgende Punkte vor Ihrem Interview:

- Welches Sendegefäss? (Live, Datum, Zeit der Ausstrahlung)
- Wie wird der Beitrag eingebettet, welche Aspekte gehören dazu?
- Gibt es Gelegenheit, „Denkzeit“ zu gewinnen? (Wenn ein Sportler mitten im Schlaf aufgeweckt und um ein Interview gebeten wird, so darf er sagen, dass er in fünf Minuten zurückruft.)
- Habe ich das Recht, das Interview noch einmal zu hören, zu lesen oder meine Aussagen zurückzunehmen?
- Werden Aussagen des Vorgesprächs als Interviewaussagen verwendet?

Start ritualisieren

Jeder Sportler versucht in der Startphase alles zu tun, um sich während des Rennens voll und ganz auf den Ablauf zu konzentrieren. Ein Skirennfahrer würde nie während des Rennens die Brille, die Bindung oder den Sitz der Handschuhe prüfen oder den Helm zurechtrücken. Bei Medienauf-

tritten hingegen gibt es immer wieder Akteure, die sich zuerst warmreden müssen und erst nach zwei Minuten voll kommunizieren, mit Händen, Augen und Stimme. Bei Medienauftritten gilt: Die Vorbereitungsphase muss ritualisiert werden, das heisst, Sie müssen sich vor dem Auftritt so einstellen, damit Sie entlastet sind und sich voll und ganz auf Ihr Gegenüber (Journalist) konzentrieren können.

Bitte beachten Sie die folgenden Punkte vor Ihrem Einsatz:

- Richtig einsitzen vor dem Interview: „Sitze ich bequem und stabil?“
- Hände nicht blockieren oder verkrampfen. Lockere, offene Startposition einnehmen
- Blickkontakt mit dem Gegenüber schon vor dem Reden aufnehmen, nicht erst während des Sprechens
- Atmen Sie voll durch (Zwerchfell nicht vergessen!)
- Mentale Präsenz, positive Einstimmung auf das Interview

So wie ein Skifahrer während seiner Fahrt voll konzentriert ist, müssen auch Sie alle Nebengedanken vermeiden. Hören Sie zu, denken Sie mit, Überlegen Sie ruhig vor Ihrer Antwort. Ihr Gegenüber braucht jetzt Ihre volle Aufmerksamkeit.

Reden Sie Umgangssprache

Wie schon gesagt: Allein das Lesen dieses Beitrages hilft Ihnen noch nicht über alle Hindernisse hinweg. Wertvolle Hinweise, auch aus Medienratgebern, sind gut, wichtiger und besser ist jedoch die Übung, die Erfahrung, die Sie im Training machen können. Dennoch gibt es bezüglich der Sprache noch einige wissenswerte Hinweise:

- Reden Sie unkompliziert und benutzen Sie Umgangssprache. Vergessen Sie, wenn möglich, jeden Fachjargon. Gerade für Mediziner ist das oft ein Problem
- Wenn Sie sich schriftlich auf ein Interview vorbereiten, notieren Sie nur Stichworte, nie ganze Sätze oder Redewendungen
- Versuchen Sie, mehr Verben als Substantive zu verwenden. Verben werden besser verstanden als Substantive, die Sätze sind natürlicher, flockiger

Zum Beispiel: Sagen Sie nicht: „D'Überprüfend vom Gmeindrot führt zur Erkenntnis, dass...“ Sondern: „Dä Gmeindrot hät Vorlag kontrolliert und gseh, dass...“

Verständliche Gedankenkonstruktionen sind einfach und kurz, beinhalten rund 13 Worte. Leider wollen viele besonders geschickt reden. Die Folge davon sind Bandwurmsätze und Schachtelsätze, auch „Nebelsätze“ genannt. Nach einem eintägigen Medienseminar sagte mir eine Teilnehmerin: „Erst heute ist mir bewusst geworden, dass ich ganz normal reden kann. Ich wollte meist mit meinem Fachjargon beweisen, dass ich kompetent bin. Im Grunde genommen ist es gar nicht so schwer, verständlich zu reden. Wir wollen es nur zu gut machen.“ Wer nicht verbissen gut sein will, ist letztlich im Medienauftritt gut.

Vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen

All diese wertvollen Ratschläge können dazu verleiten, dass wir uns auf zu viele Dinge gleichzeitig konzentrieren und vor lauter Bäumen den Wald nicht mehr sehen. Keine Angst! Die Erfahrungen eines welschen Radio- und Fernsehjournalisten sind hier sehr hilfreich. Focussieren Sie nur drei Punkte!

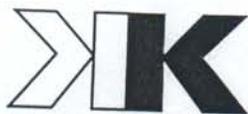
1. Hören: Immer präsent sein. Fragen ganz zu Ende hören, überdenken, nachfragen, Gehörtes klären.
2. Denken, dann reden: Was ist meine Kernaussage? Welche Botschaft muss ich transportieren? Was darf ich sagen? Was sage ich nicht? Was ich sage ist wahr, aber ich muss nicht alles sagen, was wahr ist.
3. Bleiben Sie sich selbst: Echt, natürlich und offen kommunizieren. Keine Zurückhaltung mit Gestik, Ausdruck und Emotionen. Das heisst, nicht gebremst kommunizieren. Nun, mir bleibt nur noch, Ihnen beim nächsten Medienauftritt viel Erfolg und auch ein bisschen Spass zu wünschen! □

Steckbrief

Marcus Knill aus Uhwiesen ZH arbeitet seit Jahren als Kommunikationsberater und Coach. Er führt in der ganzen Schweiz Seminare durch und wird oft für Einzelcoachings engagiert oder als Berater in schwierigen Situationen beigezogen. Marcus Knill ist Autor verschiedener Publikationen im Kommunikationsbereich (siehe Literaturhinweis). Tel: 052 659 11 10. Fax: 052 659 11 11.

Literaturhinweis

Marcus Knill, „Informieren – aber wie?“ Verlag Huber 1984. Vergriffen, in Bibliotheken erhältlich. Marcus Knill, „Reden – Lehrbuch für Angewandte Rhetorik“, Verlag SVHS 1991. Jürg Häusermann, Heiner Käppeli, „Rhetorik für Radio und Fernsehen“, Verlag Sauerländer 1994. Claus Heinrich Casdorff, „Medienpraxis für Manager“, Verlag Econ 1991. Karsten Bredemeier, „Medienpower“, Verlag Econ 1993. Alfred Fetscherin, „Mit den Medien arbeiten“, Verlag Econ 1990.



Knill+Knill

Kommunikationsberatung • Kommunikationstraining

ALPHA

DER KADERMARKT DER SCHWEIZ

EINE PUBLIKATION DER VERLAGE TAGES-ANZEIGER UND SONNTAGSZEITUNG. SAMSTAG/SONNTAG, 11./12. SEPTEMBER 1999. AUFLAGE 500 146. INSERATE: TELEFON 01/248 40 10. FAX 01/248 41 91

Die «schwarzen Schafe»

Trotz aller Vorschläge zur Konfliktregulierung gibt es im Alltag von Teams immer wieder Personen, die «Schwierigkeiten» machen. Wie kann mit ihnen produktiv umgegangen werden?

von Dr. Kristian Kunert (*)

Schon wieder diese Szene: Martin setzt zu einer Stellungnahme im Team an, stockend, schwer verständlich, langsam. Die Runde stöhnt auf. Die Einlassung dauert an. Ein Ende ist nicht in Sicht! Wird die Situation eskalieren? Als Gruppenleiter gerate ich unter Druck. Wie gehe ich damit um?

Wenn wir all den Ratschlägen der Kommunikationsindustrie folgen, dürfte es derartige Situationen gar nicht geben. Treten sie auf, haben unsere gut gemeinten Lösungsstrategien offensichtlich nicht gewirkt. Dennoch gibt es diese Konflikte, Schwierigkeiten mit Mitarbeitern, Probleme mit Verweigerern und Miesmachern. Da ist beispielsweise

- die Schwarzseherin, die ständig alles niederredet und jede Initiative abblockt;
- der Intrigant, der im Hintergrund wieder in seiner Gerüchtelküche gart;
- der Besserwisser, der jede Idee kaputt macht: «So geht das nicht!»;
- die Mobbingexpertin, welche die neue Mitarbeiterin an den Rand drängen will.

Es ist meine Schwierigkeit!

Auch wenn die Einsicht schmerzt, ist sie in Erinnerung zu rufen: Die Schwierigkeit an einem anderen Menschen ist unsere eigene Wahrnehmung! Dies gilt auch, wenn sich alle in ihrer Einschätzung einig sind: Martin wird erst zum Hemmschuh, weil wir ihn so «bewerten». Zunächst zeigt er nur eine Verhaltensweise, die für ihn überlebenswichtig ist, die ihn stabilisieren soll. Wenn dieser Gesichtspunkt der Zuschreibung gilt, dann

muss ich zuerst prüfen, was die beobachtete Schwierigkeit mit mir zu tun hat. Aus der Distanz heraus könnte ich beispielsweise prüfen, ob Martins Verhalten

- damit zu tun hat, dass ich ein angepeiltes Ziel nicht erreichen kann, er mich also in meiner Leistungsorientierung behindert;
- eine Handlung darstellt, die ich selbst gerne zeigen würde;
- meine eigene Rolle beeinträchtigt, ich also innerlich mit ihm konkurriere.

Über derartige Gründe müsste intensiv und wahrscheinlich mit Hilfe beraterischer oder therapeutischer Betreuung nachgedacht werden. Im Alltag kann ich mir den Luxus dieser Analyse oft nicht leisten. Wie kann ich dennoch mit schwierigen Menschen in meinem Team produktiv umgehen?

Das Wahrnehmen lernen

Im Alltag nehmen wir ständig wahr, ohne uns Gedanken darüber zu machen, ob unsere Wahrnehmungsfähigkeit geschult ist oder nicht. Wir können unser Wahrnehmen aber beeinflussen und uns vor Fallstricken

Ratschläge zum Umgang mit «schwierigen» MitarbeiterInnen:

Schwarzseher

- Negative Sichtweise nicht übernehmen.
- Positive Aspekte dagegensetzen.
- Super-Gau durchspielen: was wäre das Schlimmste, das passieren kann? Wie kann dem vorgebeugt werden?
- Die Killerphrase «Das klappt nie!» wird ausdrücklich verboten.

Mobbingexperten

- Vorgesetzte einschalten.
- Betriebsrat einschalten.
- Einsatz einer Mediatorin, eines Schiedsrichters.
- Versetzung.
- Flucht nach vorne: Mobbing ansprechen und brandmarken.

hüten, die immer wieder auftauchen. Ich habe mir angewöhnt, im Alltag jede Kommunikation nach dem praxisnahen System der Transaktionsanalyse zu analysieren. Danach handeln wir immer aus einem der drei Ich-Zustände: aus dem Erwachsenen-Ich, dem Eltern-Ich (mit unseren Normen, Werten, Überzeugungen) oder dem Kind-Ich (mit unseren Grundgefühlen wie Angst, Freude, Trauer oder Wut). Dazu ein Beispiel: Eine Mitarbeiterin macht mich vor versammeltem Team an: «Mit Ihrer untauglichen Projektplanung werden wir Schiffbruch erleiden!» Früher hätte mich ein solcher Angriff aus dem Konzept gebracht; ich hätte mich innerlich zurückgezogen und die weitere Kommunikation blockiert. Jetzt kann ich, so weit im Moment möglich, prüfen:

- Hat sie Angst vor einer Veränderung (Signal aus dem Kind-Ich)?
- Will sie sich als bessere Expertin als ich beweisen (Signal aus dem Eltern-Ich)?
- Hat sie Sorge um die Zukunft der Firma und sucht deswegen die Auseinandersetzung (Signal aus dem Erwachsenen-Ich)?

Intriganten

- Den Intriganten direkt in der Gruppensitzung stellen.
- Eine Gegenüberstellung riskieren.
- Dritte Personen hinzuziehen: Mediatoren, Berater, Supervisoren.

Besserwisser

- Meinungen voneinander abgrenzen und gegenüberstellen (Konfrontation).
- Den Besserwisser zur Ausarbeitung seiner Position drängen.
- Pro- und Contra-Sitzung: Beide Positionen werden durch Experten gestützt.
- Simulation: Welche Auswirkung hat die Position des Besserwissers für die Zukunft des Teams, der Firma.

Von der Freiheit des Reagierens

Laut Psychoanalyse reagieren wir in aktuellen Konflikten so, wie wir bei Konflikten in der Kindheit reagiert haben. Dieser Sicht setze ich die These entgegen, dass ich die Wahl einer Entscheidung habe. Ich diagnostiziere, aus welchem Ich-Zustand der schwierige Mensch mich in die Kommunikation drängt und prüfe meine Möglichkeiten, darauf zu reagieren:

- Wenn er Furcht vor der Zukunft hat, kann ich ihm signalisieren, dass Andere ähnlich denken oder dass wir ihn in seiner Angst ernst nehmen.
- Wenn er mich als Besserwisser angeht, kann ich entscheiden, auf die Auseinandersetzung einzugehen oder ihr dadurch aus dem Weg zu gehen, dass ein Weg der Bearbeitung festgelegt wird. Zum Beispiel durch das Einholen einer Expertise.
- Wenn er eine ernsthafte Auseinandersetzung anstrebt, wird sie mit Hilfe kreativer Konfrontationsmethoden vorangetrieben.

Flexibilität ist gefragt

Vorsicht vor schnellen Rezepten aus der Literatur oder von Konfliktmanagern! Die Schwierigkeit besteht eher darin, eine angemessene Reaktion eigenständig zu finden, als ständig nach gut gemeinten Ratschlägen zu handeln. Ein Beispiel für eine verkürzte rezeptartige Problemlösung ist der Ratschlag, in einem aktuellen Konflikt seine eigenen Gefühle, seine Befindlichkeit einzubringen und «Ich-Botschaften» zu senden. Sie erleichtern die Konfliktlösung.

(*) Der Autor ist Professor für Erziehungswissenschaft an der Uni Tübingen und Herausgeber des Buches «Neue Lernmethoden für pädagogische Berufe». Am 20. November 1999 leitet er zusammen mit Ko-Autor Marcus Knill ein Intensivseminar zum Thema ihres neuen Buches «Team und Kommunikation». Informationen bei: Bildung Sauerländer, Brigitte Schoch: Tel. 062 / 836 86 24, E-Mail schoch@sauerlaender.ch.

Diesen und weitere Texte finden Sie unter www.alpha-online.ch

www.knill.com

Marcus Knill und Hildegard Knill

Zöllistrasse 23 • «Im Hornsberg» • CH-8248 Uhwiesen • Telefon 052/659-11 10 • Fax 052/659 11 11

e-mail: k-k@bluewin.ch

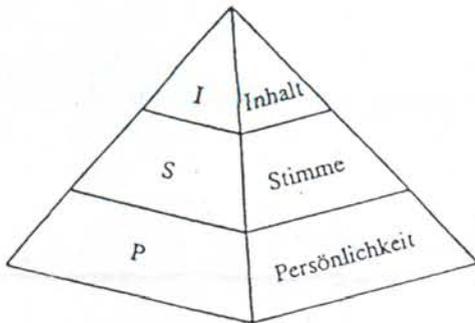
Marcus Knill

Kommunikative Kompetenz als Schlüssel zum Erfolg

Erfolgreiche Führerpersönlichkeiten verfügen in der Regel über ausgeprägte kommunikative Fähigkeiten. Bei der nachfolgenden Betrachtung klammern wir bewusst die Fachkompetenz aus. Diese setzen wir stillschweigend voraus. Dafür beleuchten wir einige der wichtigsten Erkenntnisse bei Kommunikationsprozessen des Alltages und der Praxis. Über «Kommunikative Kompetenz» verfügt eine Person, wenn sie sich glaubwürdig und überzeugend verständlich machen kann. Selbstverständlich geht es dabei auch um den Umgang mit Menschen sowie um den Umgang mit der eigenen Person.

Die Auseinandersetzung mit der eigenen Person lohnt sich

Wussten Sie, dass Sie am meisten profitieren, wenn Sie an Ihrer Persönlichkeit arbeiten? Die Überzeugungspyramide veranschaulicht, dass es in erster Linie die Persönlichkeit ist, dann die Stimme, und zum kleinsten Teil der Inhalt einer Aussage, die bei Überzeugungsprozessen ausschlaggebend sind.



Überzeugungspyramide

Wer Verhandlungen, Sitzungen oder Beratungsgespräche hellhörig mitverfolgt, kann täglich feststellen, dass oft sehr guten Vorschlägen die Gefolgschaft verweigert wird, nur weil die Person nicht akzeptiert wird. Es handelt sich um ein Phänomen, wie beim Vogelzug im Herbst. Nur einem Tier folgt die «Masse», obschon viele Vögel versuchen, zu führen. Nur wissen wir bei den Tieren nicht, ob es an der Stimme oder an der Persönlichkeit liegt.

Ohne Ausdruck kein Eindruck

Es trifft tatsächlich zu: Wer sich nicht ausdrücken kann, wird niemanden beeindrucken. Ausdruck hat etwas mit Druck zu tun. Wir stellen im Alltag immer wieder fest: Stress, Angst, Lampenfieber reduziert den Druck (Stimmkraft, Atmung, Gestik, Mimik, Augensprache).

Das angemessene «Sich Ausdrücken» kann geübt werden. Tonband- und Videoaufnahmen helfen dabei enorm. Denn: wir sehen und hören uns meist nicht so, wie wir geglaubt haben, gewirkt zu haben. Ziel der Selbstbeobachtung ist weder das Anlernen eines theatralischen Gebarens noch das stete Sichkontrollieren während der Auftritte.



Marcus Knill, Medienpädagoge und Kommunikationsberater

Es geht lediglich darum, darauf bedacht zu sein, dass der Ausdruck zur Situation und zur eigenen Person passt (Situationsgerechter Ausdruck).

Kommunikation fördern heisst: Die Wahrnehmungsfähigkeit fördern

Bei Beurteilungen von Lagen oder Situationen, beim Einschätzen von Menschen, aber auch bei Konfliktsituationen und schwierigen Kommunikationssituationen spielt die Wahrnehmungsfähigkeit eine zentrale Rolle.

Die Wahrnehmung umfasst drei Bereiche:

1. Die Wahrnehmung nach aussen (Sinne: hören, sehen, tasten, riechen, schmecken)
2. Die Wahrnehmung nach innen (Innere Welt: Schmerzen, Gefühle, Emotionen, Wohlbehagen)
3. Die Wahrnehmung als «mentale Aktivität» (denken, vorstellen, vermuten)

Im Management – beispielsweise auch bei der Swissair – wurde längst erkannt, dass bei Kommunikationsseminarien die Förderung der Wahrnehmungsfähigkeit ein wichtiges Thema sein muss. In der Praxis hat sich nämlich gezeigt, dass Fehlentscheide (Unglücke mit zahlreichen Toten) oft auf Wahrnehmungsmängel zurückzuführen waren. Wer eine verfeinerte Wahrnehmungsfähigkeit hat, entscheidet letztlich effizienter und spart dem Unternehmen Ärger, Zeit und Geld. Es ist möglich, die Erfahrungen und verdeckten Wahrnehmungsfähigkeiten neu zu aktivieren.

Jeder Mensch hat einen «inneren Beobachter», der ihm wertvolle Hinweise oder Pro-

gnosen vermitteln könnte. Es geht darum, diesen «inneren Beobachter» wieder neu zu entdecken (oft ist er verschüttet).

Führungspersönlichkeiten mit abgestumpfter Wahrnehmung straucheln früher oder später, besonders in schwierigen Kommunikationssituationen (bei Streitgesprächen, Kreuzverhören, bei Medienauftritten).

Kompetenz im Umgang mit Konflikten

Kommunikationsprozesse beinhalten unweigerlich auch Meinungsverschiedenheiten, Konflikte oder Auseinandersetzungen. Die Kenntnis der Konfliktlösungsstrategien gehören zum Einmaleins eines Vorgesetzten.

1. Probleme erkennen, Fakten sammeln und formulieren (Wahrnehmungsphase)

2. Bedürfnisse und Interessen der Gegenseite sammeln

3. Gründe, Ursachen zusammentragen

4. Konflikt einschätzen: Mögliche Ursachen? Denkbare Folgen?

5. Entscheiden: Massnahmen, Abmachungen

«Ist-Zustand»?



Ursachen?



Massnahmen?

Kommunikative Kompetenz zeichnet sich insoweit aus, als es ein Vorgesetzter versteht, mit Konflikten umzugehen.

Kommunikationsprozesse beinhalten unweigerlich auch Meinungsverschiedenheiten, Konflikte oder Auseinandersetzungen.

Leider stellen wir im Alltag immer wieder fest: Wir vermuten, nehmen an und treffen unverzüglich (zu rasch) Massnahmen, die später korrigiert werden müssen und unter Umständen gar nicht mehr korrigiert werden können (weil zuviel Geschirr zerschlagen ist).

Teamfähigkeit und Kommunikation

Teamfähigkeit erleichtert den Weg zum Erfolg. Teamfähige kommunizieren nicht egozentrisch (auf sich bezogen). Ihr Sprechen ist altrozentriert (ein sprachliches Verhalten, das die Bedürfnisse der Teammitglieder in den Mittelpunkt stellt). Teamfähigen fällt kein Stein aus der Krone, wenn sie die Leistungen der Mitarbeiter würdigen. Ferner ist bei Teamfähigen ein dialogisches Sprechen feststellbar. Das Zu- und Miteinander reden. Passive Aktivitäten haben einen hohen Stellenwert, wie:

Kommunikation: Erst hartes Training bringt Qualität

□ von Marcus Knill

Wer ein Kochbuch liest, ist noch lange kein guter Koch. Ständiges Training ist erforderlich, um in der Küche ein Meister zu werden. Ähnlich verhält es sich mit der Kommunikation. Der Umgang mit anderen Menschen ist eine der schwierigsten Aufgaben überhaupt. Talent alleine reicht nicht aus. Kommunikation ist vielschichtig und nicht ohne Tücken.

Sprechen wir von Kommunikationsprozessen, so glauben viele, ein gezieltes Kommunikationstraining sei nicht notwendig und einem guten, fruchtbaren Klima nicht dienlich. Wer aber Gelegenheit hat, die Kommunikationsabläufe eines Betriebes (Controlling, Supervision, Coaching) kennenzulernen oder einzusehen, stellt unweigerlich immer wieder fest: Das Wissen entspricht nicht dem alltäglichen Tun.

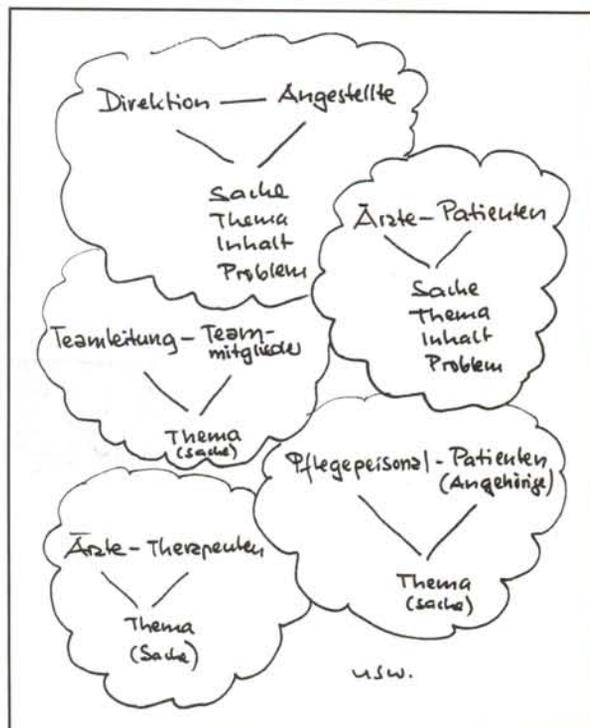
Qualitätsverbesserungen sind dann rasch feststellbar, wenn das Tun und Handeln an Ort und Stelle reflektiert werden kann. Dieser Beitrag kann das praktische Tun zwar nicht ersetzen, dennoch einige Erkenntnisse veranschaulichen oder präsentieren.

Beschäftigen wir uns zunächst mit den Begriffen Qualität und Kommunikation und sammeln hierzu die wichtigsten Einflussfaktoren aus dem Bereich Kommunikation, welche qualitätsmindernd wirken. Zum Schluss folgen drei konkrete Ratschläge, die unbedingt besser berücksichtigt werden müssen, soll die Kommunikationsoptimierung auch die Qualität verbessern.

Bei einer Ware sprechen wir von Qualität, wenn sie gut beschaffen, wenn die Brauchbarkeit gewährleistet ist. Wenngleich Qualität nur auf das Endprodukt projiziert werden könnte, so wissen wir alle, dass das Kommunikationsklima eines Betriebes die Qualität seiner Arbeit, seiner Dienstleistung stark beeinflusst. Seit den 70er Jahren ist der Begriff Qualitätszirkel-Programm (Quality Circle QC) bekannt. Er macht das Beziehungsnetz „Mitarbeiter – Unternehmen – Produkt“ bewusst. Somit steht fest: Qualität bezieht sich auch auf das „Miteinander kommunizieren“, auf Interaktionsprozesse konkret. Kommunikation steht also in einem direkten und nachvollziehbaren Zusammenhang mit der Qualität eines Unternehmens.

Die Kommunikationsfelder

Ich beschränke mich an dieser Stelle bewusst auf jene Kommunikationsfelder, welche in jedem Betrieb am meisten Einfluss nehmen auf die Qualität der Leistungen. Es gilt dabei, das klassische Kommunikationsdreieck zu beachten: Ich – Du – Sache. Dieses Modell lässt sich in jedem Unternehmen – also auch im Spital – auf verschiedenste Ebenen und Bereiche übertragen. In einem Spital sind folgende Kommunikationsfelder wichtig.



Was beeinflusst die Qualität?

Es ist wichtig und sinnvoll, einige Feststellungen aus der Praxis zu präsentieren, um Qualität und Kommunikation in einen engen Zusammenhang zu bringen.

1. Kommunikative Defizite vermindern die Qualität der Leistungen.

Unter der Vorherrschaft der Computertechnik und einer wachsenden Medienfülle wächst der Anspruch der Menschen auf dialogische, zwischenmenschliche Kommunikation. Teilnehmende (Teile – nehmen) wollen auch teilhaben (Teile – erhalten) und mitteilen (Teile – geben). Wo Menschen zusammenkommen und kommunizieren, braucht es echte Anteilnahme. Erkenntnis: Stellen Sie die Defizite fest, decken Sie sie auf.

2. Bei Kommunikationsprozessen ist das Wesentliche nicht ersichtlich.

Nicht nur bei der erwähnten Informationsfülle (Zeiterscheinung), auch während Sitzungen, Besprechungen und Telefongesprächen müssen wesentliche Gedanken, Kernaussagen also, erkannt und hervorgehoben werden (Ausdruck, Wiederholung). Gleichsam müsste auch die Wahrnehmung geschult werden, damit wichtige Aussagen des Gesprächs-

partners erkannt, gewissermassen gesehen werden. Ein Patient beispielsweise, der eine wichtige Frage hat, sendet unbewusst entsprechende Signale aus, die im hektischen Spitalalltag leicht überhört oder übersehen werden. Wesentliches rechtzeitig erkennen, bringt grosse Vorteile mit sich: Zeitgewinn, weniger Ärger, weniger Missverständnisse, was unweigerlich eine Qualitätssteigerung bedeutet.

3. Kommunikation kann nicht gelernt, nicht geübt werden – ein Irrglaube.

Der Autor Niklaus Luhmann schrieb in seinem Buch „Soziale Systeme – Grundriss einer allgemeinen Theorie“ folgenden denkwürdigen Satz: „Es ist eine Konvention des Kommunikationssystems Gesellschaft, wenn man davon ausgeht, dass Menschen kommunizieren können. Auch scharfsinnige Analytiker sind durch diese Konvention in die Irre geführt worden. Es ist aber relativ leicht, einzusehen, dass dies nicht zutrifft.“

Bei der Kommunikation ist es analog wie bei einer Pianistin: Trotz hoher Begabung bedarf es eines harten Trainings. Und: Ohne Training keine Qualität. Auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit hoher

Sprachkompetenz dürfen das Üben nicht ausklammern. Nicht nur im Spitalalltag zeigt sich: Zwar sind wir Menschen mit einem Mund und zwei Ohren ausgestattet. Allzuoft aber leidet die Qualität des Gesprächs, weil wir uns ohrlos geben und manchmal mit verschiedenen Mundwerken sprechen. Ein gezieltes Training ist also nötig. Und folgende Devise sollten wir uns vor und während jeder Unterhaltung merken: Wahrnehmen und aktiv zuhören lernen.

Verbesserung der Qualität

Wir können davon ausgehen, dass jeder Betrieb selbst die Mängel im Kommunikationsbereich analysiert, damit die Qualitätsverbesserung punktuell vorgenommen werden kann. Zwei Ratschläge, die bei allen Kommunikationsprozessen in jedem Betrieb wichtig sind, steht die Verbesserung, die Optimierung der Qualität im Vordergrund.

1. Nur wer echt, ehrlich und natürlich kommuniziert, überzeugt.

Antrainiertes, unechtes oder gespieltes Verhalten wird auch von Laien rasch entlarvt. Dies macht sich längerfristig nie bezahlt, im Gegenteil. Da der Körper nicht lügen kann – die Stimme und kleine unbewusste Reaktionen sind nicht 100prozentig steuerbar – stimmen die Signale bei ehrlichen, offenen Aussagen überein.

2. Ausgesprochen wichtig ist das *feu, sacré*, die Begeisterung, die volle Präsenz.

Es ist offensichtlich, wie stark die Qualität in Mitleidenschaft gezogen wird, wenn ein Sender nur eine Pflichtübung absolviert, wenn in der Kommunikation Freude und Überzeugung fehlen. Egal ob während einer Teamsitzung, im Patientengespräch oder am Telefon: Aussagen wirken nur dann, wenn sie mit einer totalen Präsenz gesprochen werden. Ohne Ausdruck wird niemand beeindrucken. Gerade heute, wo

die Unternehmen Fähigkeiten wie Dynamik, Innovation und Flexibilität dringend brauchen, muss in die gesamte Ausbildung von Ökonomen, Ärzten, administrativen und medizinischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Persönlichkeitsbildung einen angesehenen Platz erhalten. Denn ohne sie ist gute Kommunikation nicht möglich und ohne diese eine Verbesserung der betrieblichen Leistung nicht denkbar. □

Steckbrief

Marcus Knill aus Uhwiesen arbeitet seit Jahren als Kommunikationsberater und Medientrainer. In seinen Kommunikationskursen geht es darum, die eigene Kompetenz zu steigern, gezielter und besser kommunizieren zu können. Er trainiert und berät u.a. Politiker, Ärzte, Lehrkräfte, Unternehmer und Mitarbeiter aus den verschiedensten Branchen.

Soll Qualität auch Ihr Markenzeichen sein ?

Sie setzen sich mit der Qualität Ihrer Dienstleistung auseinander:

1. Weil Sie Kosten sparen wollen, durch die Optimierung Ihrer betrieblichen Abläufe.
2. Weil Sie die Erwartungen Ihrer Kunden übertreffen wollen.

Wir helfen Ihnen dabei !

Für die Umsetzung Ihrer Qualitätsverbesserungsprojekte bieten wir Beratung und Begleitung an. Nehmen Sie Kontakt mit uns auf !



Bodin & Waplinger GmbH
Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen

5417 Untersiggenthal, Dorfstrasse 63 B
Tel.: 056 / 290 38 83 Fax: 056 / 290 38 84

Chiffres clés du projet ISO 9001

Durée du projet	28 mois
Coûts en CHF	160 000.-
Heures de travail total	9 500
Personnel requis	450
Durée d'heures de travail en moyenne per personne	21
Coûts en moyenne per personne en CHF	355.-

«Si un militaire me demande aujourd'hui s'il pourra obtenir lors du prochain cours de répétition une proposition d'avancement pour l'école d'officiers, il me suffit de consulter le manuel qualité pour pouvoir lui répondre immédiatement.» Les 400 autres collaboratrices et collaborateurs de l'OFARSA partagent l'avis de l'adjudant sous-officier Kurt Pedolin.

Divisionnaire Ulrich Jeanloz
Inspecteur des armes
et des services d'appui

L'OFARSA en bref

L'Office fédéral des armes et des services d'appui instruit les militaires de l'artillerie, des troupes du génie, de forteresse et de transmission. Il dispose pour cela de 388 instructeurs et de 70 employés d'administration qui travaillent aux emplacements suivants: Berne, Bière, Frauenfeld, Monte Ceneri, Brugg, Bremgarten, Birmensdorf/Reppischtal, Dailly, Sion, Mels, Bülach, Kloten, Jassbach.

Militaires des troupes des armes et des services d'appui instruits dans les écoles de recrues, de sous-officiers et d'officiers en 1997:

commandants d'unité	49
officiers, chefs de section (services pratiques)	326
sergents-majors, fourriers	130
sous-officiers	1 157
recrues	5 723
élèves officier	307

Förderung der kommunikativen Kompetenz im Alltag

Ein wichtiges Erfolgsprinzip: Die Balance wahren

Wer bei Kommunikationsprozessen das Gleichgewicht findet, das heisst, wer mit Gegensätzen umgehen kann, kann auch besser kommunizieren. In diesem Artikel werden nachfolgend einige der wichtigsten Paradoxien im Bereich zwischenmenschlicher Kommunikation beleuchtet, die es tagtäglich auszubalancieren gilt.



Marcus Knill
Kommunikations-
berater

Auf der einen Seite gilt es, die eigene Person mit allen Stärken und Schwächen ernst zu nehmen. Andererseits verlangt der Kommunikationsalltag von uns ebenso, auch auf das *Du* einzugehen und sich in das *Wir* (Gruppe/Team) zu integrieren.

Es gibt Bücher, die plädieren für vermehrten Egoismus, zum Beispiel «Herzinger 97». Andere nehmen eine altruistische Haltung ein, das heisst, sie machen sich in erster Linie für Teamfähigkeit, Integrationsfähigkeit und Kooperation stark, zum Beispiel «Meier 96». Die Praxis bestätigt langfristig, dass nur jene Persönlichkeiten Erfolg haben, die beides berücksichtigen: Die Ich-Bezogenheit und die Integrationsfähigkeit.

Ich-Bezogenheit heisst:

- Ich nehme mich ernst
- Ich akzeptiere mich
- Ich mag mich (Stärken und Schwächen)

Integrationsfähigkeit (*Wir*) heisst:

- Ich kann auf das *Du* eingehen
- Ich setze mich für das Gemeinwohl ein
- Ich bin bereit, mich in die Gruppe (in das *Wir*) einzugliedern
- Ich kann zugunsten anderer auf eigene Interessen verzichten

Es geht beim *Ich-Wir*-Dilemma nicht um ein «Entweder-Oder». Das «Entweder-Oder-Denken» ist oft heimtückisch, es ist gleichsam eine «Denkfalle». Es geht viel-

mehr darum, beide Anliegen unter einen Hut zu bringen. Wir müssen die situationsgerechte Balance finden im Spannungsfeld: Ich-Bezogenheit und Integrationsfähigkeit. Beides darf nicht vernachlässigt werden.

Distanz und Nähe

«Eine Gesellschaft von Stachelschweinen drängte sich an einem kalten Wintertag recht nahe zusammen, um durch die gegenseitige Wärme sich vor dem Erfrieren zu schützen. Jedoch bald empfanden sie die gegenseitigen Stacheln, welche sie dann wieder voneinander entfernten. Wenn das Bedürfnis nach Erwärmung sie wieder zusammenbrachte, wiederholte sich jenes Übel; so dass sie zwischen beiden Leiden hin und her geworfen wurden.» Diese Geschichte von A. Schopenhauer aus «Parerga und Paralipomena» veranschaulicht uns eine weitere Paradoxie der Alltagskommunikation. Es geht um Distanz und Nähe. Verhält es sich nicht bei alltäglichen Kommunikations-Situationen ähnlich wie bei den erwähnten Stachelschweinen?

Die gegensätzlichen Positionen spielen nicht nur beim räumlichen Distanzverhalten eine wichtige Rolle, beispielsweise bei Besprechungen oder Unterredungen. Es kann auch um die Nähe gehen hinsichtlich der Thematik oder des Inhalts. Unter Umständen ist das bewusste Distanznehmen wichtig. Wir müssen uns beispielsweise bewusst von einer provokativen Aussage lösen können (bei einem persönlichen Angriff). Wenn Emotionen hochkommen, ist es bekanntlich

sehr schwierig, genügend Abstand zu nehmen. Das bewusste Distanzieren hilft uns bei heiklen Destabilisierungsphasen viel besser, wieder zeitgerecht Tritt zu fassen. Auch bei Stress-Situationen oder wenn uns Emotionen überwältigen (Wut, Angst, Erregung) hat sich das bewusste «Ablösenkönnen» bewährt. Selbst bei Interviews und Schlagfertigkeitübungen geht es immer wieder um die gleiche Entscheidungsfrage: Soll ich sofort antworten oder soll ich warten, überlegen, das heisst mit einer Pause gleichsam Distanz gewinnen? Generell gilt der Grundsatz: Nur wer überlegt, bleibt letztlich überlegen.

Erkenntnis: Es gibt kein alleinseligmachendes Rezept, das immer gilt. Doch gute Kommunikatoren haben meist ein gutes Gefühl für situativ richtiges Distanzverhalten. Es gibt Verhaltensweisen, die von den meisten Menschen abgelehnt werden: Beispielsweise, wenn eine Person zu rasch Nähe sucht. Wer kennt sie nicht, die «Elefanten im Porzellanladen»; sie bringen es in einem Wartezimmer fertig – ohne Anwärmphase –, einfach so hineinzupoltern, Leute anzuquatschen und mit einem deftigen lauten Ausspruch die Aufmerksamkeit auf sich zu lenken. In der Regel schätzen wir es, wenn bei «Anwärmphasen» eine bewusste Zurückhaltung, Bescheidenheit (Distanz) gewahrt bleibt. Bei überraschenden, heiklen Situationen hat sich in der Praxis meist das antizyklische Verhalten bewährt: Werde ich zu «nahe», das heisst persönlich attackiert, löse ich mich bewusst vom persönlichen Angriff und suche Distanz. Versucht jedoch mein Gegenüber, mich von der Thematik abzubringen, suche ich die Nähe, das heisst: Ich gehe gezielt zurück zum roten Faden, zur Sache. Dies ist wiederum ein Problem der Balance.

Wort und Bild

Der Grundsatz von Paul Watzlawick – Menschliche Kommunikation bedient sich digitaler und analoger Modalitäten – ist leider nicht sehr bekannt. Dieses Axiom von Watzlawick wird vielfach so uminterpretiert: Es gibt nicht nur eine abstrakte, sondern auch eine bildhafte Modalität. Beides ist notwendig.

Bei der Alltagskommunikation müssen wir vermehrt darauf achten, dass bei-

des wichtig ist: Die abstrakten Worte wie auch die konkreten, bildhaften Aussagen. Dass das bildhafte Sprechen mit Metaphern, Vergleichen, Analogien bei den unterschiedlichsten Prozessen, zum Beispiel beim Argumentieren, beim Überzeugen, beim Beeinflussen, beim Informieren oder beim Lehren eine enorme Bedeutung hat, wissen Fachleute, PR-Spezialisten, Verkäufer, Manipulatoren, Politiker, Ausbilder (beim autogenen Training, bei der Suggestopädie und bei der Hypnose spielen Bilder eine besonders grosse Rolle). Wer so reden kann, dass wir die Aussage beim Hören sehen, wird nicht nur besser verstanden, er verankert mit dem Bild zudem die abstrakte Aussage im Langzeitgedächtnis. Christoph Blocher (Politiker) und sein Bruder Gerhard Blocher (Pfarrer) lernten bereits als Kinder anlässlich der Tischgespräche von ihrem Vater: «Redet doch bitte so, dass ich es sehe.»

Vester (82) wies deutlich darauf hin, dass erst durch die Verknüpfung der rechten und der linken Hirnhälfte (Bild und Wort) das Lernen erleichtert wird, respektive das Vergessen verhindert werden kann. Diese Erkenntnisse sind nichts Neues. Sie wurden bereits in der Bibel umgesetzt, indem abstrakte Thesen mit Gleichnissen veranschaulicht wurden. Erst die modernen «Schriftgelehrten», welche als einzige des Lesens und Schreibens kundig waren, werteten Bilder gezielt ab. Die Bilderbibel wurde zur Bibel der Armen und Analphabeten degradiert. Noch vor wenigen Jahren gab es übrigens auch viele Pädagogen, die Comics verdammt. Sie glaubten, die Bildlastigkeit führe zwangsläufig zu einer sprachlichen Verarmung. Ob nicht die Bilderstürmer während der Reformationszeit befürchteten, die Bilder könnten die Gläubigen zu negativ beeinflussen? Wäre dem so, würde dies einmal mehr die suggestive, manipulative Wirkung des Bildes bestätigen.

Erkenntnis für die Alltagskommunikation: die bildhafte wie auch die abstrakte Modalität sind wichtig. Was wir deshalb vermehrt lernen sollten, ist das bewusste Ausbalancieren beider Seiten. Wer es versteht, eine abstrakte These mit einem möglichst treffenden Vergleich oder Bild zu veranschaulichen, macht die abstrakte Information fassbarer, vorstellbarer

barer. Wer es hingegen nicht fertigbringt, Aussagen oder Thesen zu visualisieren, muss sich nicht wundern, wenn der abstrakte Sachverhalt schlechter oder gar nicht erfasst werden kann.

Wie ist dies machbar?

Wichtig ist, dass wir uns auf ein Bild oder auf einen Vergleich beschränken oder dass wir auf Argumentationsketten oder eine Fülle von Beispielen verzichten (Ditko 96). Das vermehrt «in Bildern reden» scheint in jüngster Zeit die Visualisierungswelle mit Folien und Schautafeln zu verdrängen. Im Prinzip gilt Folgendes: Jedes Argument oder jeder abstrakte Gedanke wird mit einer konkreten Geschichte oder einem konkreten Beispiel (Bild, Vergleich) fassbar, vorstellbar gemacht. Reden heisst: Dafür sorgen, dass es gleichsam zum «Kino im Kopf» kommt. Zur Veranschaulichung ein Beispiel aus einer Teamsitzung: Kurt: «Ich bin gegen die Beschaffung der Kaffeemaschine. Sie passt mir hinsichtlich Lärmmissionen nicht.» Kurt hätte ohne grossen Aufwand konkreter, bildhafter argumentieren können. Zum Beispiel: «Die Kaffeemaschine macht einen unausstehlichen Lärm. Bei der Demonstration vorhin musste ich das Gespräch mit Peter unterbrechen. Die Maschine ist so laut wie ein Mähdrescher. Wir wollen in der Pause miteinander reden können und wollen nicht dauernd unterbrochen werden. Mein Antrag: Geben wir diese Vorführmaschine zurück!»

Wer mit Vergleichen und Bildern argumentiert, muss aber darauf bedacht sein, dass die Bilder stimmen. Falsch wäre zum Beispiel folgende Bildkombination: «Das ist eine Finanzpolitik, die am Tellerand der nächsten Konferenz schon Schiffbruch erleidet.»

Kürze und Ausführlichkeit

Eine wertvolle Hilfe zur besseren Verständlichkeit sind beide: Kürze wie auch Ausführlichkeit. Wiederum sind es zwei gegensätzliche Forderungen, die auszubalancieren sind. Beim Dilemma «kurz und doch ausführlich» gilt es, die richtige Mischung zu finden zwischen zwei vorhandenen Gegensätzen. In der Praxis stellen wir immer wieder fest: Beides – Kürze

und Ausführlichkeit – zu berücksichtigen ist etwas vom Schwierigsten für Anfänger wie auch für Profis. Dass Kürze wichtig ist, machen uns nicht nur die kurzen Beiträge bei Konferenzen – vor allem aber bei den elektronischen Medien (Radio und Fernsehen) bewusst. Bereits Luther sagte: «Tritt frisch auf, tu's Maul auf und hör bald auf.» Langfädige Aussagen, lange Referate, Langredner an Sitzungen oder bei Telefonaten sind etwas vom Ärgerlichsten. Nicht nur, weil sie uns wertvolle Zeit stehlen: Die langatmigen Beiträge sind meist auch «lang-weilig».

Niemand wird wütend, wenn ein Sprecher frühzeitig zum Schluss kommt. Kürze wird stets geschätzt. Denken wir nur an die unzähligen Sitzungen, die vielfach zu sogenannten «Zeittöttern» werden. Dabei werden oftmals viele gut bezahlte Mitarbeiter unnötig lange beansprucht. Bei vielen Institutionen werden Wege und Möglichkeiten gesucht, Kosten zu senken. Die naheliegendste Forderung wird dabei übersehen: Reden wir weniger lang. Es gilt, den Zeitaspekt ernst zu nehmen.

Abraham Lincoln, ehemaliger Präsident der Vereinigten Staaten, legte 1863 nach dem Sieg der Nordstaaten über die Südstaaten die Grundsätze seiner auf das Ende der Sklaverei und die Einheit der Nation zielende Politik dar. Er tat dies in lediglich 269 Wörtern und in weniger als drei Minuten in der berühmten Rede auf dem Schlachtfeld von Gettysburg.

Auf der andern Seite wird tatsächlich genau das Gegenteil von Kürze gewünscht: die Ausführlichkeit. Wir wünschen nämlich auch das stimulierende Element. Wir schätzen die persönliche Note, ausführliche Details, konkrete Geschichten, interessante Erzählungen. Zusätzliche Gedanken sind notwendig, weil sie uns erkennen lassen, wie wir es gemeint haben. Ausführliche Schilderungen lesen wir übrigens auch viel lieber als zu knappe, zu trockene Texte.

Stimulanz ist jedoch kaum möglich ohne zusätzliche Worte. Farbige Details sind oft notwendig, weil sonst missverständlich assoziiert wird. Es wird beliebig ergänzt. Die Feststellung: «Heute morgen war der Glänisch in rötlichem Licht zu sehen. Er blickte hinter dem lichten Nebelmeer gestochen scharf hervor», ist gewiss nicht viel länger als die kurze

Aussage: «Heute morgen war die Aussicht schön.»

Die erste Version ist jedoch dank der ausführlicheren Beschreibung vorstellbarer. Wie bringen wir nun beides unter einen Hut: Kürze und Ausführlichkeit? Kürze, Prägnanz will heißen: kurze und bündige Aussagen machen, die das Wesentliche hervorheben. Zu vermeiden ist dabei: zu abstrakt, zu allgemein, zu gedrängt zu formulieren.

Ausführlichkeit, die stimuliert, verlangt Anregung. Die Stimulanz ist eigentlich das «Salz in der Informationssuppe». Es geht bei den konkreten Details nicht um den «Nährwert» der Suppe. Die Stimulanz macht die Botschaft lediglich schmackhafter (das heisst unsere Aussagen werden hörgerechter). Wie beim Kochen gilt bei der Stimulanz: zuviel verdirbt das «Menü».

Konkrete Ausführungen bedeuten: lebensnahe Beispiele, eine passende adressatengerechte Erzählung, Fragesätze, persönliche Aussagen. Stets gilt es zu beachten: Ausführlichkeit bedeutet nie Weitschweifigkeit. Weitschweifigkeit kennen alle zur Genüge:

- zu ausführliches Beschreiben
- oder langes Ausholen
- zu viele Nebensächlichkeiten auflisten
- vom Hundertsten ins Tausendste kommen
- Worte, Begriffe breittreten
- Abschweifen
- allen Nebengedanken folgen (assoziatives Reden)

Zur Veranschaulichung noch ein Beispiel: Kurze Version, die genügt: «Warum haben Sie die Kiste fallen lassen?» Zu komplizierte, zu weitschweifige Formulierung (mit der guten Absicht, konkret zu sein): «Mit welcher Absicht, unter Zugrundelegung welcher Überlegungen haben Sie sich spontan dazu entschlossen, die mit den elektronischen Bauteilen angefüllte Holzkiste sage und schreibe über gut zwei Meter Höhe herunterfallen zu lassen?»

Wie kann nun die Balance zwischen Kürze und Weitschweifigkeit gefunden werden?

Zur Veranschaulichung drei Varianten aus dem Alltag. Ein Patient informiert seinem

Arzt: Zu kurze Formulierung: «Ich habe Bauchschmerzen.» Weitschweifige Formulierung: «In der Magengegend habe ich immer stechende Schmerzen. Ich hoffe nicht, dass es ein Magengeschwür ist. Denn mein Grossvater hatte ein Magengeschwür, obschon er keinen grossen Stress hatte. Er war Bankangestellter. Wissen Sie, ich nehme auch bewusst keine Schmerztabletten. Am Fernsehen wird immer wieder gewarnt, man nehme zu viel Chemie zu sich. Naturheilmittel helfen genauso gut. Wenn ich Kopfschmerzen habe, helfen bei mir kalte Tücher, die ich auflege. Wie kann ich wissen, ob ich mich bei den Bauchschmerzen ängstigen muss?»

Angemessene Form (kurz und ausführlich): «Nach den Hauptmahlzeiten sticht es mich eine Handbreite über dem Bauchnabel. Der stechende Schmerz beginnt ungefähr 20 Minuten nach dem Essen und lässt erst nach einer guten Stunde nach. Verbunden mit den stechenden, krampfartigen Schmerzen habe ich auch einen leichten Brechreiz.»

Druck und Zurückhaltung

Ohne «Aus-Druck» kein «Ein-Druck». Doch zu viel Druck erdrückt. Zurückhaltung wird meist auch geschätzt. Wer sich jedoch aus falscher Bescheidenheit immer zurücknimmt, wird letztlich auch weniger überzeugen. Druck, der gleichförmig ist, stört uns immer. Es geht einmal mehr um die Kunst, das Wechselspiel des situationsgerechten Kommunizierens zu finden. Wird der Druck ausgeklammert (monotones Reden), so erkennen wir zudem nicht, was wichtig ist. Denn: Wichtiges muss mit Ausdrucksstärke hervorgehoben werden, damit es als solches erfasst werden kann. Dynamische Akzente sind Verständlichkeitshelfer, weil die Bedeutung nur dann erfasst werden kann, wenn sie gehört oder gesehen wird. Druckloses Kommunizieren ist mit zu vielen Nachteilen verbunden. Es signalisiert Desinteresse, Angst, Unsicherheit. Wenn wir uns kein Gehör verschaffen, müssen wir uns auch nicht wundern, wenn die Aussage nicht in die Ohren der Hörer eindringen kann und im wortwörtlichen Sinn überhört wird. Druck hat nicht nur mit Lautstärke zu tun. Es geht um die Stütze, die Spannung. Oft ist der Druck

auch bei sehr leiser Stimme spürbar. Es geht vor allem um den inneren Druck, um die Präsenz und um das «feu sacré». Der Ausdruck manifestiert sich auch in Gestik und Mimik. Wer ganz bei der Sache ist, gestikuliert automatisch richtig. Die Balance finden heisst deshalb, in diesem Bereich das Wechselspiel zwischen Druck und Zurückhaltung situationsgerecht anzupassen. Ähnlich wie beim Wechselspiel Spannung-Entspannung.

Offenheit und Indirektheit

«Du bist für mich viel zu eingebildet!» wirft Hugo einer Mitarbeiterin an den Kopf. Den Vorwurf, Hugo sei mit dieser Bemerkung zu taktlos gewesen, schlägt der Kritisierte mit der Bemerkung aus dem Wind: «Ich bin eben offen. Bei mir weiss man, woran man ist. Ich rede nicht hinten herum.» Wo liegt nun der Unterschied zwischen Taktlosigkeit und Offenheit? Es gibt eine sogenannte Offenheit, die aber verletzt: die Taktlosigkeit. Sie bewirkt das Gegenteil einer Verbesserung von Kommunikationsabläufen. Sie blockiert. Bei Taktlosigkeiten kommt es nicht selten zu irreparablen Zerwürfnissen. Die zu verblühte Aussage: «Du hast eine erstaunliche Selbstsicherheit!» führt auf der anderen Seite ebensowenig zu einer Verhaltensverbesserung, weil damit die Kritik nicht als Kritik erkannt werden kann. Sie ist zu indirekt, das heisst zu wenig offen. Wer sich um die Balance bemüht zwischen Direktheit und «diplomatischem Versteckspiel» merkt bald, dass wir in diesem Bereich unablässig üben müssen.

Zuhören und reden

Beim Spannungsfeld Schweigen und Reden geht es um die Extrempositionen «nichts sagen» und «zuviel reden». Schweigen heisst noch nicht Zuhören. Zuhören bedeutet: Das Gehörte aufnehmen. Das Gehörte bedenken und auf das Gehörte eingehen. Aktives Zuhören bedingt eine Bereitschaft, schweigend zu erfahren, was der andere wirklich will; verbunden mit Signalen wie «ich höre dir zu». Vielfach hören wir nur, was in unsere Erfahrungen und Meinungen hineinpasst, und reden von uns selbst. Zuhören ist eine Voraus-

setzung, die eigenen Gedanken adressatengerecht zu formulieren. Ohne aktives Zuhören wird das Reden zum Monolog. Etwas vom Schlimmsten sind Vielredner und Selbstdarsteller. Die Erfolgsformel «Zuhören – denken – reden» illustriert die unabdingbare Notwendigkeit, beides zu beherrschen: Das Hören und das Sprechdenken (Knill 91).

Neues und Bekanntes

Wenn bei einem Votum zuviel Neues, zuviel Unbekanntes vermittelt wird, dann stellt der Zuhörer schlicht und einfach ab. Ein Übermass an Erstmaligkeit verdauen wir schlecht. Ist der Informationsgehalt zu banal und längst bekannt, fehlt das innovative Element, so langweilen wir unsere Adressaten. Die Zuhörer gähnen. Sie steigen geistig aus.

Deshalb: Unbedingt die Balance finden zwischen Erstmaligkeit (Innovation) und Bestätigung (Redundanz), das heisst zwischen Neuem und Bekanntem. Diese Balance finden, will heissen: Stets die angemessene Mischung anstreben zwischen Innovation und Redundanz. Es braucht hier wiederum beides! Es gibt auch in diesem Spannungsfeld kein «Entweder-Oder» (Knill 84).

Grosszügigkeit und Forderung

Ein Team, das wie Pech und Schwefel zusammenhält und einen guten kollegialen Zusammenhalt hat, läuft Gefahr, sich zu stark zu schonen. Beispiel: Ein Kollege, der dauernd zu spät kommt, wird nicht mehr gerügt. Die Leistung wird nicht mehr gefordert. Auszubildner und Erziehende glauben vielfach, die Forderung nach Leistungserfüllung (Lokomotion) beeinträchtigt das gute Klima oder mindere den Kräftezusammenhalt (Kohäsion). Hier gilt es, wieder die angemessene Balance, das richtige Mass zu finden zwischen Grosszügigkeit und hartem Fordern. Das Harmoniegefühl, das über allem steht, macht blind. Aber auch das unablässige harte Fordern, ohne Berücksichtigung des Zusammenhaltgefühls rächt sich. Wir müssen auch in diesem Bereich mit dem Spannungsfeld «Grosszügigkeit-Forderung» umzugehen lernen. Beides muss beim Zusammen-

arbeiten gleichzeitig möglich sein: Sowohl die Kollegialität als auch die Forderung nach Leistungserfüllung.

Bewahren und erneuern

Viele bevorzugen eher die Stabilität als den Wechsel. Die Angst, unsere Angewohnheiten verändern zu müssen, hemmt oft den Willen, das Verhalten zu ändern. Andererseits ist ohne Veränderung keine Verbesserung denkbar. Selbstverständlich ist die Veränderung auch bei einer Verschlechterung im Spiel. Veränderung allein als solche ist deshalb nicht schon gut. Wenn wir bei dem Balanceprozess «Bewahren-Erneuern» Erfolg haben wollen, müssen wir bereit sein, uns zu ändern. Aber nur dann, wenn es um Verbesserungen geht. Andererseits ist es auch zulässig, Bewährtes zu erhalten. Weder das Konservieren noch die Veränderung ist an sich gut oder verwerflich. Wie bei den anderen Spannungsfeldern gilt es, diese Spannung als Dauerzustand zu akzeptieren und tagtäglich zu bewältigen.

Rational und emotional

Wenn wir reden, so ist es gar nicht so einfach, die Balance zu finden hinsichtlich rationalem und emotionalem Anteil einer Botschaft. Wir sind alle von Vorbildern und erworbenen Haltungen geprägt. Wer kennt nicht die extremen Forderungen: «Sprich sachlich!» (Emotionen werden durch diese Forderung vielfach amputiert). Es gibt zahlreiche Manager, die wurden jahrelang auf «Coolsein» getrimmt und durften möglichst keine emotionalen Regungen zeigen. Beherrschung war gefragt. Die Emotionen wurden gleichsam zugeschüttet. Später erhofften sich viele Verunsicherte, das Heil in der umgekehrten Haltung zu finden: im «Einbringen aller Gefühle» und im steten Zelebrieren der eigenen Betroffenheit. Man glaubte nun damit den richtigen Weg gefunden zu haben zur Verbesserung des Kommunikationsklimas. Die Kommunikationsprozesse wurden gleichsam nur noch «über den Bauch» gesteuert. Es gibt weder ein nur rein sachliches Reden (Logik) noch ein rein emotionales Sprechen (Psyche). Ganzheitlich kommunizieren heisst: «Psycho-logisch» kommu-

Zum Leben gehört Auseinandersetzung

◆ Von Marcus Knill*

Dass Jugendliche gewalttätig sein können, ist nicht neu. Wer erinnert sich nicht an die eigene Jugendzeit? Wer erinnert sich nicht an die brutalen Saubanenzüge der alten Eidgenossen, bei denen Jugendliche an vorderster Front mitmarschierten? Doch die Verhaltensrituale bei Gewaltakten sind heute nicht analog. Fachleute reden von einer mangelnden Hemmschwelle. In der Regel hielt früher ein Aggressor von weiteren Schlägen ab, wenn sich das Opfer nicht mehr bewegte.

Es gibt einige Gründe, die bei der Eskalation der Gewalt eine Rolle spielen könnten:

Jugendgewalt

(SN) Die Gewalt nimmt zu – davon sind wir fast alle überzeugt. Wie auch bei anderen Problemen müssen hier Jugendliche oft als Sündenböcke herhalten. Diese Seite geht den Fragen nach, ob es spezifische Jugendgewalt überhaupt gibt, welche Gründe sie allenfalls haben könnte und wie ihr zu begegnen wäre.

1. Der zu leichte Zugang zu Waffen.
2. Kinder werden sich selbst überlassen, vorab in der Pubertätsphase.
3. Die Medien sind mitschuldig. Der Konsum von brutalen Filmen, Videos und gewaltverherrlichenden Computerspielen lehnen den Jugendlichen, dass Gewalt mit Gegengewalt gelöst werden muss.
4. Konstante Bezugspersonen fehlen. Viele Familien sind geschieden. Auch in der Schule wird nach der Devise unterrichtet: «Handeln bedeutet Wandel». Die Lehrpersonen wechseln zu oft im Volksschulalter. Statt Förderung von Konstanz wird Unruhe programmiert.
5. Den Kindern wird nicht beigebracht, mit Frust und Stress umzugehen und mit Schwierigkeiten fertig zu werden. Die hedonistische Haltung basiert ausschliesslich auf dem Vermeidungsprinzip, Schwierigkeiten werden nicht als Chance erkannt.
6. Cool sein ist in: Wer Emotionen zeigt, ist ein Schwächling.
7. Die Gruppen prägen das Verhalten, legen die Wertmassstäbe fest. Die Gruppe ist gleichsam Sinnersatz bei einer sich ausbreitenden Sinnleere. Wer

die Gruppennormen befolgt, wird geachtet und kommt wenigstens bei den Gruppenmitgliedern zu jenem Erfolgserlebnis, das im Job, in der Schule oder in der Familie mangelt.

8. Gewalt ist anonym und brutaler geworden. Die Hemmschwelle, zur Waffe zu greifen oder plötzlich auszurasen, ist gewaltig gesunken. Ein Zurechtweisen, ein Blick genügen und es kann zu Überreaktionen kommen. Davon können Hauswarte und Lehrkräfte ein Lied singen (vielleicht auch Eltern). Selbstbeherrschung wird nicht mehr geübt.

9. Verlust an stabiler Identität.

10. Die Arbeitslosigkeit verstärkt die Sinnleere.

11. Die Züchtung des Egoismus und die mangelnde Förderung, sich eingliedern zu können, rächen sich heute. Sie führt zum Ellbogenverhalten. «Ich will – aber subito! Wenn Du nicht willst, dann brauch' ich eben Gewalt.» Das beginnt schon im Warenhaus, wenn die Begleitperson nicht gewillt ist, die momentanen Wünsche zu erfüllen.

12. Orientierungshilfen fehlen und führen zu einer Orientierungslosigkeit. Es mangelt an: positiven Vorbildern, religiösen Werten, Verbindlichkeiten, Regeln, Leitplanken und Geboten.

13. Das Leben ist nicht mehr lebenswert. Drogen erfüllen den Sinn des Daseins.

14. Worte werden nicht ernst genommen. Viele Eltern und Erziehende bagatellisieren die verbale Gewalt mit der Rechtfertigung: «Es ist ja nicht so gemeint.»

Den einen Grund gibt es nicht

Es ist klar, dass die Ursache für Gewalt nicht nur in einem der mutmasslichen Sachverhalte zu suchen ist. Möglicherweise sind alle Gründe mehr oder minder mit im Spiel.

Dennoch der Versuch, einige konkrete Möglichkeiten und Wege zu beleuchten, die dazu beitragen könnten, die Gewaltspirale zu stoppen:

● Die Auseinandersetzung mit Kindern in verschiedenen Trotzphasen ist wichtig. Denn ein Mensch kann nur seine Ich-Stärke entwickeln, wenn er sich messen kann am Du. Konflikten oder Meinungsverschiedenheiten sollten wir in der Regel nicht ausweichen. Erwachsene müssten sich vermehrt den verbalen Auseinandersetzungen stellen. Dies verlangt jedoch Präsenz.

● Nehmen wir die Wortinhalte wieder ernst, denn Worte prägen das Denken.

Müssen wir die Fäkalsprache am Ess-tisch dulden? Dürfen sich Mütter und Väter von Kindern taktlos beleidigen lassen? Sollen grobe menschenverachtende Aussprüche im Klassenzimmer einfach hingenommen, überhört werden? Der Ausspruch «Es ist ja gar nicht

so gemeint» müsste hinterfragt werden, indem bewusst gemacht wird, dass es aber doch so *gesagt* wurde und die andere Person die Begriffe ernst genommen hat. Bei allen Kommunikationsprozessen gibt es einen Sender und einen Empfänger. Beide Seiten haben ihre eigenen Ansprüche.

● Wenn es heute an der Konstanz der Bezugspersonen mangelt, lohnt es sich vielleicht, einmal die Konzepte im Alltag der Volksschule zu durchleuchten. Schulbehörden und Verantwortliche für Lehrprogramme und Leitbilder müssten alles daran setzen, dass es wenigstens in der Schule zu einer gewissen Ruhe (Nestwärme) kommt. Dass zahlreiche Familien nicht mehr intakt sind, ist leider eine Tatsache. Zerrüttete Familienverhältnisse lassen sich schwerlich von aussen korrigieren. Bei den Schulverhältnissen können wir aber Vermehrtes tun.

● Bei den Medien sind wir alle in einer Umbruchsituation. Internet, Computerspiele, Videos sind unserer Kontrolle häufig entzogen. Brutalofilme mit echten Tötungen lassen sich beliebig kopieren und als Märchenkassetten tarnen. Die Kinder können von Eltern und Lehrpersonen nicht rund um die Uhr überwacht werden. Das Netzwerk am Bildschirm ist offen. Eine internationale Internetpolizei gibt es noch nicht und wird es wohl nie geben. Alles bleibt bewusst offen, und alles kann von irgendwoher ins Netz eingespeist werden. Es ist dadurch auch Kindern möglich, jederzeit Pornos oder rechtsextreme Anweisungen abzurufen. Trotzdem sind wir nicht rettungslos verloren. Erziehende haben die Pflicht, den Jugendlichen im Umgang mit den neuen Medien behilflich zu sein. Eltern und Lehrkräfte müssten sich dringend medienpädagogisch weiterbilden. Verbote taugen in diesem Bereich wenig.

Jugendliche müssen von sich aus einsehen, was die Mediensucht bewirkt oder was für Folgen etwa der dauernde Konsum von Brutalos haben kann.

● Intelligenzforscher Prof. Dr. Robert J. Stenberg (IBM-Professor für Psychologie und Erziehungswissenschaften in Yale) weist in seinen 20 Strategien – über die Menschen mit Erfolg verfügen sollten – auf einige wichtige Kompetenzen

*Markus Knill, Uhwiesen, ist Kommunikations- und Medienberater.

Waru

◆ Marcus Knill* zur Clin

Dass Medienauftri werden sollten, wissen einmal vor Mikrofon u treten mussten. Bei Cl dass er vor dem Videove Fernsehrede zur Natic von verschiedensten Spe – bis zu sechs Stunden l worden sei. Das Resulta lich, dass sich bei allen v tritten eine Vorbereitung

Der Ton, die Stimme, der Blickkontakt und die einflussen die Aussage u enorm. Angenommen, es Person lügen lernen, ist grösser. Denn: Ehrlich zu l ren ist viel einfacher, weil nen, die unbewusst gesteu mit der Aussage übereinst kein falsches Spiel antrain muss. Die Kamera entlarvt i «Lügner». Dazu gehören d der Anzahl Lidschläge pro l Veränderung der Pupillen, F bungen, Schweisstropfen Wechsel der Muskelspannun Atemverhalten. Dies wird ab Nahaufnahmen feststellbar. Kameraführung (Distanz glich der Auftritt von Clinton «Röntgenakt», so wie es beisp vermehrt auch mit den unangenehmen bei Nahaufnahmen in der «Rur Seiten auseinandersetzen. Bekanntlich beobachtet werden kann. Die besteht das Leben nicht nur aus Honig rung wirkte natürlich und echt.

Aufbau, Wortwahl und Argumentationstechnik pe

Wenn einige rhetorische Aspekte gelobt werden, geht es nicht darum, den Wahrheitsgehalt der Aussage zu beurteilen. Wer die Rede durchliest, anhört und mehrmals auf Video betrachtet, stellt eindeutig fest: Die Rede ist dialo-



Wo es früher zu – auch nicht immer harmlosen – Raufereien kam, sind heute vermehrt Waffen aller Art im Spiel. Aufnahme: Andreas Egger

hin, die leider in der heutigen Schule zu stark vernachlässigt werden. Zur *Erfolgsintelligenz* gehören nach Sternberg unter anderem, folgende Kompetenzen: Menschen mit Erfolgsintelligenz können auf Belohnungen warten; Menschen mit Erfolgsintelligenz können durchhalten; Menschen mit Erfolgsintelligenz bringen ihre Aufgabe zu Ende; Menschen mit Erfolgsintelligenz versuchen Schwierigkeiten zu überwinden; Menschen mit Erfolgsintelligenz träumen, aber sie setzen die Gedanken in Taten um.

Wer mit Frust und Stress umgehen kann, ist lebensstüchtig

Wer mit gewalttätigen Jugendlichen zu tun hat, sieht schnell, dass diese Fähigkeiten viel zu wenig entwickelt werden. Weder in der Schule noch im Elternhaus. Anstatt dem Frust und Stress auszuweichen, könnten wir uns künftig vermehrt auch mit den unangenehmen auseinandersetzen. Bekanntlich besteht das Leben nicht nur aus Honigschlecken. Lebensstüchtig ist letztlich jene Person, die mit Frust und Stress, mit Konflikten umgehen kann.

...angerordert, zu lügen, Beweise zu verstecken oder zu zerstören oder anderweitig ungesetzlich zu handeln.»

Die Rechtfertigungsphase meistert Clinton mit einer Begründungskette, weshalb ungebührlich gehandelt wurde:
1. Ich wollte mich selbst vor der Pein-

m

delns schützen. 2. lie schützen. 3. Ich egen der Unter- 20 Jahre alten Pri- (auch in dieser Be- Private betont und lt: Wir reden von e).

erden er beschönigt

(schönigend) wer- Handlungen be- war ungebühr- Einschätzungs- ersonliches Ver- verantwortlich ichts an)». Die rieben: «Meine und mein einen falschen ndnis wird an- ansgeklammert. Menschen ge- zutiefst.

icht nur eine g hinsichtlich technik und it es eindeu- nzubeziehen Mimik, Ge- bestätigen pielt, ob nur wirkte recht ier. Clinton genutzt. Die ch Privates

...erlichen Amt» wird bei Stras- senumfragen mehrfach wiederholt.

So gesehen, lohnten sich bestimmt die immensen Vorbereitungen. Anderseits müssen wir uns einmal mehr fragen: Kann (und darf?) mit gekonnter Rhetorik wirklich alles erreicht werden?

* Marcus Knill (Uhwiesen) ist Kommunikationsberater und Medienpädagoge.



Wo es früher zu – auch nicht immer harmlosen – Raufereien kam, sind heute vermehrt Waffen aller Art im Spiel.
Aufnahme: Andreas Egger

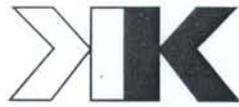
hin, die leider in der heutigen Schule zu stark vernachlässigt werden. Zur *Erfolgsintelligenz* gehören nach Sternberg unter anderem, folgende Kompetenzen: Menschen mit Erfolgsintelligenz können auf Belohnungen warten; Menschen mit Erfolgsintelligenz können durchhalten; Menschen mit Erfolgsintelligenz bringen ihre Aufgabe zu Ende; Menschen mit Erfolgsintelligenz versuchen Schwierigkeiten zu überwinden; Menschen mit Erfolgsintelligenz träumen, aber sie setzen die Gedanken in Taten um.

Wer mit Frust und Stress umgehen kann, ist lebensstüchtig

Wer mit gewalttätigen Jugendlichen zu tun hat, sieht schnell, dass diese Fähigkeiten viel zu wenig entwickelt werden. Weder in der Schule noch im Elternhaus. Anstatt dem Frust und Stress auszuweichen, könnten wir uns künftig vermehrt auch mit den unangenehmen Seiten auseinandersetzen. Bekanntlich besteht das Leben nicht nur aus Honigschlecken. Lebensstüchtig ist letztlich jene Person, die mit Frust und Stress, mit Konflikten umgehen kann.

Ein erfolgreicher Allgemeinpraktiker erzählte in einem Gespräch, dass er in der bewussten Konfrontation mit unangenehmen Situationen am meisten gelernt habe. Er habe deshalb diese Situationen absichtlich gesucht. Es habe sich mehr als gelohnt. Er habe beispielsweise lange Zeit Probleme gehabt im Umgang mit Kindern. Deshalb arbeitete er absichtlich anderthalb Jahre in einem Kinderspital. Ferner hätte er immer Mühe gehabt im Umgang mit toten Menschen. Er suchte hierauf bewusst eine Arbeit, bei der er monatelang Leichen sezieren musste. Diese Konfrontation habe ihn weitergebracht.

Die Frage ist berechtigt: Weichen wir bei der Erziehung und in der Ausbildung nicht allzu rasch den unangenehmen Situationen des Alltages aus? Nach der Phase ungehemmter Selbstverwirklichung müsste wieder etwas Gegensteuer gehalten werden, indem wir Jugendliche auch wieder lehren, mehr für die Gemeinschaft zu tun. Förderung der Teamfähigkeit heisst mitunter: Die Balance finden zwischen dem «Sich ernst nehmen» und dem «Für andere auch da zu sein».



Knill+Knill

Kommunikationsberatung • Kommunikationstraining

Schaffhauser Nachrichten Nr. 193

Samstag, 22. August 1998

Warum Clintons Rede ankam

◆ Marcus Knill* zur Clinton- Rede

Dass Medienauftritte vorbereitet werden sollten, wissen alle, die schon einmal vor Mikrophon und Kamera auftreten mussten. Bei Clinton heisst es, dass er vor dem Videoverhör und seiner Fernsehrede zur Nation wochenlang von verschiedensten Spezialisten täglich – bis zu sechs Stunden lang – gecoacht worden sei. Das Resultat macht deutlich, dass sich bei allen wichtigen Auftritten eine Vorbereitung lohnt.

Der Ton, die Stimme, die Haltung, der Blickkontakt und die Kleidung beeinflussen die Aussage und den Inhalt enorm. Angenommen, es müsste eine Person lügen lernen, ist der Aufwand grösser. Denn: Ehrlich zu kommunizieren ist viel einfacher, weil alle Reaktionen, die unbewusst gesteuert werden, mit der Aussage übereinstimmen und kein falsches Spiel antrainiert werden muss. Die Kamera entlarvt in der Regel «Lügner». Dazu gehören der Wechsel der Anzahl Lidschläge pro Minute, die Veränderung der Pupillen, Hautverfärbungen, Schweisstropfen sowie der Wechsel der Muskelspannung oder das Atemverhalten. Dies wird aber erst bei Nahaufnahmen feststellbar. Dank der Kameraführung (Distanzverhalten) glich der Auftritt von Clinton keinem «Röntgenakt», so wie es beispielsweise bei Nahaufnahmen in der «Rundschau» beobachtet werden kann. Die Inszenierung wirkte natürlich und echt.

Aufbau, Wortwahl und Argumentationstechnik perfekt

Wenn einige rhetorische Aspekte gelobt werden, geht es nicht darum, den Wahrheitsgehalt der Aussage zu beurteilen. Wer die Rede durchliest, anhört und mehrmals auf Video betrachtet, stellt eindeutig fest: Die Rede ist dialo-

gisch. Clinton spricht zum Volk (Begrüssung, Schluss. Im Text werden jene Bereiche erwähnt, die verstanden werden und das Volk interessieren). Der Beitrag war adressatengerecht: Es dominiert eine Plausibilitätsargumentation. Begriffe und Worte werden betont und wiederholt, die einleuchten und stets unangefochten bleiben; beispielsweise Verantwortung, Familie, Gott, Herausforderung und Chancen. Der Aufbau und die Struktur sind gut durchdacht: Schilderung der Situation, eigene positive Verhaltensweisen werden hervorgehoben, eigene Fehler bagatellisiert – mit einem abgeschwächten Eingeständnis.

Es folgt die Argumentationsphase: Warum muss das öffentliche Amt und Privates getrennt werden? Dies scheint denn auch zur Kernaussage zu werden. Es folgt ein Appell: Macht endlich einen Schlussstrich! Lasst mich in Ruhe weiterarbeiten und regieren! Es müssen bedeutende Aufgaben erledigt werden. (Damit interpretiert Clinton implizit: Das Aufdecken einer Lüge ist unbedeutend.)

Eigene Stärken betont

Ein Laie würde in einer ähnlichen Situation sein Hauptgewicht auf die Verteidigung oder auf die Rechtfertigung verlegen. In der Fernsehrede des Präsidenten dominieren jedoch die eigenen positiven Verhaltensweisen: «Ich übernehme die Verantwortung» – «Ich antwortete juristisch korrekt» – «Ich habe niemals jemanden aufgefordert, zu lügen, Beweise zu verstecken oder zu zerstören oder anderweitig ungesetzlich zu handeln.»

Die Rechtfertigungsphase meistert Clinton mit einer Begründungskette, weshalb ungebührlich gehandelt wurde: 1. Ich wollte mich selbst vor der Pein-

lichkeit meines Handelns schützen. 2. Ich wollte die Familie schützen. 3. Ich hatte Bedenken wegen der Untersuchung, die sich mit 20 Jahre alten Privatgeschäften befasst (auch in dieser Begründung wird das Private betont und gleichzeitig vermittelt: Wir reden von einer alten Geschichte).

Eigene Fehler werden abgeschwächt oder beschönigt

Euphemistisch (beschönigend) werden die sexuellen Handlungen beschrieben: «Beziehung war ungebührlich» – «Es war ein Einschätzungsfehler» – «Es war ein persönliches Versagen, für das ich allein verantwortlich bin (geht das Gericht nichts an)». Die «Lüge» wird so umschrieben: «Meine öffentliche Äusserung und mein Schweigen erweckten einen falschen Eindruck.» Das Eingeständnis wird andererseits bewusst nicht ausgeklammert. Clinton gibt zu: Ich habe Menschen getäuscht. Ich bedaure dies zutiefst.

Die Rede ist gewiss nicht nur eine rhetorische Meisterleistung hinsichtlich Aufbau, Argumentationstechnik und Wortwahl. Clinton versteht es eindeutig, auch die Gefühle miteinzubeziehen (Inhalt, Stimme, Haltung, Mimik, Gestik, Blick). Die Umfragen bestätigen denn auch: Ob echt, ob gespielt, ob nur antrainiert – die Rede bewirkte recht viel Positives für den Redner. Clinton hat so gesehen die Chance genutzt. Die Kernaussage: «Trennt doch Privates vom öffentlichen Amt» wird bei Strassenumfragen mehrfach wiederholt.

So gesehen, lohnten sich bestimmt die immensen Vorbereitungen. Andererseits müssen wir uns einmal mehr fragen: Kann (und darf?) mit gekonnter Rhetorik wirklich alles erreicht werden?

* Marcus Knill (Uhwiesen) ist Kommunikationsberater und Medienpädagoge.

www.knill.com

Marcus Knill und Hildegard Knill

Zöllistrasse 23 • «Im Hornsberg» • CH-8248 Uhwiesen • Telefon 052/659 11 10 • Fax 052/659 11 11

e-mail: k-k@bluewin.ch

Leitgedanke

Das Forum bietet im Schloss Ebenrain eine Vortragsreihe an, die thematisch unter jeweils einem Jahreszyklus zusammengefasst ist. Ziel dieser Veranstaltungen ist der interdisziplinäre Gedankenaustausch zu aktuellen, für das Gesundheitswesen relevanten Themen, unter der Leitung von namhaften hochqualifizierten Referenten aus Wirtschaft und Politik. Das Schloss Ebenrain soll zu einem Ort der Begegnung werden für führende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Kantonsspitals Liestal, für Freunde und dem Haus nahestehende Menschen.

Die Vorträge und Gespräche gehen bewusst auf die Herausforderungen unserer Zeit ein. Sie sollen auch bewusst eine gewisse Distanz zum Alltagsgeschehen schaffen. Die Begegnungen leisten einen Beitrag dazu, dass Mut und Zuversicht von jedem Einzelnen, vom Team und letztlich auch vom Kantonsspital – in dem sich stark verändernden Umfeld – gelebt werden können. Sie bilden eine Plattform zur Weiterentwicklung von Vertrauen unter den unterschiedlichen Berufsgruppen.

Damit wird das Forum der Leitidee des Kantonsspitals Liestal gerecht:
Gemeinsam für die Gesundheit.

Krisenkommunikation und Medien

Die höchste Aufmerksamkeit wird einem Unternehmen meist erst dann zuteil, wenn es sie am wenigsten gebrauchen kann: In einer Krise. Krisen treten unverhofft auf und stossen in der Öffentlichkeit immer auf grosses Interesse.

Der Vortragszyklus beleuchtet das Thema aus den Blickwinkeln: Vorbereitung, im Spannungsfeld der unterschiedlichen Interessen, wie nutzen wir unsere Chance, Beispiele aus der Praxis.

Vortrag 3:

Donnerstag, 29. März 2001, 16.30 Uhr

**Schloss Ebenrain, Itingerstrasse 13
CH-4450 Sissach**

Diskussionsrunde mit

Dr. iur. Matthias Ackeret,

Fernsehjournalist

Hans Peter Fäh,

Infochef Stadtpolizei Zürich

moderiert durch

Marcus Knill, Medienpädagoge und
Kommunikationsberater

Der musikalische Rahmen wird durch den Kontrabassisten Christian Sutter, Basel, dargeboten.

Programm:

16.30 Eröffnung und Begrüssung durch
Heinz Schneider, Spitalverwalter

16.40 Musikalische Eröffnung

17.00 **Erfahrungen aus dem Alltag**

- anhand praktischer Beispiele
- Videosequenzen
- Demonstrationen
aus der Sicht des Infochefs der
Stadtpolizei Zürich
- aus der Sicht des Journalisten

Moderation: Marcus Knill

18.10 Musikalischer Abschluss

18.20 Apéro

19.20 (ca.) Ende der Veranstaltung

Vorschau

Zyklus 2001/02: Vortrag 1

am 1. November 2001



Dr. Matthias Ackeret

Fernsehjournalist und
Bundeshauskorres-
pondent beim Schweizer
Privatfernsehsender Tele 24.

Seit 1983 Redaktor und Moderator bei verschiedenen Radios. 1993/94 Bundeshauskorrespondent beim Fernsehen S PLUS. Seit 1994 bei TeleZüri, später Tele 24. 1998 Promotion mit einer medienrechtlichen Dissertation zum Dr. iur. an der Uni Zürich. Diverse Publikationen.



Hans Peter Fäh

Polizeileutnant/
Medienverantwortlicher
der Stadtpolizei Zürich

Seit rund 20 Jahren im Dienste der Stadtpolizei. Nach der Grundausbildung über die Sicherheits- zur Kriminalpolizei. Weiterbildung an der Bezirksanwaltschaft. Ermittlungstätigkeit in der Fachgruppe «Organisiertes Verbrechen». Seit 1997 Pressesprecher resp. Leiter der Medienstelle der Stadtpolizei Zürich.



Marcus Knill

Kommunikations-
berater

– arbeitet als selbständiger Coach und Medien-
pädagoge u.a. bei Hochschuldidaktikseminarien,
Medienseminarien (Eidg. Personalamt, Firmen,
Spitzensportler, Politiker, Spitäler).
– ist Autor von Fachbüchern und Fachartikeln.
Sein neues Internetbuch www.rhetorik.ch wird
täglich von Führungskräften und Ausbildern
rege genutzt.



Rheinstrasse 26, CH-4410 Liestal
Tel. 061-925 20 01, Fax 061-925 20 92
E-mail: verwaltung@ksli.ch
www.ksli.ch



EINLADUNG ZUM KSL FORUM

am 29. März 2001
im Schloss Ebenrain in Sissach

Kommunikation in Krisensituationen

v.l.n.r.:
Beatrice Fünfschilling,
Präsidentin Spital-
aufsichtskommission,
Heinz Schneider, Spital-
verwalter und Beatrice
Tschanz.

Rechtes Bild:
Moderator Marcus Knill



Eine weitere Veranstaltung aus der Reihe KSL FORUM fand am 14. September 2000 im Schloss Ebenrain statt. Zum Thema Informations- und Kommunikationsführung in Krisensituationen konnte eine besonders qualifizierte und weltweit bekannte Referentin gewonnen werden. Beatrice Tschanz, Leiterin Corporate Communications der SAir-Group, also die Informations-Frontfrau der Swiss Air und ihrer diversen Partnerfirmen berichtete über die Schlüsselpunkte eines guten Krisenmanagements, veranschaulicht an aktuellen Beispielen aus ihrer täglichen Arbeit. Die Moderation der Veranstaltung erfolgte durch Marcus Knill, Kommunikationsberater und Medienpädagoge.

ht

Nebenstehend stellen wir konkrete Ratschläge vor, die wir mit Zustimmung von Frau Tschanz veröffentlichen.





Die höchste Aufmerksamkeit wird einem Unternehmen meist erst dann zuteil, wenn es sie am wenigsten gebrauchen kann: In einer Krise. Krisen treten unverhofft auf und stossen in der Öffentlichkeit immer auf grosses Interesse.

Der Schlüssel zu einem guten Krisenmanagement ist Voraussicht!

Was man planen kann

- Gehe vom schlimmsten Fall aus
- Stelle eine Notfallorganisation auf
- Plane eine Organisation für Kommunikation in Krisensituationen
- Bestimme den Leiter dieser Organisation
- Definiere Deine Kommunikationsstrategie (schnell, offen, transparent)
- Wähle ein Konferenzzentrum in unmittelbarer Nähe der Notfallorganisation
- Übe ein Szenario «schlimmster Fall»

Wenn das Ereignis eintrifft

- Kommunikation in Krisensituationen benötigt von Beginn weg das höchste (vorhandene, verfügbare) Führungsgremium
- Berufe augenblicklich eine Medienkonferenz ein, und zwar spätestens innerhalb zweier Stunden nach Ausbruch des Krisenereignisses
- Stelle alle zwei Stunden die neuesten Meldungen zusammen, um dem intensiven Druck der Medien standhalten zu können
- Vergiss die bisher vertretene Haltung
- Melde Dich bei den Medien mit benutzbaren, vorhandenen Tatsachen
- Nimm Dich zuerst den Menschen (Opfern) an, sprich über Menschliches, nicht über Materielles
- Schäme Dich nicht, Deine eigenen Gefühle zu zeigen
- Biete sofortige Hilfe an und teile es mit
- Biete sofortige Barzahlung an, um Auslagen der nächsten Verwandten zu ersetzen

- Benütze Medien, um Telefonnummern etc. bekannt zu machen
- Schicke *Kommunikationsteam* innerhalb von 48 Stunden
- Konzentriere das Kommunikationsteam in einem einzigen Raum.
- Du wirst nach Deiner Krisenbewältigung der ersten drei Tage beurteilt
- Übernimm die Führung, versorge die Medien mit Stoff, denk an nebensächliche, aber ergänzende Darstellungen, wenn Du kannst, halte die Medien auf Trab
- Verschaffe den Medien Hintergrundinformationen etc.
- Siehe voraus, soweit du Zutritt zu hochrangigen Führern und Spezialisten hast

Was bedacht werden muss

- Der Mediendruck dauert nicht bloss drei Tage, sondern drei Wochen
- Plane menschliche Fähigkeiten folgerichtig
- Der Schock in der betroffenen Unternehmung ist enorm, versuche ihn unter Beizug Aussenstehender (weniger emotional, weil nicht unmittelbar betroffen) abzubauen
- Halte das Kommunikationsteam unter strenger Kontrolle
- Verteidigende Haltung tötet Glaubwürdigkeit!
- Wenn Du nicht schnell bist, wirst du geschlagen!
- Zeige Betroffenheit, nicht Tränen!
- Vermeide alle PR-artigen Wendungen während der ersten Phase!

Krisenkommission auflegen (Quelle PULS 12 2000)

Benkler spricht von einem positiven Echo, grossem Interesse und einem brisanten Thema. Nicht nur die Lehrerinnen und Lehrer nehmen aktiv teil, sondern auch rund 40 von insgesamt 135 Schulpräsidentinnen oder Schulpräsidenten. Die Gesprächsführung ist gemäss Benkler für Lehrkräfte der Mittelstufe von besonderer Bedeutung. Diese führten mit Blick auf den Übertritt der Schüler viele Elterngespräche. Der gesprächsorientierte Übertritt erweise sich anspruchsvoller als ein Entscheid aufgrund einer Prüfung.

Benkler ist sich im klaren darüber, dass ein eintägiger Kurs nicht alle Ausbildungsbedürfnisse abdecken kann. Insbesondere wenn man den grossen Aufwand berücksichtigt, der zum Teil von Führungskräften aus der Wirtschaft oder von Politikern betrieben wird, um sich für den heissen Stuhl der Rundschau oder für die Arena des Schweizer Fernsehens vorzubereiten. Es werde jedoch etwas aufge-

Lehrerinnen und Lehrer bilden sich weiter: Geschult wird – hier an der Teilkonferenz gestern Donnerstag in Dussnang-Oberwangen – mit modernsten Mitteln.

macht, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer würden sensibilisiert.

Als sehr eindrücklich hat er selber die Arbeit mit Kommunikationsberater Marcus Knill erlebt. Die Gesprächsszenen werden von Kameramann Michael Burtcher mit der Videokamera aufgenommen, und das Ergebnis wird den Teilnehmerinnen und Teilnehmern wie ein Spiegel vorgehalten.

Keine Rezepte

Als Ausbildner an den Teilkonferenzen wirken neben Marcus Knill, Uhwiesen ZH, Urs Haldimann, Riggisberg BE, Annemarie Hosmann, Dentenberg BE, und Hans-Peter Gisler, Männedorf ZH, mit. Es handelt sich um ausgewiesene Kommunikationsprofis. Gemäss Benkler sollen keine Rezepte vermittelt werden.

Die Schulung soll helfen, Situationen richtig zu beurteilen, zu erkennen, was eigentlich abläuft. Hilfreich sei es auch, sich in die Lage des Gesprächspartners zu versetzen und sich die Frage «Wie sieht es die andere Person?» zu stellen.

Der Präsident der Mittelstufenkonferenz betont, dass es nicht nur um Gespräche mit Eltern oder Schülern im Zusammenhang mit dem Übertritt gehe. Bei Problemen an der Schule, beispielsweise in Form zunehmender Gewalt, werde von der Lehrkraft eine Reaktion erwartet. Dabei gelte es, sich gegenüber Schülern und Eltern klar zu äussern und nicht um den heissen Brei herumzureden.

Oft scheitern Gespräche nach der Erfahrung Benklers nicht am Inhalt, sondern am Wie, an der Struktur und am Ablauf der Gesprächsführung. Durch das

Training mit Kommunikationsspezialisten gewinnen die Lehrkräfte nach seiner Überzeugung an Sicherheit. Damit erfülle die Mittelstufenkonferenz ihren Auftrag, nämlich für gutes Unterrichten an der Mittelstufe zu sorgen.

«Das Thema ist lanciert», sagt Benkler. Es soll mit zwei Folgeveranstaltungen – in der schulfreien Zeit übrigens – in den Regionalgruppen im laufenden Jahr weiter vertieft werden. Diese Folgeveranstaltungen will die Mittelstufenkonferenz mit eigenen Leuten bestreiten. Im Jahr 1999 wird der Übertritt an die Oberstufe ins Zentrum gerückt. Die Selektion und die Zusammenarbeit mit den Oberstufengemeinden soll im kommenden Jahr beleuchtet werden. Das Projekt der Thurgauer Mittelstufenkonferenz erstreckt sich insgesamt auf drei Jahre.

Mittelstufenlehrer üben die Kommunikation

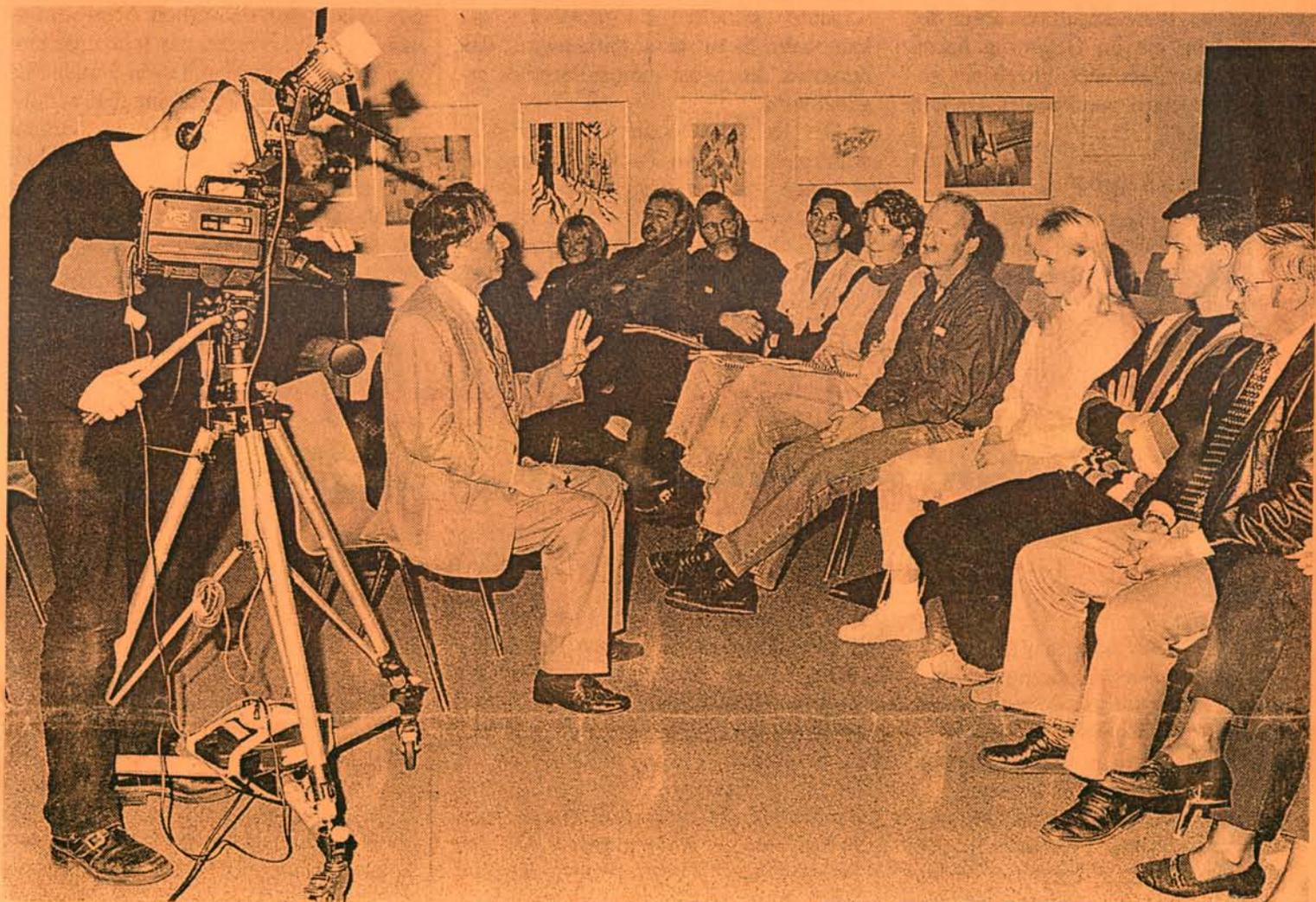
Gesprächsführungsseminare in fünf verschiedenen Regionen des Kantons

Thurgauer Mittelstufenlehrer sitzen derzeit selber auf der Schulbank. Sie werden von Kommunikationsspezialisten ausgebildet. Ziel ist es, ihre Gesprächsführungskompetenz zu erweitern. «Wir haben das Konzept der traditionellen Konferenzen damit durchbrochen», sagt Beat Benkler, Präsident der Thurgauer Mittelstufenkonferenz. Auch bei den Schulpräsidenten stellt er ein grosses Interesse für das Kommunikationstraining fest.

Von Peter Maag

Die Thurgauer Mittelstufenlehrkräfte (vierte bis sechste Klasse) trafen sich bisher jährlich zur Thurgauer Mittelstufenkonferenz, die einen geschäftlichen Teil und in der Regel ein Referat beinhaltete. Im laufenden Jahr ist alles anders. Verteilt auf fünf Teilkonferenzen in fünf Regionen werden rund 600 Teilnehmerinnen und Teilnehmer geschult. Einziges Thema bildet die Gesprächsführung. Zwei Teilkonferenzen haben bereits stattgefunden, in Warth-Weiningen und Dussnang-Oberwangen. Drei weitere folgen in der nächsten Woche in Tägerwilen, Romanshorn und Bürglen.

Positives Echo



Sachlich und fair

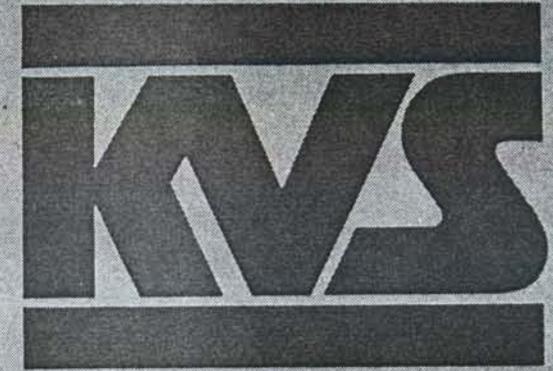
KRITIKGESPRÄCH/Wie Sie auf ein Fehlverhalten konstruktiv reagieren.

*Marcus Knill**

In letzter Zeit nahm es einer Ihrer Mitarbeiter nicht mehr so genau mit den Terminen. Wiederholt mussten Sie ihn zurechtweisen. Klar und deutlich gaben Sie ihm zu verstehen, dass Sie großen Wert auf Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit legen.

- Vermeiden Sie moralisierende Vorwürfe, zum Beispiel: «Wie konnten Sie nur so unzuverlässig sein?» Vorwurfslos kritisieren heißt, auch die positiven Seiten würdigen. Mischen Sie deshalb Lob und Kritik: «Die Konzepte, die Sie vorgelegt haben, sind sehr gut und können bei diesem Projekt umgesetzt werden. Dass Ihre Vorschläge zu spät eintrafen, ärgerte mich sehr. Wir mussten Überzeitar-

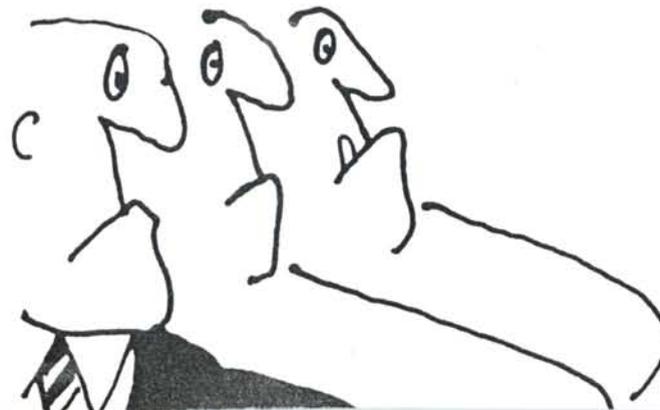
aktuell



Reden und soziale Kompetenz

Von Marcus Knill, Medienpädagoge

Wer heute Erfolg haben will, muss mit den Menschen gut umgehen können. Früher zählten «Fachkompetenz», «harte Arbeit» und «wenig Privatleben» als wichtige Voraussetzungen um weiterzukommen. Konkurrenten lobte man nicht. Breite Ellbogen waren gefragt. Heute sind jene Typen gesucht, für die «Teamgeist», «Kollegialität» und «Aufmerksamkeit» (Natürlichkeit) keine Fremd-



kommunikativen Bedürfnisse des Teams einzugehen und auch dann zuzuhören, wenn uns (ausgelöst durch das Gehörte) etwas durch den Kopf geht.

Glaubwürdigkeit

Wer teamfähig ist, darf nach wie vor unberechtigte Kritik zurückweisen. Allerdings kann erwartet werden, dass der Kritisierte nicht halsstarrig, sondern kooperativ reagiert, falls die Kritik berechtigt ist. Wichtiger als die Bereit-

Besuch bei Marcus Knill

«Kunst der Rhetorik ist es, immer offen zu bleiben»

Er schult unsere Wahrnehmung, hilft, ein Gespräch so zu gestalten, dass der Zuhörer versteht. Der Uhwieser Medienpädagoge Marcus Knill setzt sich seit vielen Jahren mit Kommunikation auseinander. In verschiedenen Kursen zeigt er auf, welche Bedeutung Sprache und Ausdruck eines Menschen haben, wie Worte klingen und ankommen können. Der KVS veranstaltet regelmässig Seminare mit Marcus Knill. aktuell stellte ihm ein paar Fragen.

aktuell: Herr Knill, ich habe einen Ihrer Kurse zum Thema Rhetorik miterlebt und hatte sofort ein gutes Gefühl. Mir schien, sie arbeiten ganz spontan, scheinbar ohne Konzept.

Knill: Das stimmt nicht ganz. Ich habe ein Konzept, ein sehr genaues sogar. Vor einem Kurs brauche ich sehr viel Zeit, den roten Faden zu spinnen. Offen ist allerdings, wie ich jeweils zum Seminarziel gelange. Da kann es sein, dass ich Schlaufen ziehe, Aspekte spontan hinzuziehe, um später wieder zum eigentlichen Konzept zurückzukehren.



Medienpädagoge Marcus Knill

sichtig einsetzen muss. Wenn man nicht wahnsinnig aufpasst, kann man mit Video jemanden blossstellen, verletzen, ja richtig krank machen. Es ist immer eine Gratwanderung, die sehr viel Gespür verlangt.

aktuell: Gibt es in der Wahrnehmung und in der Kommunikation Unterschiede zwischen Frauen und Männern?

Knill: Frauen sind in der Wahrnehmung viel besser als Männer. Gerade Hausfrauen, die vor allem mit Kindern beschäftigt sind, können sehr gut beobachten, auch wenn sie es mit Worten oft nur schlecht umschreiben können. Männer sind grösstenteils abgestumpfter. Hingegen sind Männer direkter. Frauen nehmen sich mehr zurück, oder schwächen mit einem Lächeln ab. Grundsätzlich bin ich der Meinung, Frauen sollten lernen, ihre innere Stärke kennenzulernen und diese bewusst werden zu lassen. Der grösste Fehler ist es, etwas zu spielen, was man gar nicht ist. Das wirkt auf andere falsch und unaufrichtig.

aktuell: Gibt es Leute, die in Sachen Rhetorik ein Naturtalent sind?

INTERVIEW

Stress schafft Fronten



Marcus Knill, Medienpädagoge und Spezialist für Kommunikation erklärt, welche Auswirkungen Stress im Schulzimmer haben kann.

tern: Marcus Knill, ist Stress
ch?

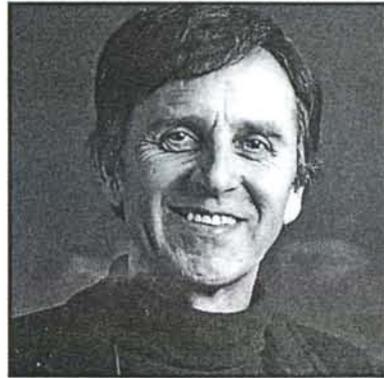
dem Gefühl der Überforderung leidet?
Anspannung und Überforderung werden sehr subjektiv empfunden. Es ist schwierig, eine allgemeingültige Aussage zu machen. Sicher ist, dass Kinder und Jugendliche auf Stresssignale ihres Lehrers reagieren, unterschiedlich allerdings. Während jüngere Kinder die Spannung negativ wahrnehmen, ihr auch mehr ausgeliefert sind, wird sie von Pubertierenden oft in Form von Provokationen beantwortet. Wie sich negativer Stress im Schulzimmer konkret auswirkt, hängt sehr von der Schüler-Lehrer-Beziehung ab und davon, wie offen das Verhältnis ist.

Soll eine Lehrperson mit den Kindern sprechen, wenn sie negativen Stress hat?
Kommunikation im Sinne eines konstruktiven Gesprächs ist immer gut. Vor einem Dialog mit der ganzen Klasse empfehle ich Lehrerinnen und Lehrern aber, sich zurückzunehmen und zu versuchen, die Situation, die akut oder längerfristig zum Stress führ-

AGENDA

Mehr Kompetenz mit SPITAL MANAGEMENT

Vergessen Sie Ihre Kompetenz nicht – besuchen Sie diese erste, kostenlose Veranstaltung in Olten.



Marcus Knill

In der Ausgabe 3/97 haben wir die erste Veranstaltung der Fortbildungsreihe „Mehr Kompetenz mit SPITAL MANAGEMENT“ angekündigt.

Am Dienstag, 26. August 1997, findet im Hotel Olten in Olten die erste Tagung statt und zwar zu einem hochaktuellen **Thema: Öffentlichkeitsarbeit der Spitäler – Kommunikation nach aussen – Umgang mit den Medien.** Als Referent konnte SPITAL MANAGEMENT den renommierten Kommunikationsberater und Mediencoach Marcus Knill aus Uhwiesen gewinnen. Knill gilt als Leiter von Medienseminaren, u.a. für das Eidgenössische Personalamt, als *Kompetenz auf dem Gebiet*

Am 26. August haben Sie nun kostenlos die Möglichkeit, von 14.00 bis ca. 17.00 Uhr zusammen mit dem Referenten über die Probleme zu sprechen, die sich im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit immer wieder ergeben: Beispielsweise wissen viele Spitäler nicht, wie sie in Krisensituationen mit den Medien umgehen, wie sie ihre Informationspolitik gestalten und wie sie auf unangekündigte Interviews eingehen sollen. Marcus Knill hilft Ihnen mit Tipps und konkreten Beispielen, Ihre Medienarbeit professionell zu gestalten. Kommen Sie nach Olten und nutzen Sie die Gelegenheit, mehr über die Mechanismen Öffentlichkeitsarbeit zu erfahren und gleichzeitig Ihre innerbetrieblichen Probleme und Anliegen zu diskutieren.

Bitte melden Sie sich für diese erste Veranstaltung in unserer Fortbildungsreihe „Mehr Kompetenz mit SPITAL MANAGEMENT“ noch heute an, es lohnt sich bestimmt. Anmeldeschluss ist der 18. August 1997.

Infos und Anmeldung:

SVS Sekretariat, PUK Zürich

Frau Emme Delco

Fax 01 282 02 86 Tel. 01 284 22 22

Kommunikation und Wahrnehmung

von Marcus Knill, Kommunikationsberater und Medienpädagoge, Uhwiesen

Eine geschulte Wahrnehmung macht hellhörig, vor-, weit- und nachsichtiger

In der Kaderausbildung ist der Trend in Richtung «Förderung der kommunikativen Kompetenz» unübersehbar. Tatsächlich ist auch für alle Mitarbeiter in Führungspositionen die Fähigkeit «situationsgerecht zu kommunizieren», enorm wichtig.

Wir* hatten Gelegenheit, mit Führerpersönlichkeiten aus der ganzen Schweiz eine langfristige Aufbaureihe mit Intensivseminaren durchzuführen. Dabei benutzten wir die analoge Thematik aus einem Ausbildungskonzept einer grossen Institution.

Dank der Mitarbeit von Dr. K. Brändli, Psychologe bei der Swissair, entwickelte sich ein «roter Faden» über Jahre hinweg. Ausgehend von der Grundthematik «Kommunikation im Alltag», folgte 1991 das Thema «Kommunikation und Konfliktbewältigung». 1992 stand das Schwerpunktthema «Kommunikation und Stressbeantwortung» im Mittelpunkt und 1993 fand ein Pilotseminar, d.h. ein Versuch mit dem Themenkreis «Kommunikation und Wahrnehmung» statt, 1994 werden nun diese Semi-

dungszusammenhang in das Bewusstsein eintritt und seine Stelle im Wahrnehmungsfeld einnimmt. Bei Wahrnehmungsphänomenen geht es im Alltag zumeist um die

Frage, ob das tatsächlich auch *wahr* ist, das was wir *wahrnehmen*. Dass Wahrnehmungsvorgänge recht komplex sind, ist allgemein unumstritten. Wer seine Wahrnehmungsfähigkeit verbessern will, sollte sich deshalb unbedingt mit der eigenen Wahrnehmung auseinandersetzen. Nachfolgend einige Erkenntnisse aus der Wahrnehmungspsychologie:

Die drei Arten der Wahrnehmung

1. Wahrnehmung der äusseren Welt

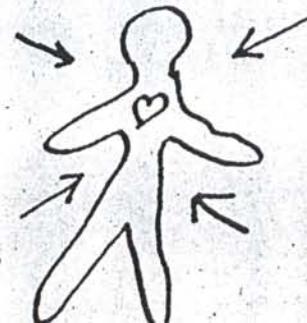
Was ich – sehe
– höre
– rieche
– schmecke
– berühre
(SINNE)



«Der sensorische Kontakt mit Gegenständen und Abläufen des gegenwärtigen Augenblicks»

2. Wahrnehmung der inneren Welt

– Schmerzen
– Muskelspannungen
– Gefühle/Emotionen
– Unbehagen/Wohlgefühl



«Der sensorische Kontakt mit inneren Vorgängen.»

Medientraining ist auch Persönlich- keitsschulung



von Marcus Knill,
Kommunikationsberater und
Medienpädagoge

Das fachgerechte Coaching im Mediensimulator fördert nicht nur die Sensibilisierung für die medien-spezifischen Kommunikationsprozesse.

Wer sich mit der eigenen Person auseinandersetzt und bereit ist, sich nicht nur dem «Tonspiegel» (Radio/Stimme/Art des Formulierens) und dem «Spiegel Kamera» (Wie wirke ich bei den Zuschauern?) auszusetzen; wer zudem bereit ist, sich dem Spiegel «Gruppe» und dem Spiegel «Coacher» zu stellen, der profitiert zwangsläufig hinsichtlich der eigenen Persönlichkeitsschulung. Voraussetzung ist jedoch ein fachgerechtes Feedbackverfahren. Das Zauberwort heisst nicht nur «Learning by doing» sondern auch «mit Spiegeln lernen».

Dank der Förderung der Selbstkritikfähigkeit zeigte sich bei allen bisherigen Medien-Seminaren, dass bereits drei Tage genügen, gezielte Fortschritte zu erkennen, und die eigenen kommunikativen Stärken bewusst zu machen, ohne dass Mängel ausgeklammert werden. Verbesserungen bei kommunikativen Prozessen bedingen stets Veränderungen. Denn:

Es ist nicht einfach, einfach zu reden.

Vielen Spezialisten fällt es bei Medienauftritten sehr schwer, die Sprache den Adressaten (bei Massenmedien ist es die Masse) anzupassen. Wer diese Vereinfachung (diese Anpassung) nicht beherrscht, findet stets Gründe genug, die ihn darin bestärken, alles so zu belassen, wie es immer war. Den «Ist-Zustand» zu bewahren, ist verständlicherweise immer leichter, als sich neuen Situationen anzupassen d.h. Neues zu lernen und sich zu verändern. Weil das Vereinfachen, das Reden in Analogien oder Bildern bei komplexen abstrakten Themen alles andere als einfach ist, heisst es dann vorschnell: «Komplexe Sachverhalte können nicht vereinfacht werden. Vereinfachen wäre ein plummes Simplifizieren.» Beim Training bestätigt es sich jedoch meist: Diese Behauptung ist nur eine «Selbstschutzbehauptung». So wie eine beliebte Person, die kaum Sport treiben kann, sich gerne hinter die Devise verschanzt, Sport sei ungesund, so gibt es immer wieder Teilnehmer, die sich gegen ein **einfaches, kurzes und trotzdem bildhaftes/konkretes/verständliches Formulieren** sträuben. Das komplizierte Reden in Substantiven, in Worthülsen und nichtssagenden abstrakten Formulierungen (die wir nicht sehen), haben wir uns leider jahrelang angewöhnt. Alle Teilnehmer, die nach dem Seminar gemerkt haben, dass das Kommunizieren vor Mikrofon und Kamera im Grunde genommen einfach ist, wenn ich mich **auf das «Du» konzentriere**, wenn ich **zuhören kann** und während dem ganzen Auftritt **völlig präsent bin**, gehen nach dem Seminar mit einer wichtigen Erkenntnis nach Hause. Auch bei Sitzungen und Telefonaten macht sich diese Erkenntnis bezahlt: Erste Priorität hat das DENKEN und dann das Reden.

Marcus Knill, Kommunikationsberater

Stress und Kommunikation

Die nachfolgenden Ausführungen stützen sich auf praktische Erkenntnisse aus Kursen, Tagungen und Pilotseminaren mit Führungskräften, welche der Autor zusammen mit Dr. R. Walpen und weiteren Fachkräften wie Diplompsychologen 1991/92 durchgeführt hat. Die intensive Auseinandersetzung mit dem Phänomen Stress brachte zahlreiche hilfreiche Erfahrungen. Erkenntnisse, die auch im Bereich Kommunikation (Angewandte Rhetorik) sinnvoll umgesetzt werden können. Bei Auftritten und bei der beruflichen Tätigkeit (Verhandlungen, Sitzungen) leiden die meisten Menschen unter Zeitdruck, Redeängsten (Lampenfieber), Erfolgszwang usw.



Oft wird man aus der immensen Fülle der entsprechenden Fachbücher auch nicht klug, das heisst, es fehlt wiederum an der Zeit zur gezielten Auseinandersetzung mit dem Thema «Stress und Kommunikation».

Vor dem Intensivseminar, das der KV Schaffhausen demnächst anbietet, deshalb an dieser Stelle der Versuch, unumstrittene theoretische Erkenntnisse der Stressforschung in Kurzform auf den Bereich «Kommunikation im Alltag» zu übertragen.

Leider ist der Begriff STRESS meist zu negativ belastet. Es wird vergessen, dass Stress auch lebensnotwendig ist. «Stringere» heisst spannen, reissen, biegen (strain = Spannung, Beanspruchung).

Reize (Stressoren) können auf unseren Körper von aussen einwirken, wie Kälte, Hitze,

Allgemein:	Be Rh
Entspannte Haltung körperliche Entspannung	Ba Sit wo
Angenehme Kleidung	Sit dur sei

medien

Medien und ihre Macht der Manipulation

von Marcus Knill

Eng verknüpft mit dem Begriff Manipulation ist der Begriff Macht. Wer machen kann, dass andere etwas Bestimmtes ausführen, der hat Macht.

– Die Macht der **Themenauswahl**.

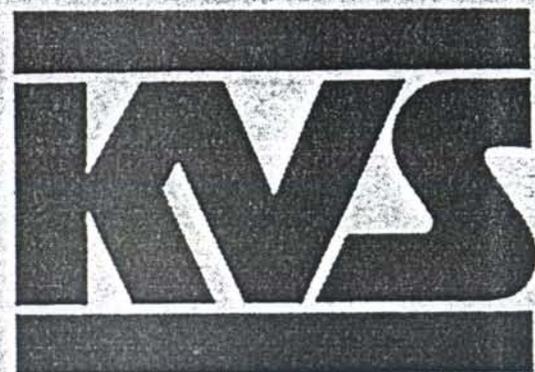
bemüht sich zwar, stets beide Seiten zu berücksichtigen. Nicht nur in Amerika werden die Zuschauer bei Unterhaltungsfilmen in vermehrter Masse mit «Lachmaschinen» zum Lachen animiert, um den Erfolg gleichsam zu pro-

kungsvollsten Beeinflussungsmitteln. Autogenes Training, Hypnose wirken über Bilder. Auch die Werbung nutzt die suggestive Wirkung von Bildern. Nachhaltig wirken vor allem Bilder, die Emotionen auslösen. Angenommen, ein Journalist berichtet über eine Demonstration (Polizisten und Demonstranten sind dabei verletzt worden). Der Beitrag wirkt für viele ausgewogen, wenn beide Seiten zu Wort kommen. Doch könnte der Journalist mit seinen Bildern zugunsten einer Seite manipulieren, indem er die Gegenseite nur mit einem Telefoninterview zu Wort kommen lässt.

– Die Macht der **Kameraführung**. Es ist manipulativ, Betroffene von unten (die aufgenommene Person wirkt dann überheblich) oder von oben aufzunehmen (besonders kleine Personen wirken dann sehr unvorteilhaft). Jeder Mensch hat eine «Schokoladenseite» und eine «ungünstigere» Seite. Auch mit der Beleuchtung kann eine Person ins günstigere oder ungünstige Licht gerückt werden.

Es hat sich gezeigt, dass die meisten

aktuell



Reden und soziale Kompetenz

Von Marcus Knill, Medienpädagoge

Wer heute Erfolg haben will, muss mit den Menschen gut umgehen können.

Früher zählten «Fachkompetenz», «harte Arbeit» und «wenig Privatleben» als wichtige Voraussetzungen um weiterzukommen. Konkurrenten lobte man nicht. Breite Ellbogen waren gefragt.

Heute sind jene Typen gesucht, für die «Teamgeist», «Kollegialität» und «Auf-richtigkeit» (Natürlichkeit) keine Fremdwörter mehr sind. Bei Führungspersönlichkeiten stehen menschlich angenehme Eigenschaften hoch im Kurs. Das Schlag-



kommunikativen Bedürfnisse des Teams einzugehen und auch dann zuzuhören, wenn uns (ausgelöst durch das Gehörte) etwas durch den Kopf geht.

Glaubwürdigkeit

Wer teamfähig ist, darf nach wie vor unberechtigte Kritik zurückweisen. Allerdings kann erwartet werden, dass der Kritisierte nicht halsstarrig, sondern kooperativ reagiert, falls die Kritik berechtigt ist. Wichtiger als die Bereitschaft «Positive Kritik» anzunehmen, ist die Entwicklung der Selbstkritikfähigkeit. «Soziale Kompetenz erwerben» geht nur auf dem Weg des «Sensibilisierens»

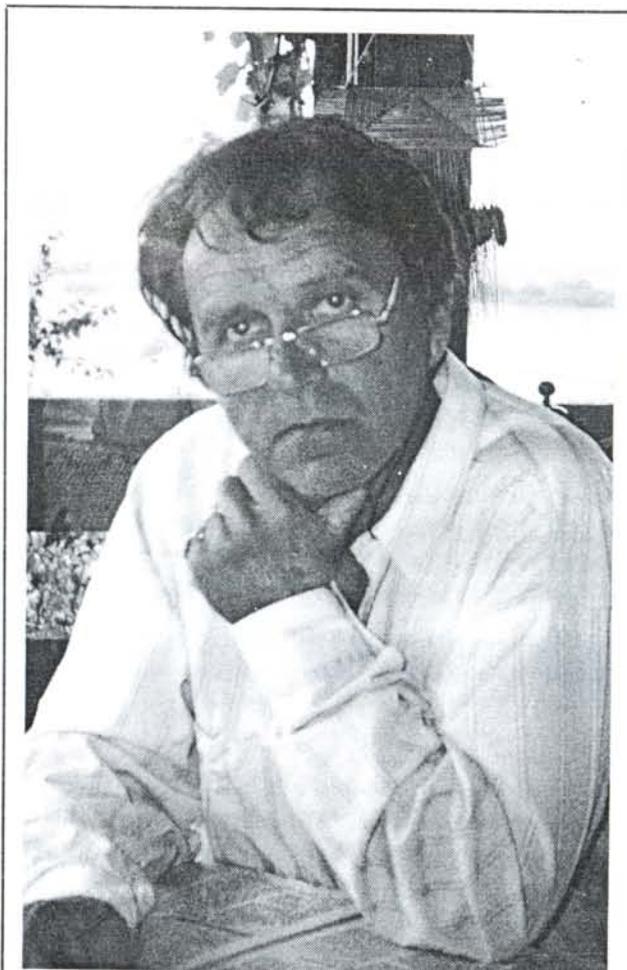
Auf Beleidigungen «nicht-aggressiv» reagieren – aber wie?

Von Marcus Knill, Uhwiesen

In der Regel reagiert jeder Mensch auf beleidigende Äußerungen mit einem Gegenangriff. Er rächt sich gleichsam. Dadurch verhärtet sich die Kommunikationssituation. Es gibt jedoch bewährte Möglichkeiten, um Beleidigungen friedfertiger zu beantworten.

Beleidigungen verletzen, denn sie sind eine Herabwürdigung. Juristisch gesehen haben Beleidigungen bei Klagen konkrete Folgen. So gibt es in Deutschland «feste» Tarife. Die Beleidigung eines Polizisten mit dem Schimpfwort «Bulle» kann den Beleidiger 600.– DM kosten. «Dämlicher Bulle» sogar 3000.– DM (nach Express vom 29. 5. 88). Wenn wir davon ausgehen, dass Beleidigungen nicht einfach stillschweigend hingenommen werden müssen, so dürfen wir auch zur Kenntnis nehmen, dass das Nicht-ausleben aggressiver Gefühle nicht zwangsläufig gesundheitsschädigende Folgen haben muss (Tausch 1989).

Wir müssen uns zwar unter Umständen auch effizient wehren können (Notwehr, Rüge usw.). Doch diesen Bereich klammern wir bei den nachfolgenden Gedanken bewusst aus.



Marcus Knill, Kommunikationsberater

Gespräch abbrechen verschieben

- «Ober, zahlen bitte»
- Raum verlassen (WC)

Wiedergutmachen, reparieren, sich entschuldigen

«Es tut mir leid...»

Rezept

Wer nicht-aggressiv reagieren will, muss zuerst

- die eigene Wahrnehmungsfähigkeit schulen
- selbstsicher werden
- gelassen bleiben
- die genannten Techniken kennen und vor allem: Das nicht-aggressive Verhalten üben!

Unter Umständen sind gewisse Verhaltensweisen je nach Situation kontraproduktiv. Wie bei der Schlagfertigkeit ist Flexibilität gefragt.

Literatur

- Dahmer, H, Dahmer, J: Gesprächsführung. Eine praktische Anleitung. Stuttgart 1982, 2. Aufl. 1989
- Gordon, Thomas: Managerkonferenz. Effektives Führungstraining. München 1989

Zur Kommunikation am Arbeitsplatz

Intrige – ein gefährlicher «Krankheitserreger» im Team. Gezielte Gerüchte, Anschwärmungen beim Chef, üble Anspielungen, das Fertigmachen (Mobbing), Beleidigungen, Klatsch gemixt mit Spott und Erniedrigungen sind oft Ursachen von schweren Konflikten bei Teams im Alltag. Der Teufelskreis beginnt dann zu drehen (mit gravierenden Folgen wie Leistungseinbussen, unnötigen Kosten, Zeitverluste, psychosomatische Krankheiten).



Marcus Knill

Wer sich bei «Intrigenspielen» wehren will, muss zuerst das klassische Strickmuster der Intrige kennen:

In allen Teams wird viel geredet und muss viel geredet werden. Die Kommunikation spielt durch das Zusammenarbeiten in Gruppen eine zentrale Rolle. Doch aus Reden gibt es auch gerne das *Gerede*.

Aber: Nicht aus jedem Klatsch muss es zum Terror kommen. Die gefährlichen Intrigen basieren auf drei typischen Taktiken:

Taktik A – Rufmord

- Die Kontrolle wird verstärkt. Statt Vertrauen, wird spioniert, Beweise gesammelt
- Ständige Kritik. Bei Kollegen abklären, ob Kritik berechtigt, Erfolge betonen
- Anstelle sachlicher Diskussionen kommt es zu endlosen Grundsatzdebatten («Endlosdiskussionen»)
- Bei Gesprächen dominiert Klatsch und Tratsch (Klatsch hat einen grossen Stellenwert)
- Unkollegialität «Schlechte Arbeitsmoral», bei Krankheit, Überstunden usw. Niemand ist gewillt, einzuspringen, es kommt zu Frontkämpfen
- Geheimniskrämerei macht sich im Team breit (Kommunikationsstopp), Türen werden geschlossen, es gibt keine persönlichen Feste mehr, der Teamgeist schwindet.
- Kompetenzentzug (Urplötzlich unbegründet). Klären sie ab, ob ihre Leistung den Anforderungen entspricht – vielleicht

Teamkiller-Virus «Intrige». Deshalb: Den Boden dicht düngen!

Was tun bei Intrigen?

Kommunikation hilft mehr als «zurückschlagen» oder «sich abhärten» (Elefantenhaut zulegen)

Jedermann muss – ob er will oder nicht – sich gegen Intrigen (Gerüchte, Schikanen) wehren können.

Vom heutige Begriff «Mobbing» (engl. to mob = pöbeln) ist im Arbeitsklima dann die Rede, wenn ein Teammitglied

– mindestens einmal wöchentlich über die Zeitdauer von einem halben Jahr unqualifiziert angegriffen wird.

Die ersten Signale von bösartigen Attacken gilt es sofort zu erkennen. Diese Anzeichen müssen ernst genommen werden und es gilt sofort zu handeln:

• **Mit einer sofortigen Aussprache.** (In der Anfangsphase können wir Dinge eher steuern.) Problem möglichst schnell im Team besprechen «Ich habe den Eindruck, dass...»

• **Reden, bevor es zu Fronten gekommen ist.** (Vor allem Rädelsführer direkt zur Rede stellen.) Erklärungen verlangen, z. B. wenn man isoliert wird. *Aber:* Intrigant nicht vor Team blossstellen (Rück-

Kommunikation: Erst hartes Training bringt Qualität

□ von Marcus Knill

Wer ein Kochbuch liest, ist noch lange kein guter Koch. Ständiges Training ist erforderlich, um in der Küche ein Meister zu werden. Ähnlich verhält es sich mit der Kommunikation. Der Umgang mit anderen Menschen ist eine der schwierigsten Aufgaben überhaupt. Talent alleine reicht nicht aus. Kommunikation ist vielschichtig und nicht ohne Tücken.

Sprechen wir von Kommunikationsprozessen, so glauben viele, ein gezieltes Kommunikationstraining sei nicht notwendig und einem guten, fruchtbaren Klima nicht dienlich. Wer aber Gelegenheit hat, die Kommunikationsabläufe eines Betriebes (Controlling, Supervision, Coaching) kennenzulernen oder einzusehen, stellt unweigerlich immer wieder fest: Das Wissen entspricht nicht dem alltäglichen Tun.

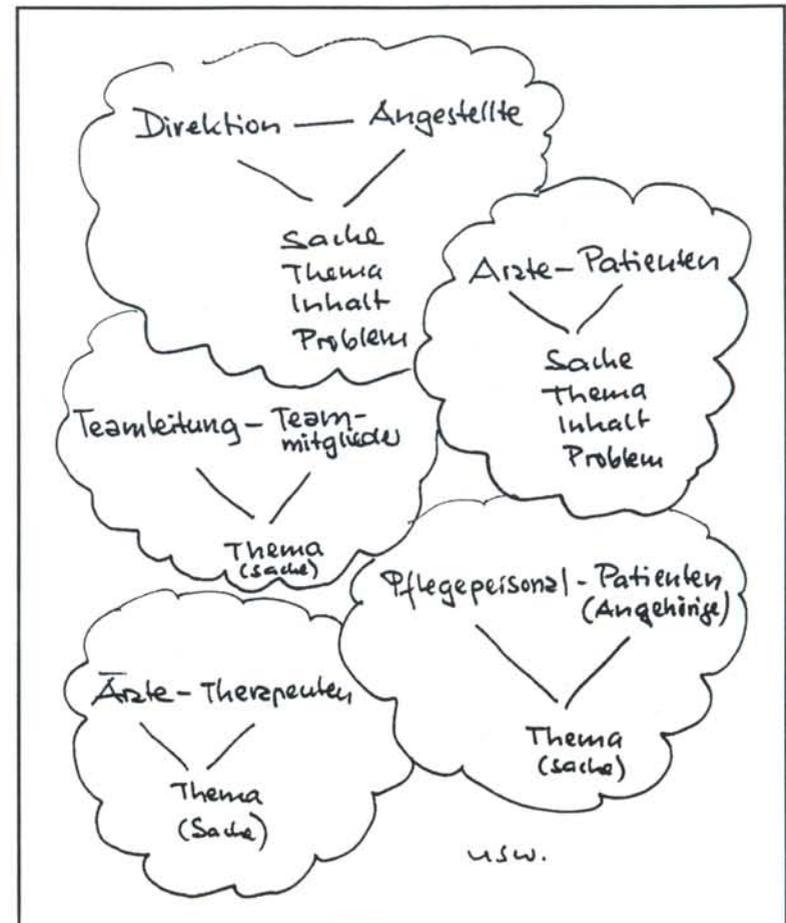
Qualitätsverbesserungen sind dann rasch feststellbar, wenn das Tun und Handeln an

Die Kommunikationsfelder

Ich beschränke mich an dieser Stelle bewusst auf jene Kommunikationsfelder, welche in jedem Betrieb am meisten Einfluss nehmen auf die Qualität der Leistungen. Es gilt dabei, das klassische Kommunikationsdreieck zu beachten: Ich – Du – Sache. Dieses Modell lässt sich in jedem Unternehmen – also auch im Spital – auf verschiedenste Ebenen und Bereiche übertragen. In einem Spital sind folgende Kommunikationsfelder wichtig.

Was beeinflusst die Qualität?

Es ist wichtig und sinnvoll,



TRENDS

„Wettbewerbsdenken und starre Hierarchien legen ein Team lahm,“

□ von Angelika Ramer

Marcus Knill, Kommunikationsberater aus Ulm, beschäftigt sich seit Jahren intensiv mit dem Charakter und der Arbeitsweise von Teams. Zurzeit arbeitet er an einem Buch zu diesem Thema. SPITAL MANAGEMENT hat mit Marcus Knill über die Chancen, Risiken und die Effizienz von Teams gesprochen.

SM: Marcus Knill, welche Chancen hat ein Team in der heutigen Wirtschafts- und Wettbewerbssituation?

Knill: Ein Team, das richtig zusammen gesetzt ist, besitzt einen Strauss von Vorteilen. Es arbeitet grundsätzlich effizienter und produktiver als dies Einzelpersonen



Marcus Knill: „Es ist äusserst schwierig, ein Team zu leiten“

stellt und bemängelt und schliesslich braucht es den Realisten, der den Weg der Umsetzung sucht. Bei der Auswahl, der Rekrutierung der Mitglieder muss man auf die Qualitäten und Fähigkeiten der einzelnen Personen achten und so die ideale Zusammensetzung der Gegensätze ermöglichen. Entscheidend ist, dass jedes Mitglied sein Fachgebiet beherrscht. Die Mitglieder müssen offen miteinander kommunizieren, müssen ehrlich sein und dürfen untereinander kein Wettbewerbs- oder Hierarchiedenken entwickeln. Diese Tendenzen zerstören ein Team.

SM: Nehmen wir ein Spital, das noch immer geprägt ist von Hierarchien. Hinzu-

«Kommunikative Kompetenz» – Schlüssel zum Erfolg

Kommunikation und Konfliktbewältigung

Von Marcus Knill, Uhwiesen

Konflikte ergeben sich aus den verschiedenen Bedürfnissen, die aufeinanderprallen. Tagtäglich kommt es überall zu konfliktähnlichen Situationen und Auseinandersetzungen. So beispielsweise im Beruf, bei Partnerschaften, zwischen Generationen, zwischen Mann und Frau, Vorgesetzten und Untergebenen. Besonders die Auseinandersetzungen innerhalb Gleichgestellter können Kräfte lahmlegen, zumal viele Konflikte im stillen schwelen, ohne dass nach aussen Funken stieben. Viele haben überhaupt keine Kenntnisse von jenen Verhaltensweisen, die uns befähigen, Konflikte sinnvoll anzugehen. Wer die richtigen Worte findet und Konflikte konstruktiv lösen kann, erspart nicht nur unnötigen Ärger. Er spart wertvolle Zeit und nicht zuletzt psychosomatische Leiden. Konflikte sind *«unerledigte Geschäfte»*, die auf keinen Fall verdrängt werden dürfen.

Wussten Sie, dass es Techniken gibt, die uns ermöglichen, in der Sache hart zu sein, ohne unser Gegenüber zu verletzen? Unzählige Mitarbeiter schlucken jedoch die unerledigten Geschäfte hinunter, anstatt sie unverzüglich zu bereinigen.

Konflikte und Auseinandersetzungen im Alltag werden vor allem dann als belastend empfunden, wenn emotionale Spannungen aufkommen. Dies kann unverhofft und unerwartet geschehen.

Durch die direkte, **offene**, aber ehrliche Aussage hat der Partner die Chance, sein Verhalten zu überprüfen und sich neu einzustellen. Durch dieses Vorgehen (Beschrieb der eigenen Wahrnehmung) schürt man keine zusätzliche Wut.



Brutalovideos als Problem der Erziehung

Was können Schule und Eltern konkret tun?

Von Marcus Knill (Uhwiesen)

Die umstrittene Fernsehsendung «Limit» und der kürzliche Beschluss des eidgenössischen Parlaments, visuelle Gewaltdarstellungen ohne kulturell-wissenschaftlichen Wert generell zu verbieten, haben in der Öffentlichkeit kontroverse Diskussionen zum Thema «Gewalt am Bildschirm» ausgelöst. Einigkeit besteht in der Ablehnung von Brutalos, aber auch darin, dass das Problem mit einer Strafnorm von nur beschränkter Wirkung und Reichweite keineswegs vom Tisch ist. Was können die Erzieher im Alltag tun? Der Autor des folgenden Beitrags (Reallehrer/Medienpädagoge) kommt auf Grund persönlicher Erfahrungen zum Schluss, dass Schule und Elternhaus dem Brutaloproblem nicht hilflos ausgeliefert sind, dass es zwischen Zensur und Laissez-faire durchaus Möglichkeiten gibt, um allfälligen Schäden vorzubeugen und den zahlreichen Formen fiktionaler Gewaltdarstellung pädagogisch zu begegnen.

Zur Wirkung von Brutalovideos

Gewalt am Bildschirm und die Angst

Schule und Elternhaus müssen sich umgekehrt selbstkritisch befragen, ob sie nicht in zahlreichen Bereichen mit dazu beitragen, Jugendliche zu destabilisieren – im Bereich Nestwärme und Familie, Wechsel von Bezugspersonen, Entzug von Wertvorstellungen, Isolation und Verweichlichung usw. Geborgenheit, Anerkennung, Zuneigung und Liebe dürfen nicht zu verstaubten Begriffen werden. Sie sind die *tauglichsten Faktoren* zur Vorbeugung und Immunisierung Jugendlicher vor Gewaltszenen. Unsere Schule, unsere Familien dürfen nicht durch *falsch verstandene Individualisierungstendenzen* zersetzt werden.

Möglichkeiten zur Verarbeitung

Nicht nur mit Gesprächen können emotionale Erlebnisse verarbeitet werden. Im Unterricht oder zu Hause lassen sich Gewaltdarstellungen etwa umsetzen mit Malen und Zeichnen (Fingerfarben), durch Verarbeitung von Erlebnissen in Spielszenen (TZT = themenzentriertes Theater), mit Bewegung (Sport), mit der Produktion eines Gruselhörspiels oder eines eigenen Brutalofilms. Es wäre eine Illusion zu glauben, mit einer Medienstunde, die wenn möglich von einem Experten erteilt wird, sei das Brutaloproblem bei Schülern gelöst. Die Schule wird ohnehin überlastet durch zahlreiche Zusatzanliegen. Jedes neue Problem ist mit Forderungen gepaart. Es besteht die Gefahr, dass die Schule zum «Abfallkübel von allen unbewältigten Umweltproblemen» verkommt (Verkehrstote – Verkehrsunterricht, Haltungsschäden – tägliche Turnstunde, Umweltzerstörung – Ökologie, Stimmabstinenz – Staatskunde, ferner Sexualekunde, Informatik, Fremdsprachen usw.).

Das Thema «Gewalt am Bildschirm» braucht jedoch *keine zusätzliche Medienstunde*, kein neues Fach. Das Thema «Gewalt am Bildschirm» kann *interdisziplinär* vernetzt werden in verschiedensten Fächern (Deutsch, Zeichnen, Musik usw.). Bei zahlreichen Unterrichtsfächern haben Lehrer Gelegenheit, die *Filmsprache* zu analysieren. Jeder Lehrer kann den Schülern die Wirkung der Musik, der Geräusche oder der Wortwahl in unterschiedlichsten Fächern transparent machen. In den meisten Stunden ist es möglich, Schüler zu sensibilisieren, das heisst die eigenen Gefühle wahrzunehmen. Den negativen Auswirkungen von Brutalos kann man



«Ich will doch sehen, ob ich dem verfluchten Buben keine Zuneigung zu mir beibringen kann.»

(Karikatur aus der Mitte des 19. Jahrhunderts)

Lehrer und Brutalo-Videos: Fragen stellen und handeln

Ist die sadistische Zerstückelungslust, wie sie in Brutalos zum Ausdruck kommt, bloss eine Urbedingtheit des Menschen in modernem Gewande? Oder steckt mehr dahinter? Was können Lehrer und Erzieher konkret tun? Der Reallehrer und Medienpädagoge **MARCUS KNILL** (Uhwiesen) hält dazu an, Fragen zu stellen (statt vorschnelle Aburteilungen vorzunehmen). Er zeigt aber auch Handlungsmöglichkeiten auf, welche über blossen Medienunterricht und Verbote hinausreichen.

Kommunikation und Teamfähigkeit

Gute Teams können mit Gegensätzen umgehen

Die Teamarbeit scheitert vielfach deshalb, weil sich die Teammitglieder der Paradoxien (Gegensätze) und der damit verbundenen Spannungsfelder meist nicht bewusst sind. Die Qualität eines Teams kann daran gemessen werden, wie es mit Paradoxien umgehen kann.



Marcus Knill,
Kommunikations-
berater

Andererseits darf die Existenz der Gruppe nicht gefährdet werden. Das Team ist auf die Loyalität jedes Gruppenmitgliedes angewiesen. Es gilt deshalb, eine Balance zu finden zwischen starker Einzelperson und Gruppenidentität.

*K. K. Smith und D. N. Berg haben den Ansatzpunkt Paradoxität von Gruppen beleuchtet: «A paradoxical conception of group dynamics in Human Relati-

3. Gegensatz

Bedürfnis nach Stabilität
«konservative Haltung»

Bedürfnis nach Veränderung
«Kreativität», «Innovation»

In jedem Team besteht ein Bedürfnis nach Stabilität. Veränderung bedeutet stets, die Stabilität zu verlassen. Die Angst, etwas aufgeben zu müssen (Angst vor Zerstörung, Destruktion) behindert in allen Bereichen das Bedürfnis nach Veränderung. Innovationsträger, Kritiker werden auch in Teams vor schnell zu unliebsamen «Störenfrieden».

Die innovativen Teammitglieder andererseits bezeichnen die Bewahrer gerne als «Konservative», als «Bremser» oder «Verhinderer». Ein Team muss deshalb darauf bedacht bleiben, dass es nicht

Jede Gruppe, jedes Team hat zwar viel

Wer mit Menschen zu tun hat, muss sich mit Kommunikation und Medien befassen

□ von Marcus Knill

Der Autor dieses Beitrages verfügt über eine langjährige Erfahrung als Coach für Medienauftritte und als Kommunikationsberater. Immer häufiger werden Spitäler, Verwaltungskader und Kaderärzte mit Fragen von Medienleuten konfrontiert. Es gilt künftig, einen professionellen, unverkrampften, offenen und ehrlichen Dialog mit der Öffentlichkeit zu pflegen. Marcus Knill hat für SPITAL MANAGEMENT eine Art Medienratgeber zusammengestellt.

Wenige Führungskräfte sind sich bewusst, dass 90 Prozent ihrer Tätigkeit in irgend-

nicht schlüssig, welches Verhalten bei überraschenden Anfragen angebracht oder richtig ist. Die Frage muss in einer solchen Situation lauten: Darf ich Auskunft geben? Soll ich den Pressesprecher beiziehen oder muss/soll ich die Auskunft verweigern? Kann ich mit einer Notlüge den Schwarzen Peter weitergeben? Dieses Verhalten ist verständlich, denn niemand will sich ungeschickt zeigen oder Fehlinformationen weitergeben. Ein Spital, das nicht über ein Medien-Konzept verfügt, könnte früher oder später unangenehme Schlagzeilen machen. Wir wollen uns hier nicht auf solche Konzepte konzentrieren; wichtig bei dieser Thematik ist jedoch die Frage, wer

Wie müssen sich nun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gegenüber Medienleuten verhalten? Selbstverständlich müssen auskunftsberechtigte Leuten angemessen geschult werden, am besten mit praktischen Übungen. Obwohl es im Bereich Medien-Power eine Überfülle an theoretischen Ratschlägen gibt, sollen hier einige wichtige Punkte genannt werden. Die folgenden Hinweise basieren auf meinen eigenen Erkenntnissen aus der Beratertätigkeit in Studios, Seminarien und nachträglichen Analysen.

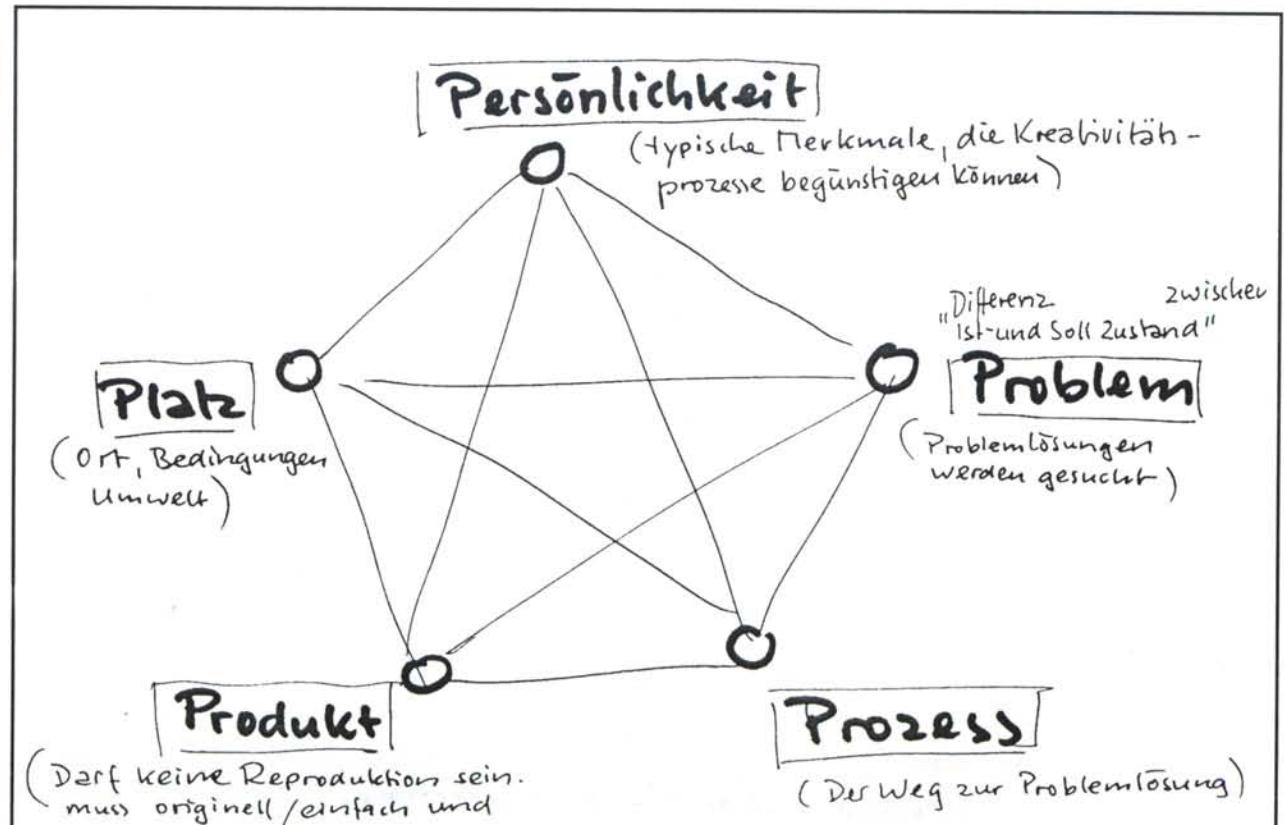
1. Sie müssen Ihre wesentliche Aussage kennen, bedenken und entsprechend vermitteln können. Der Sender muss seine

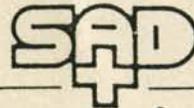
BRENNPUNKT

Kommunikation und Kreativität: Das wunderbare Zusammenspiel

□ *Zusammengestellt von Marcus Knill, bearbeitet von Angelika Ramer*

Das Phänomen der Kreativität spielt für die Kommunikation eine grosse Rolle. Mit kreativen Prozessen zum Beispiel wollen wir Probleme lösen, die Differenz zwischen Ist- und Sollzustand aufheben. Aber wie geschieht das konkret und in der Praxis? Wie können die Möglichkeiten des genialen Einfalles, des Geistesblitzes für die Kommunikation genutzt werden? Im folgenden Beitrag werden entscheidende Faktoren des kreativen Vorganges erläutert und in einen Zusammenhang mit Kommunikation gestellt.





Schweizerische Arbeitsgemeinschaft für Demokratie

Kontrolle über die Kontrolleure

MARCUS KNILL
MEDIENPÄDAGOGE

Während des Golfkrieges zeigte sich mit aller Deutlichkeit, dass die Medien ein Machtfaktor sind. Die Berichterstattung wurde zensuriert, der Informationsfluss gesteuert. Die Rolle der Medien als vierte Gewalt und letzte Instanz hält der Autor für problematisch. Er fordert einen vom Volk direkt gewählten Medienrat, der für eine ausgewogene Personalpolitik sorgt.

Fernsehen (10 vor 10) mit dem Beitrag im Deutschen Fernsehen vergleichen konnte, sah zwei völlig unterschiedliche Aussagen. Welche Konsumenten machen Quervergleiche? Wohl die wenigsten.

Da bei den Printmedien Vergleiche besser möglich sind und die Konkurrenz dort recht gut spielt, lohnt es sich, den Problembereich Macht und Medien an dieser Stelle auf Radio und Fernsehen zu beschränken. Hinsichtlich Wirkung und Beeinflussungsfaktoren im Ton- und Bildbereich ist ein interessantes Phänomen festzustellen: Die Mitarbeiter, die allein über Auswahl der Teilnehmer, über Themen, Schnitt, Moderation, Kommentar bestimmen können (Selektion als Machtfaktor), spielen zwar diese bevorzugte Positionen gerne herunter. Wenn jedoch Aussenstehende den Versuch wagen, an dieser Macht teilzunehmen, hagelt es Proteste. Plötzlich ist die Rede von unzumutbarer Be-

tarnten, Medien als letzte Instanz? Bösartige Aussprüche wie: «Wir brauchen keine Geheimarmee, wir haben ja die Medien», aber auch Begriffe wie «Medienpriester» und «Mediokratie» (wenige Mitarbeiter bestimmen über die Mehrheit) gipfeln in der Frage: Wer kontrolliert eigentlich die Kontrolleure?

Am 21. Januar 1991 ging Privatdozent Dr. Christian Doelker in seiner Antrittsvorlesung an der Universität Zürich zum Thema «Medienpädagogik und Vierte Gewalt» ebenfalls dieser Frage nach: Den Ausführungen war zu entnehmen, dass Parlamentarier nicht die geeignetsten Kontrolleure der Kontrolleure sein können. Weshalb? Politiker sind zu abhängig von den Medien und sind zu sehr auf die Gunst der Mitarbeiter angewiesen. Wer will schon vor Mikrofon und Kamera ausgeklammert werden? Beste Kontrolle wäre die Selbstkontrolle, d. h., die Medien könnten sich selbst

U... Regierung und Justiz die vierte Machtinstanz sind, über diese Frage ist schon viel geschrieben worden. Wer mit den Medienmitarbeitern über dieses Problem diskutiert, merkt bald, wie komplex und umstritten das Thema ist. Dass Medien ein wichtiger Machtfaktor sind, beweist der stete Kampf um Bilder und Mikrofon. Nicht nur vor Krisen, auch während Revolutionen und Konflikten spielen die Medien eine zentrale Rolle. Diktatoren und Machthaber wissen um die Macht der Medien. Zweiter Weltkrieg, Vietnamkrieg, Rumänien, Polen, Litauen, China: Die Medien beeinflussten die Stimmung. Radio- und Fernsehstudios wurden umkämpft, wurden als erstes besetzt, waren Einsatzzentralen.

Im Zusammenhang mit den jüngsten Berichterstattungen im Golfkrieg lebte die Diskussion um die Macht der Medien erneut auf. Es hiess: Beim Vietnamkrieg sei der Krieg am Bildschirm, d. h. via Berichterstattungen verloren worden. Damals blieben die dokumentierten Massaker und die aufrüttelnden Reportagen nicht ohne Folgen. Im Golfkrieg scheinen nun beide Parteien erkannt zu ha-

Medien gewinnen konnte. Das Machtmittel Medien wird nun professioneller eingesetzt. Husseins Medienauftritte (mit Kindern und die perfekt inszenierten Aufnahmen) wie auch der angeblich live übertragene Krieg («Videokrieg» des CNN) machen uns deutlich: Der Bildschirm bildet nicht die Wirklichkeit ab. Wer die Produktion steuern kann, ist im Vorteil. Den Konsumenten – aber auch Journalisten – fiel es sehr schwer, sich ein realistisches Bild der Situation am Golf zu verschaffen.

- Was ist Propaganda?
- Was wurde zensuriert?
- Was ist Manipulation, Desinformation, Lüge oder Gerücht?
- Was wird beschönigt?
- Was ist im Interesse der Geheimhaltung lediglich «kontrollierte Information»?

Sachverhalte können nicht verifiziert werden. Wer sich die Mühe nimmt zu Quervergleichen, kann laufend feststellen, wie nämlich Bildmaterial unterschiedlich gewertet, kommentiert und geschnitten wird. Wer beispielsweise die Aufnahmen der bombardierten Milchpulverfabrik im Irak vom 1. Februar 1991 im Schweizer

Einflussung. Eigenartigerweise beeinflusst nur der «Gegner». Beim Vietnamkrieg hätte kein Pazifist geschrieben: «Stellt Euch vor, es gibt Krieg und der Fernseher geht kaputt», so wie es nach den CNN-Reportagen im Golfkrieg geheissen hat.

Aussenstehende werden das Gefühl nicht los, es gehe um ein Seilziehen am Schnittplatz um Auswahl und um die Macht am Bildschirm. Jeder möchte «seine» bevorzugten Bilder und «seine» Leichen haben. Letztlich geht es immer wieder darum:

- Die Macht senden zu dürfen.
- Die Macht auszuwählen.
- Die Macht zu beeinflussen.

Die Machtposition der Medienmitarbeiter zeigt sich im Umgang der Medien mit den Mächtigen der Gesellschaft, aber auch durch das Buhlen der Mächtigen um die Gunst der Medienmitarbeiter. Oft sind oder spielen die Medien oberste Kontrollinstanz im Staat. Die Parlamentarische Untersuchungskommission sah beispielsweise in der Geheimorganisation P 27 eine sinnvolle Sache bei Bedrohungen. Tatsächlich waren es die Medien, die sich über die PUK II hinwegsetzen konnten und die P 27 ent-

kontrollieren. Dabei gilt es zu berücksichtigen:

Einmal spielt jeder, der Macht ausübt, seine Machtmöglichkeiten allzu gerne hinunter. Zudem müsste bei der Selbstkontrolle auch die Fluktuation der Medienmitarbeiter angemessen mitberücksichtigt werden. Die Querverbindungen, die Zusammenarbeit, die Mitwirkung an verschiedenen Medien und verschiedenen Sendegeräten («Filz») wurde bei den Medien nie thematisiert, so wie es bei der Politik oder Wirtschaft üblich ist. Weshalb diese Ausklammerung? Bei den Medien wäre eine Gewaltentrennung wünschenswert. Doch: Durch den «Filz» kommt es aber statt dessen eher zur gemeinsamen Gewaltenteilung (Gewaltaufteilung).

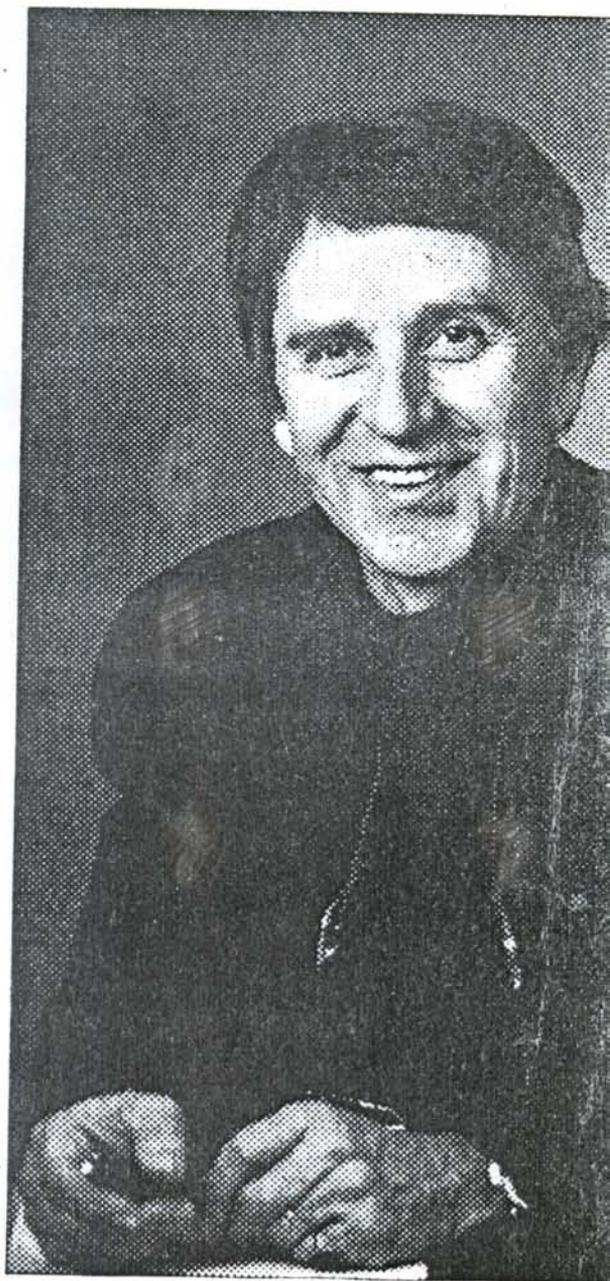
Bei Radio und Fernsehen fehlt zurzeit noch eine unabhängige Instanz, die kontrollieren kann und mit entsprechenden Kompetenzen versehen ist. Dasselbe gilt für die Trägerschaft (Radio- und Fernsehgenossenschaften). Wenn wir die Programmfreiheit und die Vielfalt der Meinungen gewahrt haben wollen, steht und fällt das Problem mit der pluralistischen Struktur (Gesinnung) der Mitar-

Kleine Bemerkung – grosse Wirkung

◆ Marcus Knill *
zur Holocaustdebatte

Ein nur beiläufig hingeworfenes Wort kann folgenswer sein. Die Aussage des Bundespräsidenten Delamuraz am Jahresende 1996 in einem Interview über die Geldforderung der Naziopfer veranschaulichte uns, welche Reaktionen das Reizwort «Lösegelderpressung» bewirkt. Es kam zu einem Riesenwirbel in der Medienlandschaft, selbst auf internationaler und politischer Ebene.

Dass Wörter ernst genommen werden müssen, machte uns auch das jüngste Beispiel in der Fernsehsendung «Arena» deutlich. Studers Andeutungen zum «Aktenvernichtungsverhinderer Meili» (er habe aus unredlichen Gründen gehandelt); diese Aussage wird möglicherweise auch noch ein grösseres Nachspiel haben. Es sei denn, die unbegründete Vermutung lässt sich konkret belegen. Tagtäglich erleben wir es in der Alltagskommunikation: Worte werden



Marcus Knill

hinsichtlich Sprachgebrauch

Auch bei Lehrern braucht es eine Qualifikation

♦ Marcus Knill* zur Beurteilung von Lehrkräften

Die Qualifikation der Lehrkräfte wird früher oder später überall in irgendeiner Art durchgesetzt werden. Bei der Realisierung der verschiedenen Modelle gilt es nun, die wichtigsten bewährten Erkenntnisse aus der Praxis zu berücksichtigen. Zwei wichtige Vorbemerkungen: Im allgemeinen sind wir uns viel zuwenig bewusst, wie wichtig die Arbeit der Lehrkräfte auf allen Stufen ist. Die Qualität dieser wichtigen Ausbildungstätigkeit darf durch kein neues Verfahren beeinträchtigt werden. Jedes Verfahren muss unsere Schulen zusätzlich verbessern. Die zweite Vorbemerkung: Wer mit verschiedenen Berufsgruppen in der Erwachsenenbildung arbeitet, kann feststellen, dass Lehrkräfte besondere Probleme haben mit Kritik, auch mit der Selbstkritik. Dies hat nichts mit den Personen an sich zu tun, sondern mit den besonderen Umständen. Lehrerinnen und Lehrer sind vorwiegend in der Situation von Kritisierenden. In Weiterbildungskursen sagen sie es offen: «Wenn wir kritisiert werden, dann ist die Kritik meist mit Angriff verbunden (Elternabende, Behörden, Kollegen und von den Jugendlichen).»

Professionelles Beurteilen beginnt mit Selbstbeurteilung

Im Grunde genommen sollte jede Kritik bei der Selbstbeurteilung ansetzen. In der Regel weiss der Befragte bei seiner Stellungnahme bereits sehr gut,

was nicht gut lief. Das übliche Beurteilungsmodell beginnt jedoch ohne Selbstbeurteilung. Die Kritiker nennen zuerst das, was ihnen gefallen hat, und zählen dann alles auf, was mangelhaft war: «Der Beurteilte rechtfertigt sich, sucht Ausflüchte und Begründungen, die Einsicht, sein Tun zu optimieren, fehlt. Über die Selbstbeurteilung hingegen kommt es zur Einsicht und zur Motivation, noch besser zu werden.

Selbstverständlich funktionieren Selbstbeurteilungsprozesse besser, wenn vorgängig die Selbstkritikfähigkeit entwickelt, vielleicht schon in der Grundausbildung gefördert wird. Erst nach der zwingenden Phase der Selbstbeurteilung folgt die Suche nach Mängeln im blinden Fleck.

Bei jedem zielorientierten Arbeiten sollte das gesteckte Ziel erreicht werden. Voraussetzung ist, dass das, was erreicht werden soll, klar definiert ist. Führen bedeutet auch: motivieren, mitunter auch fordern. (Das Ziel muss erreicht werden.) Wer ein Projekt beurteilen muss, könnte ohne weiteres den Erreichbarkeitsfaktor überprüfen. Leider wird sehr oft der Satz «Störungen haben Vorrang» so uminterpretiert, dass bei kleinsten Störungen das Ziel nicht mehr erreicht wird. Störungen werden gleichsam als Themenfeld «Verweilraum» benutzt; anstatt den Konflikt ernst zu nehmen und allenfalls über ein Konfliktlösungsverfahren doch noch das Ziel zu erreichen.

Jene Lehrerin, die im Anschluss an eine Deutschstunde erklärte, sie habe absichtlich kein Lernziel notiert, weil sie

mit freien Assoziationen spielen wollte (mit bewusstem Improvisieren); auch diese Lehrerin hätte dieses Ziel notieren können: «Assoziationen entwickeln. Das Improvisieren erleben am Stoff XY. Erkenntnisse sammeln».

Klare Lernzielformulierungen sind ein Muss und lassen sich überprüfen. Beurteilende und Beurteiler müssen jedoch die Begriffe «Ziele», «Inhalte», «Methoden» klar definieren und klären.

Das Schulklima wird als Musterbeispiel aufgeführt, um zu zeigen, dass es nicht messbar ist und das Urteil stets subjektiv gefärbt bleibt. Es trifft tatsächlich zu: Das Schulklima kann nicht nur eine Einzelperson verbindlich beurteilen. Erst die Summe vieler subjektiver Eindrücke bringt eine Annäherung an ein objektiveres Urteil. Jede Person nimmt das als Wahrheit an, was sie für wahr nimmt (Wahrnehmung) analog wie bei der «Falschnehmung». Um ein Schulklima zu beurteilen, bedarf es deshalb zahlreicher «Spiegel». Spiegel können aber auch zum Bewusstmachen von anspruchsvollen Sachverhalten nützlich sein:

- die Selbstbeurteilung (die Selbst-Bespiegelung der Lehrperson)
- die Schüler oder Studenten als Spiegel (Beurteilung von unten)
- die Eltern als indirekter Spiegel
- der «Hofnarr» als Spiegel (Inspektor, Visitor, Experte, Berater, Supervisor, Coach)
- das Team als Spiegel (Kollegium, Teammitglieder)
- die Behörde als Spiegel (Rektorat, Schulrat, Schulbehörde, Schul-

pflege, Schulreferat, Schulleiter, Berater, Mentor usw.)

- Evtl. eine unabhängige «fremde» Lehrperson könnte als Spiegel genutzt werden.

Durch das Erfassen vieler subjektiver Urteile lässt sich immerhin ein Gesamtbild erahnen. Selbstverständlich ist in diesem Bereich eine Punktierung recht schwierig.

Allmählich betrachten die meisten Berufsgruppen die permanente Weiterbildung als Selbstverständlichkeit. Wer nach der Grundausbildung glaubt, auf eine Weiterbildung verzichten zu können, der müsste eigentlich diskussionslos eine Lohnneinbusse in Kauf nehmen. Es geht hier nicht um Diskussionen wie: Weiterausbildung während der Arbeitszeit oder in der Freizeit; es geht auch nicht um die Angst vor dem Horten von Eintragungen im Testatheft. Es geht lediglich um ein bestimmtes Plansoll, das jede Lehrkraft erfüllt haben muss, sei es mit anerkannten Tagungen, Seminarien, Lehrerfortbildungskursen, Volkshochschulveranstaltungen usw. Wenn gleich «Seminarjäger» nicht unbedingt bessere Lehrkräfte sein müssen, so dürfte doch behauptet werden: Wer nicht an sich arbeitet, wer stehenbleibt in der Weiterbildung, wird letztlich für eine Schule immer weniger wert.

Die kommunikative und soziale Kompetenz ist etwas vom Wichtigsten beim Unterrichten und Lehren. Vieles wäre recht konkret messbar. Doch bedarf es in diesem Bereich einer Fachperson. Analog wie zu didaktischen

Fragen. Denkbar sind unter anderem folgende Beobachtungspunkte:

- Stimmung (Stimme)/Ton
- Kommunikationsprozesse monologisch/dialogisch?
- gegenseitige Umgangsformen (gegenseitiges Respektieren / Beleidigungen / Sprachebene)
- Umgang mit Konflikten
- Verständlichkeit (Einfachheit/Struktur / Kürze / Stimulanz)
- Augenkontakt
- Veranschaulichungen
- Kontakte mit Eltern (Hausbesuche/ Elternabende / Sprechstunden)
- Teamverhalten

Wohlwissend, dass bei der Lehrerbeurteilung bereits unzählige fertig ausgearbeitete Beurteilungsmodelle vorhanden sind, will dieser Beitrag Mut machen zur Überprüfung des gewählten Beurteilungsverfahrens. Die Beurteilung von Ärzten, Theologen, Sozialarbeitern, Therapeuten, Künstlern und Lehrkräften ist nicht einfach und wird nie einfach bleiben. Es spielt bei diesen Berufen eine grosse Rolle, wer beurteilt und wie Beurteiler ausgebildet werden. Bestimmt lohnt sich auch, neue Ansatzpunkte im Bereich Verhaltensverbesserung via Bonussysteme zu suchen. Wenn jedoch die Ausbildung eine Investition ist, müsste sich der Aufwand später irgendwann wieder auszahlen. Notwendig sind deshalb ebenfalls brauchbare Beurteilungskriterien der Lehrbeurteiler. Die Beurteilung der Beurteiler wäre jedoch ein neues Kapitel.

* Marcus Knill (Uhwesen) war in verschiedenen Lehrfunktionen tätig und ist heute als Kommunikationsberater und -trainer tätig.

Kritikgespräche führen - aber wie?

Kritikgespräche führen gerne zu langwierigen Konflikten. Beim Kontrollieren – Beurteilen – Kritisieren ist das «Wie geredet wird» ausschlaggebend.

VON MARCUS KNILL

Zu den Kontrollkonflikten (nach Prof. Dr. G. Steiner - Institut für Psychologie, Universität Basel) werden die Selbstwirksamkeitserwartungen vorab durch folgende Mängel im Bereich Fremdeinschätzung (Fremdbeurteilung) beeinträchtigt:

- Ungerechtfertigte oder inkompetente Kritik.
- Kognitive Interpretation der Kritik oder Anerkennung.
- Persönliche Abwertung (Demontage).
- Zu pauschale, einseitige Kritik.
- Intransparente Qualifikationskriterien (sind nicht durchschaubar).
- Willkür der Beurteilung.

Worte provozieren

Ob wir es wahrhaben wollen oder nicht: Bestimmte Formulierungen erzeugen unnötigen Widerstand. Der Konflikt ist vorprogrammiert. Zwangsläufig werden negative Reaktionen ausgelöst.

Vermeiden wir absolute Begriffe wie:

«zweifellos, «sicher»

Formulieren wir offener:

– «Aus diesem oder jenem Grunde denke ich...»

– «Ich nehme an, dass es ... (so oder so ist)»

– «Ich stelle mir vor...»

Das Wort «aber» ist für viele zu negativ belegt:

«Aber» ist nicht zuletzt deshalb destruktiv, weil jede Kritik (schon bei Kleinkindern) stets mit dem Wort «aber» eingeleitet wurde.

«Du hast fleissig gearbeitet, aber das Zimmer solltest du besser aufräumen.»

Das Wort «aber» regiert zudem oft

Haben Sie das auch schon erlebt, liebe aktuell Leserinnen und Leser? Eine Kritik aus heiterem Himmel, völlig unerwartet, einfach so dahingeworfen. Ein roter Kopf und Schweissausbrüche sind das Resultat. Mit eingezogenem Schwanz zieht man verletzt von dannen und kann das soeben Gehörte gar nicht fassen. Positive Kritik ist immer auch eine Chance, Dinge zu verändern, etwas in Fluss zu bringen. Sind Sie fähig Kritik zu empfangen, aber auch positive, aufbauende Kritik an einen Mitmenschen weiterzugeben? Kommunikationsberater Marcus Knill gibt uns wertvolle Tipps, die wir uns alle zu Herzen nehmen sollten für einen kompetenten Umgang mit Konflikten.

Christian Amsler, Leiter Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung des Kantons Schaffhausen

die vorhergegangene Aussage «das ist wahr, aber»
Es gibt Möglichkeiten, das Wort «aber» bewusst zu umgehen. So können wir es zum Beispiel durch das Wort «und» ersetzen. «Das und das finde ich ebenfalls und ...». Oder wir ersetzen das Wort «aber» mit Abfangformulierungen. Hier einige Beispiele:

Ja–Aber... (Abfangformulierungen)
Ich kann Ihre Auffassung verstehen, indessen...

Diese Meinung habe ich schon öfters gehört, indessen...

Das kann man wohl sagen, man muss jedoch berücksichtigen...

Ich verstehe, dass Sie zu diesem Schluss gekommen sind, allerdings...

Sie überlegen fachmännisch, dennoch ist zu bedenken...

Ihr Einwand ist verständlich, in der Praxis allerdings...

Statt Widerstand – flexibel bleiben

Es ist durchaus möglich, so zu kommunizieren, dass andere offen und interessiert reagieren. Dies ist möglich, ohne die eigene Position zu verleugnen.

Zustimmungstechniken helfen weiter, denn sie provozieren nicht.

Es geht darum, die Meinung des Widersachers zu respektieren, um gleichzeitig das zu vermitteln, was Sie für richtig halten. Beim Wort «aber» stellten wir fest, dass es den Standpunkt des Gegenübers abwertet. Mit einer Zustimmung (und sei es nur in einem Teilbereich) schaffen wir eine Verbindung und lenken das Gespräch ohne hemmende Widerstände.

(Ich akzeptiere die Stimmung des Widersachers, seine Gefühle.)

Angenommen, jemand sagt zu Ihnen:

«Das stimmt ganz und gar nicht» und Sie entgegnen «Doch das stimmt. Ich irre mich nicht.»
Zwangsläufig werden sich die Fronten verhärten. Sie könnten jedoch auch flexibel reagieren, zum Beispiel:

«Ich respektiere Ihre Haltung und ich glaube, wenn Sie meinen Standpunkt anhören, werden Sie vielleicht anders denken.»

Wir haben gesehen, wir akzeptieren zwar die Gefühle des Partners, aber nicht den Inhalt seiner Aussage.

Gibt es Wege und Vorgehensweisen, die keinen Widerstand wecken?

Fragen statt sagen.

Fragen können öffnen. Fragen signalisieren auch Interesse. «Was möchten Sie verändern?» oder «Wie wollen Sie das Problem angehen?» Durch gezieltes Fragen wechseln wir vom Problem zu den Lösungsansätzen. Es lohnt sich, diese Technik zur Gewohnheit zu machen.

Vermeiden Sie das «Warum»; Verwenden Sie das Fragewort WIE?

Die Begründung ist einfach: «Warum»-Einleitungen führen in der Regel zu Rechtfertigungen, Ausflüchten oder billigen Entschuldigungen. Mit dem «Wie» kommen wir weiter, in Richtung «Verbesserung der unbefriedigenden Situation».

Anstatt: Warum war die Arbeit nicht zeitgerecht erledigt worden?
Besser: Wie kann die Arbeit künftig zeitgerecht erledigt werden? (Welche Veränderungen sind notwendig?)

Fehlerhafte Fragestellungen zementieren Konfliktsituationen
Nachfolgende «Negativ-Beispiele» sind aufschlussreich:

Fehlerhafte Fragestellung (bitte vermeiden!)

- aufdringlich: «Haben Sie nicht selbst das Gefühl, dass Sie auf dem falschen Weg sind?»
- kompliziert: «Wenn Sie in Anbetracht der Tatsache, dass... im Hinblick auf den Umstand die Erfahrung anderer in den Wind schlagen, so geben Sie mir sicher Recht, dass...?»
- andere abwerten: «Wie konnten Sie damals eine so veraltete Einrichtung anschaffen?»
- andere für dumm verkaufen: «Das begreife ich nicht. Wie kann man nur heute so etwas tun?»
- brüskierend: «Da hat doch bei

Ihnen einer einen Mist gebaut. Oder wollen Sie dies leugnen?»

Gesprächshindernisse verunmöglichen flexible Kommunikationssituationen, deshalb: Gesprächshindernisse beseitigen!

Beseitigen Sie deshalb folgende Hindernisse:

- Zeitmangel
- Stress
- Angst
- Vorurteile
- Monologe

Lassen wir den Beurteilten sich selbst beurteilen.

Es ist erstaunlich, wie selbstkritischfähig die meisten Menschen sind. Obwohl es auch uneinsichtige, blinde «dumpfe» Mitbürger geben kann, dürfen wir davon

ausgehen, dass unerwartet viele Menschen die eigenen Mängel selbst erkennen. Selbsterkenntnis ist und bleibt der schnellste Weg zur Besserung fragwürdiger Situationen.

Fazit:

Konflikte sind Chancen. Allzuoft vermeiden wir Konflikte (durch Ausweichen), auch dort, wo sie ausgetragen werden sollten. Wir klammern allzu gerne die Emotionen aus; lassen uns dann von unerwarteten Emotionen überschwemmen und vom Ziel abbringen. Wenn wir die eigenen Konflikte, Auseinandersetzungen mit Partnern oder zwischen Gruppen meistern wollen, so gilt es, gewisse Spielregeln zu beachten. Brücken dürfen bei Kommunikationsprozessen nie abgebrochen werden. Wohlwollen und Höflichkeit sind die wichtigsten Voraussetzungen für eine taugliche Streitkultur im Beruf und Alltag.

Übersicht über die Konfliktarten

SINN-Konflikte

«Hat doch alles keinen Sinn mehr» deshalb: Informieren, Sinn geben

MOTIV-Konflikte

«Soll ich das oder jenes tun?» deshalb: Weniger Auswahlmöglichkeiten anbieten, dafür Entscheidungshilfen

KONTROLL-Konflikte

«Ich werde kontrolliert. Ich kann nicht tun und lassen, was ich will» deshalb: Selbstkontrolle, Selbstbeurteilungsfähigkeit fördern, Mitbestimmung

ATTRIBUTIONS-Konflikte

«ich werde für etwas verantwortlich gemacht, für das ich nicht verantwortlich bin» deshalb: Verantwortlichkeiten (Pflichtenhefte) bereinigen. Führen an langer Leine: «Auftragstaktik»

KONSERVIERUNGS-Konflikte

«Das haben wir immer so gemacht» deshalb: Nicht zu viel und zu

schnell ändern (schrittweise). Nur Neues einführen, wenn sich Veränderung aufdrängt, wenn Einsicht geweckt ist

Konflikte konstruktiv lösen - aber wie?

Nachfolgend in geraffter Form einige Tips und Regeln zur Konfliktbewältigung im Alltag. Es gibt verschiedene Modelle von Konfliktlösemethoden. Unumstritten sind folgende Erkenntnisse:

Konfliktlösemethoden: (Streiten kann gelernt werden)

1. Schritt: Konfliktwahrnehmung
Problem erkennen «Istzustand»
Fakten sammeln, Bedürfnisse, Interessen präzise formulieren
Eigenes Problem formulieren

2. Schritt: Konfliktursachen?
Bedürfnisse und Interessen des Partners registrieren, wiederholen (klären, ob man die Situation richtig verstanden hat). Aber: Ohne Wertung! **Was sagt mein Gegenüber?**

3. Schritt: Konflikt einschätzen
Ursachen zusammentragen
Warum besteht der Konflikt? (Gründe?)

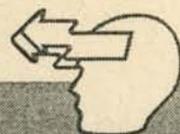
4. Schritt: Konfliktstrategien?
Wir suchen gemeinsam nach Lösungsmöglichkeiten «Sollzustand». (Vorschläge, Varianten?)
Lösungsmöglichkeiten

5. Schritt: Entscheidung
Klare Abmachungen treffen.
Klären, ob Partner einverstanden ist mit der Variante (evtl. Situation klären). Vereinbarungen präzise wiederholen. Konkrete Massnahmen festlegen.

Es gibt bewährte Regeln, um Konflikte zu bewältigen

In der Ichform reden

Die eigene Meinung ist für mich wahr (das weiss ich am besten).
«Ich finde...»Ich bin der Meinung»
Übung: Den ganzen Tag darauf achten, wann ich andere festlege:



Weiterbildung

«Sie sind immer...», «Sie wollen»

Keine Beschuldigungen

Vermeiden Sie Vorwürfe, Schuldzuweisungen. Beschuldigungen verhärten nur die gespannte Situation. Falls Sie mit alten Vorwürfen belastet werden; wehren Sie sich: «Das steht jetzt nicht zur Diskussion...»

Partner ausreden lassen, nicht unterbrechen

Vorteile: Ich erhalte zusätzliche, wichtige Informationen. Ich versuche den anderen Standpunkt ganz mitzuverfolgen (Zusammenhang ist vielleicht wichtig). Der Sprecher kann Spannungen abbauen. Sich ausdrücken können heisst: Druck «ausdrücken». Druck abbauen. Ich kann Problem überdenken (Zeit gewinnen)

Gegenüber anschauen

Gegenüber direkt ansprechen
Der Angesprochene merkt: «Ich bin gemeint.» «Der Sprecher nimmt mich ernst».

Beim Thema bleiben

Zuerst gilt es, das aktuelle Problem zu lösen, bevor ein neues Thema angegangen wird. Lassen Sie nicht zu, dass von einem Thema zum anderen gesprungen wird.

Siehe auch Rhetorik-Seminar am 25. April im Klostersgut Paradies auf unserer Seminar-Seite 13



Marcus Knill aus Uhwiesen ZH arbeitet seit Jahren als Kommunikationsberater und Coach. Er führt in der ganzen Schweiz Seminare durch und wird oft für Einzelcoachings engagiert oder als Berater in schwierigen Situationen beigezogen. Marcus Knill hat z.B. die Sportler medienmässig auf die Olympiade 1998 in Nagano hin trainiert. Er ist Autor verschiedener Publikationen im Kommunikationsbereich.

Kontrollieren – Beurteilen – Kritisieren – aber wie?

Gedanken zur Qualifikation von Lehrkräften

Die Auseinandersetzung im Zusammenhang mit dem heiklen Thema Leistungslohn – Mitarbeiterbeurteilung bei Lehrern. Nachfolgend eine persönliche Standortbestimmung aus der Sicht eines Kommunikationsberaters und Lehrerfortbildners mit eigener Unterrichtserfahrung als Reallehrer. Es geht um Fragen, wie:

Welche Aspekte dürfen bei diesem vielschichtigen Thema keinesfalls ausgeklammert bleiben?

Welche Erkenntnisse sind allgemein unumstritten?

Qualifikationsgespräche dürfen nur durch kompetente und fachgerecht ausgebildete Beurteiler durchgeführt werden

Lehrkräftebeurteiler sind gut auszubilden. Zu den Ausbildungsinhalten gehören: – Kommunikation – Psychologie – Förderung der sozialen Kompetenz – Feedbackverfahren – Kontrollieren, aber wie? – Selbstbeurteilung – Fragetechnik – Gesprächssteuerung (bewusste und unbewusste Steuerung) – Wahrnehmungspsychologie – Positives Verstärken – Wie beurteile ich richtig? – Kontrollarten.

Kritik und Folge der Kritik

risch) – prognostische Beurteilung (auf die Zukunft ausgerichtet) müssten eigentlich allen Betroffenen geläufig sein.

– Zu den Kontrollkonflikten (nach Prof. Dr. G. Steiner – Institut für Psychologie, Uni Basel) Selbstwirksamkeitserwartungen werden massiv durch Fremdeinschätzung/Fremdbeurteilung beeinträchtigt oder blockiert. Beispielsweise durch: 1. Ungegründete evtl. inkompetente Kritik. 2. Kognitive Interpretation jeder Kritik und jeder Anerkennung. 3. Persönliche Abwertung/Demontage. 4. Lob und Kritik zu pauschal, zu einseitig. 5. Qualifikationskriterien sind intransparent. 6. Persönliche Defizite werden als Anlagen attribuiert. 7. Unvorhersehbarkeit von Lob und Kritik (Willkür der Beurteilung) usw.

Grundsätzliches

Im NZZ Artikel vom 29.11.1990 betont Prof. Dr. R. Dubs zum Thema Qualifikation und Leistungslohn für Lehrer:

– wichtig ist die Freiwilligkeit. Qualifikationsgespräche erfordern die innere Zustimmung der Betroffenen.

– Bei Beurteilungsgesprächen sollten sich die Lehrer selbst darstellen können (Selbstbeurteilung hat deshalb einen wichtigen Stellenwert).

Medienseminar war ein Erfolg

Rund 35 Spitalfachleute sind der Einladung von SPITAL MANAGEMENT und SVS gefolgt und haben im August in Olten die erste Veranstaltung der Reihe „Mehr Kompetenz mit SPITAL MANAGEMENT“ besucht. Das Thema des Seminars mit Kommunikationsberater Marcus Knill interessierte viele, der richtige Umgang mit Medien wird heute immer wichtiger.

Das wohl aktuellste Beispiel, wie mit plötzlich auftretenden Ereignissen, Information und Medienvertretern umzugehen ist, lieferte unlängst das Universitäts-spital Zürich. „Tod im Uni-Spital“ oder „Der Horror im Spital“ titelten etwa zwei Zeitungen, nachdem bekannt wurde, dass



Christian Schär, Direktor Kantonsspital Baden, SVS-Präsident Kurt Trösch und Kommunikationsberater Marcus Knill aus Uhwiesen (v.l.n.r.)

Schwerhörige werden hellhörig

*Hildegard von Uhwiesen über
Hildegard von Bingen: Diese
Konstellation faszinierte in der
«Ochseschüür» sehr viele –
schwerhörige – Zuhörer.*

(Schi.) Es gibt Vereine, die für die Gesellschaft enorm wichtig sind, obwohl kaum je über sie gesprochen wird. Zu ihnen gehört der Schwerhörigenverein Schaffhausen und Umgebung mit Ohrenarzt Dr. Georg Friedmann als Präsident und Fritz Walter als Vizepräsident an der Spitze. Er bietet seinen rund 180 Mitgliedern und anderen Schwerhörigen Verständigungs- beziehungsweise Absehkurse an.

Trotz Hörapparaten sind nämlich die rund 500 000 schwerhörigen Schweizerinnen und Schweizer darauf angewiesen, auch mit den Augen zu hören, den Mitmenschen die Worte von den Lippen abzulesen. Diese von Hildegard Knill und Beatrice Ott durchgeführten Kurse werden in Schaffhausen jährlich von über 100 Personen besucht, wobei es sich keineswegs ausschliesslich um ältere Leute handelt.

Die Vereinsamung verhindern

Die Vereinsmitglieder profitieren nicht nur auf der rein technischen Ebene, sondern auch auf der menschlichen. Die Tatsache, dass sie viele Leidensgefährten kennenlernen und somit erkennen, dass sie mit ihren Problemen nicht alleine sind, stärkt ihre Psyche. Überdies sind im Verein viele neue, das Leben bereichernde Freundschaften entstanden.

Daher erstaunt es nicht, dass sich die Schwerhörigen auch zu rein gesellschaftlichen Anlässen treffen. Einen Höhepunkt in dieser Hinsicht stellt jeweils der Jahresvortrag in der «Ochseschüür» dar, der immer auch mit einem gemütlichen Beisammen-

sein verbunden ist. Letzte Woche hielt nun aus aktuellem Anlass die in Uhwiesen wohnende Schwerhörigenlehrerin Hildegard Knill selbst diesen Vortrag. Sie ging in launigen und kritischen Worten auf das Jubiläum ihrer vor 900 Jahren geborenen Namensschwester Hildegard von Bingen ein.

Vereinnahmung ohne Grenzen

Mit dem ihr eigenen Humor schilderte sie das Leben der grossen Hildegard, die von der Männerwelt teilweise als «aufsässiges Frauenzimmer» aufgefasst wurde. Um so wichtiger war es, dass Papst Eugen III. sich intensiv mit den niedergeschriebenen Visionen Hildegards befasste und diese als wahrhaft anerkannte. Allerdings blieb ihr die offizielle Heiligsprechung bis heute versagt, auch wenn die entsprechenden Bedingungen erfüllt sind. Dafür hat das Volk sie zu einer Heiligen erkoren. Kritisch äusserte sich Hildegard Knill über die Tatsache, dass Hildegard von Bingen von allen möglichen und unmöglichen Gruppierungen immer mehr vereinnahmt wird. Ein Geheimtip kann und soll sie natürlich nicht sein, da sie uns mit ihrer ganzheitlichen Sicht von Mensch und Kosmos viel zu sagen hat. Im Verlaufe ihrer vier Reisen nach Bingen musste die Referentin aber doch eine Entwicklung zum Unguten feststellen. Wer sich wirklich für die grosse Frau interessiert, sollte jedenfalls nicht im Jubiläumsjahr selbst in das schmucke Städtchen bei Mainz beziehungsweise Rüdesheim fahren.

Die Mitglieder des Schwerhörigenvereins wurden nach dem Referat mit Hildegardschen Speisen verköstigt; und trotz Genusses vorzüglichen Hildegardweines mussten sich allesamt an die mittelalterlichen Sitten halten, die beispielsweise erlaubten, missliebige Naturalien unter den Tisch zu werfen, aber verboten, das Tischtuch zwischen sich und dem missliebigen Nachbarn zu zerschneiden.

«Verlernt, Fragen zu stellen»

Mittelstufenlehrkräfte trafen sich in Tägerwilien zur Teilkonferenz

TÄGERWILLEN – Die Thurgauer Mittelstufenkonferenz wurde dieses Jahr in fünf Teilkonferenzen aufgeteilt. Grund dafür sei das «learning by doing», mit dem das Thema «Gespräche führen – aber wie?» angegangen werden soll, erklärt Konferenzleiter Marcus Knill. Und in kleineren Gruppen lernt sich einfach besser als in grossen.

VON MADELEINE STÄHELI

Morgen Donnerstag findet die letzte der fünf Teilkonferenzen in Bürglen statt. Die Abläufe und Inhalte der Tagungen sind in allen Regionalgruppen dieselben. «Gespräche führen – aber wie?» heisst das Thema dieses Grossanlasses, dessen Hauptleitung der Kommunikationsberater Marcus Knill innehat.

Bessere Elterngespräche

In vier Gruppen setzen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Konferenzen à 100 Leute jeweils mit Gesprächsführung auseinander. Und weil man mehr lernt, wenn man etwas gleich tut, sind Rollenspiele und deren Auswertung Bestandteil der Tagung. Wozu sollen sich die Lehrerinnen und Lehrer der Mittelstufe in Gesprächsführung weiterbilden? «In der vierten, fünften und sechsten Klasse sind Elterngespräche für Lehrkräfte obligatorisch», erklärte Marcus Knill an der Teilkonferenz in Tägerwilien. «Viele Lehrerinnen und Lehrer haben aber diesbezüglich grosse Hemmungen. Mit dieser Konferenz sollen Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie ein Elterngespräch geführt werden kann.»

Zuhören ist das Wichtigste

Die vier Gruppen durchlaufen während der Tagung vier Themenbereiche: Zuhören, Fragen, Checkliste



Rollenspiele, hier ein gestelltes Gespräch zwischen Vater (Konferenzleiter Marcus Knill) und Lehrerin, wurden gefilmt und ausgewertet. (Bild: Stäheli)

(Tips: «Wie führe ich ein Gespräch») und Regeln, die für den konstruktiven Verlauf eines Gespräches wichtig sind. «Zuhören können ist wichtigste Voraussetzung für ein gutes Gespräch», so die Meinung von Knill. «Zuhören und fragen können. Wir haben verlernt, Fragen zu stellen.»

Auch Erika Litschgi, Schulpräsidentin aus Steckborn und Teilnehmerin an der Konferenz in Tägerwilien, betonte, wie wichtig Zuhören sei. Sie sei froh, gekommen zu sein. «Eine Tagung macht aus uns noch keine Kommunikationsspezialistinnen und -spezialisten. Aber sie regt zum Nachdenken an. Ich kann mir vorstellen, dass wir in Steckborn zu diesem Thema einmal eine interne Fort-

bildung durchführen, zusammen mit den Behörden.» Man habe nie ausgelernt, müsse Gesprächsführung immer wieder trainieren, denn die Verhaltensmuster aus der Kindheit seien stark, fügt sie an.

Nächstes Jahr das Thema «Übertritt»

Markus Wiesli, Verantwortlicher der Teilkonferenz Tägerwilien und Vorstandsmitglied der Mittelstufenkonferenz informiert, dass das Thema Gesprächsführung Teil eines dreijährigen Projektes sei, das letztes Jahr begonnen habe und nächstes Jahr mit dem Thema «Übertritt» abschliessen werde. Auf Vorstandsebene hätten Koordinationsarbeiten bereits begonnen.

Das Ausbildungsteam drückt die Schulbank

Permanente Weiterbildung, auch für Ausbildungsprofis, ist eine absolute Notwendigkeit, um die aktuelle Arbeitssituation besser zu bewältigen und neue Entwicklungen vorzubereiten, kennenzulernen und letztlich auch im Alltag umzusetzen. In diesem Sinne habe ich für das ganze Ausbildungsteam ein «Intensiv-Video-Training» im Bereich Kommunikation mit Herrn Marcus Knill organisiert.

Wer ist Marcus Knill?

Kennengelernt habe ich ihn an einem Kaderseminar im Militär (Thema: Vortragstechnik). Neben seiner Tätigkeit als Kommunikationsberater und Medienpädagoge ist Marcus Knill Lehrbeauftragter und Seminarleiter bei unterschiedlichsten Institutionen, u.a. bei Prof. Dr. R. Steiger, an der militärischen Führungsschule, bei

Der Leiter des Bereichs Ausbildung, Beat Zbinden, plante deshalb für die Ausbilderinnen und Ausbilder der Helvetia ein Intensivseminar KOMMUNIKATION. Bei diesem zweitägigen «Train the trainer» –Seminar standen zwei Schwerpunkte im Zentrum:

1. Die Arbeit an der eigenen Persönlichkeit
2. Die Optimierung der Ausbildung (Aspekte der Lernpsychologie, Feedbackverfahren)

Bei der intensiven Auseinandersetzung mit der angewandten Rhetorik im Alltag und den unterschiedlichsten Kommunikationssituationen bei Sitzungen, beim Verkauf, aber auch bei Lehr- und Lernprozessen, sind oft analoge Bereiche ausschlaggebend:

- Die Persönlichkeit (die Echtheit, Natürlichkeit, das sich Akzeptieren)



Seminar für Lehrerqualifikation durch Schulbehörden

Bereit für den schwierigen Einsatz

mh. In einem zweitägigen Ausbildungsseminar wurden letzte Woche Schulbehördenmitglieder aus acht Schaffhauser Gemeinden, darunter Beringen, Löhningen und Guntmadingen, auf die anstehende Lehrerqualifikation vorbereitet. Die Schwerpunkte lagen bei der Kommunikation, der Gesprächsführung und der Unterrichtsbewertung. Für das Kantonale Erziehungsdepartement galt es auch, eine gewisse Verunsicherung zu beheben.

Die Lehrerqualifikation wird im Kanton Schaffhausen auf den 1. Januar 1998 eingeführt. Mit der Beurteilung der Lehrkräfte an den Volksschulen sind die kommunalen Schulbehörden beauftragt. Die Bilanz auf den vorgegebenen Unterrichts-Bewertungsformularen entscheidet zukünftig massgeblich über eine Sistierung des Lohnstufen-Anstiegs oder gar über eine Entlassung.



Schulbehördenmitglieder üben das Kritikgespräch. Marcus Knill (stehend), Kommunikationsberater, legt das Schwergewicht auf das prozessorientierte Arbeiten mit fachgerechtem Videofeedback



Marcus Knill
Kommunikations-
berater und
Seminarleiter
Komka II

Viele Führungskräfte sind sich kaum bewusst, dass ihre Tätigkeit zu 90 Prozent in irgendeiner Form mit Kommunikation zu tun hat. Obwohl bei den alltäglichen Kommunikationsprozessen der Umgang mit Journalisten und Medien nicht im Vordergrund steht, zeigt sich

machen wir banal am meisten durch die Ausbildung in Spiez hatnehmerinnen und 7heit, sich in Arbeitsgr von Profis zu erleben zu sehen. Zudem erlichkeit, sich in einer und in einem «echten» zu lassen (Einrichtung dienstes).

Die drei Seminartbeits sind im Grund

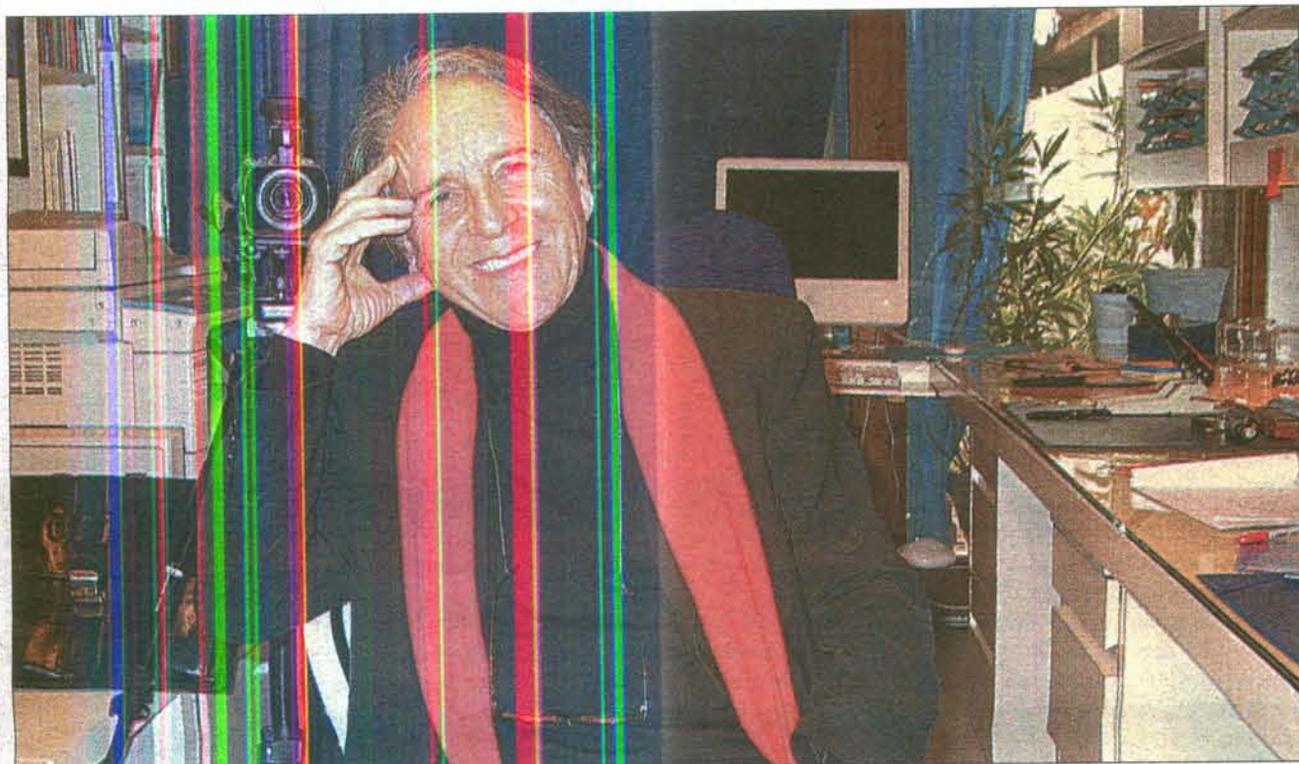
Komka II

Eine Zwischenbilanz nach der Pilotphase

Der Kommunikationskurs TLG Komka II bricht in einer neuen Form die Lerninhalte zur Führungsschule auf. Der TLG Komka II (Stufe Regiment) wird vom Kommando der Stabs- und Kommandantenschulen (SKS) angeboten. Er wurde in Zusammenarbeit mit dem Truppeninformationsdienst konzipiert. Das Intensivseminar will Führungshelfen und Stabsmitarbeiter im Bereich der kommunikativen Kompetenz fördern. Unter Anleitung von Profis wird schwerwichtig der Umgang mit Print- und elektronischen Medien erlernt.

schaulicht werden kann (Geschichte, Vergleich, Bild). Es heisst so schön: Wichtiges muss angekündigt, hervorgehoben und wiederholt werden. Weshalb nicht auch nachträglich sagen, was wichtig war? Andererseits gilt auch bei der Medienarbeit: Was dem Gegenüber wichtig ist, sollten wir erkennen. Übrigens: Eine gute Wahrnehmung macht sich bei Medienauftritten bezahlt. Denn wer merkt, was dem Gegenüber wichtig ist, der reagiert geschickter, überzeugt schneller, gewinnt damit Zeit und wird letztlich auch besser verstanden. Ein guter Arzt merkt eben-

«Nur wenn wir



Die Medienkompetenz sollte in allen Berufen gelernt werden, die mit Menschen umgehen, ist die Überzeugung von Marcus Knill. Dazu könnten auch Schulen oder andere Lehranstalten beitragen.

Marcus Knill, Uhwiesen, analysiert Kommunikationsverhalten von Einzelnen und Gruppen

Regierungsrätin kommt gut an

cri. In Krisensituationen zeigt es sich, wer öffentlich gut kommunizieren kann. Anita Fetz bräuchte Nachhilfestunden, Monika Stocker keine. Das meint Marcus Knill, der unter anderem auch PolitikerInnen und Behördenmitglieder berät.

Er kann sich ganz schön echauffieren. Dann, wenn Marcus Knill von Ständerat Maximilian Reimann erzählt, der jüngst in einer öffentlichen Veranstaltung verkündet hat, er brauche keinen Berater, um seine Wirkung bei TV-Auftritten zu beurteilen. «Niemand erkennt seine blinden Flecken selber», sagt der Kommunikationsexperte über so viel Naivität, die er als unprofessionell einstuft. Nach seiner Erfahrung bräuchten vor allem Politiker und Wirtschaftskapitäne, die öffentlich kommunizieren müssten, externe Rückmeldungen.

Video wirkt wie ein Spiegel

Hinschauen, analysieren, beraten und coachen, das macht Marcus Knill mit Einzelnen, Gruppen oder Organisationen. Darunter hat es auch zahlreiche Prominente aus dem In- und Ausland, doch mehr will er dazu nicht verraten – Diskretion ist oberstes Gebot. Sein Büro in Uhwiesen ist mit allen technischen Finessen ausgestattet: von der Videokamera bis zum eigenen «Internetbuch», das auch Gesprächspassagen, zum Beispiel von der Sendung «Arena», wiedergibt.

«Die Videoaufnahme ist wie ein Spiegel, in dem man erkennt, was verbessert werden kann», hält Marcus Knill fest. Seine Aufgabe sieht er darin, genau zu beobachten, wie eine Person ankommt, in welchen Bereichen sie dazulernen sollte. Das sei eine Persönlichkeitsschulung, meint der Experte, oder eine angewandte Selbsterfahrung, deren Erkenntnis blitzschnell eintrete. Das Ziel der Betrachtung: Bei einem Auftritt die Stärken einer Person bewusst zu machen und gleichzeitig die Defizite gezielt zu verringern. Dazu braucht es einen Aussenstehenden, einen Hofnar-

ren sozusagen, der ehrlich ein Feedback gibt, so wie Marcus Knill dies regelmässig persönlich oder im Internet tut.

Mit Gegnern fair umgehen

Wie beurteilt er das Auftreten der beiden neuen Schaffhauser Regierungsrätinnen? Der Kommunikationsfachmann erteilt Ursula Hafner-Wipf und Rosmarie Widmer Gysel gute Noten. Sie wirkten unkompliziert, engagiert und hätten Freude am Politisieren. Besonders die Neuhauser Regierungsrätin bleibe ihren Aussagen treu und widerspreche sich nicht in einem fort. «Das wirkt überzeugend, und die Bevölkerung kauft es ihr ab.» Beiden Frauen sei eigen, dass sie nicht elitär kommunizierten, sondern des Volkes Sprache sprächen: einfach und kurz, das Gesagte auf den Punkt gebracht und bildhaft beschrieben. Dieser Klartext unterstreiche die Ziele, die auch – wie angekündigt – umgesetzt würden.

Wenn jemand politisiert, dann sollte er das Gebot des fairen Stils beachten: Ich-Aussagen sind beispielsweise positiv, ein Gegenüber lächerlich zu machen, ist negativ. Auch Behörden sollten sich über ihre Kommunikationsweise bewusst sein. So ist es etwa gar nicht opportun, in der Öffentlichkeit «schmutzige Wäsche zu waschen». «Im Streitfall sollte mündlich und direkt unter vier Augen gesprochen werden», so der Rat von Marcus Knill an die Adresse von Streithähnen. Wer mit den Medien gut umgehen kann, profitiert auch im Alltag, denn die Phänomene der Kommunikation sind laut ihm die gleichen.

Bei Krisen: stoppen und nachdenken

Gut sind PolitikerInnen dann, wenn sie ihre Anliegen in kurzer Zeit auf den Punkt bringen. Um das zu vermitteln, sollten sie frei reden können, um das Publikum direkt anzusprechen – auf das Ablesen sollte in der Regel verzichtet werden. Ausgestattet mit einer guten

Achtung vor «no comment»!

Reden Sie nur, wenn Sie etwas zu sagen haben. Sagen Sie aber auch stets, weshalb Sie nichts sagen und wann Sie informieren werden. Denn: Information ist Chefsache. Wer die Informationen nicht führt, der wird geführt. Wer nichts sagt, riskiert Falschinformationen, Gerüchte und Mutmassungen. Denn Journalisten beschaffen sich immer Informationen. Beim «No-comment-Verhalten» suchen sich diese möglicherweise jene Informationsquellen, die uns gar nicht genehm sind.

Aus: «Rede nur, wenn du etwas zu sagen hast». Internet-Beitrag vom 14. April 2001 von Knill + Knill Kommunikationsberatung, Rhetorik.ch oder Knill.com.

Rhetorik seien einige bekannte Exponenten der SVP, aber auch Nationalrat Hans-Jürg Fehr: «Er politisiert ganz konsequent, rhetorisch brilliant und hat ein klares Konzept.»

Gross ist der Lerneffekt in Krisensituationen, wenn Personen des öffentlichen Interesses einen Berater beiziehen und das Problem analysieren. Als schlecht bezeichnet der Uhwieser, wenn geschwiegen oder sogar gelogen wird (s. Kasten). «Der Hauptfehler bei Krisen ist der, dass die Betroffenen sofort reagieren.» Wegen der emotionalen Betroffenheit sei ein Stopp angezeigt, um genau zu überlegen, wie kommuniziert werden soll. Auch das könne geübt werden, meint der erfahrene Krisenberater.

Wie kommuniziert denn Marcus Knill selber? Zum Beispiel schreibt er Beiträge in der Wir-Form (s. Rheinfall-Woche vom 10. Februar). Dazu hat er vor längerer Zeit einen Artikel in seinem Internetbuch verfasst. Unter dem Stichwort «Gebrauch des Plurals» findet sich auf der Website «Rhetorik.ch» etwa der Hinweis des «Pluralis modestiae»: «Das Wir verändert das zu penetrante Ich und wirkt bescheidener». Kann aber auch irritieren. Marcus Knill nimmt solche Wahrnehmungen ernst und denkt darüber nach.

Medientraining ist auch Persönlich- keitsschulung



von Marcus Knill,
Kommunikationsberater und
Medienpädagoge

Das fachgerechte Coaching im Mediensimulator fördert nicht nur die Sensibilisierung für die medien-spezifischen Kommunikationsprozesse.

Wer sich mit der eigenen Person auseinandersetzt und bereit ist, sich nicht nur dem «Tonspiegel» (Radio/Stimme/Art des Formulierens) und dem «Spiegel Kamera» (Wie wirke ich bei den Zuschauern?) auszusetzen; wer zudem bereit ist, sich dem Spiegel «Gruppe» und dem Spiegel «Coacher» zu stellen, der profitiert zwangsläufig hinsichtlich der eigenen Persönlichkeitsschulung. Voraussetzung ist jedoch ein fachgerechtes Feedbackverfahren. Das Zauberwort heisst nicht nur «Learning by doing» sondern auch «mit Spiegeln lernen».

Dank der Förderung der Selbstkritikfähigkeit zeigte sich bei allen bisherigen Medien-Seminariern, dass bereits drei Tage genügen, gezielte Fortschritte zu erkennen, und die eigenen kommunikativen Stärken bewusst zu machen, ohne dass Mängel ausgeklammert werden. Verbesserungen bei kommunikativen Prozessen bedingen stets Veränderungen. Denn:

Es ist nicht einfach, einfach zu reden.

Vielen Spezialisten fällt es bei Medienauftritten sehr schwer, die Sprache den Adressaten (bei Massenmedien ist es die Masse) anzupassen. Wer diese Vereinfachung (diese Anpassung) nicht beherrscht, findet stets Gründe genug, die ihn darin bestärken, alles so zu belassen, wie es immer war. Den «Ist-Zustand» zu bewahren, ist verständlicherweise immer leichter, als sich neuen Situationen anzupassen d.h. Neues zu lernen und sich zu verändern. Weil das Vereinfachen, das Reden in Analogien oder Bildern bei komplexen abstrakten Themen alles andere als einfach ist, heisst es dann vorschnell: «Komplexe Sachverhalte können nicht vereinfacht werden. Vereinfachen wäre ein plummes Simplifizieren.» Beim Training bestätigt es sich jedoch meist: Diese Behauptung ist nur eine «Selbstschutzbehauptung». So wie eine beliebte Person, die kaum Sport treiben kann, sich gerne hinter die Devise verschanzt, Sport sei ungesund, so gibt es immer wieder Teilnehmer, die sich gegen ein **einfaches, kurzes und trotzdem bildhaftes/konkretes/verständliches Formulieren** sträuben. Das komplizierte Reden in Substantiven, in Worthülsen und nichtssagenden abstrakten Formulierungen (die wir nicht sehen), haben wir uns leider jahrelang angewöhnt. Alle Teilnehmer, die nach dem Seminar gemerkt haben, dass das Kommunizieren vor Mikrofon und Kamera im Grunde genommen einfach ist, wenn ich mich **auf das «Du» konzentriere**, wenn ich **zuhören kann** und während dem ganzen Auftritt **völlig präsent bin**, gehen nach dem Seminar mit einer wichtigen Erkenntnis nach Hause. Auch bei Sitzungen und Telefonaten macht sich diese Erkenntnis bezahlt: Erste Priorität hat das DENKEN und dann das Reden.

Henggart: Medienpädagoge Marcus Knill zum Medienkonsum von Kindern

Angst ist den Eltern ein schlechter Ratgeber

Warum und mit welchen Folgen konsumieren Kinder übermässig Medien? Was sollen Eltern tun und was lassen? Vor allem keine Angst haben, sagt der Uhwieser Medienpädagoge Marcus Knill.

(*stu*) Fernsehen, Videofilme und -spiele, Computer und Internet – Kinder sind auch mit den neuesten Medien vertraut, verbringen ganze Tage und Nächte vor dem Bildschirm. Viele Eltern sind verunsichert, manche suchen Rat. 30 fanden sich am Mittwoch im Henggart Gemeindegarten zu einem Informationsabend der Primarschulpflege ein, darunter zwei Männer. Die übrigen Familien waren durch Frauen vertreten. Die Männer zogen entweder den Champions-League-Final am Fernsehen vor, kümmern sich weniger um die Erziehung ihrer Kinder – oder wissen, wie mit dem Problem umzugehen ist.

Es läuft mehr als im Leben

«Welches sind die Gründe für übermässigen Medienkonsum?» Knills Umfrage im Saal zeigt, dass wir manche Ursache kennen. Wir sehen fern, weil da mehr läuft als im realen Leben, weil wir uns allein und ohne Aufwand unterhalten können, Identifikationsfiguren finden, unsere Neugier gestillt wird. Einige weitere Gründe nennt der Medienpädagoge: Gruppendruck spielt eine Rolle, ein brutales Video kann eine Mutprobe sein, Langeweile. Vielleicht schauen Kinder in die Röhre, weil niemand eine Grenze setzt, vielleicht auch gerade deshalb, weil es verboten ist.

Sinnlose Verbote

Verbote hält Knill allerdings für völlig ungeeignet. «Web heisst verwoben sein, 14jährige schaffen es problemlos, einen Porno zu sehen.» Verbote seien schon

immer untauglich gewesen. 1794 warnte Johann Gottfried Hoche vor dem Medium Buch, der «Blick» war einst verpönt, Radio, Film, Comics, Videos, Computerspiele galten als Gefahr und sind doch nicht mehr wegzudenken. Sinnvoller als ein Verbot ist es zu überlegen, was passiert, wenn mein Kind den Reiz eines Videospieles entdeckt oder einen brutalen Film sieht, der selbst Erwachsene ängstigt.

«Eltern, die innerlich verunsichert sind und ihr Handeln aus einer Angsthaltung heraus steuern lassen, müssen damit rechnen, dass sie damit nicht nur ihre Umwelt, sondern auch das Verhalten ihrer Kinder negativ beeinflussen», warnt der Referent. «Es ist besser, mit Überzeugung ein falsches Erziehungsmittel anzuwenden als umgekehrt. Das Kind muss merken, dass es mir ernst ist, so wie es spüren soll, ob ich traurig bin oder erbost.»

Eine wichtige Ursache für übermässigen Medienkonsum umschreibt Knill mit «Gefühlshohlraum»: Wo Gefühle amputiert sind, sich Sinnleere breitmacht, muss der Raum gefüllt werden – zum Beispiel mit Medienkonsum.

«Anti-Medien-Programm»

Knills Ausführungen machen rasch klar, dass Rezepte zum Umgang mit Medien in erster Linie Ratschläge zur Erziehung generell sein müssen. Eltern sind Vorbilder, sie sollten sich Zeit nehmen für die Kinder, immer ansprechbare Bezugsperson sein, ohne die Sprösslinge dauernd zu begleiten und zu überwachen. Eltern müssen lernen nein zu sagen, sollten die Kinder aber nicht einfach bevormunden. Klare Spielregeln, konsequent durchgesetzte Abmachungen können mithelfen, den Umgang zu lernen. Nicht Askese soll das Ziel sein, aber beispielsweise eine Reduzierung des Fern-

sehkonsums, etwa durch ein spannendes Anti-Medien-Programm.

Das sei gefährlich, warnt eine Frau im Saal, die Kinder kämen schon heute ob Tanz-, Ballett-, Musik- und Sportstunden in der Freizeit kaum mehr zur Ruhe. Das bringt Knill auf Touren. «Nein, nein, damit ist nicht ein Ausflug in den Europapark in Rust gemeint, verstehen sie das ja nicht falsch!» Passives Medienkonsumverhalten könne nicht mit zusätzlichen Konsumangeboten konkurrenzieren werden. Unter Anti-Medien-Programm verstehe er gemeinsam eine Hütte bauen, Sport treiben, Kinder eigene Ideen verwirklichen lassen. «Lassen Sie ihr Kind auch mal alleine spielen, zeichnen, träumen. Es muss sich langweilen lernen, lernen, eine lange Weile dran zu bleiben.» Etwas richtig tun und nicht alles etwas. Nicht rumzappen wie mit der Fernbedienung.

Auch Bereicherung

Und die 4jährige, soll die schon fernsehen? Je jünger desto weniger könne eine Faustregel gelten, ein deutscher Fernsehverantwortlicher meine gar, es sei ein Verbrechen, Kinder unter acht Jahren vor einen Bildschirm zu setzen. Umgekehrt hätten auch Kinder und Jugendliche Anspruch auf Entspannung und Unterhaltung, sie wollten so wenig wie Erwachsene ständig belehrt werden. «Die heutige Zeit ist medienlastig. Das riesige Angebot birgt Risiken, es kann aber auch eine Bereicherung sein.»

Knills Ausführungen waren interessant, der Abend im Henggart Gemeindegarten hat sich gelohnt, wie unschwer aus den zufriedenen Gesichtern zu lesen war. Wenn man den gestrigen Zeitungsberichten glaubt, kamen die Abwesenden ebenfalls auf ihre Rechnung: auch der Fernseh-Fussball hat offenbar Spannung und beste Unterhaltung geboten.

gen den unter der Bezeichnung «Wunderland» (Wunderland) agierenden Ring waren 21 Staaten beteiligt, wie das

phile Bilder anbieten könnte oder eigene Kinder zum Missbrauch zur Verfügung stellte. ▶ Seite 2

pressekonferenz. Er glaube, dass Russland nur dann ein reales Wirtschaftswachstum erzielen werde, wenn es Jel-

brauche Russland jedoch die politische Rückendeckung der USA. «Dann werden alle Investoren, die in einem re-

Sergejew ausnommen. Da sterpräsident

INHALT

AUSLAND

Kosovo. Milosevic spielt weiter auf Zeit 5

WIRTSCHAFT

Banken. Umgang mit nachrichtenlosen Konten soll gesetzlich geregelt werden 9

DIE ANDERE SEITE

Baummuseum. Über 3000 Baumarten wachsen im Arboretum zwischen Lausanne und Genf 11

TAG ZU TAG

Stau. Psychologie-Experiment zur Stauverhinderung 14

REGION

Veränderung. Polizeikommandant Erwin Beyeler geht nach Zürich 15

SPORT

Achtbar. Die Schweiz erreicht ein Remis gegen Jugoslawien 24

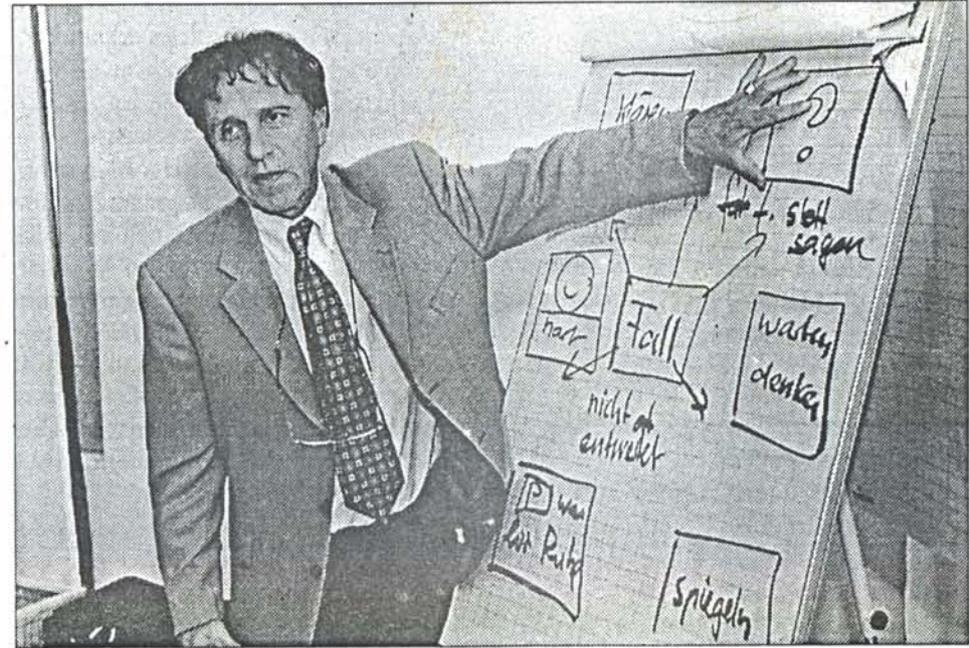
AUS DER REGION

Buskontrollleure auf der Schulbank

In Büttenhardt lernten die VBSH-Kontrollleure, wie Konflikte zu vermeiden sind.

(r.) Wie sag ich's meinem Fahrgast, wenn er kein gültiges Billett vorweisen kann und deshalb als Schwarzfahrer mit einem Taxzuschlag von 50 Franken bedacht wird? Die Frage stellt sich den Kontrollleuren der Schaffhauser Verkehrsbetriebe nicht täglich, aber sehr oft. Und in solchen Fällen drohen Konflikte. Wie mit ihnen umzugehen ist, wie sie vermieden werden können, lernten die Kontrollleure dieser Tage an einem Kommunikationsseminar in der Schöpfung Büttenhardt. Das Auftreten kann entscheidend für den Ab- oder eben auch Aufbau zwischenmenschlicher Spannungen sein. Und: Ein Lächeln bewirkt möglicherweise Wunder.

▶ Seite 15



Kommunikationsberater und -trainer Marcus Knill lehrte die VBSH-Kontrollleure, Konflikte zu vermeiden oder zu begrenzen. Aufnahme: B. + E. Bühner

Sozial der An

Brüssel. Bestechungs Belgiens ha Kassationsge Insgesamt z funktionäre stungsmanag passiven Ko Unternehm und Agusta nen-Bestech um sich End stungsaufträ rung zu sich

Zu Proz französische sault in Brüs gangenen z weigert hat, zu kommen zen auch der kretär und Willy Claes teidigungsm

Stress schafft Fronten

Marcus Knill, Medienpädagoge und Spezialist für Kommunikation, erklärt, welche Auswirkungen Stress in der Schule haben kann.



Foto: Claude Giger

Marcus Knill, ist Stress schädlich?

Viele Menschen empfinden eine Anspannung in Körper und Geist als Bedrohung, als etwas, das ihr Wohlbefinden stört. Stress ist nichts anderes als eine körperliche Reaktion auf eine Herausforderung. Ein Leben ohne Stress kann krank machen und zu verstörtem, ängstlichem Verhalten führen. Ebenso kann Stress in Form von andauernder Verspannung krankmachen. Es ist deshalb ganz wichtig, dass wir zwischen

Soll eine Lehrperson mit den Kindern sprechen, wenn sie negativen Stress hat?

Kommunikation im Sinne eines konstruktiven Gesprächs ist immer gut. Vor einem Dialog mit der ganzen Klasse empfehle ich Lehrerinnen und Lehrern aber, sich zurückzunehmen und zu versuchen, die Situation, die akut oder längerfristig zum Stress führte, zu analysieren. Viele Pädagogen neigen dazu, belastende Anspannung nicht hinnehmen zu können, sondern sie nicht zu

ten müssen, wenn sie ihren Stress transparent machen. Sie büßen auch nicht an Respekt ein, wenn sie sich dieser Situation gewachsen zeigen und nicht hilflos reagieren. Im Stress spiegelt sich bei vielen Lehrkräften auch ein Gefühl der Frustration. Der Lehrerberuf ist von wenigen Erfolgserlebnissen gekrönt. Es ist selten, dass ein Lehrer Anerkennung von Behörden, Eltern und Schülern erfährt. Diese Tendenz kann dazu führen,

Hundertsten Interview antworten, wie wenn es das erste wäre

te der Schwei-
bmer hat
mmunika-
Marcus Knill
ing absolviert.

echter Schweizer
er stets zweimal
es Wettkampfes
aliessend, wenn es
nder Kamera die
as kam manchmal
e Leistung zu be-
etzte das so peinli-
ass sich die Zu-
nmal mehr ärgern
tiggehend mitlit-
lich ...

es los

och der Journalist
eichen, phantasie-
den Interviewten
r Schneegestöber
ie ist ein Sportler
chmal leider den

Aber erst der erfahrene Journalist und frühere SN-Mitarbeiter Daniel Steiner erkannte, dass es genauso wichtig ist, Interviewtechnik zu üben, wie beispielsweise in den Kraftraum oder auf die Finnenbahn zu gehen. In seiner Eigenschaft als Informationschef des Schweizerischen Olympischen Verbandes SOV führte er deshalb vor den Spielen in Atlanta ein Interviewtraining ein.

Skepsis schnell überwunden

«Die Sportler und Betreuer begegneten dem Vorhaben zunächst mit Skepsis», blickt Kommunikationsberater Marcus Knill zurück. «Aber danach war die Begeisterung um so grösser. Vor Nagano war es deshalb einfach, die Athleten für eine Teilnahme zu motivieren.» Hatte der SOV diese Intensivkurse als freiwillig erklärt, so machten laut Daniel Steiner die Teamchefs freiwillig ein Obligatorium daraus.

Allein schon mit dem Aufgebot für die Anfang Saison stattfindenden Kurse bewirkten die Verantwortlichen einen positiven psychologischen Effekt; denn damit signalisierten sie den Athleten,

dass sie ihnen eine Olympiateilnahme zutrauten. Und die Teamchefs lagen, wie sich nun zeigt, mit ihrer Prognose gar nicht so schlecht, denn 44 der Olympiateilnehmer wurden von Marcus Knill, unterstützt jeweils von einem Kameramann und einem erfahrenen Sportjournalisten wie Stefan Figi oder Arthur Hächler, geschult. «Wichtig ist, dass die Sportler selbst beim x-ten Interview mit den immer gleichen Fragen den Eindruck vermitteln können, es sei das allererste», betont Knill. «Schliesslich steht die neue Olympiasiegerin nicht nur dem Schweizer Fernsehen Red und Antwort, sondern hat zuvor bereits zahlreiche mehr bezahlende Stationen durchlaufen.»

Augenschein bei den Skifahrern

«Welche Erfahrungen mit den Medien besitzen Sie?» fragte Regula Späni zu Beginn des Seminars der Skifahrer. Die vom Verband aufgebotenen Nachwuchsfahrerinnen und -fahrer erlebten dabei grösstenteils zum ersten Mal, wie sie vor einer Kamera wirken. Sie lernen, die Gestik nicht zu unterdrücken,

sondern ihren Körper sprechen zu lassen und eine kurze Antwort zu geben, die dennoch eine konkrete Aussage enthält. Natürlich, dies ist eine Banalität, aber doch keine Selbstverständlichkeit: Auf die harte Frage, wieso man schon wieder einen hinteren Rang belegt hat, sollte man jedenfalls nicht mit einem nebulösen Allgemeinplatz antworten, sondern mit einem verständlichen Beispiel, einem anschaulichen Bild.

Journalisten sind Partner

Martina Accola aber, die wie Andrea Zinsli freiwillig am Kurs teilnahm, teilte ihren Frust mit, dass sie immer nur gefragt werde, wie es ihrem Bruder Paul gehe. «Du darfst dem Journalisten höflich, aber bestimmt zu erkennen geben, dass du eine eigene Persönlichkeit bist und nur über dich selbst Auskunft geben möchtest.» Dem Journalisten mit Selbstvertrauen statt Misstrauen begegnen, ihn nicht als Gegner, sondern als Partner empfinden, dem man seine eigene Position klarmachen darf. Als besonders schlagfertig erwies sich Didier Plaschy, der später wie Catherine Borghi

die Selektion schaffte; er wird, das spürte man, ein eigentlicher Sympathieträger. Didier Plaschy dürfte allerdings bei seinen «Fernsehauftritten» gemerkt haben, dass man vor lauter Schlagfertigkeit nicht «überdrehen» darf; nicht immer steht man Journalisten gegenüber, die wie Regula Späni ebensowenig «aufs Maul gefallen» sind. Journalisten stehen ebenfalls unter Leistungsdruck und sind verletzlich wie die Sportler.

Einen sehr guten Eindruck hinterliess auch Sylviane Berthod, die mit ihrer fröhlichen Art die Herzen der Japaner und der Fernsehzuschauer hätte erobern können. Wieso sie zwei Hundertstelsekunden zu langsam gefahren ist, sollte man indes nicht sie, sondern die gestrengen Selektionäre fragen.

Eine letzte Herausforderung

Zufrieden blickt Marcus Knill auf die Kurse zurück, und er ist überzeugt, dass sich seine Schützlinge in Nagano bewähren. Hat er selbst noch eine sportliche Herausforderung? «Martina Hingis. Ich bin überzeugt, dass ich auch ihr helfen könnte», meint er spontan.

«Hallo, können Sie mich verstehen?»

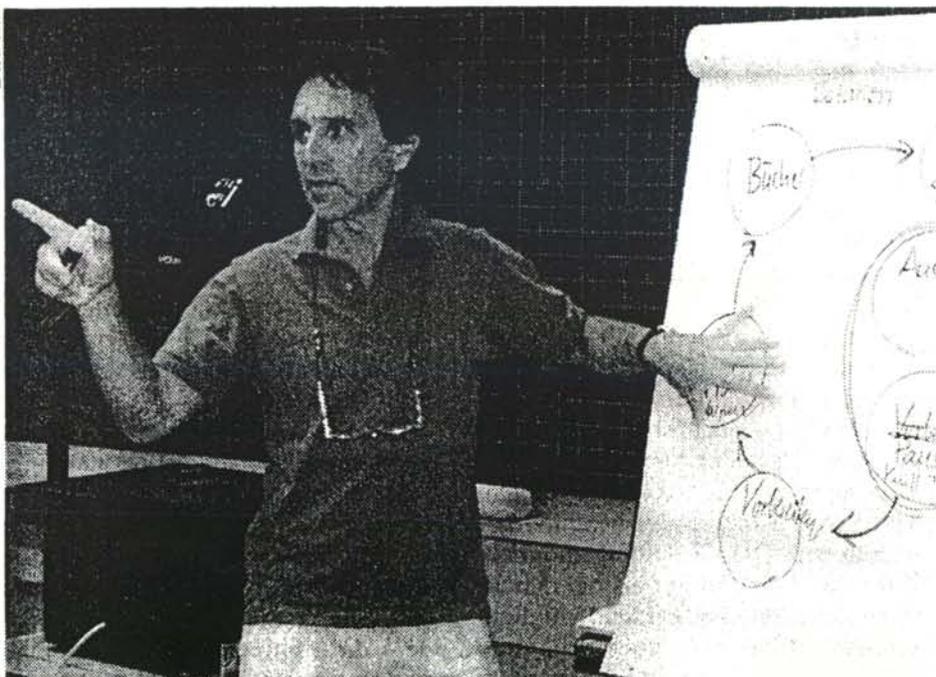
Reden und richtig verstanden werden: Gute und effiziente Kommunikation ist nötiger denn je. Kommunikationspannen sind in Unternehmen keine Seltenheit. Mitarbeiter sind verunsichert, weil sie Anweisungen nicht verstehen, und Vorgesetzte wissen oft nicht, ob und wie ihre Botschaften ankommen. Die Folgen sind Stress und Unzufriedenheit. Aber es gibt Möglichkeiten, die gefährlichen Klippen zu umschiffen. Kommunikations-Controlling heisst das Zauberwort. Marcus Knill, Kommunikationsberater und Medienpädagoge aus Uhwiesen, weiss Rat.

INTERVIEW: ANGELIKA RAMER

skz: Sie befassen sich mit Wahrnehmung, Stress, Rhetorik, Kommunikation. Wie erkennen Sie, dass jemand Stress hat?

Marcus Knill: Ich sehe es an reduzierten oder unnatürlichen Körperbewegungen und ganz besonders daran, wie jemand spricht. Wer Stress hat, atmet flach, spricht undeutlich und meist unlogisch. Gedanken können nicht mehr koordiniert werden, was dazu führt, dass man völlig unzusammenhängend und sehr schnell spricht. Stress löst Hektik aus, man will so schnell als möglich aus der Stress-Situation flüchten und lässt sich deshalb kaum Zeit, einen Gedanken bis zum Schluss durchzudenken, um ihn Sekunden später klar und deutlich auszusprechen.

Bild skz



Kommunikationslehrer Marcus Knill: fragen bis zum Kapieren

beitet die Gruppe gemeinsam Lösungen. Wenn es gelingt, nach diesem Muster vorzugehen, können Probleme oft sehr schnell aufgedeckt und bleibender Schaden verhindert werden.

Das klingt jetzt sehr einfach. Wenn Menschen miteinander sprechen, spielt vieles mit. Sympathien und Antipathien. Aussagen werden verdreht oder willkürlich interpretiert. Wie ist

ohne bewusste Kontrolle miteinander kommunizieren? Im Geschäftsalltag ist das ja oft der Fall.

Dann fehlt nicht nur das nötige Controlling, sondern auch der Kommunikationsfluss ist gestört oder gar unterbrochen. Feedbacks muss man sich im täglichen Umgang einfach holen, immer wieder. Ich kann Controlling auch ausüben, indem ich meine Wahrnehmung schule. Viele Lehrbeauftragten der Universität beispielsweise schauen ihr Publikum nicht richtig an und wissen deshalb auch nicht, ob und wie ihr Vortrag auf die Studenten einwirkt. Kommunikations-Controlling kann nur besser werden, wenn wir lernen, die Störfelder zu erkennen und bereit sind, Kritik anzunehmen. Wenn ein Lehrbeauftragter weiss, dass die Studenten in der ersten halben Stunde einschlafen, dann muss er seine Strategie ändern und nicht glauben, dass alle Studenten faul sind. Der Aufwand «Controlling» lohnt sich immer!

Ist Ihr Videotraining auch eine Form von Kommunikations-Controlling?

Die Kamera ist ein sehr gutes Mittel, ehrlich und ungefiltert das eigene Verhalten und spiegeln. Auch Tonbänder sind ausgesprochen gut. Eine sinnvolle Übung ist es, einen Vortrag oder ein Statement auf Band aufzu-

löst sozusagen eine Kettenreaktion aus. Zuerst haben wir das Gefühl, für den Auftritt nicht genügend gut vorbereitet zu sein. Dann stellen sich fast automatisch körperliche Reaktionen ein, die auch sichtbar sind. Man wird zum Beispiel bleich, errötet oder hat Schweissausbrüche, einen trockenen Mund.

Helfen Sie Ihren Seminarteilnehmern, mit Stress individuell umzugehen, oder haben alle Menschen die gleichen Probleme damit?

Nein, die Probleme sind von Mensch zu Mensch verschieden. Der beste Weg, mit Stress und seinen Folgen umzugehen, heisst Selbstbeurteilung, Ursachenerkennung und vor allem Übung. Hier leistet die Kamera in meinen Kursen gute Dienste. Indem ich mein Verhalten in einer Stress-Situation aus einer gewisser Distanz überprüfen oder vielmehr wahrnehmen kann, ist es möglich, einen individuellen und natürlicheren Umgang damit zu finden. Meistens sieht alles viel besser aus als es innerlich wahrgenommen wird.

Ein wichtiger Bestandteil ihrer Seminare ist auch das Trainieren und vor allem das Auslösen von Stressmomenten. Machen die Leute mit?

Ja, das tun sie. Es ist ein interessantes Phänomen, dass Menschen sich auch im Spiel in ein Problem heineinsteigern können, so, als wäre es eine reale Situation. Es gibt zwar Leute, die sind mit sehr viel Übung in der Lage, wie

Kommen wir zum Bereich Kommunikation. In welchem Moment stört Stress den Kommunikationsfluss?

Dann, wenn ich nicht mehr richtig denken kann und ebensowenig in der Lage bin, meine Gedanken chronologisch und klar auszudrücken. Für eine Firma kann das sehr gefährlich werden. Leerläufe und Unproduktivität sind mögliche Konsequenzen, wenn der Fluss der Kommunikation dauernd gestört ist. Ganz wichtig ist es, dieses Problem zu erkennen und sich selbst gegenüber einzugestehen. Konkret müsste man in solchen Situationen einen Halt einlegen und die Lage in Ruhe beurteilen. Ich stelle immer wieder fest, dass viele Leute lange nicht bereit sind, sich selber und ihr Verhalten kennenzulernen.

Ich nenne Ihnen in Stichworten ein Szenario: In einem Unternehmen ist aufgrund von Fehlinformationen ein Kunde zu Schaden gekommen. Unklar ist, wer die Verantwortung tragen muss. Es gibt Krach, gegenseitige Schuldzuweisungen. Was raten Sie?

Jede Konfliktbewältigung muss gleichsam mit einer «Auslegeordnung» beginnen. Das heisst, jeder Betroffene muss zu Wort kommen und alle müssen jedem zuhören können. Im zweiten Schritt analysiert man, wo Meinungsverschiedenheiten existieren, wo Ablaufschwierigkeiten aufgetreten sind oder Missverständnisse und wo man sich erstmals in die Haare geraten ist. Am Schluss erar-

wir glauben zum Beispiel, nur logisch reden zu können («Bleib sachlich!»). Und das macht für viele die Kommunikation so schwierig. Dabei sind beide Komponenten, Psycho und Logos, eng verknüpft. Die Schwierigkeit liegt genau darin, dass wir «psycho-logisch» kommunizieren müssen. Es gilt aber, ganzheitlich wahrzunehmen und ganzheitlich zu kommunizieren.

Lässt sich denn Gehalt und Qualität von Kommunikation messen?

Damit ist Kommunikations-Controling gemeint. Das Wort Dialog besagt, dass zwei Menschen miteinander reden, eben kommunizieren. Um abschätzen zu können, wie Botschaften gesendet werden und letztlich ankommen, hängt davon ab, ob man sich im Dialog versteht. Das Einholen von Feedbacks ist eine sehr wirksame Kontrolle. Nur wenn ich sofort überprüfe, ob mich jemand verstanden hat, weiss ich, ob die Kommunikation richtig fliesst. Die Kontrolle muss übrigens immer von zwei Seiten ausgehen. Beispiel: Der Chef muss genau wissen, wie seine Information beim Mitarbeiter ankommen soll. Der Mitarbeiter seinerseits muss genau überprüfen, ob er die Botschaft vollumfänglich verstanden hat. Konkret: Informationen jeder Art müssen immer klar ausgetauscht werden; möglichst wertfrei, möglichst ohne diffuse Interpretationen.

Was ist, wenn sich Chef und Mitarbeiter diesen Aufwand sparen und

auf das Auge.

Wir sprachen eingangs von Stress, weil Sie das Thema Stress und Kommunikation in einem Ihrer Seminare koppeln. Warum?

Die Angst, vor Publikum zu sprechen, die Angst, den Anforderungen nicht zu genügen, die Angst, dem öffentlichen Druck nicht standhalten zu können, löst Stress aus. Und das wirkt sich ganz direkt auf unsere Sprache, auf den Inhalt unserer Aussage aus. Aber man muss auch eine andere Erkenntnis zulassen: Stress ist lebensnotwendig, und ohne Stress sind viele Leute lahm und faul. Stress ist einzig dann negativ, wenn er uns buchstäblich stranguliert und das Denkvermögen abwürgt.

Sie nannten das Einholen von Feedbacks als Kontrollfaktor. Gibt es noch einen anderen, den unsere Leserinnen und Leser sofort anwenden können?

Ja, den gibt es. Fragen stellen ist ein ganz wichtiges Mittel. Es kann heissen, dass ich solange Fragen stelle, bis ich einen Sachverhalt verstanden habe, es kann aber auch heissen, sich selbst Fragen stellen: Bin ich mit meinen Aussagen präzise? Werde ich wirklich verstanden? Fühle ich mich verstanden? Habe ich etwas ganz Wichtiges vergessen zu sagen? Die Wirksamkeit dieser Methode bedingt jedoch, dass wir gegen aussen und im Umgang mit uns selber offen sind und vor allem ehrlich genug, Fehler und Pannen einzugestehen.



DIE SÜDOSTSCHWEIZ

Mit Antworten führen – dank antizipieren

Eine der bekanntesten Redewendungen heisst: «Wer fragt, führt.» Dass Fragende Gespräche lenken, veranschaulichen nicht nur Polizeiverhöre oder Interviews. Auch bei Bewerbungsgesprächen bestimmt beispielsweise der Personalchef mit gezieltem Fragen die Richtung des Gesprächs.

Wäre es auch denkbar, dass Antwortende Gespräche steuern könnten? Gewiss! Wer sich mit den Phänomenen der Fragetechnik auseinandersetzt, lernt bald, selbst in der eigenen Antwort Fragen zu stellen. Die viel zitierte Anweisung, «Stellt keine Gegenfragen!», gilt nicht. Lediglich auf plumpe Gegenfragen dürfen wir verzichten. Es gibt sogar zwingende Gegenfragen wie Kontroll-, Klärungs- oder Verständigungsfragen.

Ex-Bundeskanzler Helmut Kohl ging oft noch weiter und lehnte gewisse Fragen bewusst ab. Er stellt sich dann selbst die Frage, die hätte gestellt werden sollen, und beantwortete hierauf nur die von ihm gestellte Frage. Diese arrogante Taktik hat aber wenig mit Dialogik zu tun.

In vielen Bereichen ist es sehr gut möglich, die fragende Person in ihrer



Wie bei Bewerbungs-, Kritik- und Beurteilungsgesprächen ist es auch im Interview möglich, den Gesprächsverlauf dank gezielten Antizipierens zu steuern.

Bild Keystone

Fragestellung zu beeinflussen oder mit der Antwort die Anschlussfragen zu provozieren.

Antworten pflastern den Weg

Journalisten und Personalchefs wissen genau, welcher Teil der Antwort hinterfragt werden muss. Wer beim Antworten führen will, lernt zudem Aussagen zu machen, die Raum

bieten für neue Fragen und für gute Antworten. Die Wenigsten sind sich bewusst, dass sie beim Antworten den Weg des Gesprächs selber pflastern, den der Interviewer betritt.

Diese Kunst, sich den Weg des Gesprächs mit der Antwort gezielt zu ebnet, bedarf jedoch eines längeren Trainings. Dies wird an dieser Stelle nicht näher beschrieben. Dafür be-

leuchten wir jene einfache Regel, die es allen ermöglicht, auch als Befragte zu führen: Wir müssen Fragen und Antworten antizipieren!

Vorwürfe und Fragen sammeln

Denn: Wer nicht alle möglichen Fragen einkalkuliert, riskiert zu viele Überraschungen und wird damit rascher destabilisiert. Antizipieren heisst konkret: Vorgängig denkbare Vorwürfe oder Fragen sammeln, überdenken, aufschreiben und die möglichen Antwortvarianten detailliert vorbereiten. Es lohnt sich vor allem das spielerische Briefing mit einem Sparingpartner.

Hierzu ein Beispiel aus dem Coaching einer Spitzensportlerin vor einer Olympiade. Im Mediensimulator (Interviewtraining) stellt ein Journalist der Sportlerin plötzlich die unvorbereitete Frage: «Haben Sie als Frau nicht Probleme damit, wenn Sie nach dem Langlaufen schiessen müssen? Das Training zum Töten passt überhaupt nicht zu Ihnen.» «Wir töten gar nicht. Es sind ja nur Scheiben!» lautet die Antwort. «Aber es wird doch scharf geschossen – mit echten Kugeln», hakt der Journalist nach. Hierauf folgt die dürftige Antwort: «Ja schon – äh – ...» Die Sportlerin ist überrumpelt. Dank dieser konkreten Auseinandersetzung mit überraschen-

den Fragen im Medientraining gelang es jedoch der Athletin, bei dieser Frage, die dann tatsächlich an der Olympiade in ähnlicher Form gestellt worden war, überlegt zu antworten: «Haben Sie auch schon einen Zen-Mönch gesehen, der mit Pfeilbogenschiessen die Konzentration trainiert? Auch bei unserer Disziplin will man sehen, ob ein Sportler nach dem anspruchsvollen Langlaufen noch fähig ist, ruhig zu zielen und mit voller Konzentration die Scheibe zu treffen.»

Gezielt antizipieren

Diese gute Antwort war nur deshalb so gut, weil sie vorüberlegt worden war. Auch bei Bewerbungs-, Kritik- und Beurteilungsgesprächen ist es immer möglich – dank gezielten Antizipierens –, überlegt zu antworten und damit das Gespräch zu steuern.

Die Redewendung «Nur wer überlegt, der ist letztlich überlegen», ist keine billige Erkenntnis. Bezogen aufs Antizipieren lautet deshalb unser Tipp: «Nur wer vor dem Ernstfall alle denkbaren Fragen antizipiert, kann auch beim Antworten führen!» Dieser Rat lohnt sich immer.

Hildegard Knill und Marcus Knill sind selbstständige Kommunikationsberater in Uhwiesen. Knill + Knill, Kommunikationsberatung (www.knill.com)

Wenn partou

RHETORIK/Wie Sie das Wichtige in Ihrer Botschaft hervorheben.

Marcus Knill*

Geschäftsleitungssitzung in einer grösseren Firma. Auf der Traktandenliste stehen Controllingfragen. Alles läuft routinemässig; die Zusammenkunft ist so gewöhnlich wie viele andere vor ihr. Ungewöhnlich ist nur eines: Die Mitglieder des Managements lassen sich mit der Hilfe einer Videokamera supervisionieren. An der zusätzlichen Beleuchtung und an der Installation der Tonaufnahmegeräte scheinen sie sich nicht zu stören. Am folgenden Tag schaut sich jeder Teilnehmer die Aufzeichnung seines Redebeitrages an. Der Berater beginnt mit dem vertraulichen Analysegespräch. Zuerst lässt er den Beobachteten eine Selbstbeurteilung vornehmen, dann stellt er gezielte Fragen: «Was war Ihr Hauptanliegen?» oder: «Welche Aussage hatte Priorität?»

Zum Vorschein kommt Erstaunliches. In der Regel kennen die Redner ihre Kernaussage, beispielsweise: «Die Lagerbestände müssen dringend um 50% reduziert werden!» Doch die von ihnen als wichtig erachteten Anliegen sind in der Präsentation selten als wichtig erkennbar. Die Kurzreferate hören sich beinahe gleichförmig an.

Sei es im Alltag, bei Sitzungen, Verhandlungen, Medienauftritten, selbst bei Routinetelefonaten – in allen Kommunikationssituationen macht sich die Suche nach der Priorität bezahlt. Stellen Sie sich also drei Fragen:

- Was ist wichtig?
- Wie benenne ich das Wichtige?
- Wie hebe ich das Wichtige hervor?

* Marcus Knill ist Medienpädagoge und Kommunikationsberater in Uhwiesen/ZH.

Wenn Sie sich entschieden haben, welche Aussagen Sie auf dem Punkt bringen wollen, dann beachten Sie:

- Konzentrieren Sie Ihr Referat oder Ihren Redebeitrag auf möglichst wenige Kernaussagen. Ideal wäre es, wenn Sie nur eine Hauptbotschaft mitzuteilen hätten. Falls Sie mehr verkünden wollen, dann setzen Sie Prioritäten.

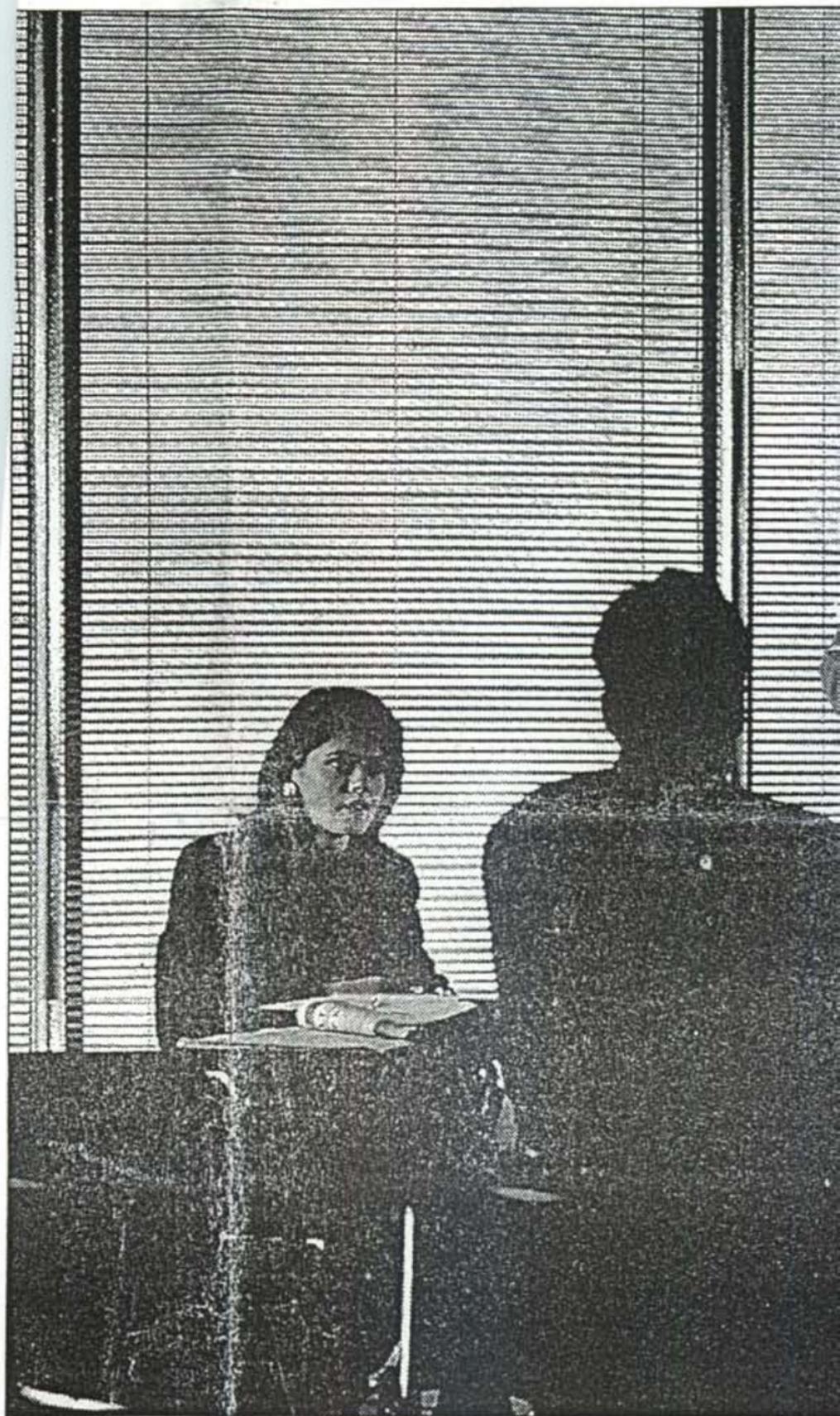
- Formulieren Sie Ihre Prioritäten schriftlich. Auch bei improvisierten Redebeiträgen lohnt es sich, vorab einige Stichworte niederzuschreiben.

- Lassen Sie Ihre Kernaussagen nicht in nebensächlichen Aufzählungen verschwinden. Sagen Sie schon in der Ankündigung, was Ihnen wichtig ist. Betonen Sie das Wichtige während des Referates. Erwähnen Sie es noch einmal am Schluss.

- Beschränken Sie sich nicht darauf, wichtige Aussagen nur zu benennen. Fügen Sie Fleisch an den Knochen; nutzen Sie Ihre Redezeit, um Ihre prioritären Anliegen zu ergänzen. Gebrauchen Sie Beispiele und Vergleiche, verwenden Sie Analogien. Ihre eigene Vorstellung im Sinne von «Es ist ohnehin klar» oder «Die Ergänzung ist nicht der Rede wert» gilt für Ihre Zuhörer nicht. Die Anwesenden stellen gedanklich Vermutungen an und sie ergänzen das Gehörte nach eigenem Gutdünken. Missverständnisse sind programmiert.

- Was immer Sie sagen, seien Sie präzise. Wenn sie beispielsweise nur bemerken «Ich bin aufgeregt», so öffnen Sie unterschiedlichsten Spekulationen Tür und Tor. Der Zuhörer kann Ihre Aussage besser einordnen, wenn Sie sagen: «Ich bin aufgeregt, weil ich morgen eine Prüfung habe.» Oder: «Der übermässige Kaffe-

t keiner begr



Aussagekräftige Grafiken, farbige Markierungen, grösseres Schriftbild: Vis
streichen. Das gilt für Hellraumprojektionen genauso wie für Darstellungen

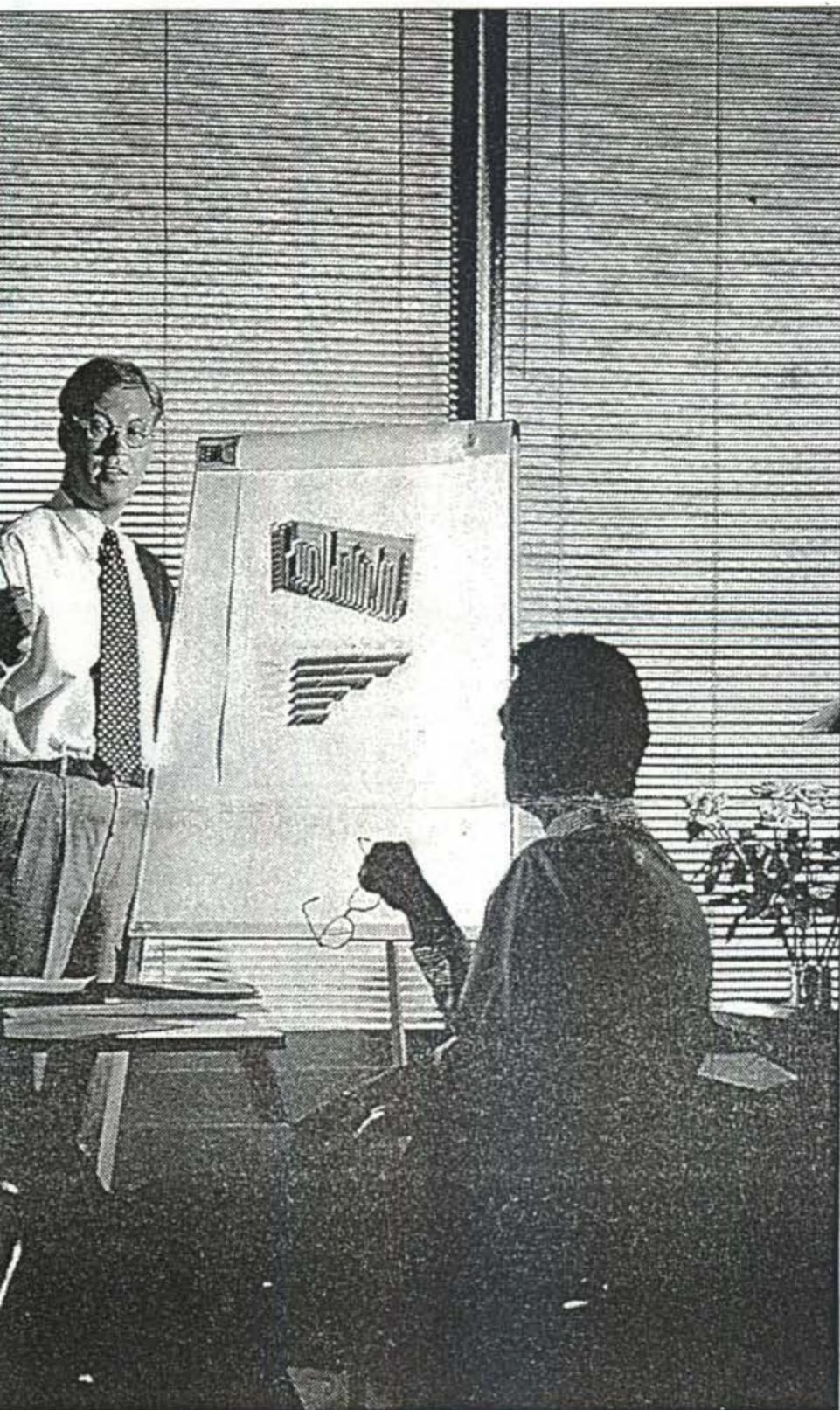
genuss regt mich auf.» Oder:
«Martin, Deine Behauptung an
der letzten Sitzung hat mich auf-
geregt.»

• Achten Sie auch auf die Be-
tonung, und sprechen Sie in
Bildern. Erkenntnisse der Wahr-
nehmungspsychologie bestäti-
gen: Auch über die Ohren entste-
hen Bilder im Gehirn. Vermei-
den Sie jedoch Vergleiche, die
hinken.

• Vergessen Sie Ihre Gestik nicht.
Ihre Körperbewegungen unter-
stützen das Gesprochene. Kö-
perliche Passivität hingegen trä-
gt dazu bei, das Gesagte unter dem
Tisch fallen zu lassen.

• Schreiben Sie Ihre Kernaussa-
gen grösser oder markieren Sie
sie mit dem Rotstift, falls Sie ein
Wandtafel oder einen Flipcha-
benutzen. Das Gleiche gilt für
Hellraumprojektionen.

eifen will



Hervorhebungen tragen dazu bei, das Wichtige in einer Botschaft herauszuheben. Hier: durch die Hervorhebungen der Wandtafel und dem Flip-Chart.

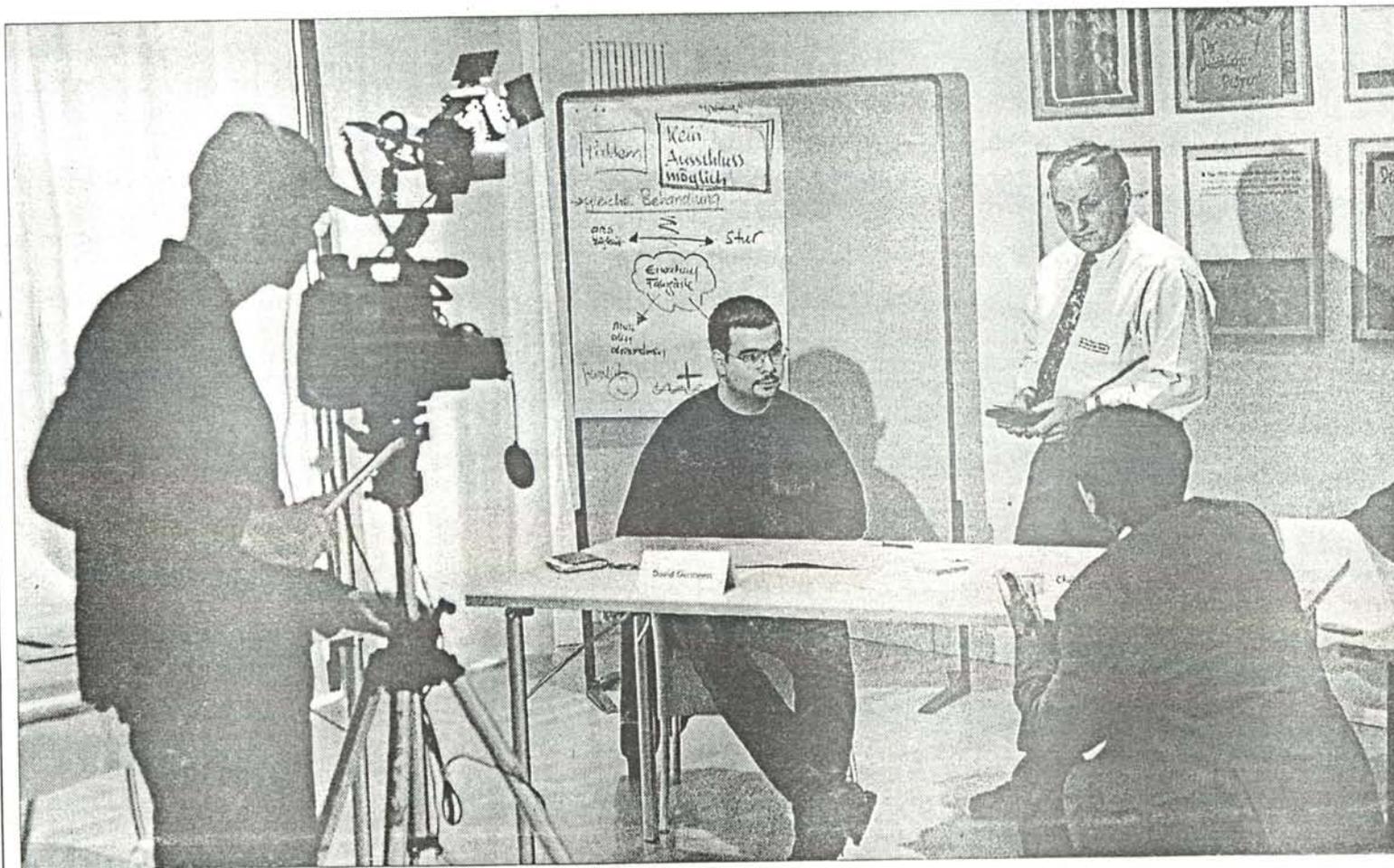
Zurück zum Analysegespräch: Das Unvermögen, eine Kernaussage zu vermitteln, begründeten die visionierten Manager vornehmlich mit ihrer Arbeitsbelastung und der Stress-Situation im Betrieb. In der Hektik vor dem Sitzungsbeginn habe es an der Zeit zum Überlegen und zum Vordenken gemangelt. Einer der Beobachteten sagte wörtlich: «Ich hatte nicht mehr Gelegen-

heit, die Hauptaussage bewusst vorzubereiten.»

Das ist fatal – besonders dann, wenn Sie Führungsverantwortung besitzen. Falls Ihre Kollegen und Mitarbeiter die von Ihnen verfolgten Prioritäten nicht erkennen, dann setzen sie ihre eigenen Schwerpunkte. Deshalb gilt: Nur wer sich Zeit nimmt zum Überlegen, der wirkt am Ende überlegen.

**mandant
er geht**

eyeler, der Kommandant
r Polizei, verlässt seinen
d am 1. März 1999 die
bschefs und Stellvertre-
mandanten der Zürcher
antreten. «Ich werde die
von Kommandant Peter
so Erwin Beyeler gegen-
Für den Wechsel waren
persönliche Gründe aus-
«Ich wollte mich weiter-
d suchte eine neue beruf-
forderung.» Die bevor-
stungen um das neue Po-
i dem er nach wie vor voll
ei seinem Entscheid keine
c. Erwin Beyeler war im
zum Kommandanten der
Polizei gewählt worden.
einer Einarbeitungszeit
1. Juli 1990 an, als das ge-
lizeikommando von Stadt
eingerrichtet worden war.
en hatte er nun gut acht
ne. An seinem neuen Ar-
ürich wird er mit an der
Korps von über 2500 Be-
d Beamten mit einem Jah-
220 Millionen Franken



Rollenspiele in der Schöpfung zu Büttnerhard: Die VBSh-Kontrolleure lernen, Konflikte zu vermeiden und zu bewältigen.

Aufnahme:
B. + E. Bühner

Die Kontrolleure der Schaffhauser Verkehrsbetriebe im Kommunikationsseminar

bleiben, denkt aber mit einem Umzug in den Kan-

Clavadetscher irossen Rat

Regierungsrat hat Claudia ter (EVP, Schaffhausen) für r Amtsperiode 1997 bis 2000 eptember 1998 als Mitglied n Rates als gewählt erklärt. den zurückgetretenen Kän- leas Egli.

erammt

Am frühen Mittwochmor- ie Patrouille der Grenzwach- ngental in Neunkirch einen ll gemeldet. Unterhalb des cks» war ein Automobilist im der Strasse abgekommen und en Baum geprallt. Das Auto bei stark beschädigt. Wegen auf Angetrunkenheit wurde probe angeordnet und der weis eingezogen.

h in Café

) In Lottstetten sind in der n Dienstag unbekannte Täter fé an der Hauptstrasse einge- Sie stahlen eine Geldkassette 1000 DM. Als die Alarmanlage wurde, ergriffen sie die Flucht.

Auch bei grösstem Stress Mensch bleiben

Konflikte sind bei ihrer Tätigkeit gleichsam berufsbedingt. Wie sie sich vermeiden und bewältigen lassen, lernten die Fahrschein-kontrolleure der VBSH dieser Tage an einem Seminar.

(J. R.) Ihre Tätigkeit ist oft kein Zuckerlecken: Sie werden angepöbelt, beschimpft, belogen und gelegentlich sogar angegriffen. Wenn sie einschreiten und sogenannte Taxzuschläge austeilen müssen, ist Zoff fast unausweichlich. Die Kontrolleure der Schaffhauser Verkehrsbetriebe (VBSH) führen wahrhaftig kein einfaches Leben, wie VBSH-Direktor *Walter Herrmann* weiss. «Der Job ist der schwierigste, den wir zu vergeben haben.»

Und er wird nicht einfacher dadurch, dass die Fahrscheinkontrolleure zwar Schwarzfahrer zu stellen haben und so fast wie «Polizisten» erscheinen, aber keinerlei polizeiliche Gewalt (und keine hoheitliche Autorität) ausüben können. In solchen konflikträchtigen Situationen, die zum beruflichen Alltag der Kontrolleure gehören, können das Auftreten und der Umgang mit dem – ertappten – Fahrgast entscheidend sein. Es kann eine

Eskalation einer an sich spannungsreichen Konstellation bewirken – oder es kann dazu führen, einen Konflikt gar nicht erst entstehen zu lassen oder ihn zu begrenzen.

Kommunikative Kompetenz nennt der Uhwieser Kommunikationsberater und -trainer *Marcus Knill* den erfolgreichen Umgang mit – in diesem Fall – «schwierigen» Fahrgästen. Und am vergangenen Dienstag versuchte er in einem ganztägigen Seminar in der Schöpfte zu Büttenhardt, den VBSH-Kontrolleuren diese Kompetenz zu vermitteln. Die Kontrolleure, die bei weitem nicht nur Kontrolleure, sondern mehrheitlich Berater der Fahrgäste sind, werden zwar intern regelmässig geschult, aber zweifellos vermochte dieses erste externe Seminar zahlreiche neue Erkenntnisse zu vermitteln. Denn siehe da: Nicht immer ist es der Fahrgast, der den VBSH-Mann auf die Palme bringt, gelegentlich packt der Kontrolleur die Sache ganz einfach falsch an.

Denn die zwischenmenschliche Kommunikation ist, wie Knill deutlich machte, ein weites und komplexes Feld und erschöpft sich beispielsweise keineswegs in der Wahl der Worte, mit denen der Fahrgast auf sein Versäumnis aufmerksam gemacht wird und die wei-

teren Schritte eingeleitet werden. Tonfall, Modulation, Körpersprache, der Gesichtsausdruck, alles bestimmt das Auftreten mit, und auf all dies (und noch mehr) reagiert der Mitmensch. Konflikte sind schliesslich auch nicht unvermeidlich, sie lassen sich mit entsprechenden Strategien durchaus bewältigen. Und weil das Seminar nicht nur theoretische Grundlagen der Kommunikation vermitteln sollte, machten sich die Kontrolleure auf, das Rollenspiel zu spielen.

In die Rolle des Fahrgastes versetzt, wurde nicht nur ersichtlich, dass die VBSH-Mitarbeiter die Kniffe, Tricks und Ausreden ihrer «Pappenheimer» bis ins Detail kennen. Wesentlicher war, dass sie ihre eigenen Schwächen, durch Videoaufnahmen dokumentiert, im Umgang mit fahrscheinlosen Busbenutzern erkennen konnten. Denn die Seminarteilnehmer schlugen sich zwar in den Rollenspielen im allgemeinen hervorragend und belegten, dass die VBSH-Kontrolleure auch in der Vergangenheit so übel nicht auftraten, aber die tieferen Offenbarungen der Kommunikationstheorie und -praxis liessen eben doch Wege erkennen, um es noch besser zu machen. Der eine, zeigten die Analysen der Rollenspiele, war zu stur oder zu einschüch-

ternd, der andere liess Menschlichkeit vermissen, ein dritter lässt sich leicht ablenken, ein vierter verrät kleine Unsicherheiten, ein fünfter spricht nicht deutlich.

Vielleicht die wichtigste Erkenntnis, die Seminarleiter Marcus Knill den Teilnehmern mit auf den Heimweg geben konnte: Auch im schwierigen Beruf des Kontrolleurs ist es entscheidend, sich selbst zu sein, ein «Mensch» zu bleiben und nicht nur der sachlichen Logik zu vertrauen: Kommunikation ist nämlich nicht nur eine Sache der Vernunft, sondern wesentlich auch eine der Emotionen.

«Wir wollten lernen, Konflikte zu vermeiden», stellte Walter Herrmann nach Ende des Seminars fest. Die Kontrolleure selbst empfanden das Seminar als lehrreich und positiv. Ob der Samen auf fruchtbaren Boden gefallen ist, wird sich allerdings erst in einigen Wochen weisen. Gut möglich jedenfalls, dass ehemals gestrenge und leicht verkniffene Kontrolleurs-Gesichtszüge plötzlich durch ein Lächeln aufgehellt werden. Es könnte eine Wirkung des Seminars gewesen sein. Und wenn nicht, so wird es sich gleichwohl segensreich auswirken. Für die VBSH ebenso wie für den Fahrgast.

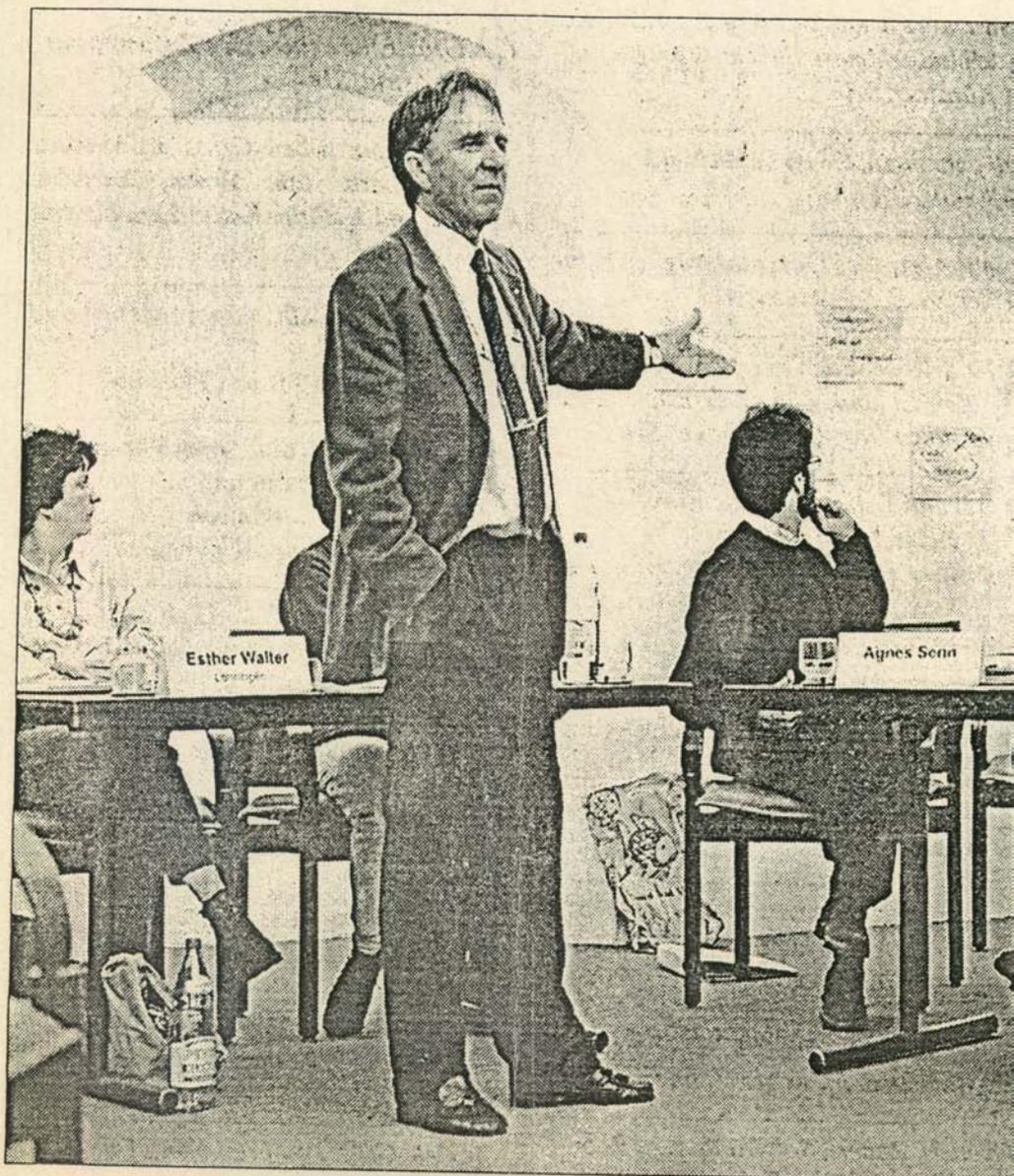
Schulbehörden drücken die Sch

In einem zweitägigen Seminar werden die Schulbehördenmitglieder auf die anspruchsvolle Aufgabe vorbereitet, Lehrkräfte zu qualifizieren.

(H. G.) Während der letzten zwei Tage wurde die zweite von insgesamt vier Gruppen in die schwierige Qualifikationsaufgabe eingeführt. Rund vierzig Mitglieder der Schulbehörden Beringen, Buch, Dörflingen, Gächlingen, Guntmadingen, Löhningen, Neunkirch und Siblingen befassten sich im Klostergut Paradies mit den Schwerpunkten Kommunikation, Führung und Unterricht. **Jakob Geier**, Leiter des Schulamtes beim Erziehungsdepartement, erklärt: «Diese zweitägige Ausbildung hat lediglich Startcharakter. In Zukunft müssen ergänzende Aus- und Weiterbildungsprogramme für die Mitglieder von Schulbehörden angeboten werden.»

Massgeschneiderter Einstieg

Für eine erfolgreiche Umsetzung des lohnwirksamen Qualifikationssystems (LQS) sind in erster Linie die einzelnen Schulbehördenmitglieder gefordert. Wie Erziehungsdirektor **Hans-Peter Lenherr** betont, müssen die Schulbehördenmitglieder ein Konzept für die gemeindeinterne Umsetzung erarbeiten. Das soll in Zusammenarbeit mit der zu qualifizierenden Lehrerschaft geschehen. Das



Marcus Knill mit einer Gruppe Schulbehördenmitgliedern beim Kommunikationstraining

- Kommunikationsberater **Marcus Knill** betonte, ging es vor allem auch darum

analysieren und vor vielen Leuten z

ulbank



Aufnahme: Selwyn Hoffmann

nahmen die Behördemitglieder anhand des offiziellen Bewertungsbogens eine

weilen eine delikate sein, wie der Präsident der Mittelstufenkonferenz, Beat Benkler, in der Begrüssung zur letzten der fünf Teilkonferenzen am Donnerstag in Bürglen sagte. Das bestätigte Kommunikationsfachmann Marcus Knill. Die Frage nach Weiterbildungsthemen bei Schaffhauser Lehrkräften hätte den Wunsch nach Hilfestellung «gegen den Schiss, vor Eltern aufzutreten» gezeigt. Und Behördemitgliedern hätten nach Hilfestellung verlangt, um «auch eine schlechte Nachricht so rüberzubringen, dass sie akzeptiert wird». Ein Team von Kommunikationsfachleuten, bestehend aus Marcus Knill, Urs Haldimann, Annelies Wehrli und Hans-

Peter Gisler, vermittelte Lehrkräften und Behördevertretern Wissen zur brennenden Frage «Gespräche führen – aber wie?». Ausbildungspunkte waren Zuhören, Fragen/Antworten/Reagieren, das Wie der Aussage (der Ton, der die Musik macht) und schliesslich der Versuch, ein Gespräch anhand einer Checkliste schematisch vorzubereiten.

Dem Kameramann Michael Burtscher kam die Aufgabe zu, mit der Videokamera den Verlauf von Übungsgesprächen in der Gruppenarbeit festzuhalten und so Material zur Analyse zu liefern. Und solcherlei Selbstbetrachtung sei wichtig, so Marcus Knill. Denn

«gute Kommunikation» beginnt bei einem selber. Kommunikation besteht in der Kunst, sich auf andere einzulassen, und nicht, sich selbst darzustellen, vermittelte Marcus Knill.

Ganz sich selber sein

Vor diesem Hintergrund darf die Konzentration nicht allzusehr durch die eigene Person beansprucht werden. Als erster Schritt ist deshalb wichtig, sich selbst als Persönlichkeit zu akzeptieren. Dazu gehört auch, sich selber und die persönliche Wirkung auf andere kritisch zu betrachten – mithin mit Hilfe Dritter, die einem einen Spiegel vorhalten. «Wer mit einem Hof-

narr arbeitet», so Knill, «kommt weiter.»

Wahr ist, was ankommt

Ein Gespräch gilt dann als geglückt, wenn die Botschaft richtig angekommen ist. Einen hohen Stellenwert misst Knill dem Zuhören bei. Schwierigkeiten sind dann vorprogrammiert, wenn interpretiert statt wahrgenommen wird. Denn «wahr ist nicht, was A sagt, sondern was B versteht». Und Verständnis hängt nicht nur von der Wortwahl ab. Wichtig ist das Bewusstsein, dass sich Kommunikation auf einer Inhalts- und einer Beziehungsebene abspielt. Nichts macht argwöhnischer und tut dem

Vertrauen Abbruch, als wenn diese Ebenen nicht synchron sind und die Aussage nicht mit Tonfall und Gestik übereinstimmt.

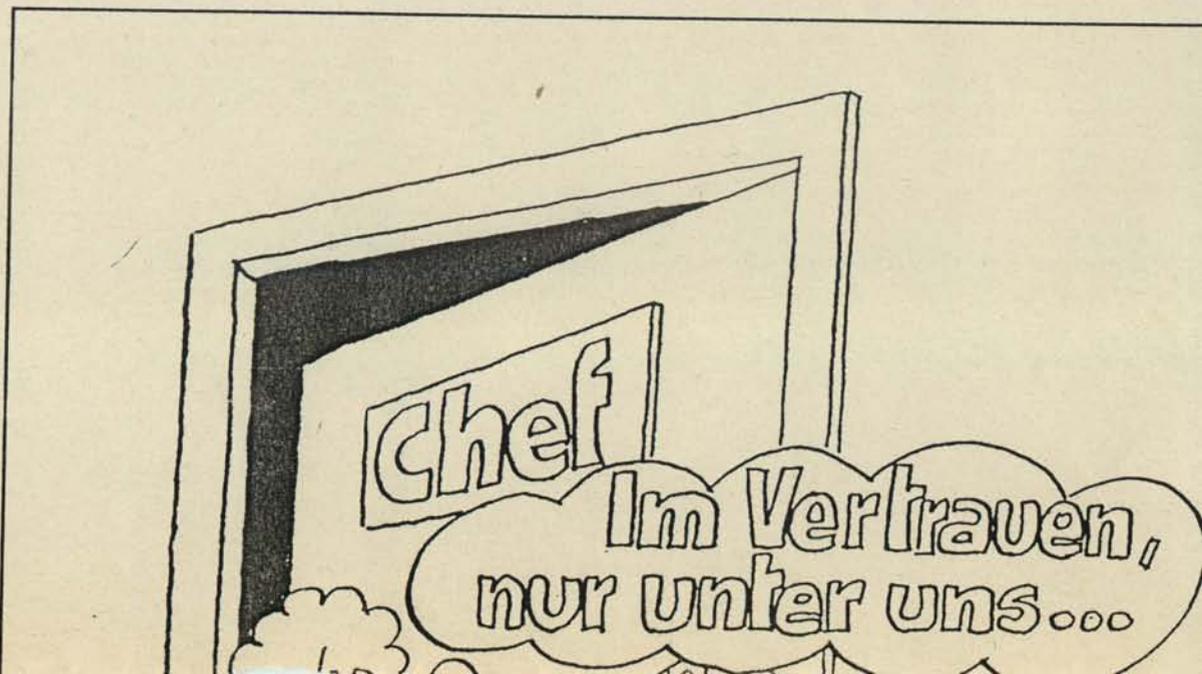
Üben in der Praxis

«In der Industrie wird für die Kommunikationsschulung wochenweise Zeit aufgewendet», sagte Beat Benker in der Begrüssung. Für die Lehrkräfte musste einen Tag reichen. Teilkonferenzen in den Regionalgruppen sollen einzelne Aspekte nochmals aufgreifen. Im kommenden Jahr wird der Weiterbildungszyklus dann mit den Themen Selektion und Zusammenarbeit mit der Oberstufe seinen Abschluss erfahren.

Loyalität im Unternehmen: Ausnahme oder Selbstverständlichkeit?

□ von Marcus Knill

Wer kennt sie nicht: die kleinen Sticheleien gegen den eigenen Chef oder die negativen Bemerkungen dem Arbeitgeber gegenüber. Unredliches Verhalten wird meist damit gerechtfertigt, dass die Kritik ja positiv gemeint sei. Unloyales Verhalten wird deshalb selten als Verstoß gegen die Pfichttreue angesehen. Im Namen einer gesunden Kommunikation lohnt es sich aber, das Problemfeld Loyalität im Unternehmen genauer zu beleuchten und



Lösungsstrategien zu definieren.

*„Es gilt, Mitarbeiter
für ein Vorhaben zu
begeistern“*

Jemand, der als loyal bezeichnet wird,
gilt landläufig als redlich und anstän-
dig. Sprechen wir bei Teammitglie-



Juni 3/9 Fr. 2.10

START

Die Schweizer Jugendzeitung

Wie sag ich's meinem Chef?

Wenn partout keine

RHETORIK/Wie Sie das Wichtige in Ihrer Botschaft hervorheben.

Marcus Knill*

Geschäftsleitungssitzung in einer grösseren Firma. Auf der Traktandenliste stehen Controllingfragen. Alles läuft routinemässig; die Zusammenkunft ist so gewöhnlich wie viele andere vor ihr. Ungewöhnlich ist nur eines: Die Mitglieder des Managements lassen sich mit der Hilfe einer Videokamera supervisionieren. An der zusätzlichen Beleuchtung und an der Installation der Tonaufnahmegeräte scheinen sie sich nicht zu stören. Am folgenden Tag schaut sich jeder Teilnehmer die Aufzeichnung seines Redebeitrages an. Der Berater beginnt mit dem vertraulichen Analysegespräch. Zuerst lässt er den Beobachteten eine Selbstbeurteilung vornehmen, dann stellt er gezielte Fragen: «Was war Ihr Hauptanliegen?» oder: «Welche Aussage hatte Priorität?»

Zum Vorschein kommt Erstaunliches. In der Regel kennen die Redner ihre Kernaussage, beispielsweise: «Die Lagerbestände müssen dringend um 50% reduziert werden!» Doch die von ihnen als wichtig erachteten Anliegen sind in der Präsentation selten als wichtig erkennbar. Die Kurzreferate hören sich beinahe gleichförmig an.

Sei es im Alltag, bei Sitzungen, Verhandlungen, Medienauftritten, selbst bei Routinetelefonaten – in allen Kommunikationssituationen macht sich die Suche nach der Priorität bezahlt. Stellen Sie sich also drei Fragen:

- Was ist wichtig?
- Wie benenne ich das Wichtige?
- Wie hebe ich das Wichtige hervor?

Wenn Sie sich entschieden haben, welche Aussagen Sie auf den Punkt bringen wollen, dann beachten Sie:

- Konzentrieren Sie Ihr Referat oder Ihren Redebeitrag auf möglichst wenige Kernaussagen. Ideal wäre es, wenn Sie nur eine Hauptbotschaft mitzuteilen hätten. Falls Sie mehr verkünden wollen, dann setzen Sie Prioritäten.
- Formulieren Sie Ihre Prioritäten schriftlich. Auch bei improvisierten Redebeiträgen lohnt es sich, vorab einige Stichworte niederzuschreiben.
- Lassen Sie Ihre Kernaussagen nicht in nebensächlichen Aufzählungen verschwinden. Sagen Sie schon in der Ankündigung, was Ihnen wichtig ist. Betonen Sie das Wichtige während des Referates. Erwähnen Sie es noch einmal am Schluss.
- Beschränken Sie sich nicht darauf, wichtige Aussagen nur zu benennen. Fügen Sie Fleisch an den Knochen; nutzen Sie Ihre Redezeit, um Ihre prioritären Anliegen zu ergänzen. Gebrauchen Sie Beispiele und Vergleiche, verwenden Sie Analogien. Ihre eigene Vorstellung im Sinne von «Es ist ohnehin klar» oder «Die Ergänzung ist nicht der Rede wert» gilt für Ihre Zuhörer nicht. Die Anwesenden stellen gedanklich Vermutungen an und sie ergänzen das Gehörte nach eigenem Gutdünken. Missverständnisse sind programmiert.
- Was immer Sie sagen, seien Sie präzise. Wenn sie beispielsweise nur bemerken «Ich bin aufgeregt», so öffnen Sie unterschiedlichsten Spekulationen Tür und Tor. Der Zuhörer denkt: «Er

genuss regt mich auf.» Oder: «Martin, Deine Behauptung an der letzten Sitzung hat mich aufgeregt.»

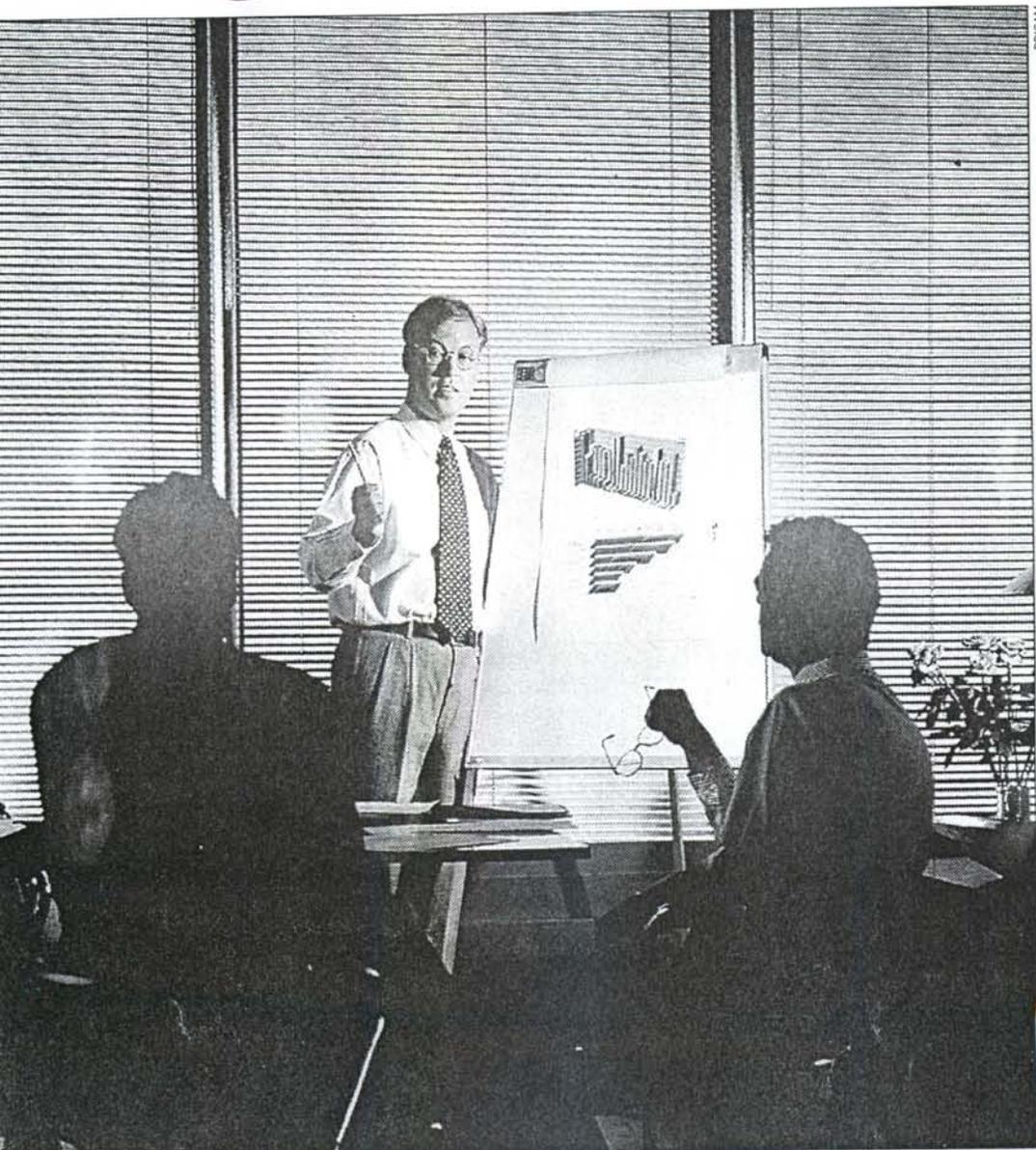
- Achten Sie auch auf die Betonung, und sprechen Sie in Bildern. Erkenntnisse der Wahrnehmungspsychologie bestätigen: Auch über die Ohren entstehen Bilder im Gehirn. Vermeiden Sie jeden Vergleich, die hinken.

Aussagekräftige Grafiken, farbige Markierungen. Das gilt für Hellraumprojektor.



*Marcus Knill

er begreifen will



...kierungen, grösseres Schriftbild: Visuelle Hervorhebungen tragen dazu bei, das Wichtige in einer Botschaft herauszu-
 ...tionen genauso wie für Darstellungen an der Wandtafel und dem Flip-Chart.

- Vergessen Sie Ihre Gestik nicht. Ihre Körperbewegungen unterstützen das Gesprochene. Körperliche Passivität hingegen trägt dazu bei, das Gesagte unter den Tisch fallen zu lassen.
- Schreiben Sie Ihre Kernaussagen grösser oder markieren Sie sie mit dem Rotstift, falls Sie eine Wandtafel oder einen Flipchart benutzen. Das Gleiche gilt für ...

Zurück zum Analysegespräch: Das Unvermögen, eine Kernaussage zu vermitteln, begründeten die visionierten Manager vornehmlich mit ihrer Arbeitsbelastung und der Stress-Situation im Betrieb. In der Hektik vor dem Sitzungsbeginn habe es an der Zeit zum Überlegen und zum Vordenken gemangelt. Einer der Beobachteten sagte wörtlich: Ich hatte nicht mehr Gelegen-

heit, die Hauptaussage bewusst vorzubereiten.» Das ist fatal – besonders dann, wenn Sie Führungsverantwortung besitzen. Falls Ihre Kollegen und Mitarbeiter die von Ihnen verfolgten Prioritäten nicht erkennen, dann setzen sie ihre eigenen Schwerpunkte. Deshalb gilt: Nur wer sich Zeit nimmt zum Überlegen, der wirkt am Ende überlegen.

Sind die Eltern



Fast alle Jugendlichen kommen heute in irgendeiner Form mit Brutalo-Videos in Berührung. Wie können die Eltern dieser Situation begegnen? Der Medienpädagoge Marcus Knill gibt Denkanstöße und stellt Ihnen eine Liste mit jugendgeeigneten Videos vor.

Marcus Knill

druckbar. Lassen sich die Kinder nur mit Gesprächen gleichsam immunisieren gegen die schädlichen Auswirkungen der Brutalität am Bildschirm? – Wie stark beeinflussen überhaupt die Gewaltszenen der Brutalos die Bereitschaft zur Aggressivität?

Die Wirkung

machtlos?



walt mit Gewalt beantwortet werden muss und verschiedenste Probleme am einfachsten mit Gewalt gelöst werden, um zum Erfolg zu kommen, der greift in Ausnahmesituationen leichter auf die erfolgsversprechenden Verhaltensmuster zurück. So gesehen besteht ein Zusammenhang zwischen Gewalt am Bildschirm und dem Ausleben der Gewalt.

aggressiven Phantasien, sie brauchen diese Phantasien auch, um feindselige Gefühle stellvertretend ausleben zu können, ohne ihre Angehörigen zu verletzen.

Nur von Haus aus ernstlich gestörte Kinder lassen sich von der am Bildschirm gesehenen Gewalttätigkeit brutalisieren.» Bettelmann glaubt zudem, die von den Eltern geprägte Per-

Wer schockierende Bilder verbal verarbeiten kann, entlastet sich. Sicherlich sind Gespräche über heikle Themen alles andere als einfach.

Wer derartige Gespräche führt, der muss zuhören können, darf Betroffenen nicht die Leviten lesen; er sollte die Gesprächspartner ausreden lassen, damit sich die Spannungen im Gespräch abbauen können. Andererseits wäre es falsch, Probleme breitzuwälzen und zu verstärken, indem Jugendliche mit ihren Gedanken förmlich auf etwas hingenüchelt werden (Fokussierung).

Das Phänomen der geistigen Fokussierung kennen wir ebenfalls beim Drogenproblem. Stetes Reden, Nachdenken, Sich-Auseinandersetzen mit einem einzigen Thema weckt letztlich Neugierde. Das unablässige geistige Kreisen um ein Problem, das dauernde Lesen und Diskutieren wirkt kontraproduktiv. Über die Neugierde ist der Weg bis zum Einstieg nicht mehr weit.

Deshalb ist es wichtig, das richtige Mass der Auseinandersetzung zu finden. Hinsichtlich Dosierung der Gespräche gibt es jedoch keine fixen Rezepte.

Die Feststellung genügt:

Gespräche führen, ja; aber nicht Probleme aufbauschen.

«Ich mach' es schon richtig»

Eltern, die innerlich durch das Brutalo-Problem verunsichert sind und ihr Handeln aus einer Angsthaltung heraus steuern lassen, müssen

Träume – Berufsbilder

ES LOHNT SICH, BEIM TRAUMBERUF KONKRET HINTER DIE KULISSEN ZU SCHAUEN UND IN ERFAHRUNG ZU BRINGEN, AUF WELCHEN WEGEN ER ZU ERREICHEN WÄRE.

VON MARCUS KNILL *

In den Köpfen unserer Kinder schlummern Berufsbilder.

Heranwachsende Kinder haben meist eine Vision und träumen schon recht früh von der eigenen Zukunft.

Auch die Eltern träumen vom idealen Beruf der eigenen Tochter oder des eigenen Sohnes.

Es geht dabei vielfach nicht um den Berufstraum des Kindes, sondern die Eltern träumen vielmehr für ihr Kind. Es ist der Traum des Vaters oder der Mutter. Nicht nur die eigenen, unerfüllten Berufswünsche kommen zum Tragen. Auch die eigene Erwartungshaltung steuert den allfällig gut gemeinten Ratschlag bei der Wahl des Weges. Zu den Ratschlägen gesellen sich noch die eigenen Vorschläge. Immer geht es gleichsam um «Schläge» von oben nach unten.

Die Eltern sehen in der Tochter eine Managerin oder erhoffen sich, dass der Sohn das eigene Geschäft übernimmt.

Sind es dabei nicht vielfach die eigenen Träume, welche das Kind verwirklichen soll?

Bekanntlich macht die Liebe blind. Träume tun dies auch, d. h. die Wünsche des Kindes, die tatsächlichen Fähigkeiten, Neigungen und Begabungen werden bei den Elternträumen gleichsam ausgeblendet. Schlimm wird es, wenn die Blindheit zusätzlich noch

zum Drängen oder sogar zum Nötigen führt (beides gehört auch zum «Schlagen»): «Du musst in die Kantonschule, sonst...» Mitunter üben dabei Liebesentzug, nonverbale Signale der Enttäuschung und Belohnungsanreize deutlich Steuerfunktionen aus.

Ein deutscher Erwachsenenbildner, der musikalisch sehr begabt ist und gerne Musiker geworden wäre, erzählte mir jüngst, sein Vater hätte ihm gesagt: «Ich finanziere nicht das Studium für eine arme Kirchenmaus.» Der heutige Direktor einer Ausbildungsinstitution durfte nicht das werden, was er so gerne geworden wäre. Nun zeigte sich ausgerechnet bei seiner Tochter – sie ist ebenfalls musikalisch hoch begabt – genau die umgekehrte Situation: Sie hätte den Beruf als Musikerin problemlos erlernen können, aber jetzt wollte plötzlich die Tochter nicht. Glücklicherweise akzeptierte der Vater diesen Entscheid, obwohl er recht schmerzhaft war.

Woran erkennen Eltern und Lehrkräfte die tatsächlichen Neigungen eines Menschen?

Auch Kinder senden laufend Signale aus. Oft sind es kleine hilfreiche Hinweise, die beachtenswert sein können für den Berufsfindungsprozess.

Jede Bezugsperson kann vorhandene Fähigkeiten sehen, spüren und erleben. Voraussetzung ist dabei immer eine gute Wahrnehmungsfähigkeit.

Professionelle Berufsberater gehen nie von einem fixierten Berufsbild aus. Sie registrieren oder lassen zuerst die unterschiedlichen Beobachtungen aller Bezugspersonen sammeln (dazu gehört auch die Selbstbeobachtung des Kindes), und zwar ohne jegliche Interpretationen.

So kann es sein, dass Martin gerne zeichnet und beim Spiel und in der Freizeit fotografiert, aber auch gerne mit Kollegen zusammen diskutiert, das Schreiben jedoch verabscheut.

Diese Feststellungen können durchaus später bei der konkreten Berufsabklärung eine Rolle spielen. Doch vorerst bleibt das Registrieren aller Be-

obachtungen wichtig:

Was kann das Kind besonders gut? Was macht es gerne? Wo hat es Mühe? Oder: Was macht es gar nicht gerne? (Fähigkeiten, Neigungen, Begabungsfelder?)

Es gibt heute verschiedene Berufswege und «Berufsleben»

Früher wurde jemand Schreiner und blieb hernach lebenslang im erlernten Beruf. Vielleicht kletterte die Berufsperson linear im Betrieb die Erfolgsleiter hoch: zum Vorarbeiter, dann zum Werkstattchef, und übernahm so gar später noch einen Betrieb.

Heute gehört die lineare Entwicklung nicht mehr zur Norm. Dank dem zirkulären, spiralartigen Weiterentwickeln ist es denkbar, dass eine Lehrerin in den PR-Bereich umsteigt und längere Zeit Personalchefin ist, bevor sie ein Beratungsbüro eröffnet.

Im Laufe des Lebens werden immer mehr verschiedene «Berufsleben» gelebt. Der viel zitierte Spruch vom «lebenslangen Lernen» ist allmählich zum Muss geworden. Früher hiess es: «Überlege gut, was du lernst. Nachher bleibst du lebenslanglich in diesem Beruf!»

Heute verändern die Menschen laufend ihre Berufskarriere, und das Berufsbild wird ständig neu gezeichnet, zum Teil auch unfreiwillig. Wer glaubt, die Grundausbildung genüge immer noch, um bis zur Pensionierung nichts mehr in die Weiterbildung zu investieren, der hat wahrlich nicht begriffen, um was es geht. Früher oder später ist er «weg vom Fenster». Der provokative Ausspruch, eine Lehrerin, die glaube, nach dem Seminar könne sie bis zur Pensionierung den Beruf ohne zusätzliche Weiterbildung ausüben, müsste jedes Jahr eine Lohnkürzung von 10 % bedeuten. Diese harte Aussage macht jedoch den Kern des Gedankens bewusst: Die permanente Weiterbildung ist zum Muss geworden.

Nebst dem Fachwissen, das laufend aufzufrischen ist, verlangt jeder Beruf die konstante Optimierung von Kernkompetenzen.

IMPRESSUM

**«AUSBILDUNG»
EINE BEILAGE DER
«SCHAFFHAUSER NACHRICHTEN»**

Freitag, 29. September 2000

Redaktion: Wolfgang Schreiber

Gestaltung: Roman Wangler

Anzeigenverkauf: Verlag der

«Schaffhauser Nachrichten»

Technische Herstellung: Meier + Cie AG, Schaffhausen
Graphisches Unternehmen

und Lernwege

Dazu gehören:

- ♦ die Förderung der sozialen Kompetenz
- ♦ der kommunikativen Kompetenz
- ♦ der emotionalen Kompetenz und
- ♦ der Konfliktfähigkeit
- ♦ der Umgang mit Stress.

Fortschrittliche Betriebe und Institutionen haben längst erkannt, dass es sich kein Mitarbeiter mehr leisten kann, auf den Lorbeeren auszuruhen. (Und zwar auf jeder Hierarchiestufe!) Alle Institutionen der Erwachsenenbildung – und dazu gehört auch die Volkshochschule – möchten in diesen Bereichen mithelfen, den Bedürfnissen gerecht zu werden.

Gefragt sind derzeit adressatengerechte, praxisorientierte Weiterbildungsbausteine für verschiedenste Ansprüche. Auf die Kriterien, die bei fachgerechter Bildung zählen, gehen wir in diesem Beitrag nicht ein. Bereiche, die beispielsweise beim Kommunikations-Coaching beachtet werden müssen, wären im Internetbuch www.rhetorik.ch im Inhaltsverzeichnis unter K = «Kampfrhetorik» einsehbar.

Berufsbilder, Bildung, Ausbildung haben etwas mit Bildern zu tun

Zurück zur Berufsvision unserer Kinder. Jedes Kind – auch die Eltern – muss sich ein konkretes Bild ausmalen können von der tatsächlichen Berufssituation im Alltag.

Ein Mädchen, das beispielsweise Tierpflegerin werden will, wird nach einem Einblick in die Klinik bald ein anderes Berufsbild erhalten, wenn es erlebt, wie Tiere eingeschläfert werden müssen, oder wenn es auch die unangenehmen Arbeiten sieht. Wer keine Chance bekommt, den Traumberuf in einem Praktikum kennen zu lernen, der wird immer vom Gefühl verfolgt, er hätte etwas verpasst.

Deshalb lohnt es sich, beim eigenen Traumberuf möglichst konkret hinter die Kulissen zu schauen. Eine junge Frau, die nach einer kaufmännischen Lehre vom Flight-Attendant-Beruf ge-

träumt hatte und wahrscheinlich das ganze Leben geglaubt hätte, den falschen Beruf erlernt zu haben, wurde sich bei einer Reportage bewusst, dass sie beim Alltagsjob meist nur Kunden das Essen servieren muss und unter Umständen auch Erbrochenes aufzuputzen hat. Sie erlebte dank dem Blick hinter die Kulissen, dass die Vorstellung von den vielen netten Gesprächen mit Passagieren tatsächlich nur ein Traum (verbunden mit der hübschen Uniform) war. Das realistische BILD hat in diesem Fall dazu beigetragen, Traum und Wirklichkeit zu trennen. Vielleicht sollten wir alle, die einen sogenannten Berufstraum haben, zuerst einmal ein Praktikum in diesem Beruf absolvieren dürfen.

Menschen folgen dem Gefühl des *Bildes*. Deshalb gilt bei jeglicher Art von *Bildung*:

Wer bildet, muss nicht nur *Vorbild* sein. Er muss *Bilder* vermitteln können, die keine *Traumbilder* sind.

* **Marcus Knill** ist Kommunikationsberater und Präsident der Volkshochschule SH (www.knill.com).

Die Diskussion über die Jugendg

Wer von Gewalt redet, denkt heute oft an Jugendliche. Warum? Das wollte die Jugendkommission wissen.

◆ Von Martin Lehmann, kinag

«Jugendbanden schlagen wieder zu!» titeln ansonsten zurückhaltende Tageszeitungen, in Talk-Shows sitzen jugendliche Messerstecher, neben ihnen Psychologen, die über die Gründe für die Eskalation der Gewalt rätseln. Mit anderen Worten: Das Thema Jugendgewalt ist «in». Hintergrund der Aufregung: Der Zürcher Soziologieprofessor Manuel Eisner (vgl. Interview nebenan) hatte vor ein paar Monaten die Resultate einer Studie über die Entwicklung der Jugenddelinquenz im Kanton Zürich vorgestellt und darauf hingewiesen, dass sich die Zahl der durch Minderjährige verübten Gewaltdelikte seit Anfang der neunziger Jahre verdoppelt, wenn nicht gar vervierfacht habe. Insbesondere der Anteil ausländischer Täter habe drastisch zugenommen, und übrigens gebe es keine Indizien dafür, dass es ausserhalb Zürichs völlig anders aussehe.

Der Eidgenössischen Kommission für Jugendfragen stach zunehmend in die Nase, dass sich die aktuelle Gewalt-

diskussion mehr und mehr auf die Jugendlichen beschränkt und um die Zunahme der Jugendkriminalität weit mehr Aufheben gemacht wird als um die ebenfalls steigende allgemeine Kriminalitätsrate. Sie begann eigene Nachforschungen anzustellen, befragte Jugendliche zu deren Erfahrungen mit Gewalt, führte Gespräche mit Fachleuten und schickte sich anschliessend an, Thesen zur Jugendgewalt auszuarbeiten.

Ursachen nicht diskutiert

Die Kommission ist der Meinung, die Koppelung des Phänomens Gewalt an die Altersgruppe der Jugendlichen habe für die Gesellschaft eine Entlastungsfunktion. Weil der Politik ein gesellschaftliches Konzept fehle, weil die Wirtschaft nicht in der Lage sei, allen eine Beschäftigungsmöglichkeit zu bieten, weil Schule und Familie von den Problemen überfordert seien, suchten sich alle durch die Prügeljugend zu entlasten und also von den eigentlichen, ursächlichen Problemen abzulenken.

Um ihre Thesen zu diskutieren, lud die Kommission kürzlich rund 160 Personen an eine Fachtagung nach Biel ein. Sie liess verschiedenste mit dem Phänomen konfrontierte Berufsgruppen (zwischen denen zum Teil auch gewisse Animositäten bestehen) ins Gespräch über

die Jugend, die Gewalt und die Jugendgewalt kommen.

Bilanz der zweitägigen Veranstaltung: Die Thesen der Kommission werden weitherum akzeptiert: Gewalt ist ein allgemeines Problem und die Jugendgewalt nur ein kleiner Teil davon. Das Thema dürfe zwar nicht bagatellisiert werden, aber es seien die Relationen zu wahren, wurde in Biel gefordert. Die Politik wird angehalten, sowohl Kinder als auch Jugendliche an der Zukunftsgestaltung partizipieren zu lassen; ausserdem sei die Jugend-, Kindheits- und Familienforschung zu intensivieren (damit man Daten hat und Problembereiche frühzeitig erkennt). Die Wirtschaft wird an ihre soziale Verantwortung erinnert und gebeten, etwas für die gerechtere Verteilung der Arbeit und gegen die Jugendarbeitslosigkeit zu tun. Die Schule ist aufgefordert, die Kinder bei der Erarbeitung neuer Lehr- und Stundenpläne miteinzubeziehen, und an die Mütter und Väter geht der Appell, die Erwerbs- und Hausarbeit neu zu organisieren und sich nicht nur für einen Mutterschafts-, sondern auch für einen Elternurlaub stark zu machen.

Die Eidgenössische Jugendkommission wird sich nach dem Bieler Auftakt bemühen, das Thema dorthin zu bringen, wo es hingehört: auf die politische Ebene.

Zum Leben gehört Auseinandersetzung

◆ Von Marcus Knill*

Dass Jugendliche gewalttätig sein können, ist nicht neu. Wer erinnert sich nicht an die eigene Jugendzeit? Wer erinnert sich nicht an die brutalen Saubanerzüge der alten Eidgenossen, bei denen Jugendliche an vorderster Front mit-

die Gruppennormen befolgt, wird geachtet und kommt wenigstens bei den Gruppenmitgliedern zu jenem Erfolgserlebnis, das im Job, in der Schule oder in der Familie mangelt.

8. Gewalt ist anonym und brutaler geworden. Die Hemmschwelle, zur

Müssen wir die Fäkalsprache am Ess-tisch dulden? Dürfen sich Mütter und Väter von Kindern taktlos beleidigen lassen? Sollen grobe menschenverachtende Aussprüche im Klassenzimmer einfach hingenommen, überhört werden? Der Ausspruch «Es ist ja gar nicht

Gewalt ist ein Ventil

«Hoher dramaturgischer Wert»

Schaffhauser Nachrichten: Herr Eisner*, Sie haben die Jugendgewalt ins Rampenlicht gerückt. Gehört sie dorthin?

Manuel Eisner: Einerseits ist die massive Zunahme von Jugendgewalt ein Fakt, der unbedingt diskutiert werden muss, unabhängig davon, ob sie sich vervierfacht oder bloss verdoppelt hat, und auch unabhängig davon, ob es einem passt, dass vorab die Zahl ausländischer Gewalttäter in die Höhe geschneit ist. Andererseits beunruhigt mich, dass Vertreter der Law-and-Order-Parteien mit ihren Zahlen jetzt schon ihr politisches Süppchen kochen und dass viele Medien sehr undifferenziert und reissend mit dem Thema umgehen.

SN: Die EKJ stellt die These auf, dass das Thema Jugendgewalt von den eigentlichen Problemen ablenke ...

Eisner: Über Phänomene wie die Jugendgewalt wird immer fremde Wäsche gewaschen. Das Thema ist halt für Medien und Politiker gleich in dreierlei Hinsicht von hohem dramaturgischem Wert: Erstens geht es um Kriminalität, zweitens um Jugendliche und drittens um Ausländer. Es liegt nahe, dass das Thema missbraucht wird und für andere

Misstände herhalten muss, und ich bin denn auch weit davon entfernt, die Thesen der Jugendkommission als abwegig zu bezeichnen, im Gegenteil: Sie treffen zu. Nur trifft eben auch zu, dass die Jugendgewalt drastisch zugenommen hat und dem Problem begegnet werden muss. Sicher ist: Gewalt ist nicht einfach ein Jugendproblem.

SN: Wo sehen Sie Handlungsansätze?

Eisner: In verschiedensten Bereichen wird ja Prävention betrieben: Man versucht, gefährdete Jugendliche in strukturierte Aktivitäten einzubinden, lanciert Integrationsprojekte usw. Das ist alles wichtig und in keiner Weise beanstanden, nur sind eben alle je für sich ein bisschen präventiv tätig: Die Lehrer tun etwas, die Jugendhäuser tun etwas, die Polizei tut etwas ... vieles läuft ziemlich unkoordiniert, manchmal gar in Konkurrenz. Wichtig wäre, dass sich Leute aus dem Jugendbereich zusammensetzen und adäquate Lösungen gemeinsam beratschlagten, und zwar ohne ideologische Scheuklappen. Insofern ist die Bieler Tagung ein guter Anfang.

*Manuel Eisner ist Assistenzprofessor für Soziologie an der ETH Zürich



Kritikgespräche führen - aber wie?

Kritikgespräche führen gerne zu langwierigen Konflikten. Beim Kontrollieren – Beurteilen – Kritisieren ist das «Wie geredet wird» ausschlaggebend.

VON MARCUS KNILL

Zu den Kontrollkonflikten (nach Prof. Dr. G. Steiner - Institut für Psychologie, Universität Basel) werden die Selbstwirksamkeitserwartungen vorab durch folgende Mängel im Bereich Fremdeinschätzung (Fremdbeurteilung) beeinträchtigt:

- Ungerechtfertigte oder inkompetente Kritik.
- Kognitive Interpretation der Kritik oder Anerkennung.
- Persönliche Abwertung (Demontage).
- Zu pauschale, einseitige Kritik.
- Intransparente Qualifikationskriterien (sind nicht durchschaubar).
- Willkür der Beurteilung.

Worte provozieren

Ob wir es wahrhaben wollen oder nicht: Bestimmte Formulierungen erzeugen unnötigen Widerstand. Der Konflikt ist vorprogrammiert. Zwangsläufig werden negative Reaktionen ausgelöst.

Vermeiden wir absolute Begriffe wie:

- «zweifellos, «sicher»
- Formulieren wir offener:
 - «Aus diesem oder jenem Grunde denke ich...»
 - «Ich nehme an, dass es ... (so oder so ist)»
 - «Ich stelle mir vor:...»

Das Wort «aber» ist für viele zu negativ belegt:

«Aber» ist nicht zuletzt deshalb destruktiv, weil jede Kritik (schon bei Kleinkindern) stets mit dem Wort «aber» eingeleitet wurde. «Du hast fleissig gearbeitet, aber das Zimmer solltest du besser aufräumen.»

Das Wort «aber» regiert zudem oft

Haben Sie das auch schon erlebt, liebe aktuell Leserinnen und Leser? Eine Kritik aus heiterem Himmel, völlig unerwartet, einfach so dahingeworfen. Ein roter Kopf und Schweissausbrüche sind das Resultat. Mit eingezogenem Schwanz zieht man verletzt von dannen und kann das soeben Gehörte gar nicht fassen. Positive Kritik ist immer auch eine Chance, Dinge zu verändern, etwas in Fluss zu bringen. Sind Sie fähig Kritik zu empfangen, aber auch positive, aufbauende Kritik an einen Mitmenschen weiterzugeben? Kommunikationsberater Marcus Knill gibt uns wertvolle Tips, die wir uns alle zu Herzen nehmen sollten für einen kompetenten Umgang mit Konflikten.

Christian Amsler, Leiter Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung des Kantons Schaffhausen

die vorhergegangene Aussage «das ist wahr, aber» Es gibt Möglichkeiten, das Wort «aber» bewusst zu umgehen. So können wir es zum Beispiel durch das Wort «und» ersetzen. «Das und das finde ich ebenfalls und ...». Oder wir ersetzen das Wort «aber» mit Abfangformulierungen. Hier einige Beispiele:

Ja-Aber... (Abfangformulierungen)
Ich kann Ihre Auffassung verstehen, indessen...

Diese Meinung habe ich schon öfters gehört, indessen...

Das kann man wohl sagen, man muss jedoch berücksichtigen...

Ich verstehe, dass Sie zu diesem Schluss gekommen sind, allerdings...

Sie überlegen fachmännisch, dennoch ist zu bedenken...

Ihr Einwand ist verständlich, in der Praxis allerdings...

Statt Widerstand – flexibel bleiben

Es ist durchaus möglich, so zu kommunizieren, dass andere offen und interessiert reagieren. Dies ist möglich, ohne die eigene Position zu verleugnen.

Zustimmungstechniken helfen weiter, denn sie provozieren nicht.

Es geht darum, die Meinung des Widersachers zu respektieren, um gleichzeitig das zu vermitteln, was Sie für richtig halten. Beim Wort «aber» stellten wir fest, dass es den Standpunkt des Gegenübers abwertet. Mit einer Zustimmung (und sei es nur in einem Teilbereich) schaffen wir eine Verbindung und lenken das Gespräch ohne hemmende Widerstände. (Ich akzeptiere die Stimmung des Widersachers, seine Gefühle.) Angenommen, jemand sagt zu Ihnen:

«Das stimmt ganz und gar nicht» und Sie entgegnen «Doch das stimmt. Ich irre mich nicht.» Zwangsläufig werden sich die Fronten verhärten. Sie könnten jedoch auch flexibel reagieren, zum Beispiel:

«Ich respektiere Ihre Haltung und ich glaube, wenn Sie meinen Standpunkt anhören, werden Sie vielleicht anders denken.»

Wir haben gesehen, wir akzeptieren zwar die Gefühle des Partners, aber nicht den Inhalt seiner Aussage.

Gibt es Wege und Vorgehensweisen, die keinen Widerstand wecken?

Fragen statt sagen.

Fragen können öffnen. Fragen signalisieren auch Interesse. «Was möchten Sie verändern?» oder «Wie wollen Sie das Problem angehen?» Durch gezieltes Fragen wechseln wir vom Problem zu den Lösungsansätzen. Es lohnt sich, diese Technik zur Gewohnheit zu machen.

Vermeiden Sie das «Warum»; Verwenden Sie das Fragewort WIE?

Die Begründung ist einfach: «Warum»-Einleitungen führen in der Regel zu Rechtfertigungen, Ausflüchten oder billigen Entschuldigungen. Mit dem «Wie» kommen wir weiter, in Richtung «Verbesserung der unbefriedigenden Situation».

Anstatt: Warum war die Arbeit nicht zeitgerecht erledigt worden? Besser: Wie kann die Arbeit künftig zeitgerecht erledigt werden? (Welche Veränderungen sind notwendig?)

Fehlerhafte Fragestellungen zementieren Konfliktsituationen
Nachfolgende «Negativ-Beispiele» sind aufschlussreich:

Fehlerhafte Fragestellung (bitte vermeiden!)

- aufdringlich: «Haben Sie nicht selbst das Gefühl, dass Sie auf dem falschen Weg sind?»
- kompliziert: «Wenn Sie in Anbetracht der Tatsache, dass... im Hinblick auf den Umstand die Erfahrung anderer in den Wind schlagen, so geben Sie mir sicher Recht, dass...?»
- andere abwerten: «Wie konnten Sie damals eine so veraltete Einrichtung anschaffen?»
- andere für dumm verkaufen: «Das begreife ich nicht. Wie kann man nur heute so etwas tun?»
- brüskierend: «Da hat doch bei

iner einen Mist gebaut.
ollen Sie dies leugnen?)
hindernisse verunmögli-
ble Kommunikationssi-
deshalb: Gesprächshin-
eseitigen!
n Sie deshalb folgende
se:
ngel

ile
oge
ir den Beurteilten sich
urteilen.

taulich, wie selbstkri-
ie meisten Menschen
wohl es auch uneinsichti-
«dumpfe» Mitbürger
nn, dürfen wir davon



us Knill aus Uhwie-
H arbeitet seit Jah-
ls Kommunikations-
ar und Coach. Er
in der ganzen
reiz Seminare durch
wird oft für Einzel-
hings engagiert oder
erater in schwie-
Situationen beige-
n. Marcus Knill hat
die Sportler medien-
ig auf die Olympiade
in Nagano hin tral-
Er ist Autor ver-
dener Publikationen
ommunikationsbe-

ausgehen, dass unerwartet viele
Menschen die eigenen Mängel
selbst erkennen. Selbsterkenntnis
ist und bleibt der schnellste Weg
zur Besserung fragwürdiger Situa-
tionen.

Fazit:

Konflikte sind Chancen. Allzuoft
vermeiden wir Konflikte (durch
Ausweichen), auch dort, wo sie
ausgetragen werden sollten. Wir
klammern allzu gerne die Emotio-
nen aus; lassen uns dann von
unerwarteten Emotionen über-
schwemmen und vom Ziel abbrin-
gen. Wenn wir die eigenen Kon-
flikte, Auseinandersetzungen mit
Partnern oder zwischen Gruppen
meistern wollen, so gilt es, gewis-
se Spielregeln zu beachten.
Brücken dürfen bei Kommunika-
tionsprozessen nie abgebrochen
werden. Wohlwollen und Höflich-
keit sind die wichtigsten Voraus-
setzungen für eine taugliche
Streitkultur im Beruf und Alltag.

Übersicht über die Konfliktarten

SINN-Konflikte

«Hat doch alles keinen Sinn mehr»
deshalb: Informieren, Sinn geben

MOTIV-Konflikte

«Soll ich das oder jenes tun?»
deshalb: Weniger Auswahlmög-
lichkeiten anbieten, dafür Ent-
scheidungshilfen

KONTROLL-Konflikte

«Ich werde kontrolliert. Ich kann
nicht tun und lassen, was ich will»
deshalb: Selbstkontrolle, Selbstbe-
urteilungsfähigkeit fördern, Mitbe-
stimmung

ATTRIBUTIONS-Konflikte

«ich werde für etwas verantwort-
lich gemacht, für das ich nicht ver-
antwortlich bin»
deshalb: Verantwortlichkeiten
(Pflichtenhefte) bereinigen. Führen
an langer Leine: «Auftragstaktik»

KONSERVIERUNGS-Konflikte

«Das haben wir immer so
gemacht»
deshalb: Nicht zu viel und zu

schnell ändern (schrittweise). Nur
Neues einführen, wenn sich Ver-
änderung aufdrängt, wenn Ein-
sicht geweckt ist

Konflikte konstruktiv lösen - aber wie?

Nachfolgend in geraffter Form
einige Tips und Regeln zur Kon-
fliktbewältigung im Alltag. Es gibt
verschiedene Modelle von Kon-
fliktlösemethoden. Unumstritten
sind folgende Erkenntnisse:

Konfliktlösemethoden: (Streiten
kann gelernt werden)

1. Schritt: Konfliktwahrnehmung
Problem erkennen «Istzustand»
Fakten sammeln, Bedürfnisse,
Interessen präzise formulieren
Eigenes Problem formulieren

2. Schritt: Konfliktursachen?
Bedürfnisse und Interessen des
Partners registrieren, wiederholen
(klären, ob man die Situation
richtig verstanden hat). Aber:
Ohne Wertung! **Was sagt mein
Gegenüber?**

3. Schritt: Konflikt einschätzen
Ursachen zusammentragen
Warum besteht der Konflikt?
(Gründe?)

4. Schritt: Konfliktstrategien?
Wir suchen gemeinsam nach
Lösungsmöglichkeiten «Sollzu-
stand». (Vorschläge, Varianten?)
Lösungsmöglichkeiten

5. Schritt: Entscheidung
Klare Abmachungen treffen.
Klären, ob Partner einverstanden
ist mit der Variante (evtl. Situation
klären). Vereinbarungen präzise
wiederholen. Konkrete Massnah-
men festlegen.

Es gibt bewährte Regeln, um Konflikte zu bewältigen

In der Ichform reden

Die eigene Meinung ist für mich
wahr (das weiss ich am besten).
«Ich finde...»Ich bin der Meinung»
Übung: Den ganzen Tag darauf
achten, wann ich andere festlege:



Weiter- bildung

«Sie sind immer...», «Sie
wollen»

Keine Beschuldigungen

Vermeiden Sie Vorwürfe, Schuld-
zuweisungen. Beschuldigungen
verhärten nur die gespannte Situa-
tion. Falls Sie mit alten Vorwürfen
belastet werden; wehren Sie sich:
«Das steht jetzt nicht zur Diskussi-
on...»

Partner ausreden lassen:, nicht unterbrechen

Vorteile: Ich erhalte zusätzliche,
wichtige Informationen.
Ich versuche den anderen Stand-
punkt ganz mitzuverfolgen
(Zusammenhang ist vielleicht
wichtig).
Der Sprecher kann Spannungen
abbauen. Sich ausdrücken können
heisst: Druck «ausdrücken». Druck
abbauen.
Ich kann Problem überdenken
(Zeit gewinnen)

Gegenüber anschauen

Gegenüber direkt ansprechen
Der Angesprochene merkt: «Ich
bin gemeint.» «Der Sprecher
nimmt mich ernst».

Beim Thema bleiben

Zuerst gilt es, das aktuelle Pro-
blem zu lösen, bevor ein neues
Thema angegangen wird. Lassen
Sie nicht zu, dass von einem
Thema zum anderen gesprungen
wird.

Siehe auch Rhetorik-Seminar am
25. April im Kloostergut Paradies
auf unserer Seminarien-Seite 13